

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA  
MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN  
LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE  
ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO”.**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**EDUARDO OTTONIEL PINEDA ARANA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrea Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdúlio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Francisco José Castellón Mayen
Área Administración – Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Mildred Lily Montenegro Castillo

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIA:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
EXAMINADORA:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala 03 de Septiembre de 2013

**Licenciado**

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Ciudad Universitaria, zona 12**

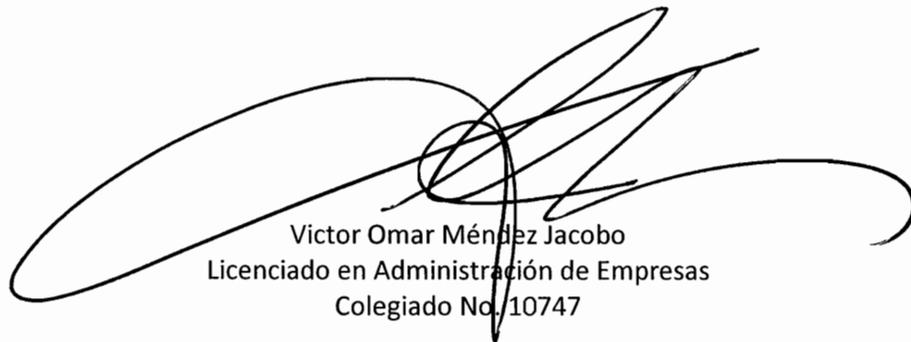
Señor Decano:

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **EDUARDO OTTONIEL PINEDA ARANA**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL", ZONA 4 DE MIXCO"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante Eduardo Ottoniel Pineda Arana, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Victor Omar Méndez Jacobo  
Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado No. 10747



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

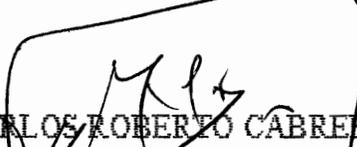
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 2-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de enero de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 325-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL", ZONA 4 DE MIXCO". Que para su graduación profesional presentó el estudiante EDUARDO OTTONIEL PINEDA ARANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ORLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Ev.



## DEDICATORIA

A DIOS, A LA  
VIRGENCITA Y  
SAN ANTONIO

Fuente de toda sabiduría y mi principal motor de vida, gracias por permitirme llegar a esta meta y les pido que siempre me guíen en mi caminar para que este sea solo el inicio de muchos triunfos.

A MIS PADRES

Papa REGI y Mama TONA, gracias por darme el don de la vida, y ser mi fuente de inspiración y por todo su apoyo a lo largo no solo de mis estudios sino que de mi vida completa, los amo con todo mi corazón.

A MIS  
HERMANAS

Magda, Sandra, Nancy, Johana, Lucky y Auri, gracias por todo su apoyo, cariño y amor hacia mí, gracias por sus buenos ejemplos, las amo.

A MIS  
SOBRINITOS

Katy, Jose Eduardo, Andres, Danielita, gracias a su ternura y amor que me brindan y alegran mis días, que esto sirva de ejemplo para sus vidas.

A MIS  
CUÑADOS

Ovidio, Sam, gracias por su apoyo.

A MIS AMIGOS  
HERMANOS

Gerardo, Paco, José Miguel, Edwin, Caricito, gracias por su amistad para mi más que amigos son mis hermanos y gracias por siempre apoyarme cuando los necesito.

A MI NOVIA

Belén Estrada, gracias por tu amor y apoyo incondicional en todo este camino.

A MIS AMIGOS  
DE LA  
UNIVERSIDAD

Saúl, Nilson, Susy, Iris, Antonieta, Olguita, Hacerl, Lesly, Ayron, Aymon, Claudia, mil gracias por su apoyo y enseñanzas en todo este caminar.

A MIS AMIGOS  
DEL TRABAJO

Rosa María, Anabella, Jessica, Profe Rony, Hector, Edwin, Any Rodriguez, Jasson, Francisco Pérez, Francisco Urbina, Byron Ambrosio siempre les agradeceré todo su apoyo y amistad.

A MI ASESOR  
DE TESIS

Licenciado Víctor Omar Méndez, gracias por guiarme en este trabajo y compartir su sabiduría para realizarlo con éxito.

A Licda. María  
del Carmen  
Mejía

Por su apoyo en todo momento y por ser esa persona que se esfuerza en bien de los estudiantes.

A La  
Universidad de  
San Carlos de  
Guatemala

Por ser el lugar en donde adquirí los conocimientos profesionales y en especial agradecimiento a la Facultad de Ciencias Económicas.

A

Todas aquellas personas que fueron parte de este éxito.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Hospital	1
1.2	Hospital de accidentes	1
1.3	Consulta externa	1
1.4	Afiliado	2
1.5	Beneficiario	2
1.6	Paciente	2
1.7	Mercadotecnia	2
1.8	Servicios	3
1.9	Naturaleza y características de los servicios	3
1.9.1	Intangibilidad	3
1.9.2	Heterogeneidad o variabilidad	4
1.9.3	Inseparabilidad o producción y consumo simultánea	5
1.9.4	Caducidad o perecederos	5
1.10	Clasificación de los servicios	5
1.10.1	El congelador	5
1.10.2	La fábrica	6
1.10.3	El zoológico amistoso	6
1.10.4	Calidad en el servicio al cliente	6
1.11	Modelos de mercadotecnia de servicios	7
1.11.1	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	7
1.11.2	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	8

<b>Contenido</b>		<b>No. de página</b>
	1.11.2.1 Personas	9
	1.11.2.2 Evidencia física	9
	1.11.2.3 Proceso	9
1.11.3	Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	11
	1.11.3.1 La brecha del cliente	11
	1.11.3.2 Las brechas del proveedor	12
	a. Brecha 1: la brecha del conocimiento	12
	b. Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio	12
	c. Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio	13
	d. Brecha 4: la brecha de la comunicación	13
1.12	Cliente	15
	1.12.1 Categoría del cliente	15
	1.12.1.1 Cliente interno	15
	1.12.1.2 Cliente externo	16
	1.12.1.3 Consumidor real	16
	1.12.2 Valor para el cliente	17
	1.12.3 Servicio al cliente	17
	1.12.4 Niveles de servicio al cliente	19
	1.12.4.1 Servicio esencial	19

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1.12.4.2 Servicio real	19
1.12.4.3 Servicio aumentado	19
1.12.5 Componentes del servicio al cliente	20
1.13 Cultura de servicio	20
1.14 Calidad en el servicio	21
1.15 Dimensiones de la calidad en el servicio	22
1.15.1 Dimensión de confiabilidad	22
1.15.2 Dimensión de sensibilidad	23
1.15.3 Dimensión de seguridad	23
1.15.4 Dimensión de empatía	23
1.15.5 Dimensión tangible	24
1.16 Estrategia	24
1.17 Análisis FODA	24
1.17.1 Fortalezas	25
1.17.2 Oportunidades	25
1.17.3 Debilidades	25
1.17.4 Amenazas	25

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO QUE BRINDA LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO**

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
2.1 Metodología de la investigación	26
2.1.1 Diseño de la investigación	26

<b>Contenido</b>		<b>No. de página</b>
	2.1.2 Muestreo	27
2.2	Generalidades del hospital	29
	2.2.1 Antecedentes	29
	2.2.2 Misión	30
	2.2.3 Visión	30
	2.2.4 Objetivos	30
	2.2.5 Estructura orgánica	31
2.3	Análisis del entorno del Hospital General de Accidentes “Ceibal”	31
	2.3.1 Macro entorno	31
	2.3.1.1 Entorno demográfico	31
	2.3.1.2 Entorno económico	34
	2.3.1.3 Entorno tecnológico	34
	2.3.1.4 Entorno político-legal	35
	2.3.2 Micro entorno	35
	2.3.2.1 Clientes	36
	2.3.2.2 Competencia	36
	2.3.2.3 Proveedores	36
2.4	Análisis histórico y actual del servicio brindado a los pacientes que visitan la consulta externa	37
	2.4.1 Servicio al cliente	37
	2.4.2 Evidencia física	39
	2.4.3 Gestión del talento humano	39
	2.4.4 Comunicación	40
2.5	Análisis de los colaboradores de la consulta externa	41
	2.5.1 Servicio al cliente	41

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
a) Forma de brindar la atención a los clientes	42
b) Existencia de medios para presentar inconformidades	43
c) Evaluación del servicio	46
d) Facultad de los colaboradores para resolver problemas	48
2.5.2 Evidencia física	48
a) Existencia del esquema de servicio	48
b) Instalaciones físicas	48
c) Uniforme de los colaboradores	49
2.5.3 Gestión del talento humano	50
a) Actitud de servicio	51
b) Capacitación a los colaboradores	51
c) Motivación a los colaboradores	51
2.5.4 Comunicación	50
a) Necesidad de implementar un departamento de relaciones públicas	52
b) Principales medios para anunciar los servicios que brinda la consulta externa	54
2.6 Análisis de la situación actual de los clientes reales que visitan la consulta externa	55
2.6.1 Información general	55
2.6.2 Servicio al cliente	56
a) Forma de brindar atención a los clientes	58
b) Existencia de medios para presentar inconformidades	59

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
c) Evaluación del servicio	62
2.6.3 Evidencia física	63
a) Existencia del esquema de servicio	63
b) Instalaciones físicas	64
c) Uniforme para colaboradores	65
2.6.4 Gestión del talento humano	67
a) Actitud de servicio	67
b) Capacitación a los colaboradores	68
c) Motivación a los colaboradores	69
2.6.5 Comunicación	70
a) Necesidad de implementar un departamento de relaciones públicas	70
b) Principales medios para anunciar los servicios que se brindan en la consulta externa	70
c) Cumplimiento de promesas	71
2.7 Análisis de la situación actual de los clientes potenciales de la consulta externa	72
2.7.1 Información general	72
2.7.2 Servicio al cliente	73
a) Necesidad de existencia de un departamento de servicio al cliente	74
b) Forma de brindar la atención a los clientes	74
c) Existencia de medios para presentar inconformidades	75

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
2.7.3 Evidencia física	78
a) Existencia del esquema de servicio	78
b) Instalaciones físicas	79
c) Uniforme para colaboradores	80
2.7.4 Gestión del talento humano	80
a) Actitud de servicio	80
b) Capacitación a los colaboradores	80
c) Motivación a los colaboradores	80
2.7.5 Comunicación	81
a) Principales medios para anunciar los servicios que se brindan en una institución de salud	81
b) Cumplir las promesas	82
2.8 Análisis FODA Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco	83

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO**

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.1 Justificación	84
3.2 Objetivos de la propuesta	85

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.2.2    Objetivos específicos	86
3.3      Propuesta de estrategias de mercadeo de servicios para mejorar el servicio al cliente en la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco	88
3.3.1    Servicio al cliente	88
3.3.1.1   Estrategia 1: Calidad en la atención al cliente	89
a. Definición de la estrategia	89
b. Objetivos de la estrategia	89
c. Grupo objetivo	89
d. Tácticas de la estrategia	90
e. Implementación del departamento de servicio al cliente	90
f. Guía del servicio al cliente	97
3.3.1.2   Estrategia 2: Conocer y comprender las expectativas y percepciones del cliente	100
a. Definición de la estrategia	100
b. Objetivos de la estrategia	101
c. Grupo objetivo	101
d. Tácticas de la estrategia	101
e. Implementación de un kiosco específico para la presentación de quejas y sugerencias en la falla de los servicios	101
f. Monitoreo del servicio a través de llamadas telefónicas de seguimiento	113

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.3.2 Evidencia física	118
3.3.2.1 Estrategia 3: Mejoramiento del diseño y ambiente de servicio	118
a. Definición de la estrategia	119
b. Objetivos de la estrategia	119
c. Grupo objetivo	119
d. Tácticas de la estrategia	119
e. Creación del esquema de servicio	120
3.3.2.2 Estrategia 4: Mejoramiento de la evidencia física	123
a. Definición de la estrategia	123
b. Objetivos de la estrategia	123
c. Grupo objetivo	123
d. Tácticas de la estrategia	125
e. Instalaciones físicas adecuadas	125
f. Implementación de uniformes	128
3.3.3 Gestión del talento humano	132
3.3.3.1 Estrategia 5: Contratación de colaboradores idóneos	133
a. Definición de la estrategia	133
b. Objetivos de la estrategia	134
c. Tácticas de la estrategia	134
d. Diseño del proceso de reclutamiento y selección	134

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.3.3.2 Estrategia 6: Desarrollar a los colaboradores para brindar un servicio de calidad	140
a. Definición de la estrategia	140
b. Objetivos de la estrategia	140
c. Grupo objetivo	140
d. Tácticas de la estrategia	140
e. Capacitación en habilidades técnicas	141
f. Seminario sobre servicio al cliente	145
3.3.3.3 Estrategia 7: Programa de motivación	149
a. Definición de la estrategia	149
b. Objetivos de la estrategia	149
c. Descripción de la estrategia	149
d. Tácticas de la estrategia	150
e. Seminarios motivacionales	150
f. Programa de becas de estudio	155
3.3.4 Comunicación	162
3.3.4.1 Estrategia 8: Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes	162
a. Definición de la estrategia	163
b. Objetivos de la estrategia	163
c. Grupo objetivo	163
d. Tácticas de la estrategia	163
e. Implementación del departamento de relaciones públicas	163
f. Publicidad para informar al cliente externo	172

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
g. Mercadeo directo e interactivo	187
h. Programa de relaciones públicas	195
3.3.5 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios	200
3.3.6 Relación costo-beneficio de la propuesta	201
Conclusiones	203
Recomendaciones	205
Bibliografía	207
Anexos	209

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1	Promedio de pacientes que visitan la consulta externa, del año 2010 al 2012	32
2	Cantidad de pacientes atendidos en la consulta externa, del año 2010 al año 2012	38
3	Perfil de los clientes reales que visitan la consulta externa	56
4	Perfil de los clientes potenciales que podría visitar la consulta externa	73
5	Presupuesto para implementar el departamento de servicio al cliente	95
6	Plan de acción para la implementación del departamento de servicio al cliente	96
7	Presupuesto guía de servicio al cliente consulta externa	99
8	Plan de acción para la implementación de una guía de servicio al cliente	100
9	Costo del equipo y aplicación del kiosco	110
10	Plan de acción, implementación de un kiosco específico para la presentación de quejas y sugerencias en la falla de los servicios	112
11	Costo de llamadas telefónicas de seguimiento post-servicio Consulta externa	116
12	Plan de acción monitoreo del servicio brindado a los clientes en la consulta externa a través de llamadas telefónicas	117
13	Presupuesto del esquema del servicio consulta externa	121

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
14	Plan de acción para implementar el esquema de servicio consulta externa	122
15	Costo implementación instalaciones físicas adecuadas	126
16	Plan de acción implementación instalaciones físicas adecuadas	127
17	Presupuesto creación e implementación de uniformes consulta externa	130
18	Plan de acción para la creación e implementación de uniformes consulta externa	131
19	Costo capacitación a los colaboradores de la consulta externa	143
20	Plan de acción capacitación en habilidades técnicas a los colaboradores de la consulta externa	147
21	Seminario sobre servicio al cliente, dirigido a los colaboradores de la consulta externa	147
22	Plan de acción seminario sobre servicio al cliente, dirigido a los colaboradores de la consulta externa	148
23	Presupuesto seminario motivacional consulta externa	153
24	Plan de acción seminario motivacional consulta externa	154
25	Costo programa becas de estudio a los colaboradores de la consulta externa	159
26	Plan de acción programa de becas de estudio consulta externa	161
27	Presupuesto para implementar el departamento de relaciones publicas	170

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
28	Plan de acción para la implementación del departamento de relaciones publicas	171
29	Presupuesto publicidad para informar al cliente externo consulta externa	186
30	Plan de acción publicidad para informar al cliente externo consulta externa	187
31	Presupuesto uso de mercadeo directo e interactivo consulta externa	194
32	Plan de acción uso de mercadeo directo e interactivo consulta externa	195
33	Presupuesto programa de relaciones publicas consulta externa	198
34	Plan de acción programa de relaciones públicas consulta externa	199
35	Presupuesto general para implementación de estrategias de mercadeo de servicios consulta externa	200

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1	Diferencias entre productos y servicios	4
2	Mezcla tradicional de mercadotecnia	10
3	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	11
4	Componentes del servicio al cliente	21
5	Matriz FODA, Hospital General de Accidentes “Ceibal”	83
6	Estrategias para cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio consulta externa	87
7	Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 1	88
8	Funciones del departamento de servicio al cliente	93
9	Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 2	118
10	Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 3	133
11	Actividades del seminario motivacional consulta externa	152
12	Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 4	162
13	Funciones del departamento de relaciones públicas	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1	Triángulo de la mercadotecnia de servicio	8
2	Modelo de brechas de la calidad del servicio	14
3	La brecha del cliente	15
4	Determinantes del valor entregado al cliente	18
5	Organigrama del Hospital General de Accidentes “Ceibal”	33
6	Propuesta de ubicación dentro del organigrama del departamento de servicio al cliente	92
7	Pantalla software de quejas y sugerencias, menú principal consulta externa	106
8	Pantalla software de quejas y sugerencias, menú de quejas consulta externa	107
9	Pantalla software de quejas y sugerencias, sub menú servicio consulta externa	108
10	Pantalla software de quejas y sugerencias, sub menú instalaciones consulta externa	108
11	Pantalla software de quejas y sugerencias, sub menú cumplimiento de horarios, consulta externa	109
12	Pantalla software de quejas y sugerencias, menú de sugerencias consulta externa	109
13	Bordado de uniformes para colaboradores consulta externa	129
14	Propuesta ubicación departamento de relaciones publicas	168
15	Ubicaciones física del departamento de relaciones públicas	169

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
16	Afiches especialidad médica Ortopedia Consulta Externa	177
17	Afiches especialidad médica cirugía Consulta Externa	178
18	Afiche especialidad médica oftalmología consulta externa	179
19	Valla publicitaria Consulta Externa	181
20	Valla publicitaria Consulta Externa	182
21	Diseño mupi Consulta Externa	184
22	Diseño mupi Consulta Externa	185
23	Perfil página en red social facebook Consulta Externa	192
24	Actualizaciones de perfil red social facebook Consulta Externa	193

### **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1	Necesidad de existencia de un departamento de servicio al cliente en la consulta externa, según colaboradores	42
2	Forma de brindar atención a los clientes en la consulta externa, según los colaboradores	43
3	Existencia de medios o herramientas para presentar inconformidades con el servicio, según colaboradores	44
4	Utilidad de un lugar específico en la consulta externa para presentar inconformidades, según colaboradores	45
5	Evaluación del servicio brindado a los pacientes en la consulta externa, según los colaboradores	47
6	Evaluación de las instalaciones físicas de la consulta externa, según los colaboradores	49

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
7	Necesidad de contar con uniforme en la consulta externa, según los colaboradores	50
8	Motivación hacia los colaboradores por parte de la consulta externa, según los colaboradores	52
9	Implementación del departamento de relaciones públicas en la consulta externa, según los colaboradores	53
10	Principales medios propuestos para informar sobre los servicios que se prestan en la consulta externa, según los colaboradores	55
11	Existencia del departamento de servicio al cliente en la consulta externa, según clientes reales	57
12	Calificación del servicio recibido en la consulta externa, según clientes reales	58
13	Presentación de quejas en la consulta externa, según clientes reales	59
14	Evaluación de implementar un medio específico para presentar inconformidades en la consulta externa, según clientes reales	61
15	Desea de calificar el servicio brindado en la consulta externa, según clientes reales	62
16	Existencia de esquema de proceso en la consulta externa, según clientes reales	64
17	Evaluación de las instalaciones físicas de la consulta externa según clientes reales	65

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
18	Necesidad de contar con uniforme los colaboradores de la consulta externa, según clientes reales	66
19	Actitud de servicio de los colaboradores de la consulta externa, según clientes reales	67
20	Capacitación de los empleados para brindar un servicio de calidad, según los clientes reales	68
21	Motivación de los colaboradores de la consulta externa, según clientes reales	69
22	Medio publicitario más apropiado para anunciar los servicios que brinda la consulta externa, según clientes reales	71
23	Atención en los horarios establecidos en las citas en la consulta externa, según los clientes reales	72
24	Forma de brindar la atención a usuarios en una institución de salud, según los clientes potenciales	74
25	Presentación de quejas al momento de que el servicio presente fallos, según los clientes potenciales	75
26	Utilización de un medio para presentar su queja, según los clientes potenciales	76
27	Evaluación del servicio brindado, según los clientes potenciales	77
28	Existencia de un esquema de servicio en una institución de salud, según los clientes potenciales	78
29	Condiciones de las instalaciones físicas en una institución de salud, según los clientes potenciales	79

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
30	Importancia de alicientes no económicos para motivar a los colaboradores de una institución de salud, según los clientes potenciales	81
31	Medio publicitario más apropiado para anunciar los servicios que brinda una institución de salud, según clientes potenciales	82

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el cliente es lo más importante para toda empresa, institución u organización, por lo cual se deben efectuar todos los esfuerzos para mejorar el servicio que se les brinda, ya que si no se superan sus expectativas, estos buscarán otros medios para satisfacer sus necesidades.

El mercadeo de servicios como herramienta mercadológica permite a las empresas, instituciones u organizaciones sentar las bases para brindar un servicio de calidad al cliente.

La tesis titulada **“Estrategias de mercadeo de servicios para mejorar el servicio a los pacientes que visitan la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco”**, se realizó con el propósito de proponer a la institución diferentes alternativas de solución enfocadas a mejorar la calidad del servicio que brinda.

La investigación se desarrolla en tres capítulos, el primero comprende el marco teórico que sustenta la investigación, en el que se desarrollan conceptos relacionados a la mercadotecnia de servicios, como el cliente (interno y externo), los servicios, procesos, micro y macro ambiente modelo de las brechas de la calidad.

El segundo capítulo comprende el diagnóstico realizado a la unidad objeto de estudio, el cual detalla la metodología de la investigación, determinación de la muestra, antecedentes, situación actual, así como los hallazgos relevantes de los clientes de la institución.

El tercer capítulo contiene la guía para implementar las estrategias de la propuesta planteada; para lo cual se aplicó el modelo integral de las brechas

sobre calidad en el servicio, el cual sustenta la base para la formulación de las estrategias que permitirá que la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, brinde un servicio de calidad.

Por último, se incluye las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

La presente investigación planteada se desarrolla en el área de la mercadotecnia, por lo que a continuación se presentan las definiciones básicas que dan soporte al estudio que se propone.

#### **1.1 Hospital**

“Se denomina hospital al lugar en el cual se atiende a los individuos que padecen una determinada enfermedad y que acuden a él con el objeto de recibir un diagnóstico y un posterior tratamiento para su afección”. (15:s.p)

Los hospitales atienden diferentes tipos de enfermedades y/o accidentes, en la presente investigación, se utilizará la de accidentes.

#### **1.2 Hospital de accidentes**

Es la institución destinada a la atención de enfermos que sufren cualquier tipo de lesión causada por accidente.

#### **1.3 Consulta externa**

“La consulta externa es el departamento en el cual se imparte atención médica a los enfermos no internados y cuyo padecimiento les permite acudir al hospital. La atención médica en consulta externa puede ser de diversa índole pero principalmente consiste en el interrogatorio y examen que conducen al diagnóstico y a la prescripción de un tratamiento”. (10:s.p.)

Consulta externa es el lugar físico a donde acuden los pacientes para adquirir servicios de salud.

#### **1.4 Afiliado**

“Persona individual que mediante un contrato o relación de trabajo presta sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros a un patrono formalmente inscrito en el Régimen de Seguridad Social”. (4:3)

Afiliado es la persona que está inscrito al Seguro Social y esto le permite recibir servicios de salud cuando sea necesario.

#### **1.5 Beneficiario**

“Persona a quien se extiende el derecho en el goce de los beneficios del Régimen de Seguridad Social, por razones de parentesco o de dependencia económica con el asegurado”. (4:4)

Beneficiario es la persona que sin estar inscrito en el seguro social recibe atención médica derivada de la afiliación de un pariente.

#### **1.6 Paciente**

“Persona que debe ser atendida por un médico o un profesional de la medicina a causa de algún tipo de dolencia o malestar”. (1:s.p.)

Es toda persona enferma que necesita de atención médica, sea afiliada o beneficiaria del seguro social en este caso.

#### **1.7 Mercadotecnia**

“Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”. (6:5)

La mercadotecnia proporciona ayuda para entender las necesidades, problemas y deseos de los consumidores de servicios, para ofrecer algo que supere las expectativas de los mismos.

## **1.8 Servicios**

“Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (12:301)

Todo paciente que visita la consulta externa de un hospital llega con la finalidad de mejorar su salud, por lo cual se deben emplear herramientas para que los servicios busquen permanentemente satisfacer lo intangible.

## **1.9 Naturaleza y características de los servicios**

Cualquier actividad que implique la adquisición de lo intangible como ir al médico, viajar en un autobús, ver una película en el cine, implican la adquisición de un servicio. Estas actividades cuentan con cuatro características esenciales de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad. (Véase tabla 1)

### **1.9.1 Intangibilidad**

“Implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse”. (6:306)

La intangibilidad desempeña un papel muy importante, para determinar cuándo se trata de un bien o un servicio. La intangibilidad es una característica esencial en los servicios, esto conlleva a que los clientes generen incertidumbre ante la calidad del servicio. El prestador del servicio lo trata de hacer más tangible a través de señales de calidad, el lugar, el personal, el precio, el equipo y la comunicación que perciben.

**Tabla 1**  
**Diferencias entre productos y servicios**

<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>	<b>Implicaciones</b>
Tangibles	Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse. Los servicios no pueden patentarse. Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente. Es difícil determinar su precio.
Estandarizados	Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones de los empleados. La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.
Producción separada de consumo	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan unos a otros. Los empleados afectan el resultado del servicio. La descentralización puede ser fundamental.
No perecederos	Perecederos	Es difícil producirlos masivamente. Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de servicios. Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: Mary Jo Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 15

### **1.9.2 Heterogeneidad o variabilidad**

“Debido a que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales”. (16:21)

La variabilidad de los servicios implica que la calidad de los mismos depende de quién los presta, asimismo de cuándo, dónde y cómo se prestan, el servicio puede satisfacer la misma necesidad pero varía en su prestación.

### **1.9.3 Inseparabilidad o producción y consumo simultáneo**

“Mientras la mayor parte de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, la mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea”. (16:21)

Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean estas personas o máquinas. Los servicios no pueden entregarse sino hasta después de haberse vendido. Un paciente no puede primero recibir sus medicinas y luego ser evaluado por el médico.

### **1.9.4 Caducidad o perecederos**

“La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.” (16:21)

Los servicios médicos prestados a un paciente son puramente perecederos, ya que estos no pueden ser inventariados

## **1.10 Clasificación de los servicios**

“Existen cuatro tipos de servicios que se presentan al cliente, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

### **1.10.1 El congelador**

Este tipo de servicio refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método “congelador” le comunica a los clientes “no nos importa”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicios es lento, poco coherente, desorganizado, caótico

e inconveniente. En lo referente al personal, este es inestable, frío o impersonal, apático, distante y sin interés.

### **1.10.2 La fábrica**

Este presenta un tipo de servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la dimensión personal. El método de “fábrica” comunica a los clientes: “usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicio es puntual, eficiente y uniforme. En lo referente al personal, es inestable, apático distante y sin interés.

### **1.10.3 El zoológico amistoso**

Este método es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicios es lento, poco coherente, desorganizado y caótico, en lo referente al personal, es amistoso, con interés y con tacto para servir al cliente.

### **1.10.4 Calidad en el servicio al cliente**

Este tipo de servicio, representa la calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. A nivel de procedimientos, estos son puntuales, eficientes y uniformes: el personal es amistoso, con interés y con tacto hacia el público usuario del servicio”. (9:8)

Los pacientes que visitan la consulta externa de un hospital buscan recibir un buen servicio, por lo que se deben enfocar los esfuerzos de la organización en brindar calidad en el servicio al cliente, siendo puntual, eficiente y uniforme en todos los procedimientos a ejecutar;

asimismo, el personal debe tratar al paciente con interés y con tacto, haciéndolo sentir único.

## **1.11 Modelos de mercadotecnia de servicios**

### **1.11.1 Triángulo de la mercadotecnia de servicios**

“El triángulo muestra los tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios”. (16:353) (Véase figura 1)

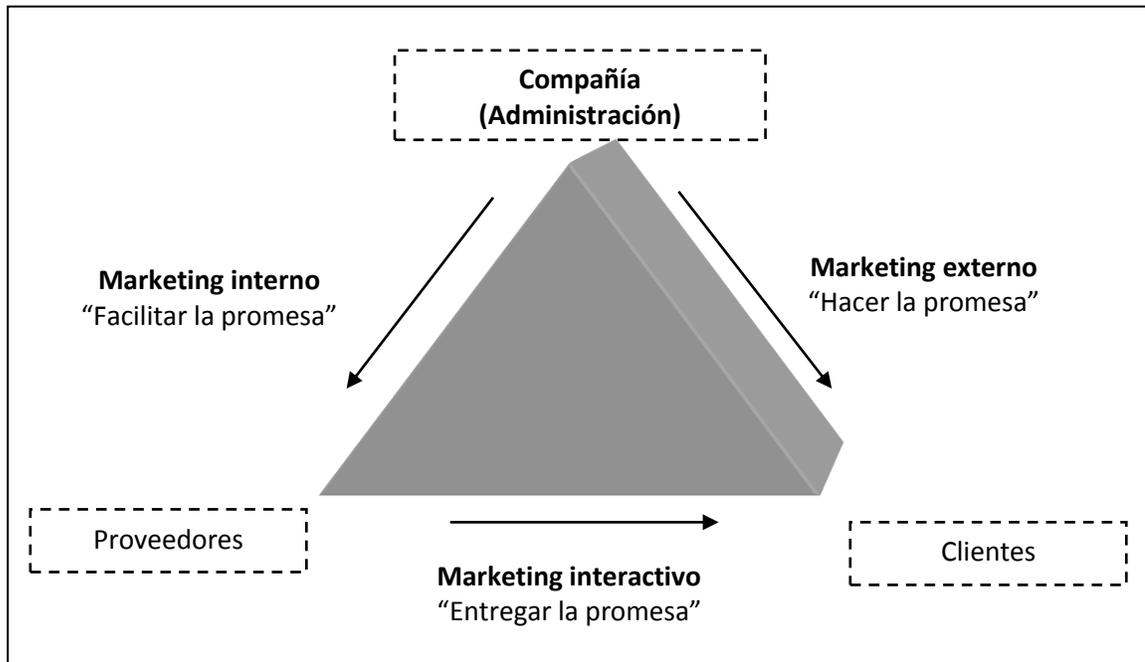
En los verticales del triángulo se pueden observar: La compañía, los proveedores del servicio y los clientes que reciben el servicio. Entre estos tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadotecnia que deben realizarse: mercadeo externo, que se da entre la relación de la compañía y sus clientes; aquí la compañía ofrece sus servicios y desarrolla expectativas a sus clientes y efectúa la promesa en relación al servicio que se va entregar. Mercadeo interactivo o mercadeo en tiempo real, este se da entre los proveedores y los clientes; es aquí donde se cumplen o rompen las promesas. Es muy importante cumplir con la promesa efectuada, ya que de no ser así los clientes pueden quedar insatisfechos y ya no volver a adquirir ningún servicio en la compañía.

Finalmente, el mercadeo interno que se efectúa entre la compañía y los proveedores surge cuando la empresa ayuda o facilita a los proveedores a cumplir con la promesa del servicio.

“Los tres lados del triángulo son esenciales para completar el todo, y los lados deben estar alineados, es decir, lo que se promete por medio del marketing externo debe ser lo mismo que lo que se entrega, y las actividades para lograrlo dentro de la organización deben alinearse con lo que se espera de los proveedores de servicio”. (16:354)

El servicio ofrecido a todo paciente durante su visita a la consulta externa debe ser el mismo con que se retira.

**Figura 1**  
**Triángulo de la mercadotecnia de servicios**



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo, B. y Dwayne D. G. 2006. Marketing de Servicios. México. 5ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Pág. 353.

### **1.11.2 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios**

La mezcla de mercadotecnia de servicios comprende los elementos bajo el control de la organización que se pueden emplear para satisfacer a los clientes.

Además de la tradicional mezcla de mercadotecnia las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción), los especialistas en esta materia han adoptado un concepto reconocido como mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios, en la cual se incluye a las personas, evidencia física y proceso. (Véase tablas 2 y 3)

### **1.11.2.1 Personas**

“Todos los seres humanos que participan en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio”. (17:24)

El término personas se usa para destinar a todos los colaboradores que intervienen en la prestación de servicios y todo paciente afiliado o beneficiario que reciben el servicio.

### **1.11.2.2 Evidencia física**

“Es cualquier componente tangible que facilite la comunicación del servicio, así como el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente”. (17:25)

En todas las instituciones, incluidas desde luego la consulta externa de un hospital, la evidencia física la constituyen: las instalaciones, el mobiliario y equipo, papelería y útiles, equipo médico y todos los demás elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio.

### **1.11.2.3 Proceso**

“La realización del servicio y los sistemas de operación, es decir, los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio.

Cada uno de los pasos de la prestación y flujo de actividades para el servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio”. (17:26)

El paciente de la consulta externa de un hospital debe seguir una serie de pasos, desde que acude a la consulta hasta que recibe la atención médica, para poder juzgar el servicio recibido.

**Tabla 2**  
**Mezcla tradicional de mercadotecnia**

<b>Producto</b>	<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>	<b>Precio</b>
Características físicas del producto. Nivel de calidad. Accesorios. Empaque. Garantías. Líneas de productos. Marca	Tipo de canal. Exposición Intermediarios. Ubicación de los establecimientos. Transporte Almacenamiento de canales	Mezcla promocional Vendedores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número</li> <li>• Selección</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Incentivos</li> </ul> Publicidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos meta</li> <li>• Tipos de medios</li> <li>• Tipos de anuncios</li> <li>• Promoción de ventas</li> <li>• Publicidad no pagada</li> </ul>	Flexibilidad Precios Términos Diferenciación Descuentos Bonificaciones

Fuente: Mary Jo. Bitner, Marketing de servicios”, McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 24.

Por lo general los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes están presentes en la institución, interactúan de forma directa con el personal de la misma y son parte del proceso de producción del servicio. Además, debido a que los servicios son intangibles, los clientes estarán buscando cualquier indicio tangible que los ayude a entender la naturaleza de la experiencia del servicio. (Véase tabla 3)

**Tabla 3**

**Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios**

<b>Personas</b>	<b>Evidencia Física</b>	<b>Proceso</b>
Trabajadores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul> Clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Entrenamiento</li> </ul>	Diseño del local comercial Equipo Señalización Vestuario Otros tangibles <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes</li> <li>• Tarjetas de negocios</li> <li>• Estados de cuenta</li> <li>• Garantías</li> </ul>	Flujo de actividades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizadas</li> <li>• Personalizadas</li> </ul> Número de pasos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple</li> <li>• Complejo</li> </ul> Participación del cliente

Fuente: Mary Jo. Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 24

**1.11.3 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio**

"El modelo de las brechas posiciona los conceptos, estrategias y decisiones clave en el mercadeo de servicios de una manera que comienza con el cliente y construye las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre expectativas y percepciones del cliente". (16:46)

Las brechas sobre la calidad del servicio representan la distancia que existe entre lo que se desea hacer y lo que se hace en realidad.

Las empresas perciben que los clientes desean algo; al tener la percepción de lo que desean, realizan diseños y estándares para cubrir las necesidades de los mismos y así determinar qué hacer para dar aquello que creen que los clientes esperan. Al tener los diseños, ofrecen el servicio por medio de la comunicación de lo que realizan o desean realizar.

El consumidor o cliente espera recibir un servicio según los estándares ofrecidos y su expectativa depende de múltiples factores; después de su experiencia, evalúa si dicho servicio logro cumplir todas sus necesidades. (Véase figura 2)

### **1.11.3.1 La brecha del cliente**

“La brecha del cliente es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente. Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios, mientras que las percepciones del huésped son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio reales”. (16:32)

Para brindar un servicio de calidad, es imprescindible satisfacer o superar las expectativas del cliente; debido a esto, la brecha del cliente corresponde a las diferencias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. (Véase figura 3)

### **1.11.3.2 Las brechas del proveedor**

Para cerrar la brecha del cliente, es imprescindible cerrar cuatro brechas conocidas como brechas del proveedor.

#### **a) Brecha 1: La brecha del conocimiento**

“La brecha 1 del proveedor, la brecha del conocimiento, es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas”. (16:34)

Esta brecha establece el desacuerdo entre lo que los usuarios quieren y lo que los proveedores piensan que desean los clientes; este tipo de desacuerdo es provocado por la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los clientes.

**b) Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio**

“La diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares de servicio dirigidos hacia él”. (16:36)

Esta brecha ocurre debido a la dificultad de las empresas, instituciones u organizaciones para interpretar las necesidades de los clientes y traducirlas en sistemas de entrega de servicios dentro de las mismas.

**c) Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio**

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”. (16:38)

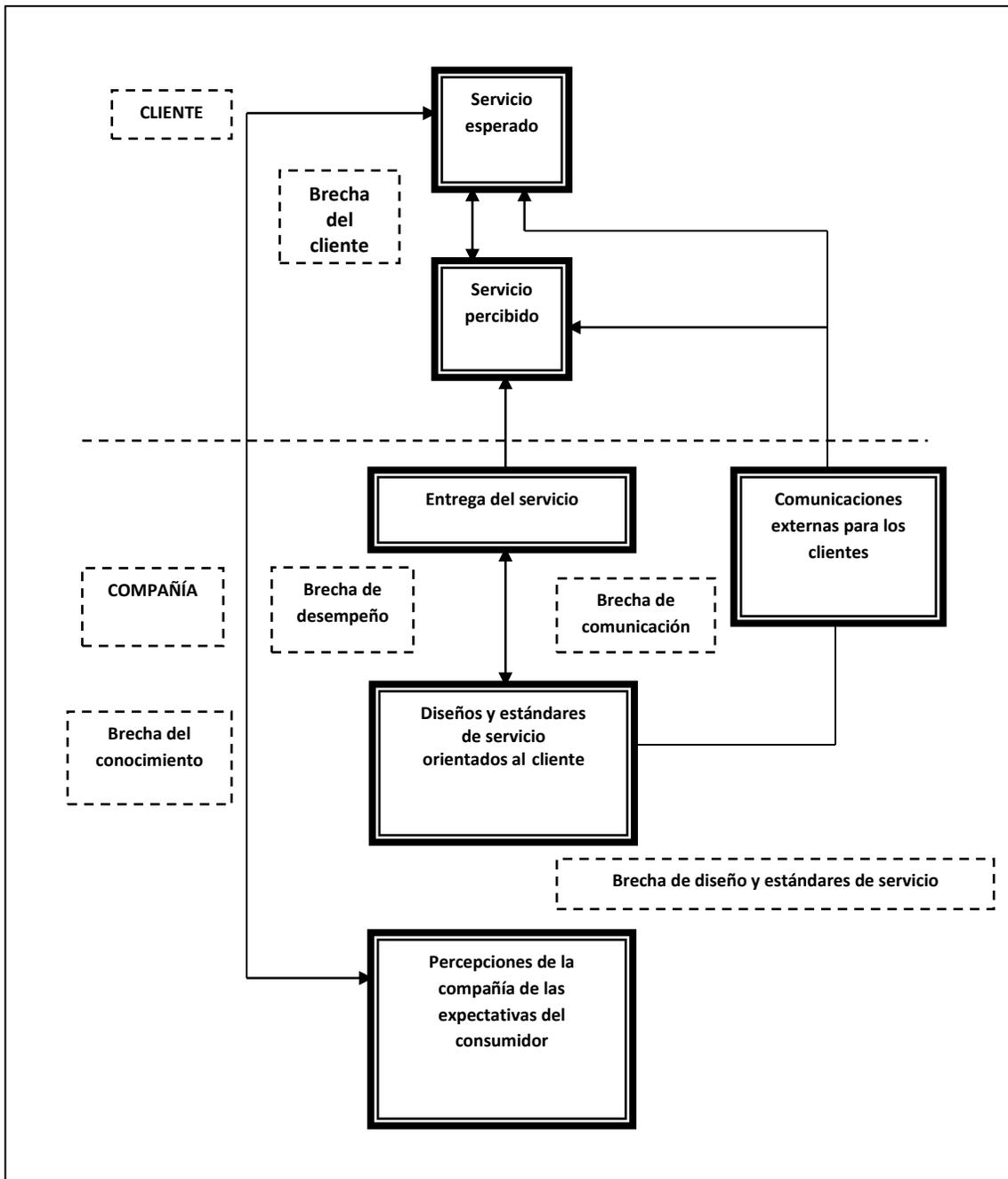
Dicha brecha surge por la mala capacitación de los trabajadores o su deficiente motivación; los estándares de calidad deben de estar respaldados por los recursos adecuados para prestar un servicio de calidad, que logre satisfacer las necesidades de los clientes, estos recursos deben estar compuestos por personas que administren los sistemas y tecnología eficiente, logrando de esta forma cubrir las expectativas de los clientes, siempre y cuando el personal esté debidamente capacitado y motivado.

**d) Brecha 4: la brecha de la comunicación**

“Diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de este”. (16:41)

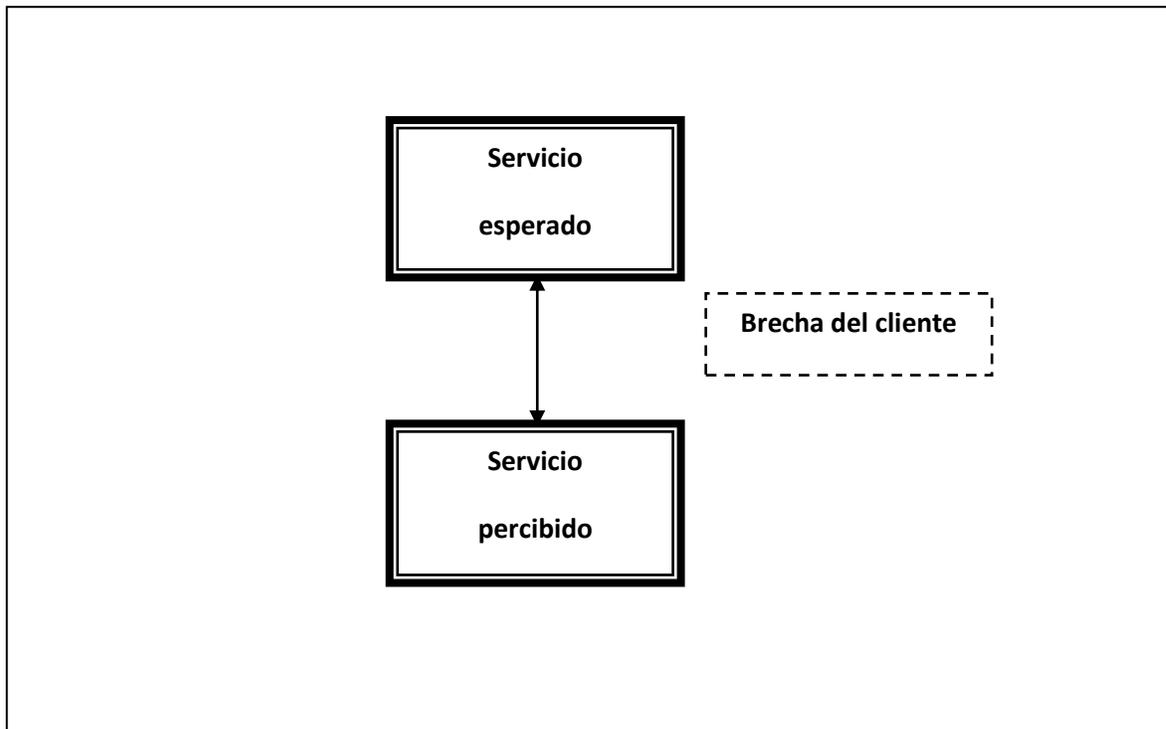
Este tipo de brecha surge cuando se lanzan campañas publicitarias que ofrecen más de lo que se entrega en los servicios ofrecidos.

**Figura 2**  
**Modelo de brechas de la calidad del servicio**



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo. B. Dwayne D.G. 2006. Marketing de Servicios. México 5ª. Edición. Editorial MacGraw-Hill. Pag 43.

**Figura 3**  
**La brecha del cliente**



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo. B. Dwayne D.G. 2006. Marketing de Servicios. México 5ª. Edición. Editorial MacGraw-Hill. Pag 33.

### **1.12 Cliente**

“Persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee”. (18:214)

Para términos de la presente investigación el cliente es todo paciente que asiste a la consulta externa a recibir servicios de salud.

#### **1.12.1 Categoría del cliente**

Existen tres categorías de cliente que se detallan a continuación:

#### **1.12.1.1 Cliente interno**

“Es toda persona que se involucra dentro de la empresa, es el receptor de la visión y la misión, estrategias y acciones planteadas por las autoridades superiores para crear valor y ofrecer un excelente servicio al cliente externo”. (14:25)

El cliente interno en el caso de la investigación que se plantea realizar, son los médicos, enfermeras y secretarias, quienes se involucran directamente en la prestación del servicio a los pacientes y ponen en práctica la misión, visión, estrategias y acciones planteadas para brindar un servicio eficiente.

#### **1.12.1.2 Cliente externo**

“Persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”. (13:s.p)

Existen dos tipos de cliente externo: cliente real, es el que ya ha recibido los servicios y, el cliente potencial, es quien puede recibir un servicio en la empresa, institución u organización. En la presente investigación, el cliente real es todo aquel que ya ha visitado la consulta externa de un hospital y, el cliente potencial, es todo afiliado que en determinado momento sienta la necesidad de visitar la consulta externa.

#### **1.12.1.3 Consumidor real**

“Es la categoría de clientes usuarios del producto o servicio, quienes validarán cuanto de este se diga o se anuncie. Ellos son quienes deben estar plenamente convencidos de que el producto tiene la calidad y un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia”. (11:55)

Todo paciente que asiste a un hospital y recibe asistencia clínica es un cliente final, ya que es él quien validará el servicio.

### **1.12.2 Valor para el cliente**

“El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.”  
(7:34)

El valor total está determinado por la durabilidad, desempeño, confiabilidad y responsabilidad. También por los servicios adicionales que brindan un valor agregado como capacitación del personal, seguimiento del servicio, etc., (valor del servicio), asimismo, personal calificado con altos conocimientos y con espíritu de servicio al cliente (valor del personal); aunado a esto, la imagen que refleja la institución (valor de imagen). La suma de todos estos valores permite brindar un valor agregado a los servicios que se prestan en la consulta externa de un hospital. (Véase figura 4)

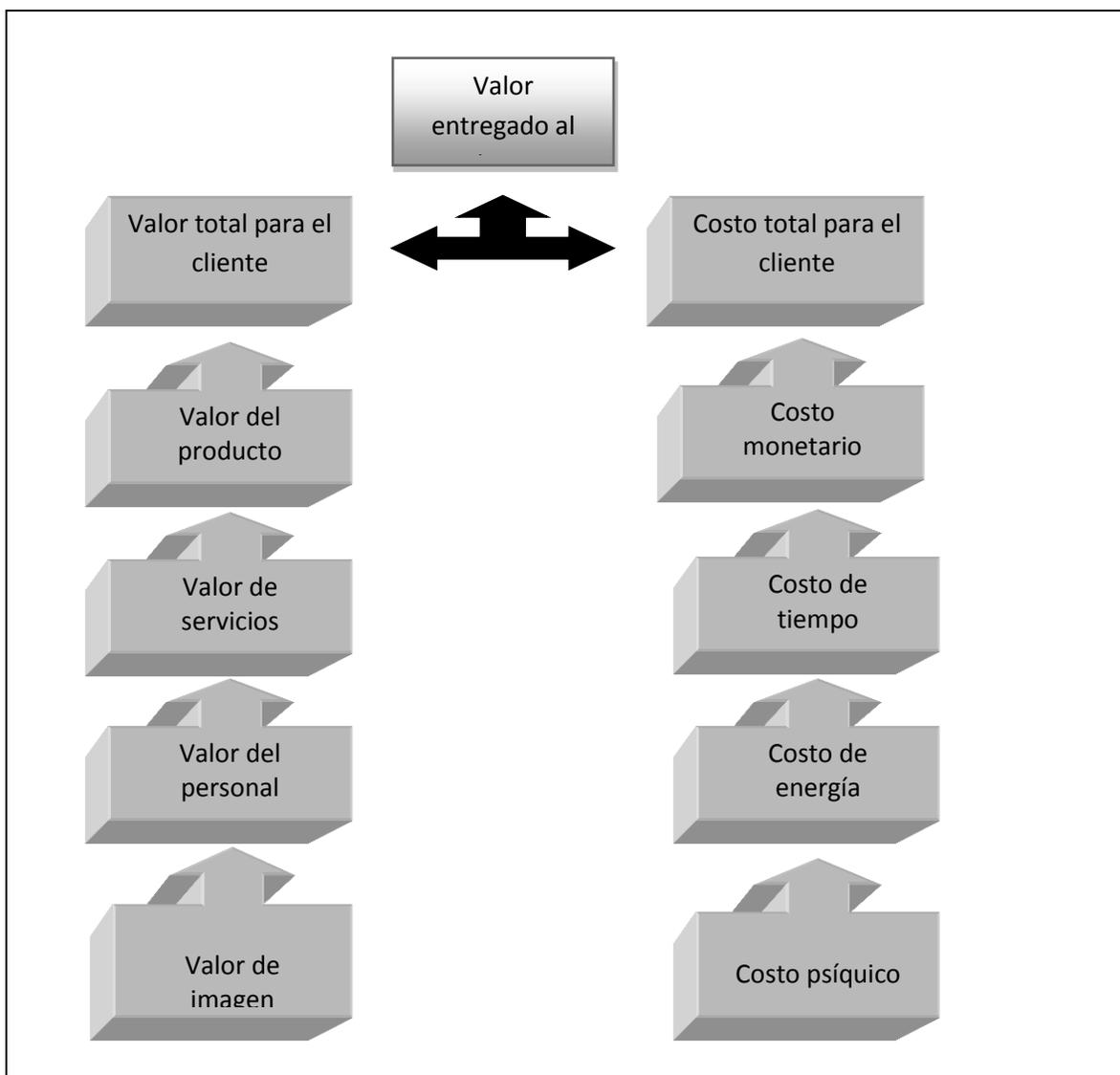
### **1.12.3 Servicio al cliente**

“Es una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible”.  
(9:35)

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (14:40)

Para toda empresa, institución u organización, el cliente es lo más importante, por lo cual el servicio al cliente permite una interacción de doble vía para comprender de una mejor manera las necesidades, deseos y demandas de los pacientes que visitan la consulta externa de un hospital.

**Figura 4**  
**Determinantes del valor entregado al cliente**



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall 2001. Pág. 141

#### **1.12.4 Niveles de servicio al cliente**

Existen tres niveles en la prestación del servicio al cliente:

##### **1.12.4.1 Servicio esencial**

“Es el nivel más básico del servicio y responde directamente a la necesidad que el cliente desea satisfacer, es el eje en torno al cual se desarrollará la prestación de la empresa”. (5:240)

El servicio esencial constituye beneficios básicos, el servicio se presta para satisfacer las necesidades que el paciente desea.

##### **1.12.4.2 Servicio real**

“Es el conjunto de atributos que el cliente percibe como medios que contribuyen a la satisfacción de su necesidad. Los proveedores de servicios profesionales pueden intentar configurar los ocho atributos básicos de un servicio”. (5:241)

Este nivel se desarrolla en el entorno del producto real y constituye las características muy propias de un servicio en particular, como lo son el nivel de calidad de la institución, empresa u organización que lo ofrece y la variedad de estilos.

El servicio real para un hospital se puede aplicar al servicio médico o administrativo que se presta.

##### **1.12.4.3 Servicio aumentado**

“Son beneficios ofrecidos por la empresa proveedora, y van más allá del servicio real, dando al cliente una sensación de calidad y superación de sus expectativas”. (5:249)

Este nivel constituye beneficios adicionales que se adhieren al núcleo y al servicio real que se le otorga al cliente que adquiere el servicio.

Este nivel resulta en la atención personalizada que se le puede brindar a un paciente cuando visita la consulta externa del hospital, brindar instalaciones físicas adecuadas para el tipo de servicio que se brinda, hacer saber al cliente la importancia de él para la institución.

#### **1.12.5 Componentes del servicio al cliente**

Para brindar servicio de calidad al cliente es fundamental el cumplimiento de diez componentes. (Véase tabla 4)

#### **1.13 Cultura de servicio**

En toda empresa, institución u organización impera una cultura organizacional que guía en su actuar a todos los colaboradores. Una cultura corporativa es definida como “el patrón de los valores y las creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporciona las reglas de comportamiento en la organización”. (16:348)

La organización orientada tanto a los clientes como al servicio, tendrá su esencia en una cultura de servicio, la cual es definida como “una cultura donde existe una valoración del buen servicio, y donde dar un buen servicio a los clientes internos al igual que a los clientes finales se considera una forma de vida natural y una de las normas más importantes para todos”. (16:349)

La cultura es proceso de aprendizaje, es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. Esta es importante para la mercadotecnia de servicios, porque afecta las formas en que los clientes evalúan y utilizan los mismos. La cultura de servicio facilita la prestación de un servicio de

calidad y, de esa forma, lograr satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes.

**Tabla 4**  
**Componentes del servicio al cliente**

<b>Componente</b>	<b>Definición</b>
Seguridad	Brindar un servicio sin riesgos, peligros ni dudas para el cliente.
Credibilidad	Conjuntamente con la seguridad hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza para los clientes.
Comunicación	En todo momento se debe mantener informado al cliente utilizando un lenguaje sencillo, fácil de entender.
Comprensión	Establecer una buena comunicación con el cliente que permita conocer que es lo que él desea.
Accesibilidad	Establecer diversas vías de contacto con el cliente.
Cortesía	Brindar un excelente trato y una gran atención a los clientes.
Profesionalismo	Conocimiento en el servicio que se presta a los clientes por parte de todos los colaboradores de la empresa, institución u organización.
Capacidad de respuesta	Brindar a los clientes una respuesta rápida, eficaz y oportuna.
Flexibilidad	Brindar un servicio fiable, sin contratiempos ni problemas.
Elementos tangibles	Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, el equipo y contar con el personal justo e idóneo.

Fuente: elaboración propia con base a López Carlos. Servicio al cliente (8:s.p)

### **1.14 Calidad en el servicio**

La calidad es un elemento primordial para las percepciones de los clientes. Para los servicios, la calidad es el componente que predomina en la evaluación de los usuarios.

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”. (3:1)

Para los servicios de la consulta externa en un hospital, la calidad no es necesariamente un lujo. Un servicio alcanza su calidad cuando responde a las necesidades y demandas de los usuarios.

### **1.15 Dimensiones de la calidad en el servicio**

Las dimensiones de la calidad del servicio al cliente, representan la forma en que los usuarios organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio, evaluando cinco dimensiones: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad, que en su conjunto determinarán la satisfacción del cliente, según la experiencia adquirida al momento de haber utilizado el servicio.

En cada uno de estos factores se evalúan propiedades y actividades del servicio que ofrece toda empresa, institución u organización.

#### **1.15.1 Dimensión de confiabilidad**

“La confiabilidad se define como la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma segura y precisa”. (16:113)

La confiabilidad se refiere a la capacidad que posee un producto o servicio de realizar su función de la manera prevista. Esta dimensión determina si el cliente percibe que la empresa, institución u organización cumple con lo ofrecido de manera segura y precisa.

La confiabilidad es un principio central del servicio de calidad; si el servicio que presta la consulta externa de un hospital carece de confiabilidad, se catalogará como un mal servicio, independientemente de sus otros atributos.

### **1.15.2 Dimensión de sensibilidad**

“La sensibilidad es la disposición a ayudar a los clientes y a proporcionar un servicio expedito”. (16:114)

Es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar un servicio con prontitud. La sensibilidad a veces se encuentra en función de pequeños detalles que muestran atención y preocupación por los deseos y actitudes de los clientes.

Esta dimensión refleja desde la perspectiva del usuario si los colaboradores de la empresa, institución u organización brindan un servicio pronto y eficaz.

### **1.15.3 Dimensión de seguridad**

“La seguridad se define como el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza”. (16:114)

Los colaboradores de toda empresa, institución u organización deben hacer sentir su capacidad y profesionalismo al brindar un servicio y de esta manera, lograr obtener la confianza de los clientes.

### **1.15.4 Dimensión de empatía**

“La empatía se define como la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes”. (16:114) Su esencia consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales.

La conducta del proveedor del servicio debe ir más allá de la cortesía profesional, debe presentar una actitud de compromiso con el cliente y deseo de comprender las necesidades precisas del cliente, encontrando las respuestas más adecuadas hacia él, lo cual reflejará un resultado de un servicio esmerado, personalizado y a la medida.

### **1.15.5 Dimensión tangible**

“Los tangibles se definen como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación”. (16:115)

Lo tangible se refiere a todo lo que el cliente puede ver y tocar al momento de adquirir el servicio.

### **1.16 Estrategia**

“Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos”. (2:64)

Para que se pueda brindar un buen servicio, es necesario implementar estrategias que nos guíen en el mejoramiento del mismo.

### **1.17 Análisis FODA**

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa. El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar e eliminar el efecto de los factores negativos”. (2:70)

La utilización del análisis FODA permitirá establecer los diversos factores que pueden favorecer o desfavorecer el buen funcionamiento y la eficiente prestación de servicios de la unidad de análisis.

### **1.17.1 Fortalezas**

“Se denomina fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”. (2:70)

Los factores positivos son los que se encuentran en el ambiente interno de la empresa, institución u organización: cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas.

### **1.17.2 Oportunidades**

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos”. (2:70)

Las oportunidades se presentan en el ambiente externo de la empresa, institución u organización y que se pueden tomar y aprovechar para crecer.

### **1.17.3 Debilidades**

“Se denomina debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos”. (2:70)

Las debilidades se presentan en el ambiente interno de la empresa, institución u organización y desfavorecen el buen funcionamiento de la misma.

### **1.17.4 Amenazas**

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos”. (2:70)

Las amenazas son fenómenos que surgen en el ambiente externo de la empresa, institución u organización y que desfavorecen los planes y actividades que se desarrollan.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO QUE BRINDA LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO**

En el presente capítulo se da a conocer la información recabada a través del trabajo de campo, la cual servirá para responder a todas las interrogantes que existen dentro de la investigación. Asimismo se realizó el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con el objetivo de obtener información clara, concisa y confiable para poder formular alternativas que puedan dar respuesta oportuna a dichas interrogantes.

Para fines de lectura, se utilizará el término “**consulta externa**” para referirse a la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para elaborar el diagnóstico situacional de la institución en estudio, se utilizó la inferencia estadística para el análisis de la información, la cual proviene de clientes actuales y potenciales de la consulta externa. Los datos obtenidos a través de cálculos efectuados, son representativos de la población objeto de estudio y permite la presentación de estos en forma adecuada.

##### **2.1.1 Diseño de la investigación**

La investigación se basa en el método científico, ya que este es uno de los métodos más confiables y también porque posee características esenciales para planificar, así como para obtener, ordenar y analizar la información de forma lógica y estructurada. Este método se basa en las siguientes tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, pudiendo así comprobar o descartar las hipótesis planteadas.

En las técnicas utilizadas para recopilar información, se utilizaron las encuestas dirigidas a clientes actuales y potenciales basadas en aspectos básicos de la calidad en el servicio. Asimismo se realizó entrevista con el director médico, jefatura área médica, jefatura área administrativa y jefatura área enfermería de la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco. Aunado a esto se efectuó una encuesta a los colaboradores de la unidad de análisis.

### **2.1.2 Muestreo**

Se calculó la muestra adecuada de la población para garantizar la efectividad del estudio. Para obtener la muestra de los clientes reales a encuestar, se tomó como base el promedio mensual de pacientes que atiende la Consulta Externa, en el cálculo de la muestra de éste tipo de clientes se obtuvo un resultado de 146 clientes reales, mismos que fueron encuestados en las instalaciones de la institución.

Para calcular a los clientes potenciales se tomó como base los datos de la población del Departamento de Guatemala según el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2,012. El resultado de los clientes externos potenciales a encuestar fue de 150, los cuales fueron encuestados en los municipios de Guatemala, Chinaulta, Mixco, Amatitlán, Palencia y San José del Golfo.

Con respecto a los colaboradores se encuestó al total de los mismos siendo para el efecto 75 que desempeñan sus funciones en la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de mixco.

A continuación se detalla el tamaño de la muestra adecuada para clientes externos reales y potenciales:

- **Cientes Reales**

Fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + E^2 (N-1)}$$

N = Total de la población

Z<sup>2</sup>= Coeficiente de confiabilidad (distribución normal) = 1.96

P = Proporción esperada de la población

Q = Complemento de la proporción de la población

E= Margen de error

Aplicación de la fórmula:

- Z= 95% = confiabilidad
- P= 50% = proporción esperada
- Q= 50% = complemento
- E= 8% = error del muestreo
- N= 8790 = pacientes reales

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 8970}{(1.96)^2 \times (0.50) (0.50) + (0.08)^2 \times (8970 - 1)} = 146 \text{ pacientes reales}$$

- **Cientes potenciales**

Fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + E^2 (N-1)}$$

N = Total de la población

Z<sup>2</sup>= Coeficiente de confiabilidad (distribución normal) = 1.96

P = Proporción esperada de la población

Q = Complemento de la proporción de la población

E= Margen de error

Aplicación de la fórmula:

- Z= 95% = confiabilidad
- P= 50% = proporción esperada
- Q= 50% = complemento
- E= 8% = error del muestreo
- N= 483,705 = pacientes potenciales

$$N = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 3,207,587}{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 + (0.08)^2 * (3,207,587 - 1)} = 150 \text{ clientes potenciales}$$

## **2.2 Generalidades del Hospital General de Accidentes “Ceibal”**

### **2.2.1 Antecedentes**

El Hospital General de Accidentes fue el primer centro hospitalario creado en el Instituto según instructivo número 21 de Gerencia de fecha 15 de Diciembre de 1947, habiéndose contratado los servicios médicos privados mediante un convenio escrito entre el Gerente de la institución licenciado Oscar Barahona Streber y el doctor Lizardo Estrada quien ofreció sus servicios a los afiliados en su casa de salud a partir del mes de julio de 1947 la cual estaba ubicada en la 12 calle “A” entre 3a. y 4a. avenida zona 1 hasta el mes de junio de 1948, iniciando la atención para 10 pacientes hospitalizados con servicios de enfermería, camareros y alimentación.

Al crecer la población que requería atención médico hospitalario, se crea el 18 de Julio de 1948 el Centro 1 del IGSS con capacidad de 20 camas, alquilando el chalet San- Carlos, ubicado en la calle real Pamplona a un costado del parque

zoológico “La Aurora”, cuyo funcionamiento estaba fundamentado en el Acuerdo de Gerencia número 454 del 1 de Julio de 1953.

Con base en el Acuerdo de Junta Directiva número 473 del 6 de Junio de 1968 se designa su organización como Hospital de Traumatología y Ortopedia. Con base al Acuerdo de Gerencia número 3606 del 7 de Septiembre de 1982, se le denomina Hospital General de Accidentes, habiendo sido trasladado en el mes de Abril de 1997 en las nuevas instalaciones ubicadas en la 13 Avenida 1-51 Zona 4 de Mixco colonia Monte Real con una capacidad de 322 camas y un aproximado de 1165 miembros del personal.

En el año 2012 cambia de nombre denominándose Hospital General de Accidentes “Ceibal”.

### **2.2.2 Misión**

Brindar atención especializada con calidad humana, recursos y tecnología avanzada a la población que acude en demanda de servicios.

### **2.2.3 Visión**

Un hospital con excelencia en el servicio, personal idóneo, recursos adecuados y suficientes para cumplir con sus objetivos a través del trabajo en equipo que permita fortalecer la gestión administrativa para utilizar adecuadamente los recursos sin menoscabo de la atención que presta.

### **2.2.4 Objetivos**

- Fortalecer la asistencia médico hospitalaria en los programas de accidentes y enfermedad común, de acuerdo a su cobertura y especialidad, garantizando un servicio continuo, oportuno, eficiente y eficaz, congruente con las políticas institucionales vigentes en beneficio

de la población derecho habiente cubierta por el régimen de Seguridad Social.

- Ofrecer a los y las trabajadoras de Guatemala la asistencia en salud y seguridad que contribuyan a su bienestar físico y mental.
- Brindar seguridad sanitaria a los y las trabajadoras, logrando con esto una mayor eficiencia en su desempeño, conociendo el respaldo que en materia de salud les ofrece la Institución.

### **2.2.5 Estructura orgánica**

El Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, está integrado por tres grandes áreas como lo son: médica, administrativa y enfermería, es decir está estructurado de una manera funcional ya que cada sección o departamento se encuentra ubicado según la especialidad de sus atribuciones. Asimismo, tiene un sistema de organización lineal-staff ya que la autoridad-responsabilidad es transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero la autoridad máxima recibe asesoría de comités especializados por cada función (funcional). Para funcionar eficaz y eficientemente se cuenta con 1200 colaboradores. (Véase figura 5)

## **2.3 Análisis del entorno del Hospital General de Accidentes “Ceibal”**

### **2.3.1 Macro entorno**

Los factores que generan oportunidades o amenazas para la institución y que influyen en la manera de realizar sus procesos son: entorno demográfico, económico, físico, tecnológico y político-jurídico.

#### **2.3.1.1 Entorno demográfico**

El Hospital General de Accidentes “Ceibal”, se encuentra ubicado en la 13 av. 1-51 zona 4 de Mixco colonia Monte Real, es una unidad de referencia a nivel nacional, que atiende a pacientes afiliados y beneficiarios de todo el país. La

población que asiste a la consulta externa son aproximadamente 100,000 pacientes al año entre hombres, mujeres y niños, los cuales según datos estadísticos, en los tres últimos años han mantenido lo siguientes porcentajes. (Véase cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Promedio de pacientes que visitan la consulta externa,**  
**Del año 2010 al 2012**

<b>Población</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Afiliados	105,499	104,555	99,574	67%	33%	100%
Esposas o compañeras	7,000	6,390	6,083	0	100%	100%
Hijos menores de 7 años	9,158	8,810	8,340	60%	40%	100%
Pensionados programa IVS	7,687	5,901	6,636	51%	49%	100%
Jubilados estado	6,082	5,901	5,684	61%	39%	100%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

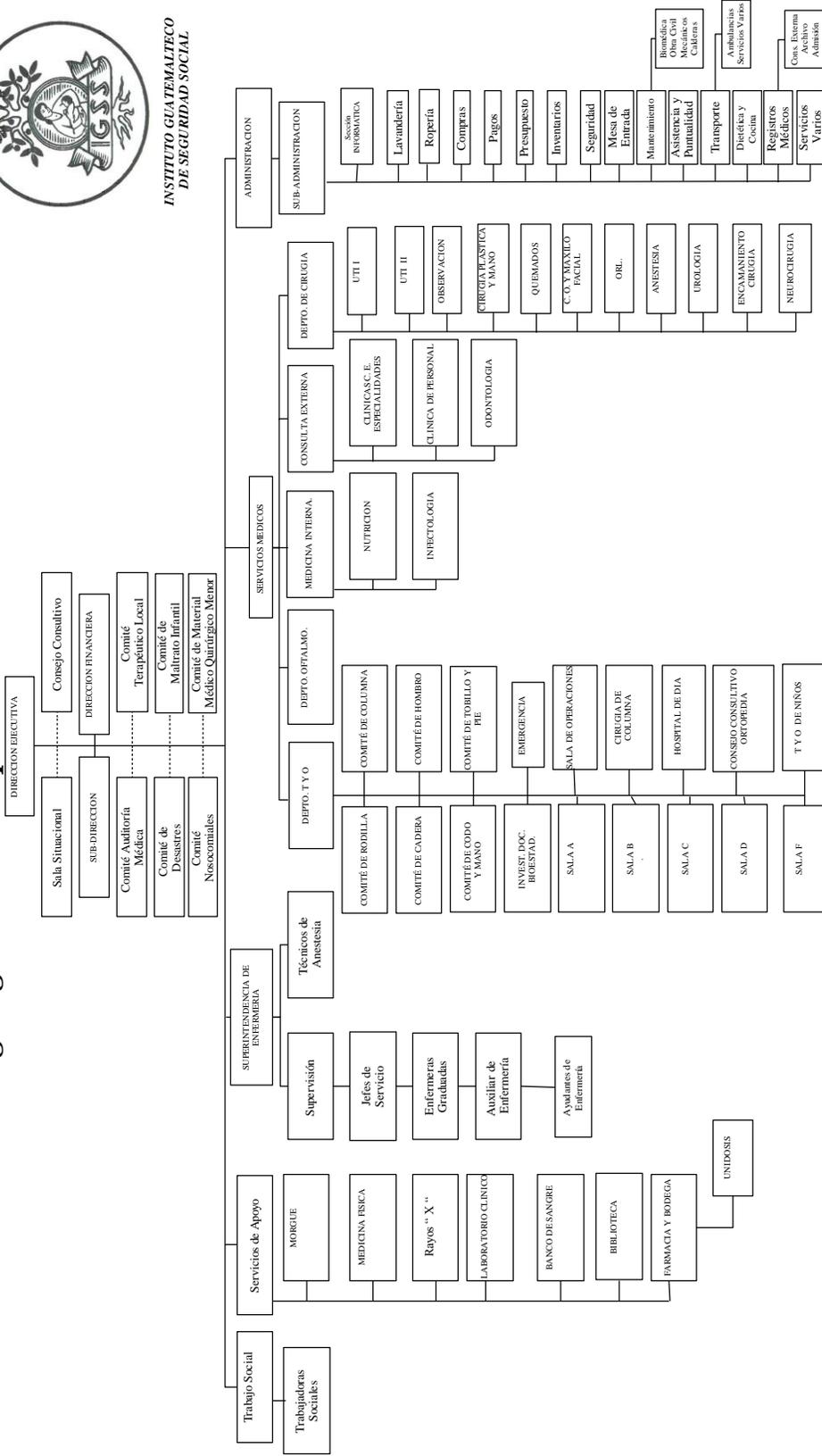
La demanda de servicios en los últimos tres años ha venido en decremento y se observa que el 33% de los afiliados que requieren servicios de salud son de sexo femenino, lo que está repercutiendo desfavorablemente en el servicio ya que la consulta cuenta únicamente con dos clínicas para la atención de mujeres. De igual manera, la atención a los pensionados del programa IVS y jubilados del estado ha sufrido un decremento, sin embargo para el año 2013 estas cifras tenderán a incrementar debido a la construcción de una nueva unidad del seguro social destinada a la atención de estos, la cual se encuentra a un costado del Hospital General de Accidentes “Ceibal”.

Figura 5

Organigrama del Hospital General de Accidentes



INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012

### **2.3.1.2 Entorno económico**

La estructura económica de Guatemala ha estado bajo constante presión en las últimas décadas. Cada año se agregan nuevas personas a la fuerza laboral sin que el crecimiento económico sea lo suficientemente alto como para incorporarlas de manera adecuada y digna al mercado laboral. Para el año 2010, la relación afiliados al IGSS / PEA cayó aproximadamente 19.5%, lo que implica que la PEA creció a un ritmo mayor que las afiliaciones al IGSS. En las últimas tres décadas, la PEA ha crecido un promedio de 2.8% cada año, mientras que las afiliaciones al IGSS han crecido un promedio de 1.4% anualmente. No obstante, el crecimiento de las afiliaciones al Seguro Social ha estado impulsado más por la incorporación de trabajadores al sector público, que por la incorporación de trabajadores al sector privado formal. Al año 2010, el sector gobierno albergaba a casi la mitad de los trabajadores en relación de dependencia, es decir, que de 1,107,192 afiliados que se reportaron para ese año 522,232 pertenecían al gobierno.

Para el año 2011 la cantidad de afiliados al seguro social era de 1,153,702 personas.

En publicación de Prensa Libre del 18 de enero de 2013, señala que el IGSS reporta que el número de afiliados a esta institución llegó a 1,187,180 personas al cierre del 2012; sin embargo este número significa solo el 2.82% más que en el 2011, debido a que los trabajadores buscan afiliarse a otras instituciones de salud (agencias aseguradoras).

### **2.3.1.3 Entorno tecnológico**

Hoy en día se vive en un mundo cambiante de tecnología y Guatemala está avanzando a un ritmo contundente. La consulta externa cuenta con tecnología de punta que permite brindar una atención especializada a los pacientes, ya que esta se enlaza con empresas especializadas para efectuar estudios diagnósticos,

digitalizar desde la unidad médica las imágenes de tomografías, traqueotomías, resonancias y demás tipos de exámenes especiales efectuados a los pacientes, lo que repercute en algo favorable para la institución al agilizar los diagnósticos médicos.

#### **2.3.1.4 Entorno político-legal**

En el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para el beneficio de los habitantes de la nación.

El seguro social se rige por su Ley Orgánica la cual regula las funciones que se deben ejecutar en beneficio de los afiliados y beneficiarios.

La ley Orgánica del Seguro Social, decreto 295 del Congreso establece que los integrantes de la Junta Directiva son nombrados para un periodo de seis años, y que está integrada por 12 personas: seis titulares y seis suplentes, nombradas por el presidente de la República, la Junta Monetaria, el Consejo Superior Universitario, el colegio de Médicos y Cirujanos, el Comité de Asociaciones Agrícolas, Industriales y Financieras y un representante de los trabajadores.

A pesar de ser una institución autónoma, los cambios en el gobierno repercuten en el seguro social, lo que genera inestabilidad laboral e institucional.

#### **2.3.2 Micro entorno**

Los factores que inciden en la manera de prestar los servicios del Hospital General de Accidentes “Ceibal” y que se ven reflejados en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes son: clientes, competencia y proveedores.

### **2.3.2.1 Clientes**

Para que una empresa o institución pueda existir es vital contar con clientes que hagan uso de los bienes y servicios que estas suministran, para el efecto el hospital cuenta con dos tipos de clientes como: clientes internos (colaboradores) y clientes externos (reales y potenciales).

Los clientes internos son los 1200 colaboradores que desempeñan sus funciones en el hospital; los clientes externos son afiliados o beneficiarios al seguro social que en cualquier momento requieren los servicios que presta el hospital. Derivado de estos clientes, se hace necesario contar con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad.

### **2.3.2.2 Competencia**

El trabajo que realiza el Seguro Social es único y exclusivo del mismo, y a pesar de esto, hoy en día se ha desarrollado una competencia directa e indirecta a nivel nacional por parte de seguros y clínicas médicas con la institución. Derivado del trato que se brinda a los pacientes cuando visitan una institución del seguro social, la población ha optado por adquirir seguros de salud lo que incide en una competencia directa con el instituto; además, han surgido muchas clínicas médicas en los barrios y colonias de Guatemala, lo cual genera una competencia indirecta con el mismo.

### **2.3.2.3 Proveedores**

Para desempeñar de una manera adecuada sus funciones, el hospital necesita abastecerse de bienes y servicios para desempeñar de una manera adecuada sus servicios. Es vital que se mantenga provisto de medicamentos y material médico-quirúrgico para atender a los pacientes que lo visitan.

Los bienes y servicios que se adquieren llevan un proceso legal y transparente, ya que las compras son publicadas en el portal de Guatecompras, ([www.guatecompras.gob.gt](http://www.guatecompras.gob.gt))

## **2.4 Análisis histórico y actual del servicio brindado a los pacientes que visitan la consulta externa, según entrevista a las autoridades**

### **2.4.1 Servicio al cliente**

El hospital en sus nuevas instalaciones se encuentra funcionando desde abril de 1997, año en el cual la demanda de servicios por pacientes afiliados y beneficiarios no era tan significativa como actualmente se encuentra en el 2013, el cual demanda una atención promedio de más de 100,000 pacientes al año que requieren servicios de salud en la consulta externa de este hospital; sin embargo, a lo largo de todo este tiempo no se han implementado controles específicos que midan el servicio al cliente que aquí se brinda.

Si bien es cierto que la cantidad de afiliados al seguro social ha ido en incremento, esto tiene que ver mucho con que la ley obliga a toda empresa a inscribir a sus colaboradores al programa toda vez que se encuentren laborando tres o más personas (Acuerdo No. 1123 de junta directiva del IGSS, artículo 1), sin embargo se ha podido observar que los pacientes que visitan la consulta externa ha disminuido a raíz de las deficiencias en el servicio que se brinda. (Véase cuadro 2)

Según lo expresado por las autoridades de la consulta externa, en el tiempo que se lleva de brindar el servicio en la consulta externa, se han detectado fallos en la prestación del mismo, pero no se ha tenido la visión de proporcionar los medios necesarios para solucionarlos. Como ellos manifestaron no se cuenta con un departamento de servicio al cliente que se encargue de velar porque la prestación de los servicios se haga correctamente y libre de fallos, asimismo

expresan que por la cantidad de pacientes que se atienden a diario no se ha podido brindar una atención personalizada ya que carecen de instrumentos que guíen a los colaboradores a prestar un servicio de calidad.

Las autoridades de la consulta externa manifiestan que están conscientes de que durante la prestación del servicio a los afiliados y beneficiarios ocurren fallos en el mismo, pero es difícil detectar en donde se encuentran estos ya que en su mayoría los pacientes no lo expresan ya que no se cuenta con un lugar específico para que ellos puedan expresar sus inconformidades presentando sus quejas en el servicio.

De igual manera expresan que el servicio después de que se haya brindado no es calificado para determinar si existen fallos en donde están ocurriendo y poder tomar las acciones correctivas pertinentes. Las autoridades manifiestan que las llamadas telefónicas post-servicio sería una opción para que los pacientes puedan calificar el mismo. Aunado a esto, expresan que los colaboradores no cuentan con la capacitación suficiente para responder con rapidez a los fallos ocasionados en la prestación de los servicios.

**Cuadro 2**  
**Cantidad de pacientes atendidos en la consulta externa,**  
**Del año 2010 al año 2012**

<b>Población</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Porcentaje de disminución 2010-2012</b>
Afiliados	105,499	104,555	99,574	6%
Esposas o compañeras	7,000	6,390	6,083	13%
Hijos menores de 7 años	9,158	8,810	8,340	9%
Pensionados programa IVS	7,687	5,901	6,636	13%
Jubilados estado	6,082	5,901	5,684	6%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012

### **2.4.2 Evidencia física**

De acuerdo a lo manifestado por las autoridades de la consulta externa, conforme ha crecido la demanda de servicios se ha visto la necesidad de incrementar la cantidad de clínicas en la consulta; actualmente se cuenta con 45 clínicas, derivado al incremento mencionado el espacio físico (pasillos y corredores) para que los pacientes esperen ser atendidos ha disminuido, razón por la cual las instalaciones físicas no son cómodas, apropiadas ni agradables para la permanencia de pacientes en espera.

Asimismo, manifiestan que se han mejorado las instalaciones físicas ya que cuando se inició el servicio de consulta en el hospital; no se tuvo la visión de que con el devenir de los años los pacientes a evaluar incrementarían, por lo que actualmente se tienen que rediseñar para que los pacientes en silla de ruedas y camillas puedan permanecer en un lugar apropiado. La consulta externa ha carecido (en todo el tiempo que lleva de brindar servicios de salud) de un esquema de servicio en el cual los pacientes y afiliados puedan observar el proceso del servicio que se debe llevar para brindar un servicio de calidad. Asimismo, desde que se creó la unidad los colaboradores médicos y enfermería, han portado su tradicional uniforme el cual es genérico para todos los que laboran en la institución, sin embargo las autoridades manifiestan que es necesario contar con un uniforme diferente, así como que el personal administrativo también cuente con el mismo para que se diferencien de los otros trabajadores de las demás áreas y que puedan ser identificados con mayor facilidad por los clientes.

### **2.4.3 Gestión del talento humano**

Las autoridades de la consulta externa expresan que la cantidad de colaboradores con que actualmente cuentan ha incrementado con relación a la demanda de servicios por parte de los clientes. Sin embargo, opinan que el hospital carece de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de

personal, actualmente los solicitantes del empleo únicamente llenan una boleta de presolicitud, y no se hace a través de un proceso formal, lo que provoca que al llegar los colaboradores a la consulta externa no desempeñen eficientemente sus funciones ya que por tener que tratar directamente con los clientes se necesita tener capacidad y actitud de servicio.

También manifiestan que no se han diseñado planes de capacitación en las distintas áreas que se trabaja (médica, enfermería y secretaría) en donde se les brinden los conocimientos y principios que les permitan desarrollar sus habilidades para brindar un servicio de calidad. Asimismo expresan las autoridades que con la tecnología con que cuenta la consulta es imperante que se les capacite constantemente en el uso adecuado de esta.

De igual manera las autoridades de la consulta externa manifiestan que no se les brinda ningún tipo de motivación a los colaboradores con el objetivo que estos se sientan que son parte esencial del trabajo y puedan brindar el servicio correctamente.

#### **2.4.4 Comunicación**

Si bien es cierto que en su mayoría la población guatemalteca conoce o ha escuchado del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, las unidades médicas muchas veces son desconocidas en su ubicación física así como de los servicios que en ellas se brindan.

Según las autoridades de la consulta externa, no existe un departamento de relaciones públicas que se encargue de diseñar las actividades para fomentar o mantener una imagen e identidad favorable de esta institución ante sus diversos públicos, asimismo que se encargue de diseñar, e implementar estrategias de

comunicación, para hacer llegar a los clientes la información pertinente de los servicios que se brindan.

## **2.5 Análisis de los colaboradores de la consulta externa**

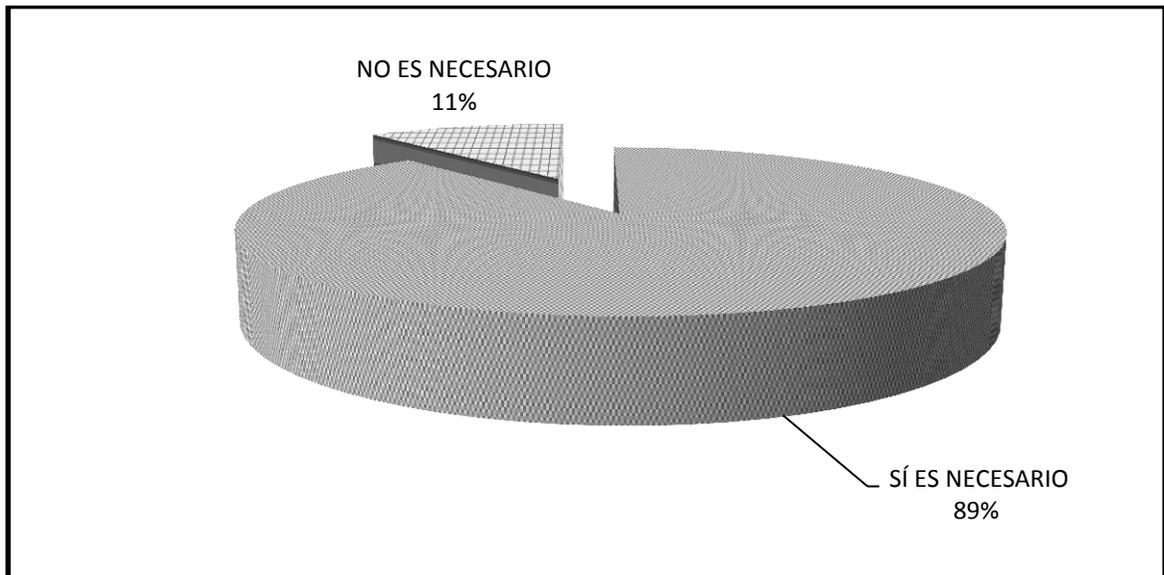
Para el desarrollo de este análisis se encuestaron a los 75 colaboradores de las áreas médica, secretaría y enfermería que desempeñan sus funciones dentro de la institución.

### **2.5.1 Servicio al cliente**

Hoy en día cuando se brinda un servicio, la atención y trato con que se realiza es vital para que el cliente perciba un servicio de calidad y se sienta satisfecho con el mismo. Por lo cual, se les preguntó a los colaboradores si la consulta externa contaba con un departamento de servicio al cliente, a lo que el 100% respondió que actualmente no cuentan con este departamento.

Asimismo, se les indagó acerca de si consideran necesario que exista un departamento de servicio al cliente en la institución, por lo que el 89% de colaboradores encuestados lo considera necesario y el 11% restante innecesario. (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**  
**Necesidad de existencia de un departamento de servicio al cliente en la consulta externa, según colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

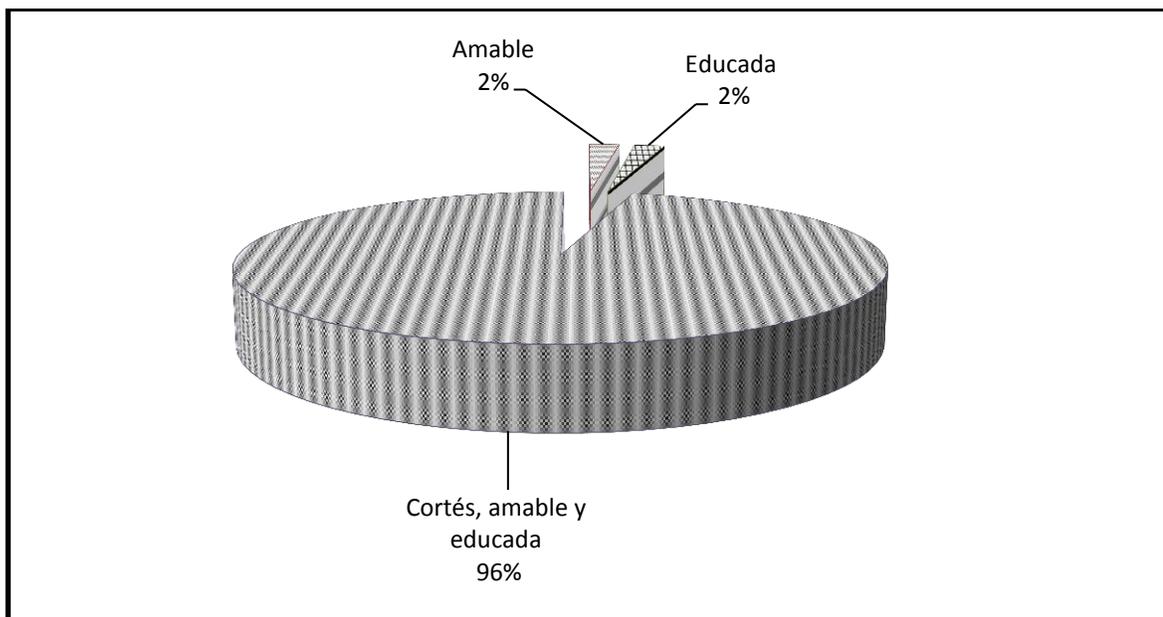
Base: 75 colaboradores encuestados.

Los colaboradores expresan su alto interés en que exista un departamento de servicio al cliente en la consulta externa, el cual sea el encargado de establecer la conexión entre pacientes y colaboradores, evaluando constantemente el servicio brindado y que a la vez establezca estrategias de mejoramiento continuo.

#### **a. Forma de brindar la atención a los clientes**

Para establecer la forma en que los encuestados atienden a los clientes, se les formuló la pregunta de cómo consideran que brindan el servicio, obteniendo como respuestas que el 2% considera que lo hace de una manera amable, otro 2% de forma educada y el 96% de los encuestados considera que lo hace, cortés, amable y educada. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**  
**Forma de atender a los clientes en la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

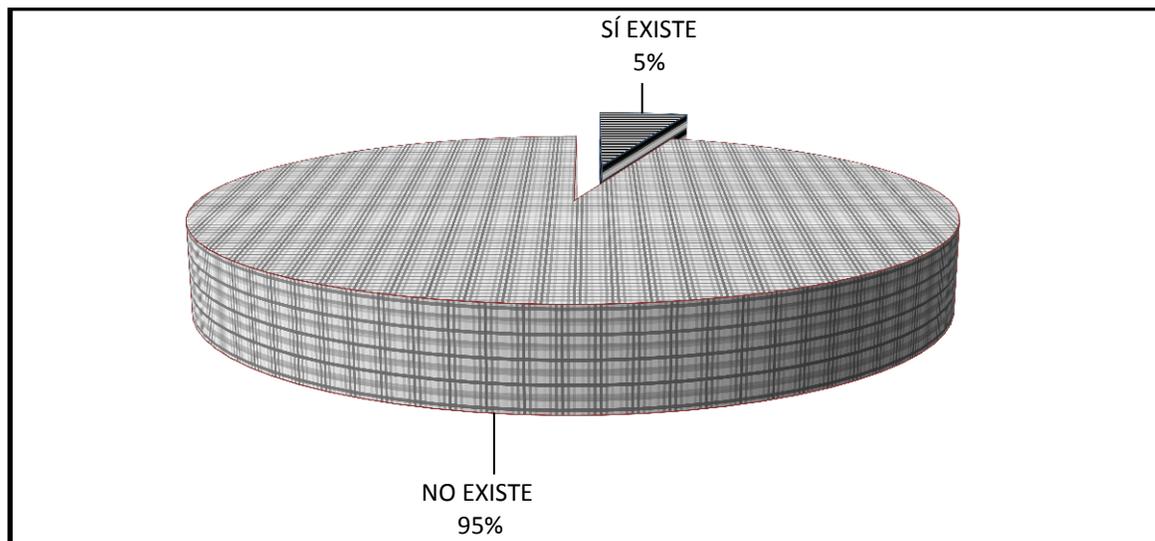
Base: 75 colaboradores encuestados.

Los colaboradores encuestados manifiestan en su mayoría que brindan el servicio de la mejor manera posible, lo cual repercute favorablemente para los clientes ya que de esta manera se les hace sentir que son importantes para la consulta externa. Asimismo, las autoridades manifiestan que los colaboradores brindan el servicio de una manera adecuada, recalcando los factores antes mencionados.

#### **b. Existencia de medios para presentar inconformidades**

Se indagó respecto a la existencia de algún lugar donde los pacientes puedan presentar una inconformidad con el servicio que reciben, en donde el 95% de los colaboradores encuestados indicó que no existe ningún lugar para que se pueda presentar inconformidades mientras que el 5% restante indicó que si existe. (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**  
**Existencia de medios o herramientas para presentar inconformidades con el servicio, según colaboradores**



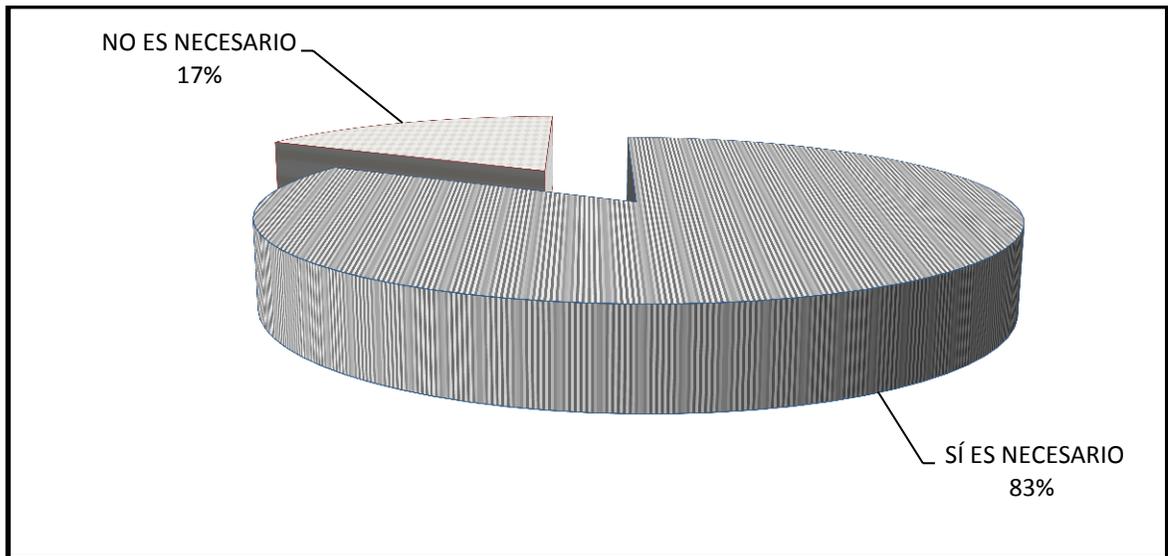
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

Para mejorar el servicio que se brinda, es importante contemplar la recuperación del servicio y esta se puede lograr estimulando las quejas por parte de la consulta externa cuando el servicio presente algún tipo de falla. Se estableció con los colaboradores encuestados que acualmente la consulta externa no cuenta con ningún tipo de medio o herramienta que estimule a los clientes a presentar sus inconformidades.

Además el servicio solo se puede mejorar si se conoce en dónde se falla, por esta razón se les preguntó a los colaboradores de la consulta si consideraban necesario instalar un lugar específico en el cual los pacientes puedan presentar sus inconformidades hacia el servicio, a lo cual el 83% de los colaboradores encuestados expresó que es necesario contar con estos medios y el 17% restante lo calificó como innecesario. (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**  
**Utilidad de un lugar específico en la consulta externa para presentar inconformidades, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

Para brindar un servicio de calidad se debe tratar de disminuir el porcentaje de error al momento de prestarlo, por lo cual es de suma importancia que se conozca en dónde se está fallando. El estimular a los clientes a que presenten sus inconformidades, mostraría el interés de la institución a mejorar continuamente.

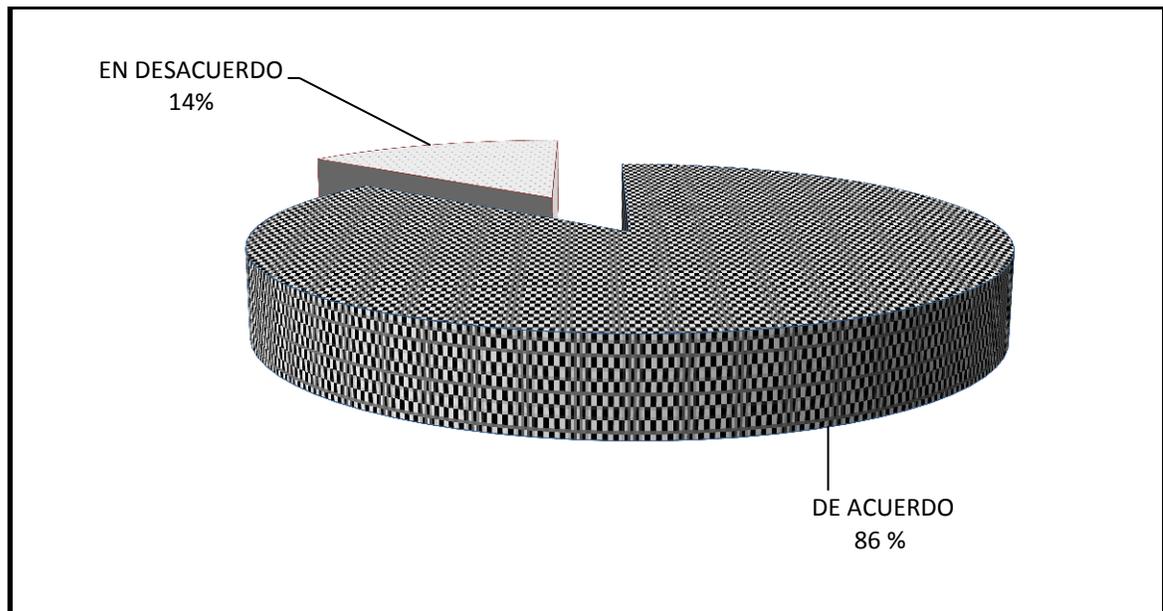
Con el objetivo de determinar el mejor medio para la presentación de inconformidades se les preguntó a través de qué medio les gustaría que se presentasen las inconformidades o sugerencias, a lo que el 67% de los encuestados manifestó que un kiosco con computadora y software específico, el 13% un buzón, el 11% a través del uso de mail y un 9% expresó que en otro medio como el teléfono.

Como se puede observar los colaboradores en su mayoría están anuentes que con la implementación de un kiosco con su debido equipo de cómputo y su software para presentación de inconformidades será de mucha utilidad para brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes y que genere directrices para el mejoramiento continuo.

### **c. Evaluación del servicio**

Con la finalidad de estar en un continuo mejoramiento del servicio que se brinda en la consulta externa, se efectuó la pregunta a los colaboradores si les gustaría que los pacientes evaluarán el servicio brindado, a lo que el 86% de los encuestados respondió estar de acuerdo y el 14% respondió negativamente cuando un paciente se presenta a una cita médica a la consulta externa, viene con poco tiempo del trabajo lo que provoca que salga presuroso después de su cita, por lo que cuando sufre de un mal servicio no presenta su inconformidad. (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**  
**Aceptación de evaluar el servicio brindado a los pacientes en la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

Para determinar el medio más apropiado para evaluar el servicio se les preguntó a los colaboradores por qué medio le gustaría que lo evaluarán, el 87% de los encuestados respondió que por vía telefónica, el 7% a través de la web y el 6% con el uso de boletas.

Los colaboradores en un alto porcentaje están de acuerdo en que se evalué el servicio brindado por éstos vía telefónica, ya que aducen que están realizando eficientemente su trabajo por lo cual no hay ningún inconveniente.

#### **d. Facultad de los colaboradores para resolver problemas**

Se les preguntó a los colaboradores de la consulta externa si estaban facultados para resolver problemas o quejas en su área, a lo cual el 100% respondió negativamente por lo que el tiempo de respuesta para resolución de problemas se acrecienta para los pacientes quienes tienen que esperar a que alguna autoridad resuelva.

### **2.5.2 Evidencia física**

Para contar con un ambiente agradable en las instalaciones de la consulta externa, es necesario evaluar aspectos como el esquema de servicio las instalaciones físicas y la presentación de los colaboradores.

#### **a. Existencia del esquema de servicio**

Con la finalidad de describir las características esenciales del proceso de entrega del servicio en forma objetiva y representativa para que los colaboradores puedan ver el papel que cumplen en su desarrollo y comprendan los pasos implícitos en todo el proceso, se les preguntó a los mismos si existía un esquema del servicio que presta la consulta externa; el 100% de los colaboradores encuestados manifestó que actualmente no existe este, en donde se detallen los pasos a seguir cuando los pacientes y los mismos colaboradores necesiten recibir un servicio.

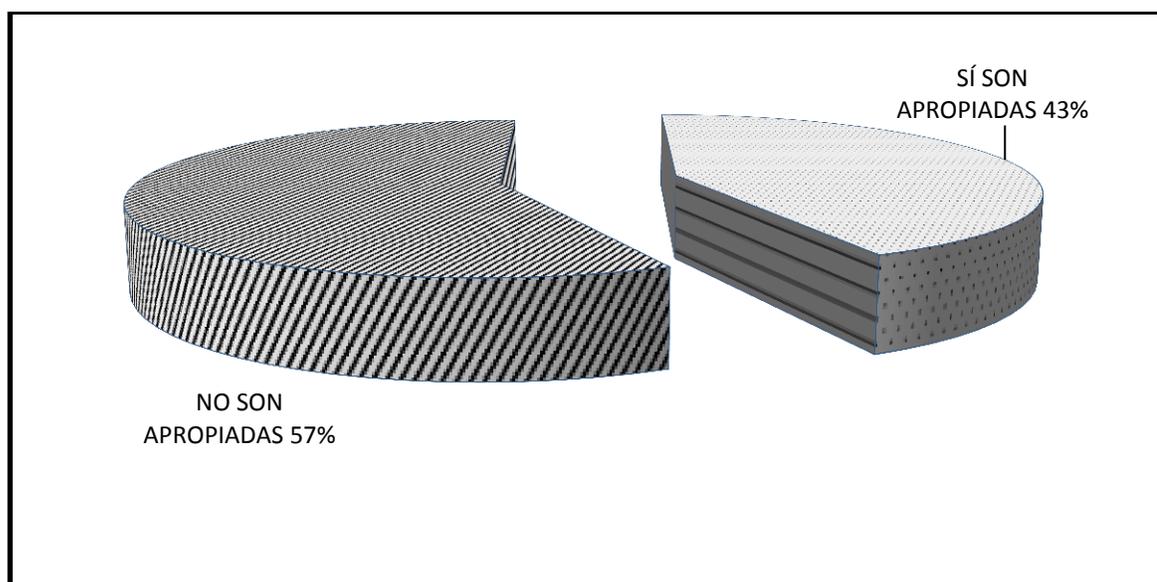
#### **b. Instalaciones físicas**

Los pacientes que visitan la consulta externa, regularmente se presentan en muletas, silla de ruedas, camillas o con implantes ajustados con tornillos en las piernas; derivado de esto, las instalaciones deben ser propicias para el servicio que se brinda.

Se indagó con los colaboradores acerca de si consideran apropiadas las instalaciones de la consulta externa para el servicio que brinda; para el efecto el

57% de los encuestados manifestó que las instalaciones no son apropiadas y el 43% restante expresó su satisfacción con las mismas. (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**  
**Evaluación de las instalaciones físicas de la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

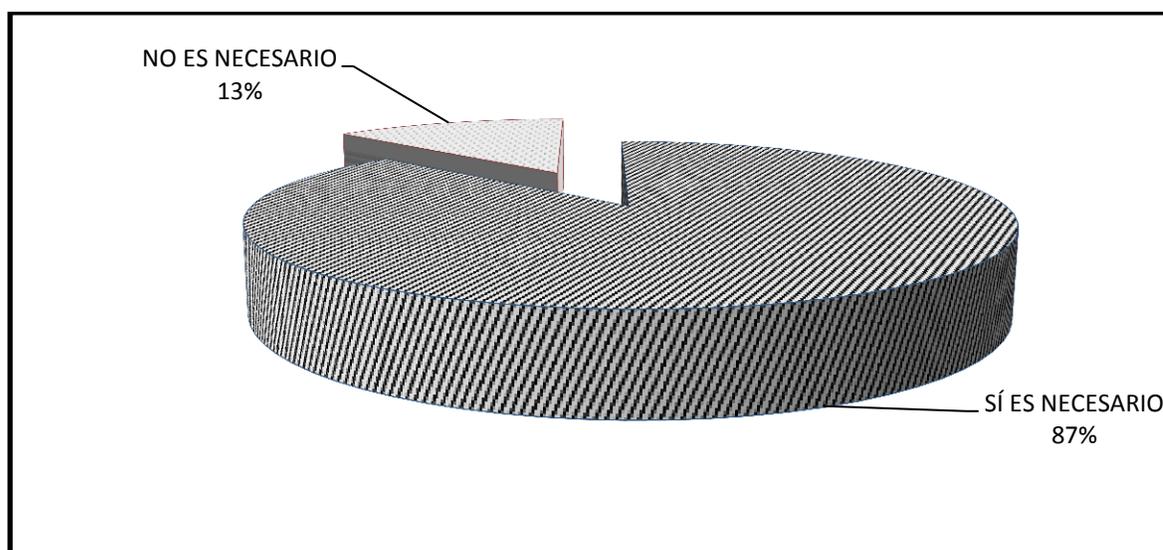
Las opiniones en cuanto a las instalaciones físicas (cómodas, agradables y seguras) se encuentran en un porcentaje similar, sin embargo los colaboradores que expresaron que son apropiadas manifestaron que estas pueden mejorar en cuanto a que sean más cómodas y agradables para que los pacientes se sientan a gusto mientras permanecen en las mismas.

### **c. Uniforme de los colaboradores**

Los colaboradores de la consulta externa mantienen un contacto directo con los pacientes por lo que siempre deben proyectar una buena imagen, ya que estos representan a toda la institución cuando establecen contacto con los pacientes, motivo por el cual se les preguntó si poseen uniforme que los identifique como

colaborador de la consulta externa, a lo que el 100% de los encuestados respondió que no, asimismo se les preguntó si consideran necesario contar con uniforme que les identifique como colaboradores de la consulta externa, manifestando el 87% que si es necesario y el 13% manifestó lo contrario. (Véase gráfica 7)

**Gráfica 7**  
**Necesidad de contar con uniforme en la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre de 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

Es notorio el alto porcentaje de colaboradores que expresaron la necesidad de contar con un uniforme, aduciendo que el motivo principal es que sean identificados rápido y fácilmente por los pacientes que visitan la consulta externa.

### **2.5.3 Gestión del talento humano**

La consulta externa debe considerar que los colaboradores de la misma son su principal capital, por lo cual debe velar porque estos se sientan capaces y motivados para brindar un servicio de calidad.

**a. Actitud de servicio**

Para brindar un servicio de calidad se debe demostrar siempre una actitud positiva y una disposición favorable al momento de tratar con los clientes, es por esto que se les preguntó a los colaboradores si consideran necesario que para brindar un buen servicio se debe tener actitud de servicio, expresando el 100% de los colaboradores encuestados que si se debe poseer esta característica.

**b. Capacitación a los colaboradores**

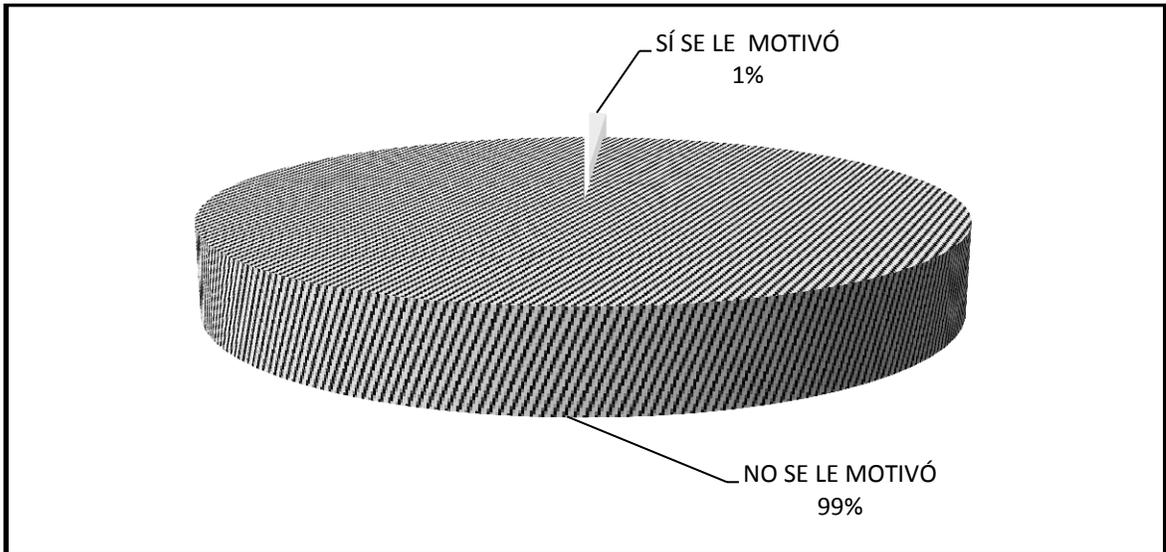
La capacitación que la consulta externa brinde a sus colaboradores, determinará un papel muy importante al momento que este desempeñe sus funciones y tenga trato directo con el cliente, ya que ejecutará sus tareas eficazmente transmitiéndole seguridad a los pacientes. Partiendo de este punto, se les preguntó a los colaboradores si se les ha capacitado para desempeñar sus funciones de manera eficaz dentro de la consulta externa, estos manifestaron en un 100% que no se les ha brindado la capacitación necesaria para ejecutar de una manera eficaz y eficiente sus funciones dentro de la consulta.

**c. Motivación a los colaboradores**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Para indagar acerca de la motivación con que actualmente cuentan los colaboradores de la consulta, se les preguntó si las autoridades de la consulta externa lo motivan para brindar un servicio de calidad; el 99% de los colaboradores encuestados expresó que no se les ha motivado y el 1% restante manifestó si haberlo hecho. (Véase gráfica 8)

**Gráfica 8**  
**Motivación hacia los colaboradores por parte de la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

Los colaboradores expresan en su gran mayoría que se encuentran desmotivados a la hora de brindar los servicios. Estos indicaron que no se cuenta con ningún tipo de aliciente que ayude a mejorar su actitud para prestar los servicios y de esta manera aumentar su motivación y lograr cumplir con los objetivos de la consulta externa.

#### **2.5.4 Comunicación**

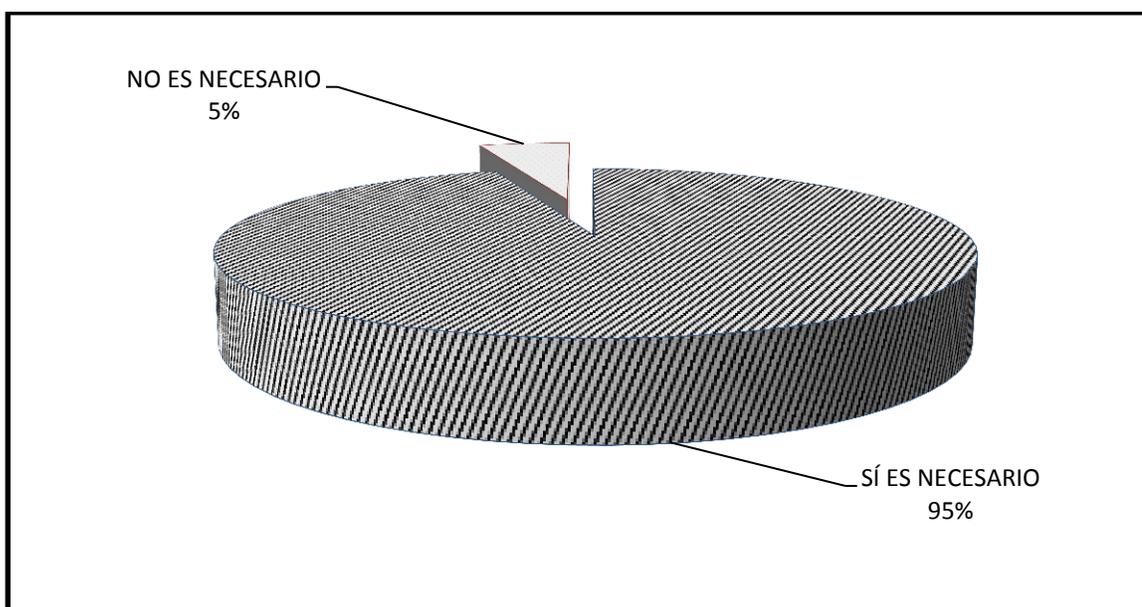
##### **a. Necesidad de implementar un departamento de relaciones públicas**

Para establecer una comunicación efectiva con los clientes debe existir un departamento que se encargue de esta función.

A los colaboradores se les preguntó si actualmente existe un departamento de relaciones públicas, a lo que el 100% de los encuestados respondió

negativamente. Asimismo se indagó si consideraban necesario que se implemente un departamento de relaciones públicas en la Unidad Médica; a lo cual los encuestados en un 95% expresaron su deseo de contar con un departamento de relaciones públicas en la consulta externa, el 5% restante califica como innecesario este departamento. (Véase gráfica 9)

**Gráfica 9**  
**Implementación del departamento de relaciones públicas en la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

La mayoría de los encuestados manifestó su parecer para que se implemente el departamento de relaciones públicas y que sea este el encargado de hacer llegar la información de los servicios y acontecimientos que se dan en la misma.

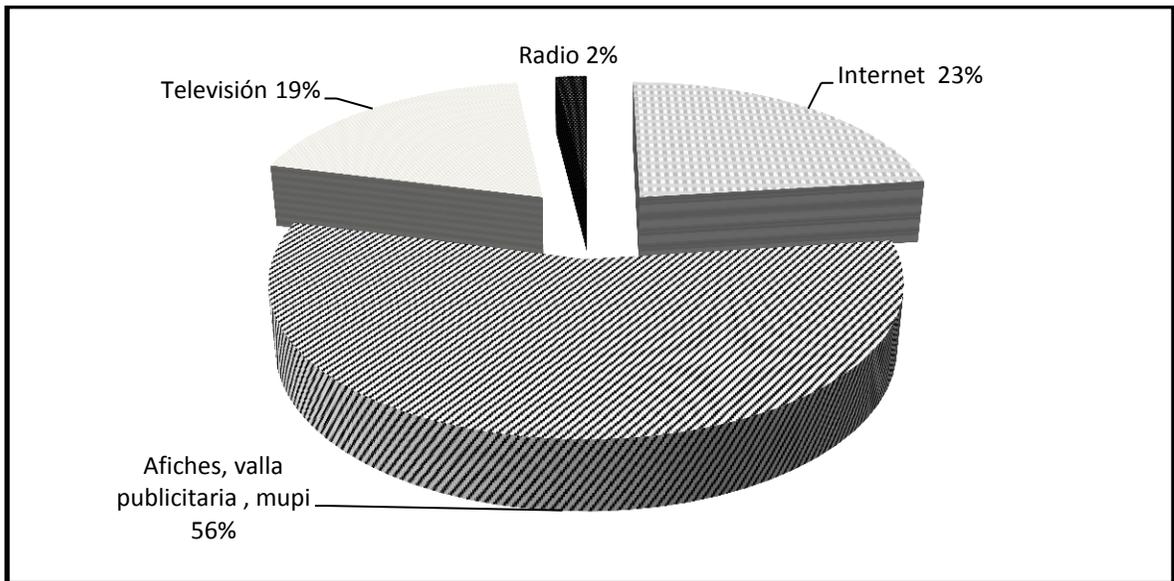
**b. Principales medios para anunciar los servicios que brinda la consulta externa**

Para llegar a los clientes con la mejor información acerca de los servicios e información general de la consulta externa, es necesario contar con el mejor medio de comunicación.

Se indagó con los colaboradores acerca de que si el Hospital General de Accidentes “Ceibal”, da a conocer los servicios que presta a través de medios de comunicación; a lo que el 100% de los encuestados respondió que no.

En cuanto a los principales medios publicitarios para llegar a los clientes se les preguntó a los colaboradores de la consulta externa qué medios considera que son más apropiados para informar sobre los servicios que se prestan, a lo que el 56% expresó que afiches, valla publicitaria y mupi (publicidad fuera de casa) es el medio más apropiado, mientras que el 23% manifestó que es la internet, el 19% favoreció a la televisión y únicamente un 2% considera apropiado el uso de la radio. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**  
**Principales medios propuestos para informar sobre los servicios que se prestan en la consulta externa, según los colaboradores**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 75 colaboradores encuestados.

## **2.6 Análisis de la situación actual de los clientes reales que visitan la consulta externa**

### **2.6.1 Información general**

Para el desarrollo de este análisis se encuestaron dentro de la consulta externa a 146 clientes externos reales que se les brindó el servicio en la misma, los cuales fueron elegidos por conveniencia conforme salían de su cita médica, obteniendo el perfil de los mismos, el cual se detalla a continuación. (Véase cuadro 3)

**Cuadro 3**  
**Perfil de los clientes reales que visitan la consulta externa**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentajes</b>
Sexo	Femenino	40%
	Masculino	60%
Rango de edad	De 18 a 25 años	5%
	De 26 a 35 años	32%
	De 36 a 45 años	48%
	De 46 años en adelante	15%
Tipo de paciente	Afiliado	97%
	Beneficiario	3%
Tiempo de ser afiliado	De 1 a 5 años	7%
	De 5 a 10 años	20%
	De 10 años en adelante	73%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

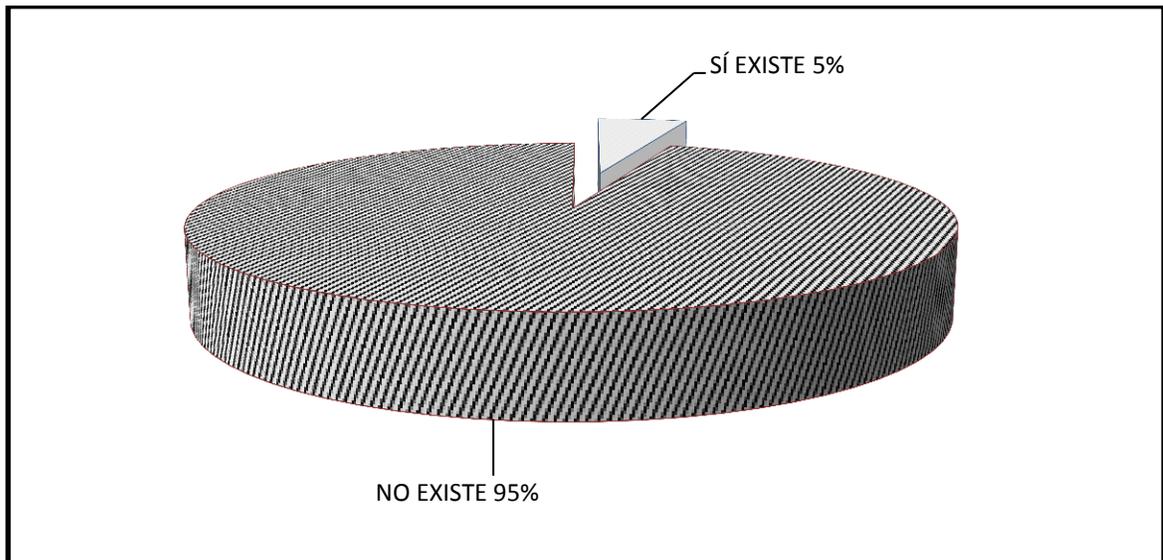
Base: 146 clientes reales encuestados

### **2.6.2 Servicio al cliente**

Hoy en día brindar un servicio de calidad a los clientes es fundamental, es por ello que existe la necesidad de determinar si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que reciben.

Se les cuestionó a los clientes reales si sabían de la existencia de un departamento de servicio al cliente en la consulta externa, a lo cual el 95% adujo que no había y un 5% respondió afirmativamente. (Véase gráfica 11)

**Gráfica 11**  
**Existencia del departamento de servicio al cliente en la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

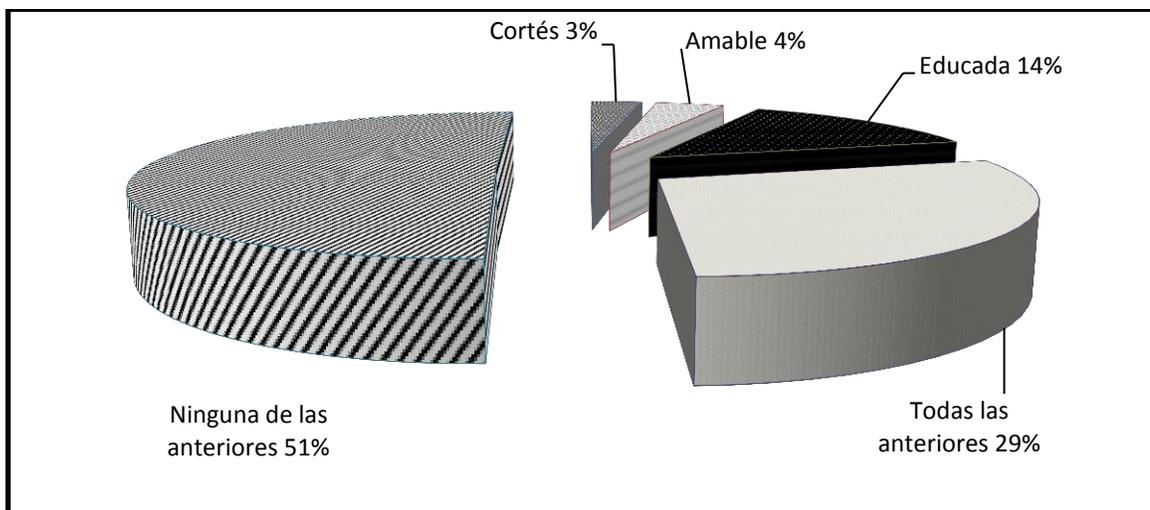
Actualmente en la consulta externa no se cuenta con un departamento de servicio al cliente como se comprobó con los clientes reales, si bien es cierto que una minoría expresó que sí habían observado este departamento, estos expresaron que en alguna oportunidad se habían acercado al departamento de administración para resolver sus inconformidades, confundiendo así la labor que desempeña este departamento.

Derivado de que se comprobó la inexistencia del departamento de servicio al cliente, se les preguntó a los clientes reales si consideran necesario la implementación de este en la consulta externa; el 100% de los clientes reales encuestados considera necesario la implementación de este departamento.

### a. Forma de brindar atención a los clientes

Al momento de requerir un servicio de salud en cualquier institución del gobierno y más en el seguro social, se desea ser tratado lo mejor posible y de preferencia recibir una atención personalizada, recalcando la cortesía, amabilidad y educación, por lo cual se les preguntó a los clientes reales, cómo calificaban el servicio brindado por la institución, a lo que el 51% de los clientes reales encuestados manifestó su insatisfacción al expresar que no son tratados con cortesía, amabilidad ni educación, el 29% aseveró que son tratados con las tres variables analizadas y el resto se encuentra dividido en porcentajes minoritarios en cada una de estas variables. (Véase gráfica 12)

**Gráfica 12**  
**Forma de atender a los clientes en la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

Es notorio el alto porcentaje de clientes reales que manifiestan su insatisfacción por la forma en que son atendidos. En tal sentido se consultó el motivo de dicha calificación, aduciendo que la mayoría de veces son tratados despectivamente,

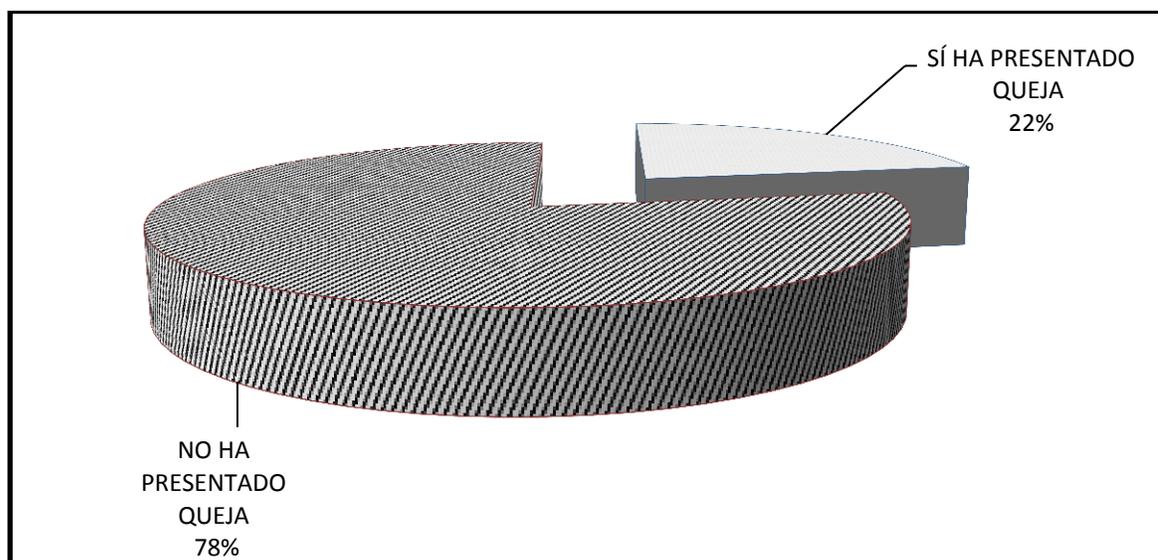
tienen que hacer largas colas y cuando logran ingresar los colaboradores no les indican los pasos a seguir para ser atendidos, largos tiempos de espera para que se les brinde el servicio y que en diferentes ocasiones no aparecen sus expedientes clínicos lo que provoca malestar en los clientes.

### **b. Existencia de medios para presentar inconformidades**

Como se mencionó los colaboradores de la consulta externa no brindan el trato deseado a los pacientes, derivado de esto se les preguntó si habían presentado alguna queja del servicio recibido en la consulta externa, el 78% de los clientes reales encuestados respondió que no la han presentado, el 22% restante manifestó que en determinado momento lo han hecho. (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**

**Presentación de quejas en la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre de 2012.

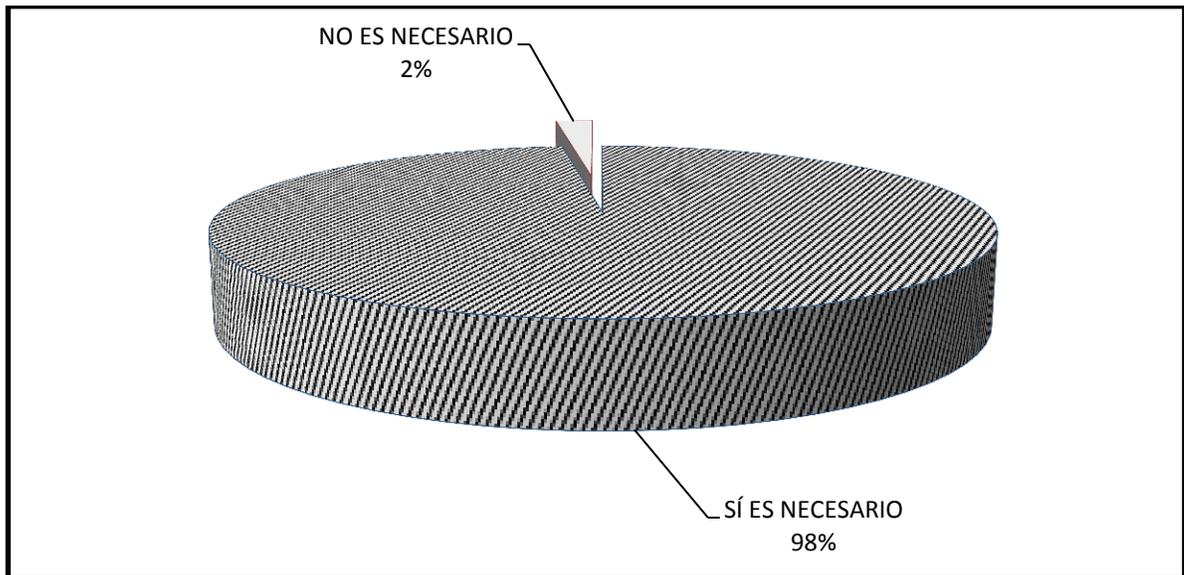
Base: 146 clientes reales encuestados.

Es patente el alto porcentaje de clientes reales encuestados que no han presentado su queja cuando el servicio presenta fallas por lo que se les consultó el motivo, indicando estos que no lo hacen por no saber dónde o por algún temor a ser tratados de otra manera si manifiestan que el servicio que reciben presenta fallas.

Derivado de lo manifestado por los clientes reales se les preguntó si han observado algún lugar donde puedan presentar sus inconformidades con el servicio recibido, a lo que el 100% de los clientes reales encuestados contestó negativamente.

Luego de evaluar que no existe ningún medio o herramienta para presentar sus inconformidades se les preguntó a los clientes reales si consideraban útil y necesario implementar un medio específico para presentar sus inconformidades, a lo que el 98% de los encuestados califican como útil y necesario la existencia de un medio, el 2% restante lo califica como innecesario. (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**  
**Necesidad de implementar un medio específico para presentar inconformidades en la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre de 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

Asimismo se les preguntó a los clientes reales por qué medio les gustaría expresar sus inconformidades o sugerencias del servicio que brinda la consulta externa, a lo que el 73% de los encuestados respondió que a través de un kiosco con su computadora y software específico para esto, el 20% a través de un buzón y el 7% a través del uso del mail.

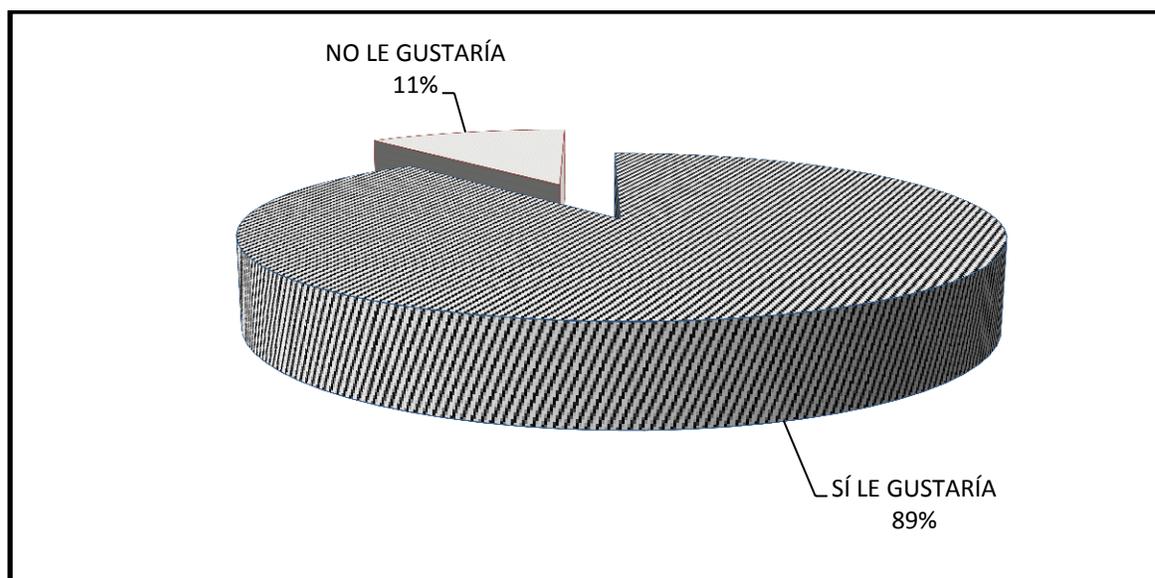
Con el afán de recibir un mejor servicio, la mayoría de clientes reales encuestados manifiesta su parecer para implementar este medio aduciendo que de esta manera podrán presentar sus inconformidades o sugerencias sin temor a recibir algún tipo de represalias por parte de los colaboradores.

### c. Evaluación del servicio

El servicio que se brinda siempre debe estar en constante supervisión y evaluación.

Por lo anterior se les preguntó a los clientes reales acerca de si les gustaría calificar el servicio brindado en la consulta, el 89% de los clientes reales encuestados considera que sí les gustaría calificar el servicio, el 11% restante manifiesta que no le gustaría. (Véase gráfica 15)

**Gráfica 15**  
**Deseo de calificar el servicio brindado en la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre de 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

Además se les preguntó a los clientes reales por qué medio les gustaría evaluar el servicio que brinda la consulta externa, a lo que el 72% respondió vía telefónica, el 21% vía web y el 7% a través del uso de boletas.

La gran mayoría de los clientes reales encuestados están de acuerdo en evaluar vía telefónica el servicio brindado por la consulta externa, manifestado que es una buena alternativa ya que cuando ellos se presentan a su cita médica, por el largo tiempo de espera para ser atendidos y aunado a que tienen que regresar a sus lugares de trabajo, cuentan con poco tiempo para evaluar el servicio, considerando muy factible utilizar este medio para realizar una calificación post-servicio. Asimismo, los clientes reales manifestaron su interés por calificar el servicio preferiblemente los días viernes por la tarde.

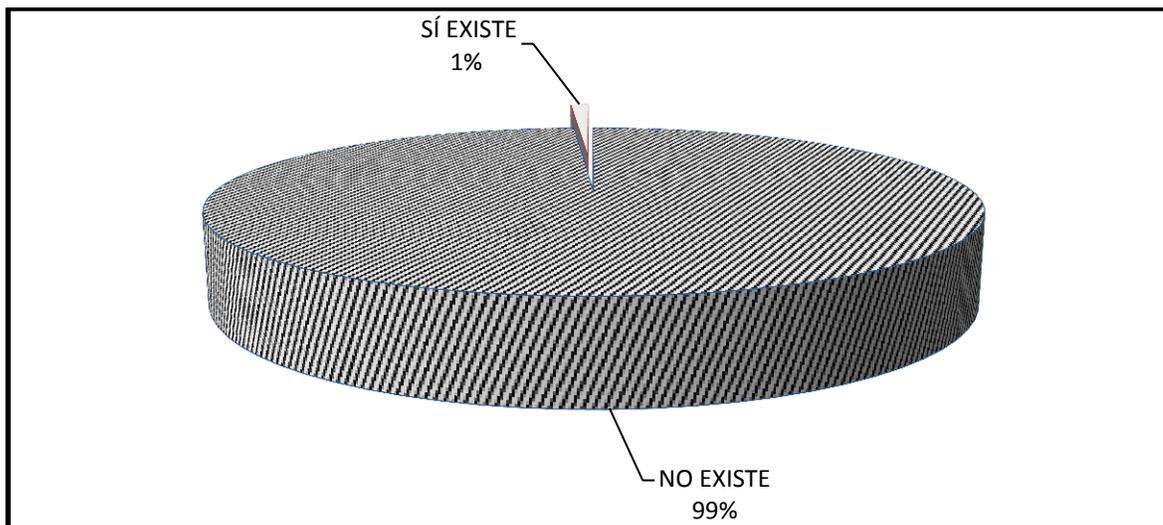
### **2.6.3 Evidencia física**

En este apartado del capítulo se analizarán tres temas: el esquema del proceso de servicio, las instalaciones físicas y la presentación personal de los colaboradores de la Consulta Externa.

#### **a. Existencia del esquema de servicio**

Se indagó con los clientes reales acerca de si han observado la existencia de un esquema del proceso de servicio en la consulta externa, el 99% de los clientes reales encuestados expresó no haberlo observado, el 1% expresó que la consulta externa sí cuenta con dicho esquema. (Véase gráfica 16)

**Gráfica 16**  
**Existencia de esquema de proceso en la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

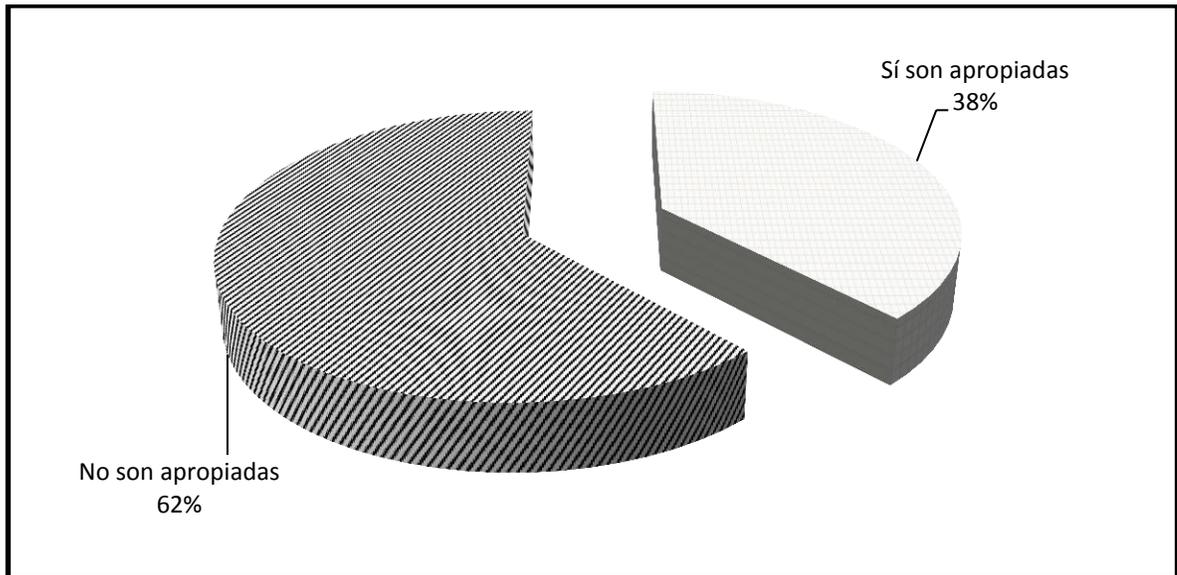
Base: 146 clientes reales encuestados.

El no contar con un esquema del proceso de servicio puede hacer que los pacientes (cuando visitan la consulta externa) no sepan los pasos a seguir para realizar todas sus actividades de la mejor forma posible, así como los colaboradores al no tener clara la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio que se brinda, no brinde este correctamente.

#### **b. Instalaciones físicas**

Se les preguntó a los clientes reales si consideraban las instalaciones, apropiadas, cómodas y agradables para el servicio que se presta, el 62% de los clientes reales encuestados calificó de no apropiadas las instalaciones físicas, el 38% restante las calificó como apropiadas. (Véase gráfica 17)

**Gráfica 17**  
**Evaluación de las instalaciones físicas de la consulta externa según**  
**clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

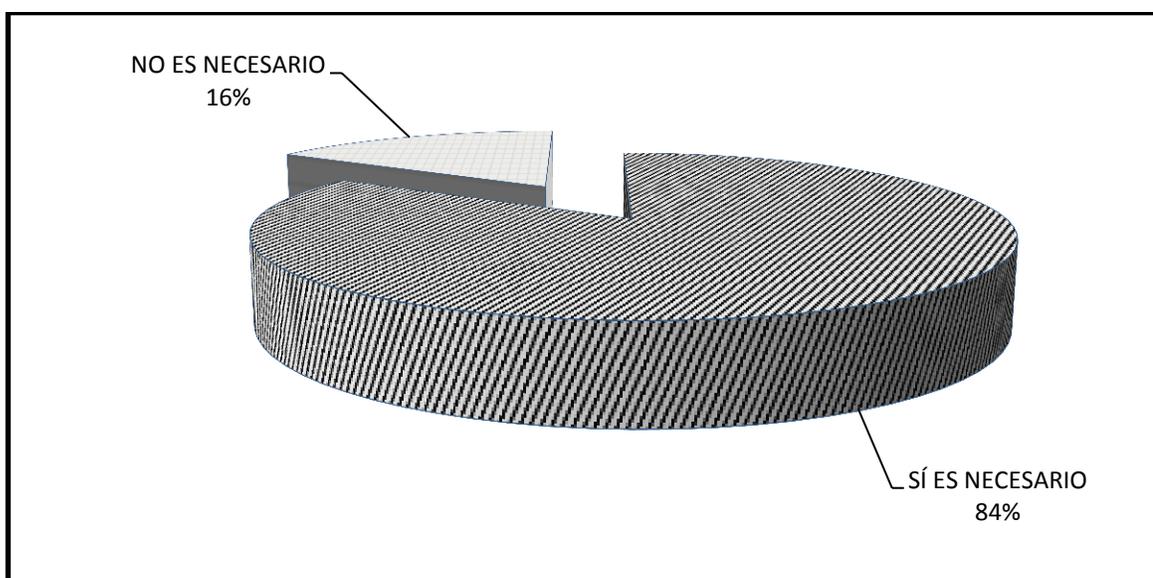
La mayoría de los encuestados están en desacuerdo con las instalaciones físicas de la consulta externa, ya que consideran que los pasillos son demasiado estrechos para que transiten y aunado a esto, tengan que colocar a los pacientes en silla de ruedas y camillas. Asimismo manifestaron que el ambiente debe ser más agradable, con mayor ventilación e iluminación.

### **c. Uniforme para los colaboradores**

La presentación personal que los colaboradores de la consulta externa poseen refleja la imagen de la misma, ya que si se presentan a laborar con uniforme y con su gafete de identificación brindarán a los pacientes la confianza necesaria para realizar cualquier pregunta o solicitar un servicio.

Se les cuestionó si consideran necesario que los colaboradores de la consulta externa cuenten con uniforme, el 84% de los clientes reales encuestados calificó como necesario que cuenten con un uniforme, el 16% restante lo califica como innecesario. (Véase gráfica 18)

**Gráfica 18**  
**Necesidad de contar con uniforme los colaboradores de la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre de 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

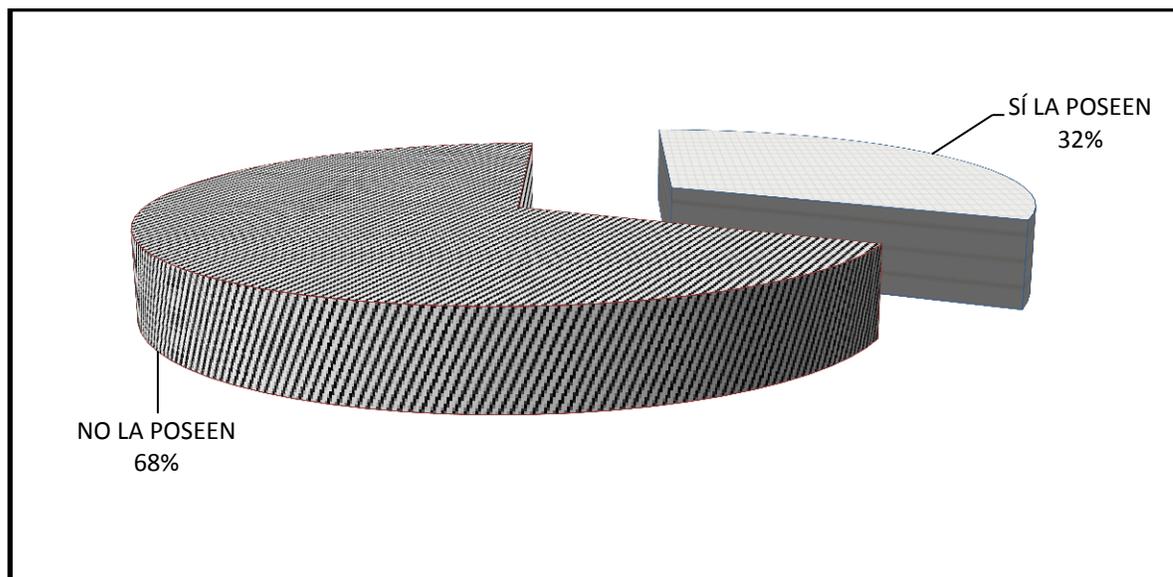
Actualmente los colaboradores de la consulta externa no cuentan con uniforme que los identifique como parte de esta; los clientes reales en su mayoría consideran necesario que se les brinde uniforme para que de esta manera puedan ser distinguidos con mayor facilidad por éstos para realizar con mayor confianza sus preguntas o acercarse a requerir su servicio.

## 2.6.4 Gestión del talento humano

### a. Actitud de servicio

Para que un colaborador pueda brindar un buen servicio es necesario contar con vocación o actitud de servicio. Con relación a este tema se les preguntó a los clientes reales si consideraban que los colaboradores de la consulta externa cuentan con actitud de servicio, el 68% de los encuestados aseveró que no cuentan con dicha actitud, el 32% restante manifestó lo contrario. (Véase gráfica 19)

**Gráfica 19**  
**Actitud de servicio de los colaboradores de la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

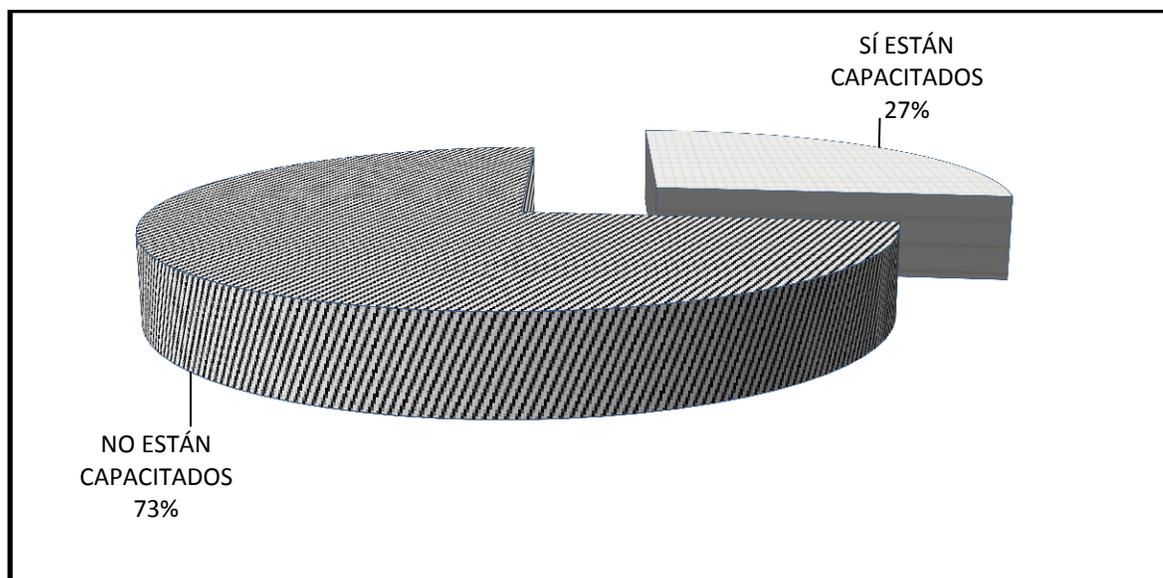
Es notorio el alto porcentaje de clientes reales encuestados que manifiestan que los colaboradores de la consulta externa no cuentan con actitud de servicio, en este sentido se les consultó el por qué de esta calificación, manifestando que

cuando brindan el servicio no lo hacen con cortesía, amabilidad ni educación, obviando que tratan con personas y que siempre merecen un trato digno.

#### **b. Capacitación a los colaboradores**

Para brindar un servicio de calidad, es determinante la capacitación que tengan los colaboradores en ese sentido se les cuestionó acerca de si consideran que los colaboradores de la consulta externa están capacitados para brindar un servicio de calidad, a lo que el 73% de los encuestados manifestó que no están capacitados y el 27% restante los calificó como capacitados para brindar un servicio de calidad. (Véase gráfica 20)

**Gráfica 20**  
**Capacitación de los empleados para brindar un servicio de calidad, según los clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

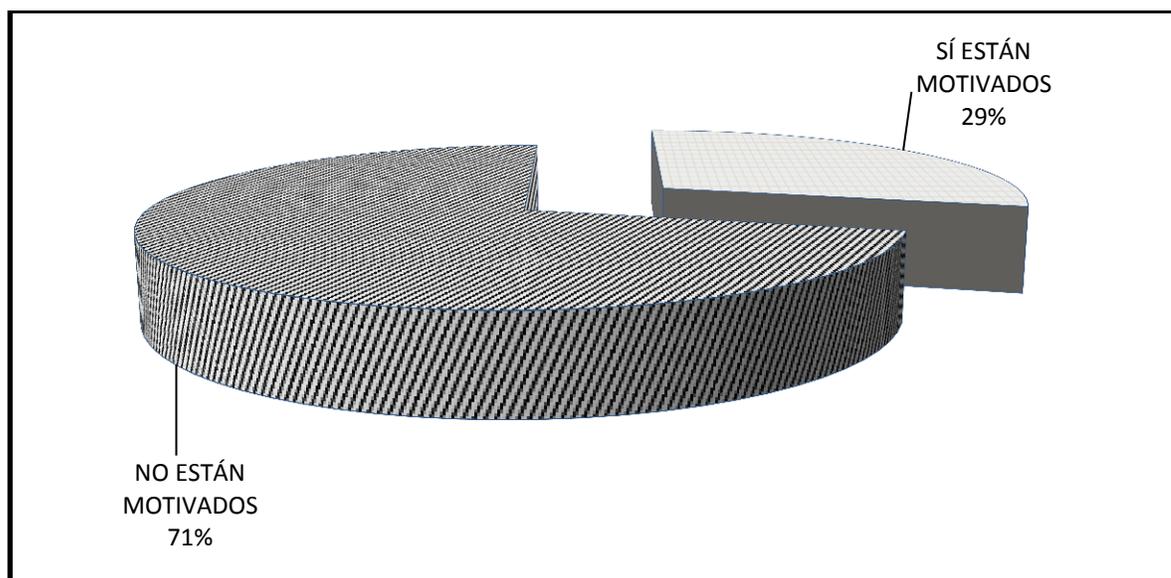
Base: 146 clientes reales encuestados.

Los colaboradores de la consulta externa (según los clientes reales encuestados) no están en capacidad de brindar un servicio de calidad, en este sentido se consultó el motivo de dicha calificación a lo que manifestaron que los colaboradores desconocen el proceso de servicio, así como han podido observar que el área médica denota deficiencias en el uso de los equipos de cómputo, lo que atrasa aún más el tiempo de espera para ser atendidos.

### c. Motivación a los colaboradores

Se les preguntó a los clientes reales si consideran motivados a los colaboradores de la consulta externa, manifestando en un 71% no verlos motivados a brindar un servicio de calidad, el 29% restante los calificó motivados. (Véase gráfica 21)

**Gráfica 21**  
**Motivación de los colaboradores de la consulta externa, según clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

## **2.6.5 Comunicación**

### **a. Necesidad de implementar un departamento de relaciones públicas**

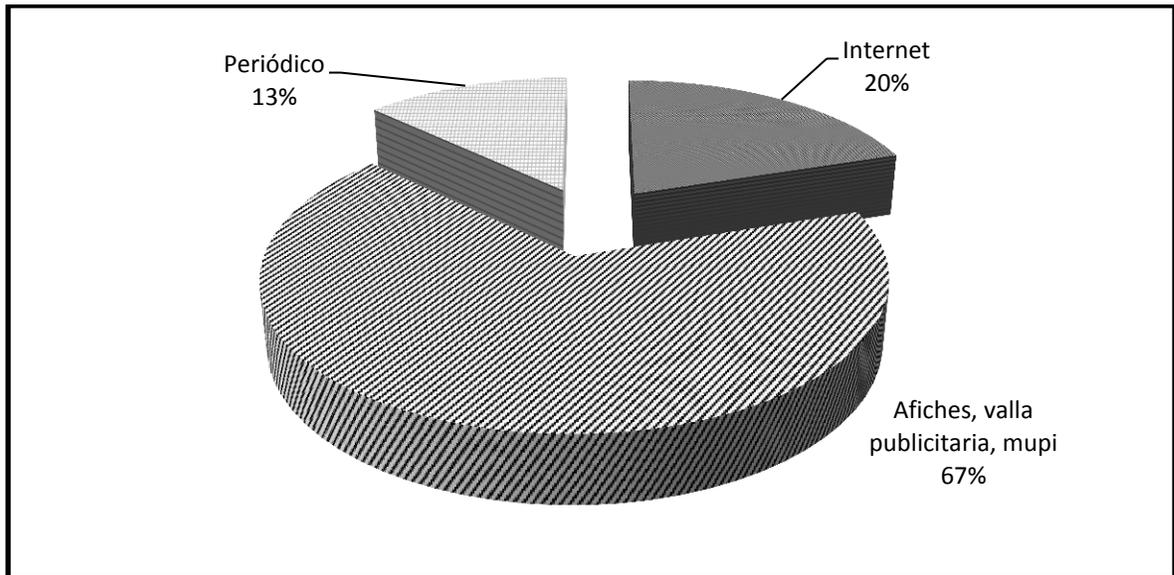
Para establecer la necesidad de implementar un departamento de relaciones públicas se inició preguntando a los clientes reales si habían observado la existencia de éste departamento en la consulta externa, a lo que el 100% respondió que no existe dicho departamento.

### **b. Principales medios para anunciar los servicios que se brindan en la consulta externa**

Se indagó con los clientes reales si han observado en algún medio publicitario los servicios que brinda la consulta externa, la respuesta de los encuestados fue de un 100% que manifestó que no han observado en medios publicitarios los servicios que se brindan en la institución.

Derivado de lo anterior se les preguntó en qué medios publicitarios preferirían observar los servicios que brinda la consulta externa, a lo que el 67% calificó a los afiches, valla publicitaria y mupi como el medio más apropiado, el 20% a la internet y el 13% restante prefirió el periódico. (Véase gráfica 22)

**Gráfica 22**  
**Medio publicitario más apropiado para anunciar los servicios que brinda la consulta externa, según clientes reales**



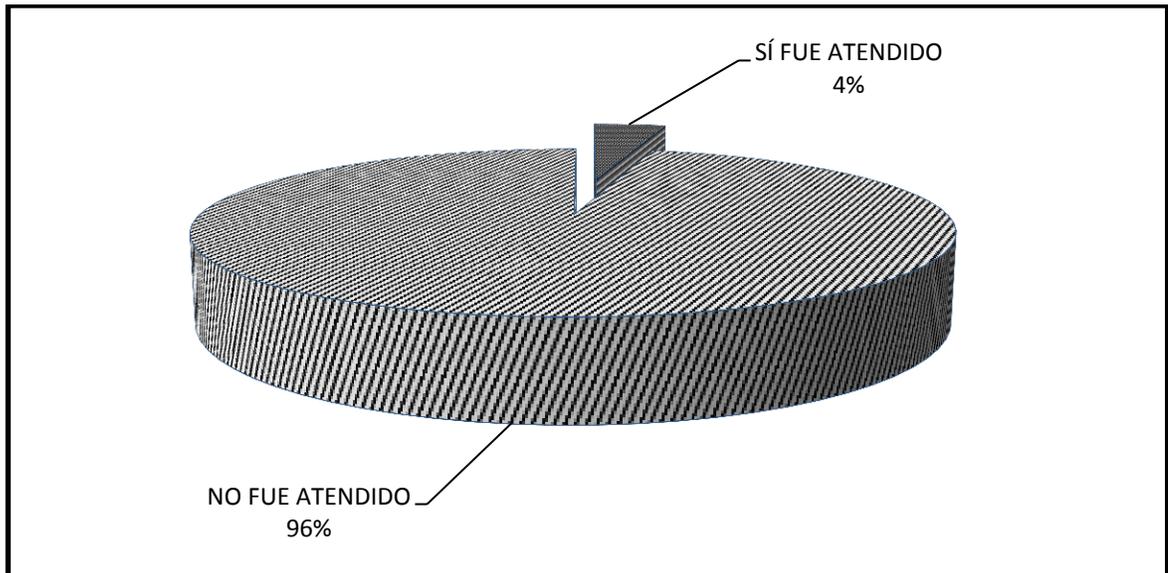
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

### **c. Cumplimiento de promesas**

Se les preguntó a los clientes reales si le atendieron en el horario establecido en su cita, el 96% de los clientes reales encuestados expresó no haber sido atendido en el horario establecido en su carnet de citas y el 4% restante expresó que sí lo habían hecho. (Véase gráfica 23)

**Gráfica 23**  
**Atención en los horarios establecidos en las citas en la consulta externa, según los clientes reales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 146 clientes reales encuestados.

Es notorio el alto porcentaje de insatisfacción al no ser atendido en el horario establecido, en este sentido se consultó el motivo, expresando los clientes reales que son citados para determinada hora, y son atendidos dos o tres horas después del horario programado por lo que no se cumple con las citas escalonadas, manifestando que se debe programar las citas de acuerdo al número de pacientes que puede atender cada clínica.

## **2.7 Análisis de la situación actual de los clientes potenciales de la consulta externa**

### **2.7.1 Información general**

Para el desarrollo de este análisis se encuestó a 150 clientes externos potenciales que en determinado momento podrán hacer uso de los servicios que

brinda la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, mismos que fueron elegidos con base a los datos de la población del Departamento de Guatemala según el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2,012 y fueron encuestados en los municipios de Guatemala, Chinaulta, Mixco, Amatitlán, Palencia y San José del Golfo, obteniendo el perfil de los mismos el cual se detalla a continuación. (Véase cuadro 4)

**Cuadro 4**  
**Perfil de los clientes potenciales que podrían visitar la consulta externa**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentajes</b>
Sexo	Femenino	45%
	Masculino	55%
Rango de edad	De 18 a 25 años	31%
	De 26 a 35 años	40%
	De 36 a 45 años	25%
	De 46 años en adelante	4%
Tipo de paciente	Afiliado	60%
	Beneficiario	25%
	No afiliado ni beneficiario	15%
Zona de residencia	Guatemala	34%
	Chinaulta	16%
	Mixco	34%
	Amatitlan	3%
	Palencia	7%
	San José del Golfo	6%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 150 clientes potenciales encuestados.

### **2.7.2 Servicio al cliente**

Para establecer que buscaría el cliente si llegase a visitar la consulta externa para requerir servicios de salud y calificar el servicio como sobresaliente, se analizaron los siguientes aspectos.

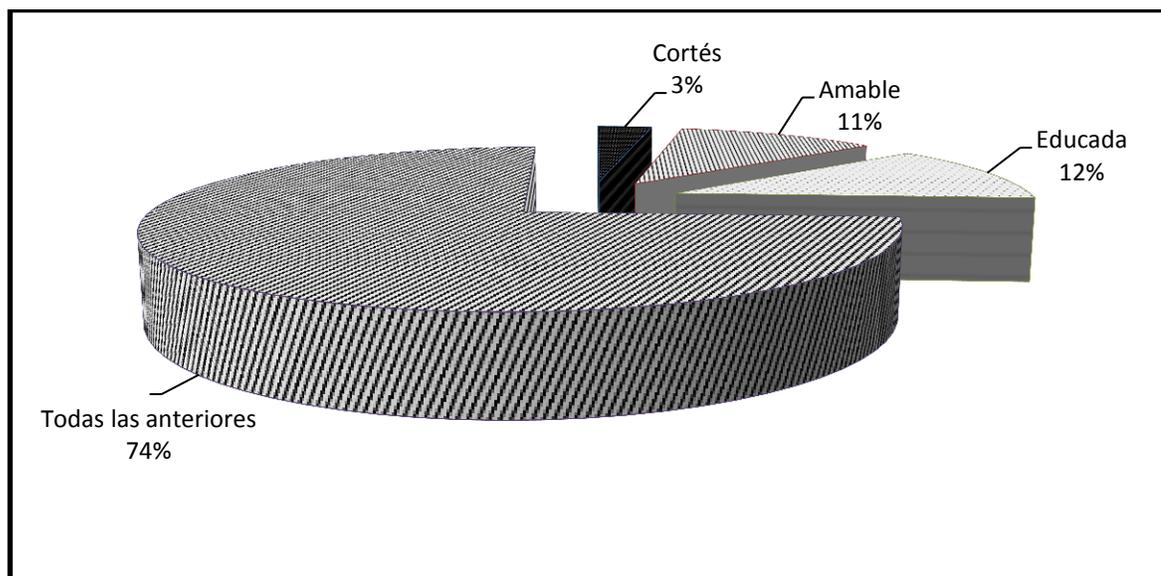
**a. Necesidad de existencia de un departamento de servicio al cliente**

En la encuesta realizada a clientes potenciales se les preguntó si considerarían necesario que exista un departamento de servicio al cliente si visitaran una institución de salud, el 100% de los clientes potenciales encuestados calificó como necesario la existencia de este departamento.

**b. Forma de brindar la atención a los clientes**

Se les preguntó a los clientes potenciales cómo desearía que fuese el trato hacia su persona si visitará una institución que brinde servicios de salud, a lo que el 74% manifestó que deben ser tratados con cortesía, amabilidad y educación, el 26% restante se encuentra dividido en porcentajes mínimos en cada una de las variables analizadas. (Véase gráfica 24)

**Gráfica 24**  
**Forma de atender a usuarios en una institución de salud, según los clientes potenciales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

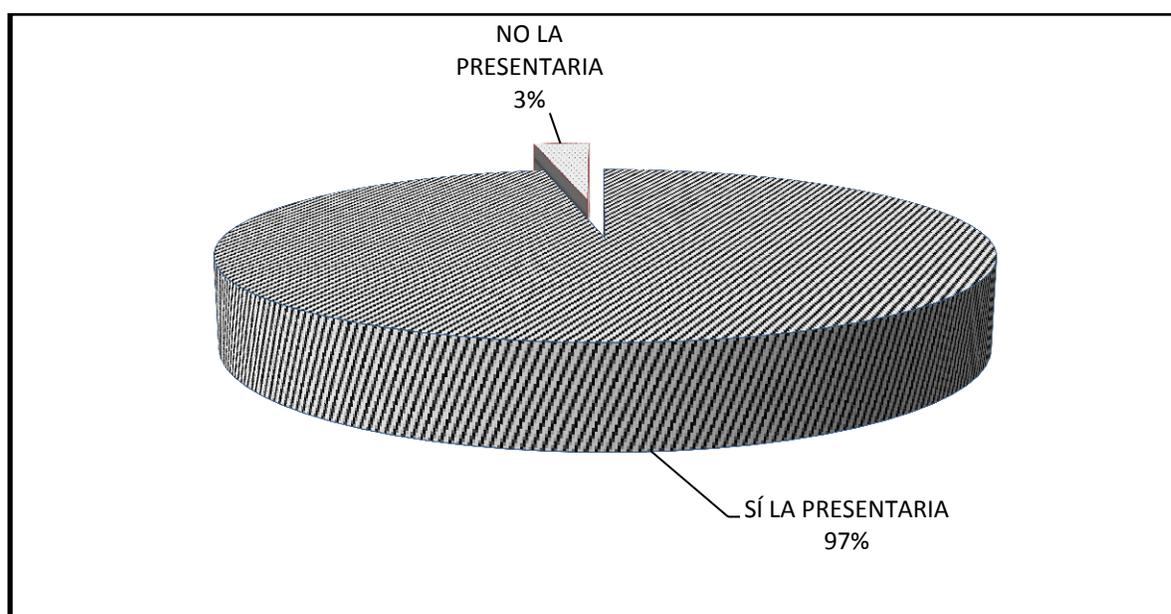
Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Todo paciente que requiera servicios de salud en una institución pública debe ser tratado con cortesía, amabilidad y educación, superando siempre las expectativas de este en cuanto a la forma de ser tratado.

### c. Existencia de medios para presentar inconformidades

Con la finalidad de buscar mejorar el servicio que se brinda en una institución de salud, se les preguntó a los clientes potenciales si presentarían su queja sí al momento de recibir el servicio este presentara fallas, el 97% expresó que sí la presentaría mientras que el 3% restante no lo haría. (Véase gráfica 25)

**Gráfica 25**  
**Presentación de quejas al momento de que el servicio presente fallos, según los clientes potenciales**



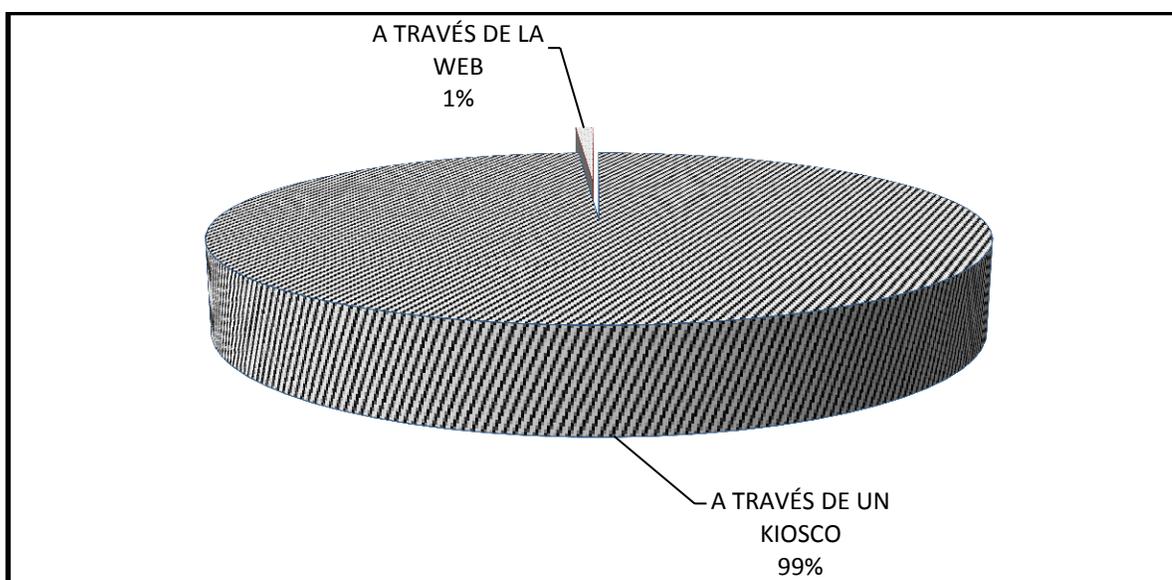
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Derivado del alto porcentaje de clientes potenciales que estaría dispuestos a presentar sus inconformidades cuando el servicio presente fallos, se les preguntó

por qué medio si les gustaría presentar su inconformidad o sugerencia, a lo que el 99% manifestó su interés en presentar su inconformidad utilizando un kiosco en el lugar, el 1% restante expresó que lo haría a través de la web. (Véase gráfica 26)

**Gráfica 26**  
**Utilización de un medio para presentar su queja, según los clientes potenciales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

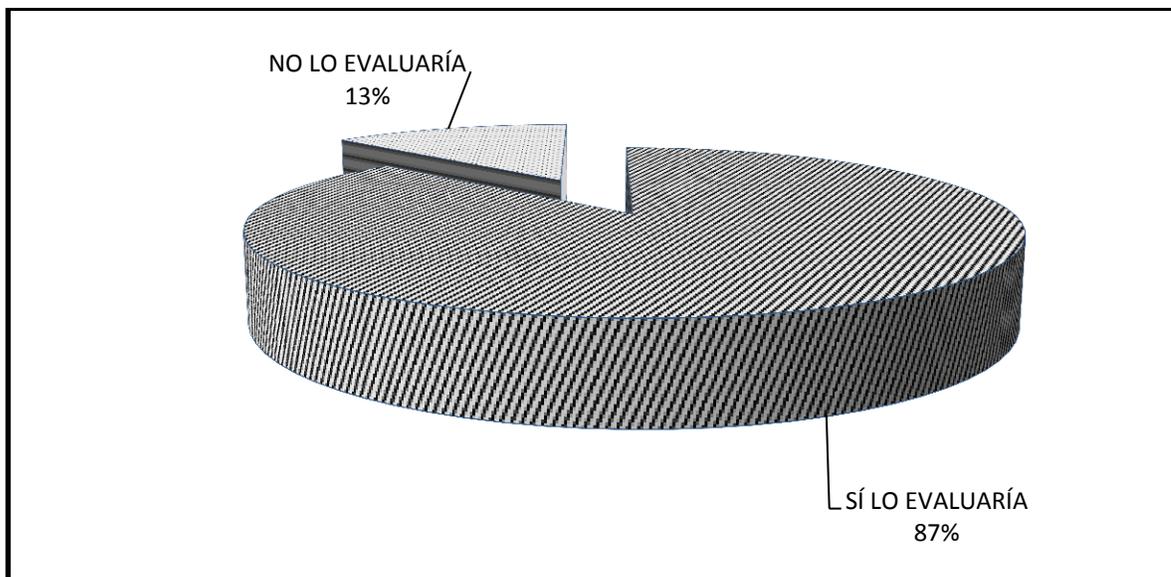
Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Los clientes potenciales encuestados estarían dispuestos a presentar una queja utilizando un kiosco con un software específico para esto, ya que según expresaron sólo y únicamente manifestando dónde se cometen los errores, se pueden hacer las correcciones y de esta manera asegurar que en la institución siempre se brinde un servicio de calidad.

En cuanto a la evaluación post-servicio, se les preguntó sí estarían de acuerdo en evaluar el servicio que brinda una institución de salud, a lo que el 87% de los

encuestados calificó que si evaluaría el servicio, el 13% restante indicó que no lo haría. (Véase gráfica 27)

**Gráfica 27**  
**Evaluación del servicio brindado, según los clientes potenciales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Asimismo se les indagó por qué medio preferirían evaluar el servicio, a lo que el 88% aseveró que vía telefónica, el 10% a través de la web y el 2% por medio de boletas de evaluación.

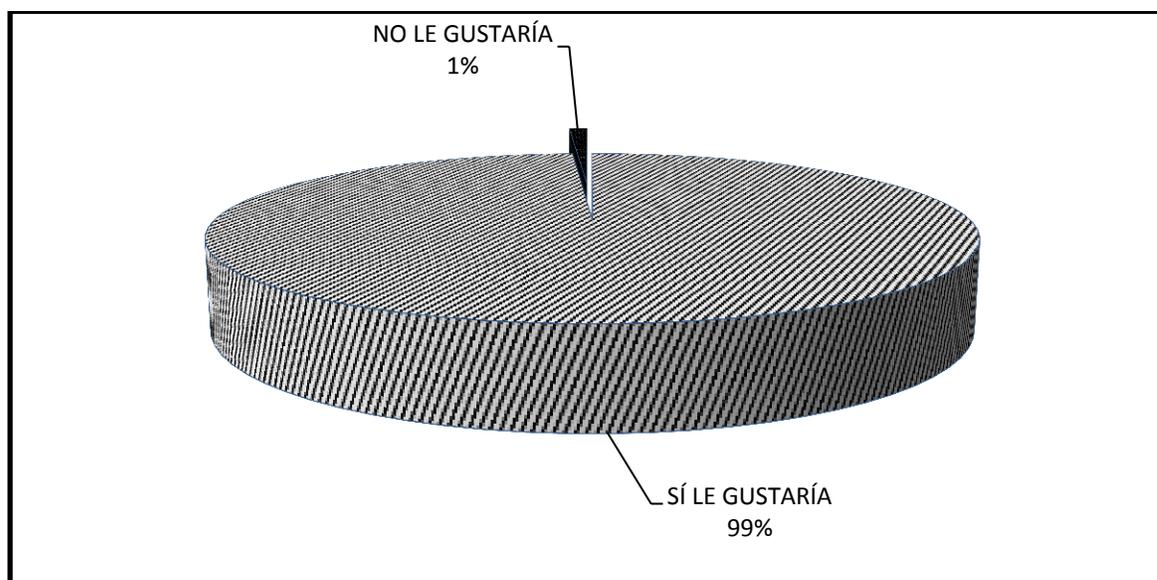
Se consultó con los clientes potenciales que no estarían de acuerdo en evaluar vía telefónica el servicio recibido el porqué de esta decisión, indicando que robaría parte de su tiempo en sus labores, expresando que la institución debe brindar los medios o herramientas necesarias para hacerlo en el momento.

### 2.7.3 Evidencia física

#### a. Existencia del esquema de servicio

Se les cuestionó acerca de si desearía que la consulta externa contara con un esquema del proceso de servicio en un lugar visible, el 99% de los clientes potenciales encuestados asevero que si lo desearía y el 1% restante no lo desearía que se contase con este servicio. (Véase gráfica 28)

**Gráfica 28**  
**Existencia de un esquema de servicio en una institución de salud, según los clientes potenciales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

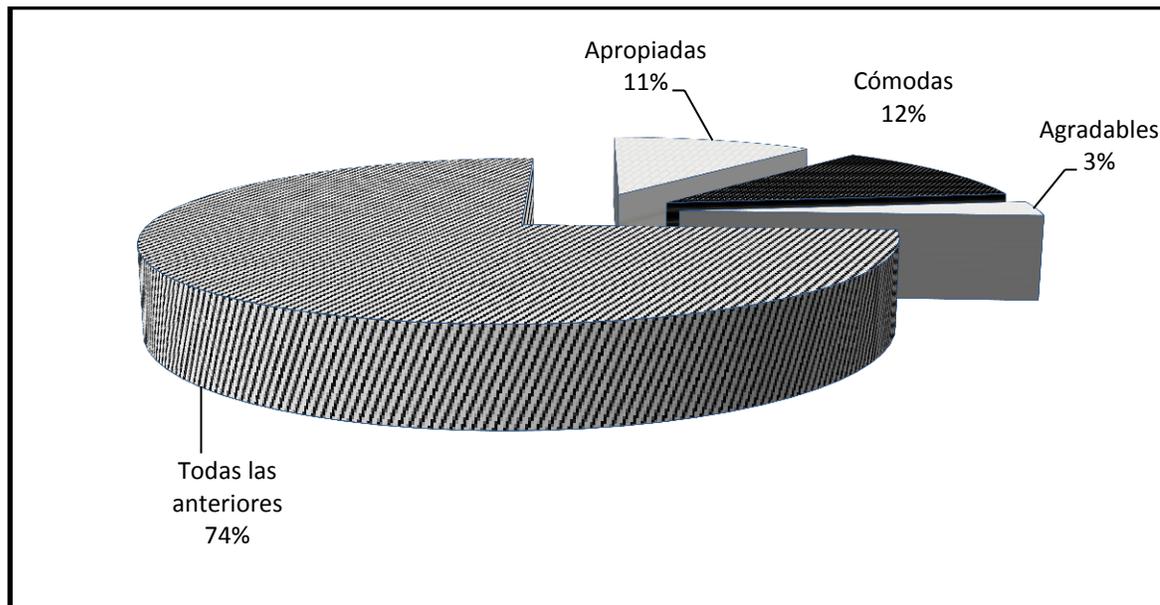
Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Como se comprobó, la mayoría de encuestados expresó que sí desean observar el esquema de servicio al momento de calificar el servicio, un porcentaje restante manifestó lo contrario por lo cual se les consultó el motivo, expresando que desearían que una persona les explicase a detalle todo el proceso.

### b. Instalaciones físicas

Se les preguntó a los clientes potenciales qué esperarían de las instalaciones físicas de una institución que brinde servicios de salud, el 74% manifestó que esperarían que fueran apropiadas para el servicio que brinda, cómodas y agradables, el 26% restante se encuentra dividido en cada una de las variables analizadas. (Véase gráfica 29)

**Gráfica 29**  
**Condiciones de las instalaciones físicas en una institución de salud, según los clientes potenciales.**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Las instalaciones físicas de una institución que brinde servicios de salud deben ser apropiadas para el servicio que se brinda, cómodas para no sentir el largo tiempo que ahí pasan esperando ser atendidos y agradables para que mejoren su estado de ánimo y no sentirse más deprimidos al llegar a la institución.

### **c. Uniforme para los colaboradores**

La presentación personal de los colaboradores de una consulta externa, refleja la imagen de la institución ya que son el contacto directo con los clientes. Como consecuencia de esto se les preguntó a los clientes potenciales si consideraban importante que los colaboradores de una institución de salud cuenten con uniforme, el 100% de los clientes potenciales encuestados calificó de necesario que cuenten con un uniforme que los identifique.

## **2.7.4 Gestión del talento humano**

### **a. Actitud de servicio**

Se preguntó a los clientes potenciales si consideraban importante que los colaboradores de una institución que brinde servicios de salud tengan actitud de servicio, a lo que el 100% de los encuestados calificó como importante esta característica en los colaboradores.

### **b. Capacitación a los colaboradores**

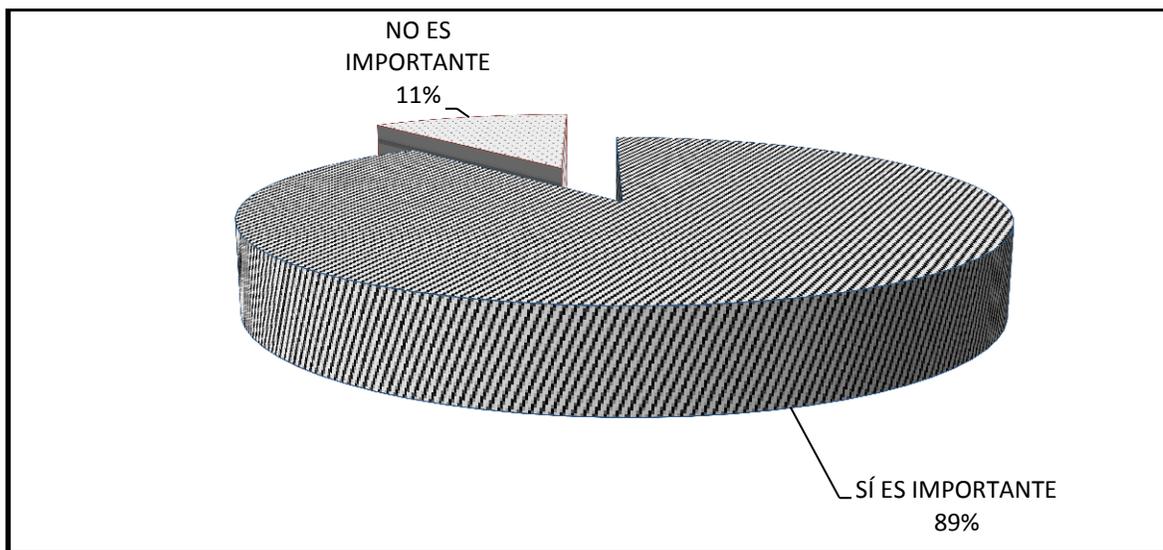
Se les preguntó a los clientes potenciales si consideran importante capacitar a los colaboradores de una institución que brinde servicios de salud, el 100% calificó de importante que los colaboradores sean capacitados constantemente.

### **c. Motivación a los colaboradores**

El 100% de los clientes potenciales encuestados calificó de importante que se motive a los colaboradores para que desempeñen mejor sus funciones dentro de una institución de salud.

Además se les preguntó a los clientes potenciales si consideran importante los alicientes no económicos para motivar a los colaboradores a desempeñarse adecuadamente, a lo que el 89% lo calificó de importante, el 11% restante dijo lo contrario. (Véase gráfica 30)

**Gráfica 30**  
**Importancia de alicientes no económicos para motivar a los colaboradores de una institución de salud, según los clientes potenciales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 150 clientes potenciales encuestados.

Es notorio el alto porcentaje de importancia para los alicientes no económicos; sin embargo existe, una proporción que los considera no importantes, en tal sentido se les consultó el motivo de dicha calificación expresando que no se debe premiar a los trabajadores ya que para esto reciben una compensación económica (salario) por desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones.

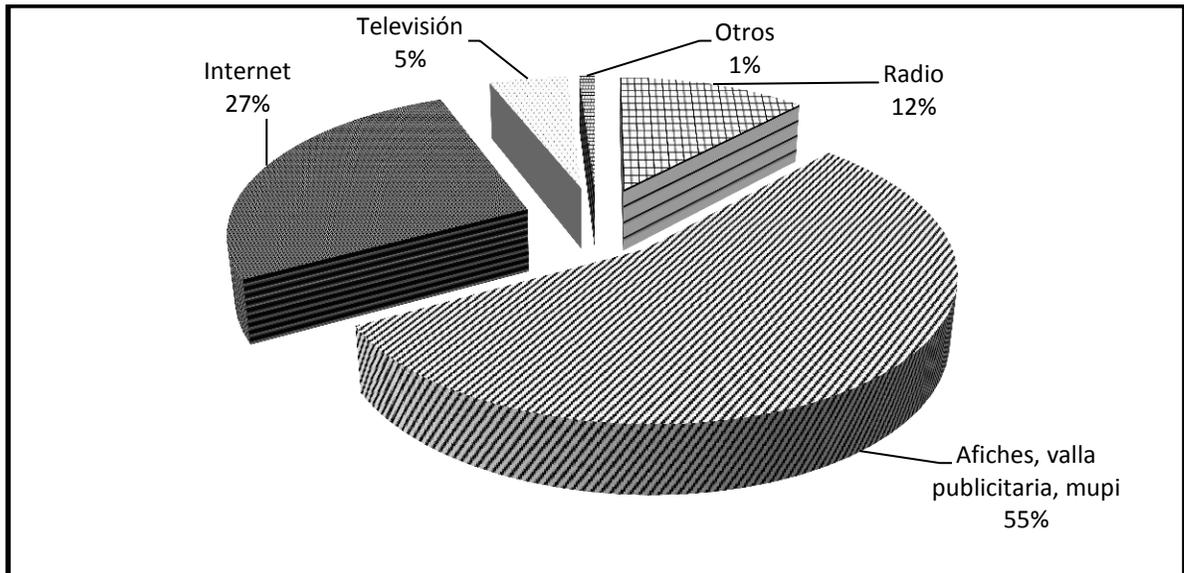
## **2.7.5 Comunicación**

### **a. Principales medios para anunciar los servicios que se brindan en una institución de salud**

Se indagó con los clientes potenciales acerca de cuál sería el medio más apropiado para anunciar los servicios de salud, expresando el 55% de los encuestados que el medio más apropiado es el uso de afiches, valla publicitaria y mupi, el 27% internet, el 5% televisión y el 1% otro medio. (Véase gráfica 31)

**Gráfica 31**

**Medio publicitario más apropiado para anunciar los servicios que brinda una institución de salud, según clientes potenciales**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2012.

Base: 150 clientes potenciales encuestados.

La mayoría de clientes potenciales encuestados expresó desear observar publicidad de la consulta externa en medios exteriores ya que laboran y la mayoría de tiempo están expuestos a este tipo de publicidad.

**b. Cumplir las promesas**

Se les preguntó a los clientes potenciales si desearían que lo que prometa en su publicidad una institución de salud se cumpla, a lo que el 100% de los encuestados calificó que si desearía que se cumplieran las promesas.

## 2.8 Análisis FODA Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco

Tabla 5

Matriz FODA, Hospital General de Accidentes “Ceibal”

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional definida.</li> <li>2. Estabilidad laboral para los colaboradores</li> <li>3. Amplias instalaciones</li> <li>4. Equipo informático y médico de alta tecnología.</li> <li>5. Disponibilidad financiera.</li> <li>6. Disponibilidad de mejoras.</li> <li>7. Posee una gran demanda del servicio que presta.</li> <li>8. Marco legal y normativo actualizado.</li> <li>9. Baja rotación de personal.</li> <li>10. Personal médico especializado.</li> <li>11. Telefonía institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un departamento de servicio al cliente y relaciones públicas.</li> <li>2. Carencia de programas de motivación y capacitación.</li> <li>3. Falta de esquemas de servicio.</li> <li>4. Instalaciones de la consulta externa inapropiadas.</li> <li>5. Aspecto informal del personal (carencia de uniformes).</li> <li>6. No cuenta con medios o herramientas para presentar inconformidades.</li> <li>7. No existe un proceso de reclutamiento y selección.</li> <li>8. Imagen deteriorada en la prestación de servicios.</li> <li>9. No se cuenta herramientas y técnicas publicitarias.</li> </ol>
FACTORES EXTERNOS		
<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas especializadas en brindar asesorías de capacitación.</li> <li>2. Tecnología y avances científicos.</li> <li>3. Crecimiento de PEA.</li> <li>4. Aumento de empresas que prestan servicios de remodelación de instalaciones físicas.</li> <li>5. Demanda elevada de servicio.</li> <li>6. Fuerza laboral competitiva</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS FO:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de herramientas para conocer las expectativas del cliente. F5, O5</li> <li>2. Remodelación de instalaciones físicas de la consulta externa. F3, F5, F6, O4, O5.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un programa de motivación y capacitación a los colaboradores. D2, O1</li> <li>2. Elaboración e implementación del esquema del proceso de servicio. D3, O6.</li> <li>3. Implementación de un programa de comunicación efectiva, D9, O5</li> <li>4. Implementación del proceso de reclutamiento y selección. D7, O6</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de gobierno y autoridades.</li> <li>2. Aumento de aseguradoras del país.</li> <li>3. Disposiciones gubernamentales que afectan al afiliado e institución.</li> <li>4. Comentarios negativos en la población en general hacia la institución.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un programa de calificación post-servicio. F5, F11, A1</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación del departamento de servicio al cliente. D1, A2</li> </ol>

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO**

Luego de analizada la situación actual del servicio brindado en la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, se proponen estrategias mercadológicas para aplicarlas con la finalidad de mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes que la visitan.

#### **3.1 Justificación**

El cliente es lo más importante para toda empresa, institución u organización, por lo cual se deben efectuar todos los esfuerzos para mejorar el servicio que se les brinda, ya que si no se superan sus expectativas, estos buscarán otros medios para satisfacer sus necesidades.

Después de analizada la situación actual de la consulta externa se comprobó que los pacientes que la visitan muestran insatisfacción en los servicios que reciben ya que no existe un departamento que se encargue de velar porque se brinde un servicio de calidad, así mismo no se cuenta con documentos que guíen a los colaboradores a brindar de una manera adecuada la atención a los clientes.

El incentivar que se presenten quejas es una herramienta fundamental para determinar en dónde se está fallando al momento de brindar el servicio, por lo que es necesario brindar las herramientas necesarias a los clientes para que puedan presentar sus inconformidades o sugerencias.

Asimismo se comprobó que los pacientes y colaboradores desconocen el proceso del servicio, lo que hace necesario contar con un esquema de servicio, además las instalaciones físicas deben ser rediseñadas para el tipo de servicio que se brinda.

También se comprobó que la consulta externa no cuenta con un programa de capacitación y motivación que ayude a los colaboradores a brindar un servicio de calidad y de esta manera superar las expectativas de los clientes.

Además se hace necesario estar en comunicación directa con el cliente, por lo cual es importante contar con un departamento de relaciones públicas que establezca los procedimientos adecuados para una eficiente comunicación.

Como es bien sabido toda empresa o institución cuya función principal son los servicios, debe aplicar estrategias de mercadeo para poder ser más competitiva y brindar un servicio de calidad.

Derivado de los hallazgos que se mencionan, se presenta este capítulo en el cual se detallan estrategias de mercadeo de servicios como propuesta a implementar en la consulta externa.

## **3.2 Objetivos de la propuesta**

### **3.2.1 Objetivo general**

Brindar un servicio de calidad y eficiencia que supere las expectativas de los pacientes que visitan la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Mejorar el actual servicio que ofrece la consulta externa a través de la comprensión de las expectativas del cliente.
- Brindar herramientas necesarias para que los clientes puedan manifestar sus inconformidades en el servicio.
- Optimizar la calidad del servicio a través del diseño eficaz de todos los elementos del mismo.
- Proporcionar directrices que permitan a la consulta externa rediseñar las instalaciones físicas brindando comodidad a los pacientes durante su estancia en la misma.
- Fortalecer la participación de los colaboradores de la consulta externa mediante un plan de capacitación y motivación, que permita que estos se sientan comprometidos con la institución coadyuvando a brindar un mejor servicio que supere las expectativas de los clientes.
- Establecer el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores de la consulta externa.
- Proporcionar herramientas mercadológicas a la consulta externa que ayuden a mejoren y fortalecer la imagen que actualmente proyecta.
- Implementar un programa de comunicación efectiva para mantener una relación duradera con el cliente.
- Determinar un equilibrio entre lo que ofrece la consulta externa y lo que percibe el cliente externo de acuerdo a sus expectativas.

Para alcanzar los objetivos propuestos, es necesario implementar las siguientes estrategias que se detallan a continuación: (Véase tabla 6)

**Tabla 6**

**Estrategias para cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio**

**Consulta externa**

Brecha a cerrar	No.	Estrategias para cerrar brecha	Táctica para cumplir las estrategias
Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	1	Calidad en la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del departamento de servicio al cliente.</li> <li>• Guía de servicio al cliente.</li> </ul>
	2	Conocer y comprender las expectativas y percepciones del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un kiosco específico para la presentación de quejas y sugerencias en la falla de los servicios.</li> <li>• Monitoreo del servicio a través de llamadas telefónicas de seguimiento.</li> </ul>
Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.	3	Mejoramiento del diseño y ambiente de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del esquema de servicio.</li> </ul>
	4	Mejoramiento de la evidencia física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones físicas adecuadas.</li> <li>• Implementación de uniformes.</li> </ul>
Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares establecidos	5	Contratación de colaboradores idóneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proceso de reclutamiento y selección.</li> </ul>
	6	Desarrollo de colaboradores para brindar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica</li> <li>• Seminarios sobre servicio al cliente.</li> </ul>
	7	Programa de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios motivacionales</li> <li>• Becas de estudio.</li> </ul>
Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas	8	Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del departamento de relaciones públicas.</li> <li>• Publicidad para informar al cliente externo.</li> <li>• Mercadeo directo e interactivo.</li> <li>• Programa de relaciones públicas.</li> </ul>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### 3.3 Estrategias de mercadeo de servicios propuestas para mejorar el servicio al cliente en la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco

#### 3.3.1 Servicio al cliente

Para brindar un servicio de calidad es imprescindible saber lo que el cliente espera para anticiparse realizando acciones pertinentes para que este sea otorgado con calidad, es por eso que a continuación se desarrollan estrategias que permitan a la consulta externa proporcionar un servicio que supere las expectativas de los clientes. (Véase tabla 7)

**Tabla 7**

**Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 1**

Brecha a cerrar	No.	Estrategias para cerrar brecha	Táctica para cumplir las estrategias
Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	1	Calidad en la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del departamento de servicio al cliente.</li> <li>• Guía de servicio al cliente.</li> </ul>
	2	Conocer y comprender las expectativas y percepciones del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un kiosco específico para la presentación de quejas y sugerencias en la falla de los servicios.</li> <li>• Monitoreo del servicio a través de llamadas telefónicas de seguimiento.</li> </ul>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **3.3.1.1 Estrategia 1: Calidad en la atención al cliente**

La consulta externa debe influir en las percepciones que tengan los pacientes que visitan la misma al requerir servicios de salud, esto lograr satisfacer las expectativas de los mismos y de esta manera fomentar las buenas relaciones.

#### **a) Definición de la estrategia**

La estrategia de calidad en la atención al cliente tiene como finalidad proporcionar las herramientas que permitan a la institución conocer y solucionar los fallos que se presenten, brindando un servicio personalizado a los pacientes.

#### **b) Objetivos de la estrategia**

- Brindar un servicio eficiente y de calidad a los pacientes que visitan la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”.
- Conocer la percepción del cliente a través de la creación e implementación de herramientas que evalúen y den seguimiento al servicio prestado.
- Superar las expectativas que los pacientes tienen del servicio que se les brinda.

#### **c) Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la propuesta es el cliente interno y externo (real y potencial).

#### **d) Tácticas de la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender las siguientes tácticas:

#### **e) Implementación del departamento de servicio al cliente**

##### **e.1) Definición de la táctica**

Según se estableció en el análisis del capítulo anterior, en la consulta externa actualmente no existe un departamento de servicio al cliente que sea el encargado de velar por que se solucionen todos los fallos que se presentan en la prestación de servicios que se brindan.

Lo anterior ha ocasionado inconformidades en el cliente externo, ya que no son bien tratados al momento de requerir un servicio, esto debido a que no existen directrices para que todos los colaboradores brinden la atención de forma pronta, eficaz y eficiente a todos los clientes.

Derivado de esto, es de suma importancia la creación e implementación de un departamento el cual sea el encargado de evaluar que el proceso de atención al cliente sea el más adecuado, lo cual permita que este se encuentre en un ambiente de servicio, confiable y seguro.

##### **e.2) Objetivos de la táctica**

- Establecer un adecuado canal de comunicación con el cliente externo para una mejor comprensión de sus necesidades así como monitorear la calidad del servicio.
- Conocer y solucionar pronta, eficaz y eficientemente los fallos que se presenten en el servicio brindado.

### **e.3) Descripción de la táctica**

El contacto directo con el cliente es primordial para establecer las expectativas de este respecto al servicio que se le brinda. El contar con un departamento de servicio al cliente que atienda y resuelva las gestiones eficientemente de los clientes, es esencial para lograr cumplir y superar las expectativas de este. (Véase anexo 4)

### **e.4) Estructura del Departamento de servicio al cliente**

#### **e.4.1) Misión**

“Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de valores, actitud de servicio, profesionalismo y un servicio de calidad”.

#### **e.4.2) Visión**

“Ser un departamento especializado y capacitado en brindar apoyo a los clientes para que estos logren percibir un servicio de calidad”.

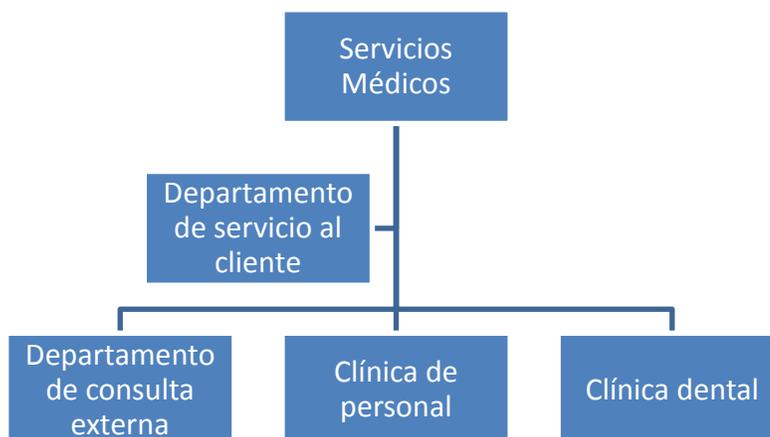
#### **e.4.3) Objetivos del departamento de servicio al cliente**

- Crear y mantener un adecuado canal de comunicación con el cliente (interno y externo), para lograr la comprensión de las expectativas de los mismos.
- Evaluar periódicamente el servicio brindado a través de monitoreos que permitan detectar la falla en el servicio así como la solución de la misma.
- Mantener los estándares de servicio para lograr un servicio de calidad.

#### **e.4.4) Ubicación dentro de la estructura organizacional**

Su ubicación dentro del organigrama general del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, se encontrará bajo la jurisdicción del departamento de servicios médicos, ya que en este lugar es donde se interactúa directamente con el cliente, además que se podrá mantener una estrecha relación con el departamento mencionado y formular estrategias para mejorar constantemente la atención a los pacientes. (Véase figura 6)

**Figura 6**  
**Propuesta de ubicación dentro del organigrama del departamento de servicio al cliente**



Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.4.5) Funciones generales del departamento de servicio al cliente**

Las principales funciones que tendrá a su cargo el departamento de servicio al cliente se detallan a continuación. (Véase tabla 8)

**Tabla 8**  
**Funciones del departamento de servicio al cliente**

No.	Función
1	Crear y mantener la relación con los clientes lo que permita identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los mismos.
2	Formular y dirigir estrategias efectivas de servicio.
3	Recibir, estudiar y conocer las quejas, reclamos y sugerencias presentadas por los clientes.
4	Resolver las quejas, reclamos y sugerencias presentadas.
5	Verificar que se cumpla con las promesas respecto al horario de citas programadas al paciente.

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.4.6) Recursos necesarios para la implementación y funcionamiento del departamento de servicio al cliente**

##### **Talento humano**

Para lograr cubrir la demanda de trabajo que absorberá este departamento, es necesario contar con colaboradores que posean actitud de servicio, capacidad y buena disposición para trabajar con diversidad de clientes, por lo cual se sugiere contar con el siguiente recurso humano. (Véase anexo 5)

- 01 jefe de departamento
- 02 asistentes administrativos
- 01 secretaria clase “B”

##### **Proceso de contratación**

El Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco es una unidad ejecutora de presupuesto dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por lo que se encuentra en la disponibilidad de contratar directamente a los

colaboradores para el departamento de servicio al cliente, estos deberán ser contratados bajo el renglón 022 (Personal por contrato) con una vigencia de contrato anual.

### **Recursos Tecnológicos**

- 04 computadoras de escritorio
- 01 impresora de grupo láser monocromática

### **Mobiliario y equipo**

- 04 escritorios
- 04 sillas secretariales
- 03 archivos de metal
- 01 mesa de trabajo con sus respectivas sillas

### **e.4.7) Comunicación de la estrategia**

La forma para dar a conocer la implementación y funciones del departamento de servicio al cliente de la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, será a través del correo institucional para los clientes internos y del uso del mercadeo directo e interactivo para los clientes externos. (Véase estrategia 8)

### **e.4.8) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la implementación del departamento de servicio al cliente. (Véase cuadro 5)

### Cuadro 5

#### Presupuesto para implementar el departamento de servicio al cliente

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Proceso de selección	01	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00
Salario jefe de departamento	12	Q. 5,500.00	Q.66,000.00
Salario asistente administrativo	12(2)	Q.3,700.00	Q.88,800.00
Salario secretaria "b"	12	Q. 2,500.00	Q.30,000.00
Computadoras de escritorio	4	Q. 7,500.00	Q.30,000.00
Impresora láser monocromática de grupo	1	Q. 6,500.00	Q. 6,500.00
Cartucho de tóner para impresora	1	Q.1200.00	Q.900.00
Escritorios secretariales	4	Q.1,025.00	Q. 4,100.00
Sillas secretariales	4	Q. 250.00	Q.1,000.00
Archivos de metal	3	Q. 725.00	Q. 2,175.00
Mesa de trabajo con sillas	1	Q. 1,250.00	Q. 1,250.00
Suministro papelería y útiles	1	Q.900.00	Q. 1,200.00
Construcción oficina	1	Q. 10,000.00	Q. 10,000.00
<b>Total</b>			<b>Q. 246,925.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.4.9) Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del departamento de servicio al cliente, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**Plan de acción para la implementación del departamento de servicio al cliente**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Presentación de los beneficios de la implementación del departamento	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar la implementación	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Proceso selección de colaboradores para las plazas de jefe de sección, asistentes y secretaria	Medios electrónicos, anuncios en prensa	Director médico/ Administrador	2 semanas	Q. 5,000.00
5	Creación de plazas	Contratación del talento humano	Administrador	1 semana	Q. 184,800.00
6	Adquisición mobiliario, equipo, suministros papelería y útiles	Publicar bienes necesarios en portal de guate compras	Director Financiero/ Coordinador de compras	2 semanas	Q. 47,125.00
7	Construcción de oficina para el departamento	Presentación planos e inicio de construcción para la nueva oficina	Director médico/ Director Financiero/ Administrador	1 mes	Q. 10,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 246,925.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2,013

## **f) Guía del servicio al cliente**

### **f.1) Definición de la táctica**

La consulta externa deberá hacer uso de una guía de servicio al cliente la cual estará orientada a la implementación de patrones de servicio definidos en función del cliente, para brindar un servicio de calidad a los pacientes que visitan la misma. La guía propuesta será un documento de apoyo para los colaboradores de la consulta externa, la cual permitirá a los mismos cumplir con las expectativas de los clientes cuando se brinden los servicios de salud. (Véase anexo 6)

### **f.2) Objetivos de la táctica**

- Optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad en el mismo.
- Establecer la mejora continua en la atención que se les brinda a los clientes por medio de la aplicación del instrumento.
- Superar las expectativas del cliente acerca del servicio que se le brinda.

### **f.3) Descripción de la táctica**

La guía presentara normas y orientaciones de calidad en el servicio al cliente para realizar eficazmente los procesos que se llevan a cabo en la consulta externa. El contenido de la guía se enfoca al cliente y está basada en los siguientes aspectos:

- Definición de cliente
- Servicio al cliente
- Elementos del servicio al cliente
- Los 10 mandamientos de atención al cliente

- Presentación personal
- Como brindar una buena atención a nuestros clientes
- Recuperación del servicio

#### **f.4) Capacitación sobre la guía de servicio al cliente**

Con la finalidad que los colaboradores de la consulta externa conozcan y puedan utilizar correctamente la guía de servicio al cliente, se les brindará capacitación por parte del departamento de servicio al cliente, la cual se impartirá en el auditorium del hospital la primera semana de la implementación de la estrategia.

Asimismo para los colaboradores de la consulta externa de primer ingreso, el departamento de servicio al cliente les brindara la capacitación adecuada coordinando con el jefe médico, de enfermería o secretaria de la consulta, el lugar y fecha más acorde para no interrumpir los procesos de la misma.

#### **f.5) Levantado e impresión de la guía**

El departamento de servicio al cliente será el encargado de realizar el levantado de información para elaborar la guía de servicio al cliente, así como de realizar los cambios cuando considere necesario. El apoyo de impresión y encuadernación lo dará el departamento de informática de la unidad.

#### **f.6) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la capacitación para los colaboradores, el levantado e impresión de la guía de servicio al cliente. (Véase cuadro 7)

**Cuadro 7**  
**Presupuesto guía de servicio al cliente**  
**Consulta externa**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Capacitación colaboradores	1	Q.0.00	Q.0.00
Levantado e impresión de guías de servicio	75	Q.30.00	Q. 2,250.00
<b>Total</b>			<b>Q. 2,250.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2,013

**f.7) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la guía de servicio al cliente, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 8)

**f.8) Control de la táctica**

Las autoridades de la consulta externa deberán evaluar de forma periódica el comportamiento y actitud de los colaboradores hacia los clientes a través de la percepción con el servicio recibido, lo cual deberá realizarse por medio de encuestas a los clientes reales. (Véase estrategia 2)

### Cuadro 8

#### Plan de acción para la implementación de una guía de servicio al cliente

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Capacitación colaboradores	Taller de capacitación	Jefe departamento de servicio al cliente	1 semana	Q.500.00
2	Levantado e impresión de 75 guías de servicio	Aplicación de una guía con lineamientos para brindar un servicio de calidad a los clientes.	Jefe departamento de servicio al cliente / Director médico / Administrador	1 Semana	Q.2,250.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 2,750.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **3.3.1.2 Estrategia 2: Conocer y comprender las expectativas y percepciones del cliente**

Conocer y comprender las expectativas y percepciones de los clientes facilita la prestación de los servicios, logrando brindar el mismo con calidad y excelencia.

##### **a) Definición de la estrategia**

La estrategia tiene como finalidad proporcionar las herramientas que permitan a la consulta externa conocer dónde están ocurriendo los fallos en el servicio, para proponer directrices que ayuden a la solución de los mismos de una manera pronta y oportuna.

## **b) Objetivos de la estrategia**

- Conocer los fallos ocurrentes en la prestación de los servicios para implementar estrategias que coadyuven al mejoramiento y lograr brindar un servicio de calidad.
- Establecer un vínculo cercano con los afiliados, fomentando la presentación de las quejas cuando ocurran fallos en la prestación de los servicios.

## **c) Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la propuesta es el cliente interno y externo (cliente real).

## **e) Tácticas a implementar para el desarrollo de la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender las siguientes tácticas:

### **e) Implementación de un kiosco específico para la presentación de quejas y sugerencias en la falla de los servicios**

#### **e.1) Definición de la táctica**

Para poder superar las expectativas de los clientes en la prestación de servicios que brinda la consulta externa, se hace necesario fomentar las quejas cuando ocurran fallos en el servicio y sugerencias para mejorar el mismo.

#### **e.2) Objetivos de la táctica**

- Fomentar en los clientes la ideología de presentar su queja cuando ocurran fallos en el sistema.
- Proponer sugerencias para el mejoramiento continuo del servicio brindado.

- Brindar los medios necesarios a los clientes para que puedan emitir sus quejas y sugerencias.

### **e.3) Descripción de la táctica**

Como se observó en el análisis del capítulo anterior, actualmente la consulta externa no cuenta con ninguna herramienta donde los afiliados puedan presentar sus quejas cuando se sientan insatisfechos con el servicio que reciben o sus sugerencias para mejorar el servicio que se les brinda.

Derivado de esto, se propone colocar un kiosco en cada área médica de la consulta externa (cirugía, oftalmología, ortopedia) el cual contendrá una computadora con un software específico en el cual se podrá de una manera fácil y practica presentar una queja por parte de los pacientes cuando ocurran fallas en el servicio o su respectiva sugerencia para mejorar el mismo.

### **e.4) Funciones y aplicaciones del software**

#### **Funciones principales del software**

- Registro y emisión de quejas por los clientes
- Registro de sugerencias de mejoras en el servicio

#### **Ventajas de la aplicación del software**

- Control de fallos en el servicio
- Respuesta más rápida a los clientes de su queja en la falla del servicio o sugerencia de mejora del mismo
- Control por parte de las autoridades
- Control de datos históricos para mejoramiento continuo

## **Contenido y descripción del sistema**

### **Módulos incluidos**

- Módulo de quejas
- Módulo de sugerencias

### **e.5) Descripción**

La base de datos que se incluye estará desarrollada en Microsoft Visual Basic, con una licencia para 20 usuarios, lo cual permitirá montar la misma en el servidor local y conectar los tres kioscos por especialidad (cirugía, oftalmología y ortopedia), así como conectar a los colaboradores del departamento de servicio al cliente y las autoridades del hospital.

La infraestructura de red será suministrada por el departamento de informática del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, esto con el objetivo de tener un control y que el sistema pueda ser monitoreado a través de la red local.

### **e.6) Manejo de los módulos de quejas y sugerencias**

Para la adecuada recepción de las quejas y sugerencias realizadas por los clientes que perciben el servicio en la consulta externa, el departamento de servicio al cliente será el responsable del manejo de estos módulos, para lo cual deberá realizar los siguientes pasos:

- **Recepción de quejas y sugerencias**

El jefe de departamento de servicio al cliente será el encargado de verificar en el software la existencia de quejas o sugerencias del servicio brindado, luego deberá asignar a un asistente para el seguimiento del caso. Para conocer al instante cuando ingrese una queja o sugerencia, el software emitirá un sonido de alerta.

- **Resolución de queja o sugerencia**

El asistente asignado para el seguimiento del caso de quejas o sugerencias del servicio brindado, deberá realizar las acciones necesarias para brindar una solución óptima cuando se presenten fallas en el servicio, así como hacer llegar las sugerencias a las autoridades del hospital para evaluar su posible aplicación.

- **Tiempo de resolución**

Debido a que el paciente al momento de presentar su inconformidad en el servicio aún permanece en las instalaciones de la unidad, se deberá dar solución al problema en un tiempo máximo de dos horas, asimismo para la aplicación de la sugerencia luego de que las autoridades evalúen la misma se tendrá como tiempo máximo una semana para su correcta aplicación. Si el paciente ya se retiró de la unidad, se le notificara vía telefónica la resolución de su queja.

- **Comunicación de la solución de la queja o implementación de la sugerencia**

Cuando se trate de informar la solución a la queja presentada, el asistente asignado deberá hacer uso del sistema de altavoz para localizar al paciente para que este se ubique en la sala de espera de su especialidad (ortopedia, oftalmología o cirugía), durante el tiempo en que el asistente resuelva el problema. En caso de que el paciente ya se haya retirado de la consulta externa, se le notificara vía telefónica la resolución de su queja. Asimismo se realizará una llamada telefónica a los pacientes que hayan presentado una sugerencia para darles las gracias por mostrar su interés en que se mejore el servicio.

- **Informe de finalización de caso**

El asistente asignado para la resolución de la queja o sugerencia elaborará un informe dirigido al jefe del departamento de servicio al cliente para notificarle que se solucionó el problema, asimismo si se pudo o no implementar la sugerencia. (Véase anexo 7)

### **e.7) Soporte técnico**

Al software debe brindársele mantenimiento preventivo trimestral y correctivo únicamente cuando sea necesario. Asimismo, el software permitirá que el personal de informática pueda realizar las modificaciones necesarias cuando las autoridades del hospital así lo consideren.

### **e.8) Requerimiento de equipo**

Para que esta táctica funcione eficaz y eficientemente es necesario la adquisición de tres equipos de cómputo (uno por cada especialidad) con las siguientes características.

- Procesador intel core i7
- Memoria RAM 4GB
- Disco duro 500 GB
- Sistema operativo Windows 7 Profesional
- Monitor de 19" touch

### **e.9) Desarrollo del software**

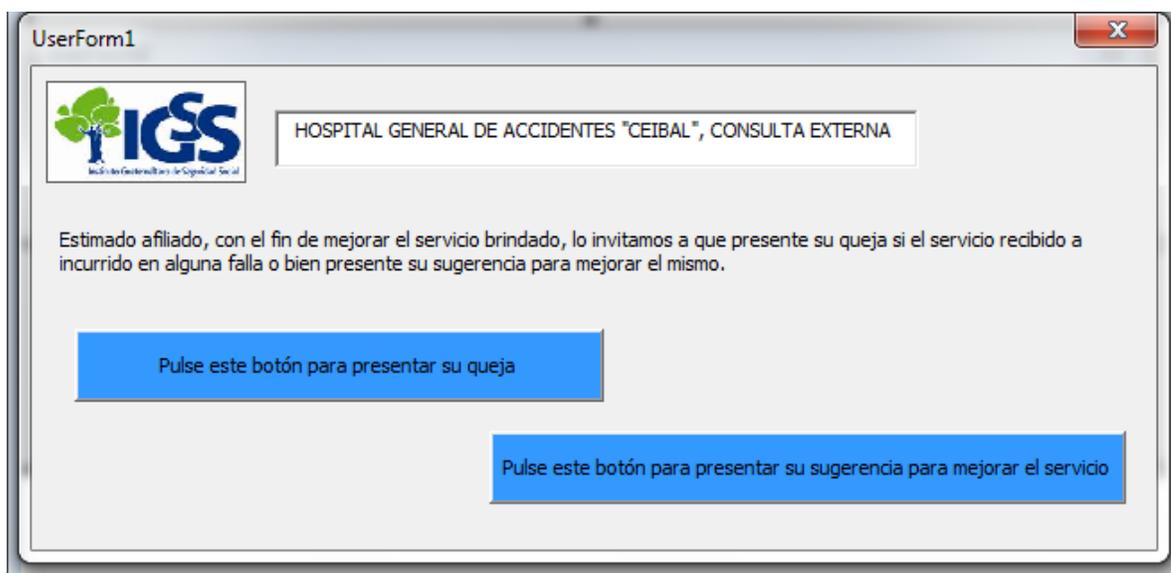
#### **e.9.1) Menú principal**

En la pantalla principal del software, se encontraran las opciones de presentar su queja o presentar su sugerencia para que el cliente pueda presionar la opción que considere y de esta manera acceder a los submenús. (Véase figura 7)

### e.9.2) Menú de quejas

En esta pantalla se encontrarán cuatro botones para cubrir las cuatro brechas y de esta manera mantener un monitoreo constante de las diferentes deficiencias que se presenten en el servicio. (Véase figura 8)

**Figura 7**  
**Pantalla software de quejas y sugerencias, menú principal**  
**Consulta externa**



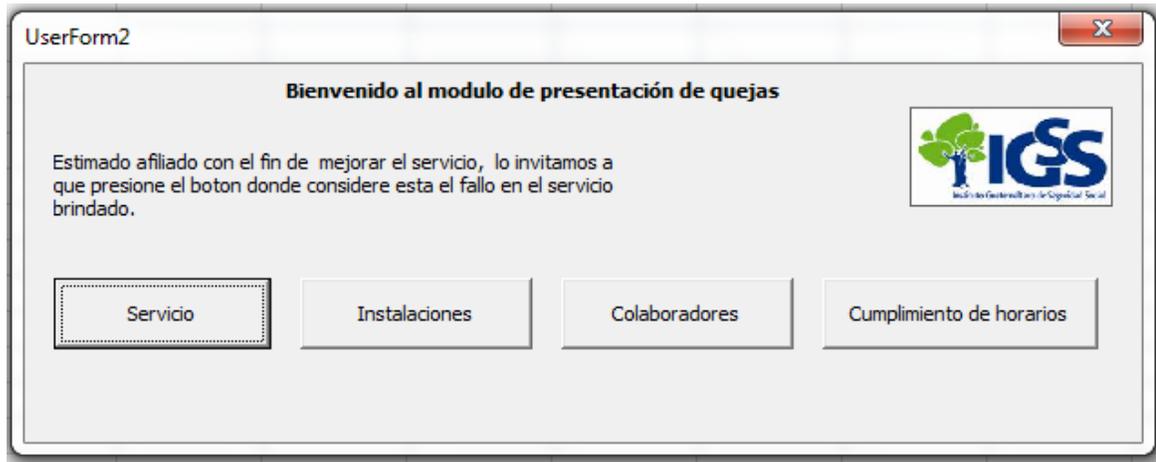
The screenshot shows a software window titled "UserForm1" with a close button in the top right corner. On the left is the logo for "IIGS" (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). To the right of the logo is a text box containing "HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES 'CEIBAL', CONSULTA EXTERNA". Below this is a paragraph of text: "Estimado afiliado, con el fin de mejorar el servicio brindado, lo invitamos a que presente su queja si el servicio recibido a incurrido en alguna falla o bien presente su sugerencia para mejorar el mismo." At the bottom, there are two blue buttons. The first button on the left says "Pulse este botón para presentar su queja". The second button on the right says "Pulse este botón para presentar su sugerencia para mejorar el servicio".

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### e.9.3) Sub menú servicio

En esta opción el cliente podrá ingresar sus inconformidades derivadas de la prestación del servicio en la consulta externa, para lo cual deberá ingresar su número de afiliación y la clínica donde ocurrió el inconveniente. (Véase figura 9)

**Figura 8**  
**Pantalla software de quejas y sugerencias, menú de quejas**  
**Consulta externa**



Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.9.4) Sub menú instalaciones**

Este submenú contendrá las herramientas para colocar las deficiencias en la parte física del hospital encontrada por los clientes, para lo cual deberán especificar el área del problema y el inconveniente del mismo. (Véase figura 10)

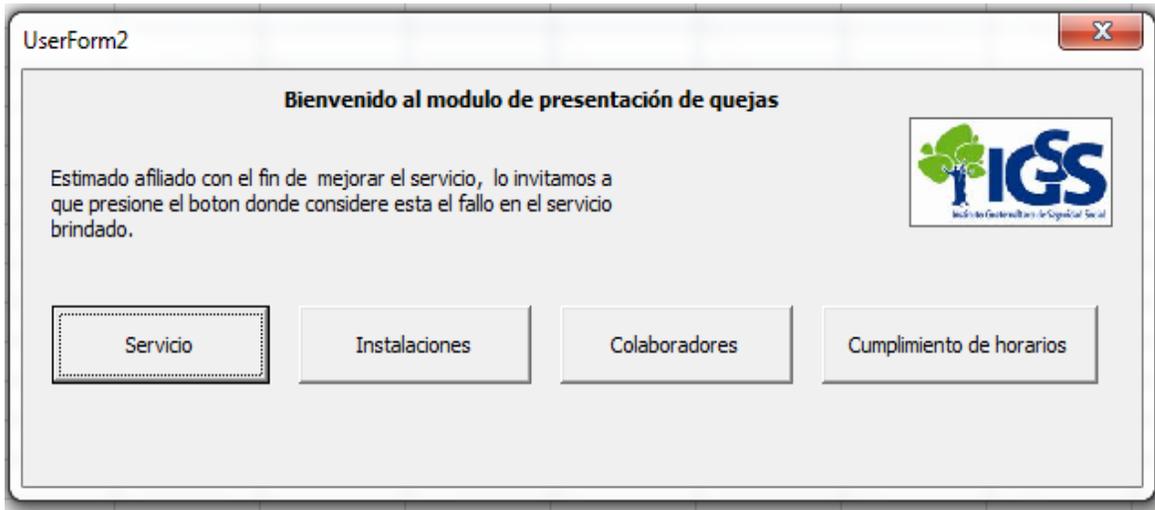
#### **e.9.5) Sub menú cumplimiento de horarios**

Esta opción estará diseñada para colocar los problemas ocurridos en cuanto al tiempo de espera y atención en las citas programadas. (Véase figura 11)

#### **e.9.6) Menú de sugerencias**

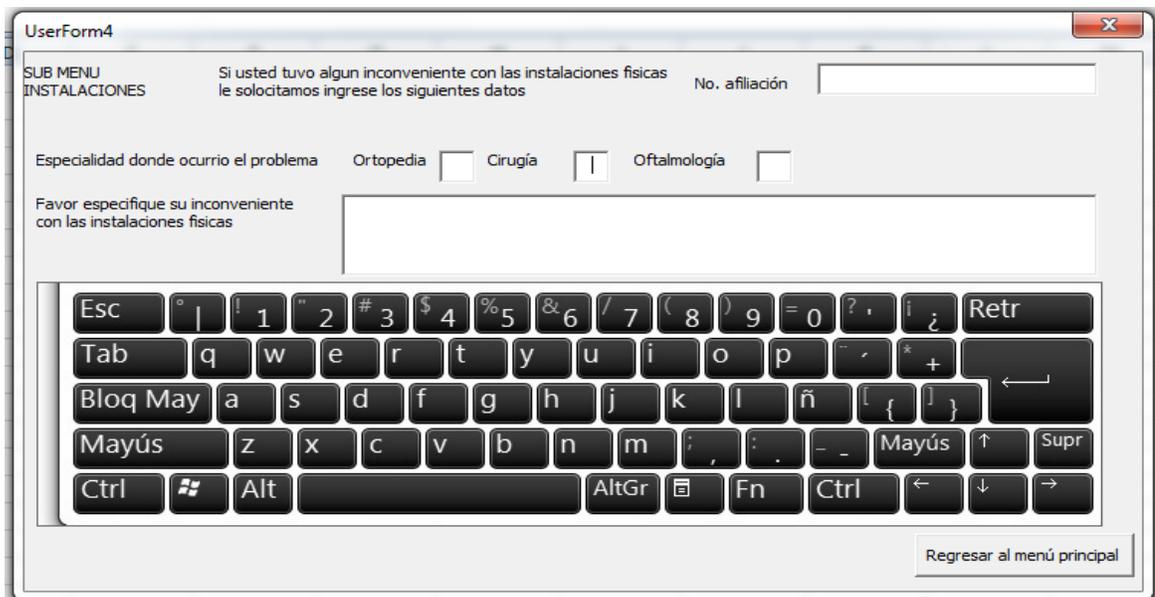
Con la finalidad de que el servicio que se brinda a los clientes en la consulta externa este en constante mejoramiento, se diseñará esta opción para que estos puedan manifestar sus sugerencias. (Véase figura 12)

**Figura 9**  
**Pantalla software de quejas y sugerencias, sub menú servicio**  
**Consulta externa**



Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**Figura 10**  
**Pantalla software de quejas y sugerencias, sub menú instalaciones**  
**Consulta externa**



Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**Figura 11**  
**Pantalla software de quejas y sugerencias, sub menú cumplimiento de horarios, Consulta externa**

The screenshot shows a software window titled "UserForm6". At the top left, it says "SUB MENU CUMPLIMIENTO DE HORARIOS". To the right, there is a text box for "No. afiliación". Below this, there are three input fields: "Cita en clinica", "Hora de la cita", and "Hora en que lo atendieron". A larger text area below these fields is labeled "Indique el inconveniente con el horario establecido". At the bottom of the window, there is a keyboard icon and a button labeled "Regresar al menú principal".

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**Figura 12**  
**Pantalla software de quejas y sugerencias, menú de sugerencias Consulta externa**

The screenshot shows a software window titled "UserForm7". At the top, it says "Bienvenido al modulo de presentación de sugerencias". Below this, there is a message: "Estimado afiliado con el fin de mejorar el servicio, lo invitamos a que proporcione su sugerencia para mejorar el servicio." To the right of the message is the logo for "IGSS" (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). Below the message is a large text input area. At the bottom of the window, there is a keyboard icon and a button labeled "Regresar al menú principal".

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **e.10) Comunicación de la implementación del kiosco**

La forma de dar a conocer la implementación y funcionalidad del kiosco para presentar quejas o sugerencias al servicio, será a través del correo institucional para los clientes internos y a través del uso del mercadeo directo e interactivo para los clientes externos (Véase estrategia 8)

### **e.11) Presupuesto**

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para la implementación del kiosco de quejas y sugerencias. (Véase cuadro 9)

**Cuadro 9**  
**Costo del equipo y aplicación del kiosco**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
1	Software (con licencia)	Q. 25,000.00	Q. 25,000.00
3	Equipo de computo	Q. 7,500.00	Q. 22,500.00
3	Kioscos	Q. 1,500.00	Q. 4,500.00
1	Capacitación colaboradores uso del software	Q. 1,500.00	Q. 1,500.00
4	Mantenimiento preventivo trimestral	Q. 1,500.00	Q. 6,000.00
	<b>Total</b>		<b>Q. 59,500.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **e.12) Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del kiosco para la presentación de quejas y sugerencias, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 10)

### **e.13) Control de la táctica**

Para establecer la funcionalidad de esta estrategia, es necesario ejecutar un control sobre su implementación, esto se realizara a través del seguimiento de todas las quejas y sugerencias presentadas y respuestas ofrecidas al cliente. El sistema generara un informe estadístico cada mes que se enviara al director médico de la unidad para su análisis y toma de decisiones.

Dicho informe deberá incluir como mínimo lo siguiente:

- Número de quejas y sugerencias presentadas.
- Causas de las quejas o sugerencias (servicio al cliente, instalaciones físicas, información, comunicación, calidad del servicio).
- Tiempo en el que se concentra la queja o sugerencia (fecha y horario).
- Tiempo de respuesta al cliente.
- Relación entre las quejas y sugerencias y nivel de satisfacción de los clientes.

**Cuadro 10**  
**Plan de acción, implementación de un kiosco específico para la presentación de quejas y sugerencias en la falla de los servicios**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con director médico y personal de informática para presentar propuesta	Presentación de los beneficios de la implementación del kiosco	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar la implementación	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico y personal de informática, para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Adquisición de software, kioscos y equipo de computo	Agilizar procesos	Colaborador/ Director Financiero/ Administrador/ jefe departamento de informática	1 mes	Q. 52,000.00
5	Capacitación para colaboradores responsables de captar datos del sistema	Programa de capacitación a colaboradores de servicio al cliente, informática y autoridades	Jefe departamento de servicio al cliente	2 semanas	Q. 1,500.00
6	Mantenimiento preventivo base de datos de software	Programación trimestral de mantenimiento preventivo y correctivo cuando fuese necesario	Jefe departamento de informática	Anual	Q. 6,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 59,500.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

## **f) Monitoreo del servicio a través de llamadas telefónicas de seguimiento**

### **f.1) Definición de la táctica**

Como parte fundamental en la prestación de un buen servicio, es necesaria la utilización de llamadas telefónicas de seguimiento (post servicio) para escuchar la opinión de los clientes sobre el servicio que recibieron antes y durante la realización del mismo.

A través de las llamadas telefónicas de seguimiento, la consulta externa obtendrá valiosa información sobre satisfacción o insatisfacción de los usuarios.

Las llamadas telefónicas de seguimiento permitirán hacer del conocimiento del cliente la importancia de su opinión sobre el servicio y su satisfacción tras haber visitado las instalaciones de la consulta externa.

Como se constató, la unidad de análisis no cuenta con un sistema que le permita interactuar con los clientes y conocer sus opiniones tras haber recibido los servicios en la consulta externa.

### **f.2) Objetivos de la táctica**

- Establecer una constante y adecuada comunicación con los clientes luego de haberles brindado el servicio para determinar si la consulta externa cumplió con sus expectativas acerca del mismo.
- Hacer saber al cliente la importancia que tiene su opinión del servicio adquirido para determinar los fallos en el mismo y así establecer mejoras continuas.

### **f.3) Descripción de la táctica**

Las llamadas telefónicas de seguimiento posterior al servicio, deberán ejecutarse cronológicamente los días viernes de cada semana para los pacientes que hayan adquirido el mismo en los días lunes a jueves, para los pacientes que se les brindó el servicio el día viernes de esa misma semana, serán consultados el viernes de la próxima semana.

### **f.4) Proceso de realización de llamadas**

Las llamadas telefónicas a los clientes las realizará el operador de teléfono del departamento de call-center del hospital, para lo cual de inicio hará un saludo cordial hacia el cliente, se identificará como colaborador de la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes Ceibal del IGSS e inmediatamente se le solicitará al cliente responda un cuestionario. La llamada tendrá una duración de 3 minutos para evitar inconvenientes con el cliente. (Véase anexo 8 y 9)

Luego de realizar las llamadas respectivas, el operador trasladará las boletas de encuesta con la información obtenida durante la semana al departamento de servicio al cliente, quien será el encargado de la tabulación de las mismas y de la resolución de las quejas. (Véase anexo 10)

Con relación a las sugerencias se trasladarán al director médico quien analizará las mismas y de ser factible su aplicación, remitirá un oficio escrito en donde ordena al jefe del departamento de servicio al cliente su implementación.

La resolución de las quejas deberá hacerse en un máximo de tres días, asimismo la implementación de las sugerencias dispondrá del tiempo necesario para su desarrollo no debiendo exceder de un mes calendario.

El departamento de servicio al cliente deberá realizar una llamada telefónica a los clientes que sugirieron una mejora en el servicio para darles el agradecimiento por esta acción.

#### **f.5) Control de la táctica**

Para establecer la funcionalidad de esta táctica, es necesario ejecutar un control sobre su implementación a través de un reporte mensual el cual debe contener todas las quejas y sugerencias, estableciendo la resolución e implementación de las mismas, lo que permita superar las expectativas de los clientes. El reporte deberá ser analizado por las autoridades de la consulta externa y la autoridad máxima del hospital, para definir las acciones a tomar con el objetivo de brindar un servicio de calidad.

#### **f.6) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la realización de llamadas para evaluar el servicio, así como para informar de la resolución de quejas y agradecimiento por sugerir mejoras en el servicio. (Véase cuadro 11)

#### **f.7) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del monitoreo del servicio a través de llamadas telefónicas de seguimiento. (Véase cuadro 12)

**Cuadro 11**  
**Costo de llamadas telefónicas de seguimiento post-servicio**  
**Consulta externa**

Concepto	Descripción	Costo anual
Llamadas telefónicas para evaluar el servicio	Llamadas semanales: se atiende un promedio de 8300 pacientes mensuales de los cuales se tomará una muestra del 5% para efectuar las llamadas, el costo por minuto se tomará a Q.0.50. Cada llamada tendrá una duración de 3 minutos. (8300*5%*0.50*3*12)	Q. 7,470.00
Llamadas telefónicas para informar resolución de quejas y sugerencias	Se notificará a los pacientes la resolución de su queja o sugerencia para lo cual la llamada tendrá una duración de 2 minutos. (8300*5%*0.50*2*12)	Q. 4,980.00
		<b>Q. 12,450.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**Cuadro 12**  
**Plan de Acción**  
**Monitoreo del servicio brindado a los clientes en la consulta externa a**  
**través de llamadas telefónicas**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Duración	Costo anual
1	Llamada telefónica a los clientes que hayan recibido los servicios que brinda la consulta externa.	Llamadas telefónicas de seguimiento	Jefe departamento de servicio al cliente/operador de teléfono call-center	01 año	Q. 7,470.00
2	Llamada telefónica a los clientes para informar resolución de quejas y sugerencias	Llamadas para notificar	Jefe departamento de servicio al cliente/operador de teléfono call-center	01 año	Q. 4,980.00
2	Informe mensual de llamadas realizadas		Jefe departamento de servicio al cliente	01 año	
<b>Costo Total</b>					<b>Q.12,450.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013.

### 3.3.2 Evidencia física

Cumplir y superar las expectativas del cliente no solo requiere entender cuáles son estas, sino también realizar acciones que implican establecer estándares de servicio para asegurar que este se brinde como esperan los clientes y proporcionar evidencia física que genere indicios y la atmosfera apropiada para el servicio. (Véase tabla 9)

**Tabla 9**  
**Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 2**

Brecha a cerrar	No.	Estrategias para cerrar brecha	Tácticas para cumplir las estrategias
Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos	3	Mejoramiento del diseño y ambiente de servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación del esquema de servicio.</li></ul>
	4	Mejoramiento de la evidencia física	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones físicas adecuadas</li><li>• Implementación de uniformes.</li></ul>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### 3.3.2.1 Estrategia 3: Mejoramiento del diseño y ambiente de servicio

Para lograr brindar un servicio de calidad, la consulta externa debe hacer uso de estándares formales que guíen a sus colaboradores.

Se debe especificar el proceso de servicio y la evidencia del mismo desde el punto de vista de los clientes. Estos estándares deben ser socializados a los colaboradores para que puedan utilizarlos en la correcta prestación de los servicios.

### **a) Definición de la estrategia**

Para brindar un buen servicio, se hace necesario contar con un ambiente agradable para los clientes en donde las dimensiones ambientales del entorno físico puedan incluir todos los factores físicos, objetivos que pueden ser controlados por la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco para realizar o restringir las acciones de los colaboradores y clientes; por lo anterior se propone basar los estándares de servicio en requisitos fundamentales para la adecuada atención del usuario, logrando igualar o exceder las expectativas de los clientes reflejándose en calidad en el servicio brindado.

### **b) Objetivos de la estrategia**

- Establecer la participación del cliente interno y externo en el servicio mediante la creación de un esquema que muestre el proceso del mismo a los involucrados.
- Cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes a través de la implementación de estándares de servicio que permitan guiar a los colaboradores en la forma adecuada de brindar los servicios.

### **c) Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de esta estrategia serán clientes reales, potenciales y el cliente interno.

### **d) Tácticas a implementar para el desarrollo de la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender la siguiente táctica:

## **e) Creación del esquema de servicio**

### **e.1) Definición de la táctica**

El diseño del servicio permite describir las características del proceso de entrega del mismo en forma objetiva y representativa, para que los colaboradores puedan ver el papel que cumplen en su desarrollo y comprendan los pasos implícitos en todo el proceso, por lo que su ausencia genera un obstáculo para brindar un servicio de calidad.

### **e.2) Objetivos de la táctica**

- Establecer cada una de las participaciones del cliente interno y externo en el servicio.
- Diseñar un esquema de servicio en el cual se plasmen los procesos a seguir en la prestación del servicio en la consulta externa.

### **e.3) Descripción de la táctica**

La creación de un esquema del servicio ayudará a los colaboradores y al cliente externo a comprender de una mejor forma los pasos y procesos implicados en la prestación del mismo, así como las interacciones entre ambas partes para brindar y percibir un servicio de calidad.

Derivado de lo anterior, se propone a la consulta externa la impresión y colocación del esquema de servicio en las tres especialidades, (ortopedia, oftalmología y cirugía). (Véase anexos 11, 12 y 13)

Las medidas del esquema de servicio deberán ser de 100 cm de ancho por 60 cm de alto elaborado en manta vinílica, estas dimensiones permitirán al cliente y colaborador tener una buena visualización del esquema. El esquema de servicio

deberá ser colocado frente a cada módulo de secretaría de las tres especialidades.

Si el proceso de servicio necesita modificaciones o actualizaciones, serán las autoridades de la consulta externa quienes las elaborarán, asimismo serán responsables de cuidar porque este documento se encuentre en óptimas condiciones.

Para dar a conocer el esquema de servicio a los colaboradores se hará a través del uso del correo electrónico interno y para los clientes externos a través del uso de mercadeo directo e interactivo, asimismo serán colocados en la pared frente a cada módulo de secretaría. (Véase estrategia 8)

#### **e.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que conlleva realizar e implementar el esquema de servicio en la consulta externa. (Véase cuadro 13)

**Cuadro 13**  
**Presupuesto del esquema del servicio**  
**Consulta Externa**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresión en manta vinílica del esquema del servicio de la consulta externa en medidas 100 cm de ancho * 60 cm de alto	3	Q. 175.00	Q. 525.00
<b>Total</b>			<b>Q.525.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **e.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que concierne a la implementación del esquema de servicio en la consulta externa, en donde se detallan las actividades a realizar, así como los responsables de ejecutarlas y costos de las mismas. (Véase cuadro 14)

### **e.6) Control de la táctica**

La consulta externa deberá realizar análisis y evaluaciones trimestralmente sobre el diseño del esquema de servicio, con la finalidad de actualizar los cambios que se puedan dar en el mismo. Para su realización, tomará en cuenta el proceso de este, con la finalidad de realizar ajustes necesarios para mejorar la calidad del servicio y superar las expectativas de los clientes.

**Cuadro 14**  
**Plan de acción para implementar el esquema de servicio**  
**Consulta externa**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Jefe departamento servicio al cliente/jefatura consulta externa	05 días	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Jefe departamento servicio al cliente/jefatura consulta externa	01 día	Q. 0.00
3	Diseño del formato del esquema de servicio	Jefe departamento de servicio al cliente /jefe departamento de relaciones públicas	05 días	Q. 0.00
4	Impresión del esquema de servicio	Jefe departamento de servicio al cliente	05 días	Q. 525.00
Total				Q. 525.00

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **3.3.2.2 Estrategia 4: Mejoramiento de la evidencia física**

Para mejorar la calidad del servicio, es importante que la consulta externa renueve o modifique los elementos tangibles de la evidencia física más significativos y que presentan deficiencia dentro de la misma.

#### **a) Definición de la estrategia**

La evidencia física para toda institución que brinde servicios es importancia, ya que ofrece a los clientes externos atributos tangibles que facilitarán a estos evaluar el servicio adquirido. Como se comprobó en el capítulo anterior, los clientes manifestaron que la consulta externa no cuenta con un lugar adecuado para que los pacientes en silla de ruedas y camilla puedan esperar a ser atendidos, asimismo los colaboradores no cuentan con uniforme que los identifique como miembros de la institución, por lo cual es necesario que la consulta externa mejore las instalaciones, así como implementar el uso de uniformes para los colaboradores a través de diferentes acciones.

#### **b) Objetivos de la estrategia**

- Proporcionar una ambiente de espera adecuado a los clientes que visitan la consulta externa.
- Diferenciar a los colaboradores que desempeñan sus labores dentro de la consulta externa con respecto a los demás departamentos.

#### **c) Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la propuesta es el cliente interno y externo.

#### **d) Tácticas a implementar para el desarrollo de la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender las siguientes tácticas:

#### **e) Instalaciones físicas adecuadas**

##### **e.1) Definición de la táctica**

El espacio y funcionalidad de las instalaciones físicas de la consulta externa deberán satisfacer las necesidades de los clientes, por lo cual se hace necesario que el entorno físico deba rediseñarse para lograr que los pacientes durante su tiempo de espera a ser atendidos logren una estancia cómoda y agradable.

##### **e.2) Objetivo de la táctica**

- Brindar a los pacientes que visitan la consulta externa, instalaciones físicas agradables, cómodas y seguras.

##### **e.3) Descripción de la táctica**

Con el objetivo de lograr que la estadía del cliente en las instalaciones de la consulta externa sea lo más agradable cómoda y segura, se propone el mejoramiento de las aéreas donde los pacientes esperan ser atendidos. Para lograrlo se propone lo siguiente:

- Para los pacientes que asisten a la consulta externa a requerir servicios y sus condiciones de físicas de salud les condicione a permanecer en silla de ruedas y camilla, y con la finalidad que durante su tiempo de espera a ser atendidos se sientan cómodos y seguros al evitar que sean lastimados por los colaboradores y demás pacientes que transitan en los pasillos de la misma, se propone que se habilite al final del área de la especialidad de

ortopedia una sala de espera exclusiva para este tipo de pacientes. (Véase anexo 14)

- Con la finalidad de lograr que la estadía de los pacientes que asisten a la consulta externa sea confortable, esta deberá rediseñar sus instalaciones para lo cual se propone que se habilite una sala de espera para los pacientes que ya fueron atendidos por el médico y esperan sus constancias (suspensiones, próxima cita, hoja de evolución médica y recetas) en las tres especialidades (ortopedia, oftalmología y cirugía), la anfitriona de la consulta externa deberá verificar que esta sea utilizada solo por pacientes que esperan sus constancias, asimismo dentro de estas salas de espera se deberá ubicar un mueble con revistas y periódicos, un dispensador de agua pura y una cafetera con sus respectivos utensilios (azúcar, café, removedores y vasos), de esta manera se puede lograr que los clientes se entretengan durante su tiempo de espera. (Véase anexo 15)
- La consulta externa cuenta con un circuito cerrado de televisión el cual deberá transmitir la publicidad de la misma, asimismo se colocará información de los demás servicios que brinda el hospital, además de las actualizaciones en los procesos y modificaciones en las instalaciones con la finalidad de que el cliente siempre este informado. De igual manera se transmitirán videos motivacionales que ayuden a levantar el estado de ánimo de los pacientes. El departamento de informática conjuntamente con el departamento de servicio al cliente serán los encargados de verificar el correcto funcionamiento del circuito cerrado así como de la programación que se transmita.

La persona responsable de velar porque en las salas de espera se cuente con revistas y periódicos, asimismo con café, agua y los utensilios necesarios requeridos mensualmente será el encargado de limpieza de cada área.

#### **e.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la implementación de instalaciones físicas adecuadas para los pacientes. (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15**  
**Costo implementación instalaciones físicas adecuadas**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseño y creación de sala de espera para pacientes en silla de ruedas y camillas	1	Q.2,500.00	Q. 2,500.00
Mueble para colocar revistas y periódicos.	3	Q. 525.00	Q. 1,575.00
Dispensadores de agua pura	3	Q. 800.00	Q. 2,400.00
Cafeteras grandes tipo industrial de acero inoxidable	3	Q. 500.00	Q. 1,500.00
Suministro de insumos	12	Q.525.00	Q. 6,300.00
<b>Total</b>			<b>Q. 14,275.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de instalaciones físicas adecuadas, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 16)

**Cuadro 16****Plan de acción implementación instalaciones físicas adecuadas****Consulta externa**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Jefe departamento servicio al cliente/jefatura consulta externa	01 semana	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Jefe departamento servicio al cliente/jefatura consulta externa	01 día	Q. 0.00
3	Diseño de planos para remodelar áreas de espera	Jefe departamento de servicio al cliente /jefe departamento de mantenimiento	01 semana	Q. 0.00
4	Diseño y creación de sala de espera para pacientes en silla de ruedas y camillas	Jefe departamento de mantenimiento	01 mes	Q. 2,500.00
5	Adquisición de mobiliario y equipo para salas de espera	Jefe departamento de compras/administrador	15 días	Q. 5,475.00
<b>Total</b>				<b>Q. 7,975.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **e.6) Control de la táctica**

La consulta externa deberá realizar entrevistas a los pacientes para consultar el beneficio que genera contar con instalaciones físicas adecuadas, asimismo sus observaciones para mejorar continuamente el servicio alcanzado y así superar sus expectativas.

### **f) Implementación de uniformes**

#### **f.1) Definición de la táctica**

La presentación personal de los colaboradores influye en la percepción de los clientes del servicio que se brinda, asimismo de la imagen que proyecta la institución, ya que estos juegan un papel muy importante al tener contacto directo con los clientes y son el centro de atención de este; es importante recordar que el contacto visual y una primera buena impresión transmitida a los usuarios del servicio, influirá en la calidad de entrega del mismo que la institución ofrece al público en general.

#### **f.2) Objetivos de la táctica**

- Mejorar la imagen que proyecta la consulta externa.
- Brindar un servicio de calidad que ayude a superar las expectativas del cliente mediante la mejora de la evidencia física.

#### **f.3) Descripción de la táctica**

Con la finalidad de mejorar la evidencia física de la consulta externa, se propone la creación e implementación de uniformes para los colaboradores (secretarias, médicos y enfermeras) que los identifique como miembros de esta.

Para los colaboradores del área de secretaría se propone la implementación de una blusa color celeste manga corta, elaborada en tela dacron. (Véase anexo 16)

Para los colaboradores del área médica se propone el uso de bata color azul, manga larga elaborada con tela dacron pesado. (Véase anexo 17)

Y para los colaboradores que pertenecen al área de enfermería, deberán seguir utilizando el uniforme autorizado por la institución el cual consta de blusa y pantalón color blanco. (Véase anexo 18)

A todos los colaboradores de la consulta externa se les hará entrega de dos uniformes al año.

Todos los uniformes deben llevar bordado en la parte superior izquierda el logotipo de la institución con la leyenda: Consulta externa, Hospital General de Accidentes "Ceibal". (Véase figura 13)

**Figura 13**  
**Bordado de uniformes para colaboradores**  
**consulta externa**



Fuente trabajo de campo, abril 2013

#### **f.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la creación e implementación de uniformes para los colaboradores de la consulta externa. (Véase cuadro 17)

**Cuadro 17**  
**Presupuesto creación e implementación de uniformes**  
**consulta externa**

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
72 batas	Elaboración de batas de color azul con bordado para médicos	Q. 150.00	Q. 10,800.00
28 blusas	Elaboración de 14 blusas para secretarias con bordado	Q. 55.00	Q. 1,540.00
50 uniformes	Elaboración de 25 uniformes de enfermería	Q. 175.00	Q. 8,750.00
Total			Q. 21,090.00

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **f.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la creación e implementación de uniformes para los colaboradores de la consulta externa, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 18)

**Cuadro 18**  
**Plan de acción para la creación e implementación de uniformes**  
**consulta externa**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con autoridades para presentar propuesta	Presentación de los beneficios del uso de uniformes	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con autoridades para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico/jefe de consulta externa/administrador		Q. 0.00
3	Adquisición de uniformes	Contratación de empresa para confeccionar uniformes	Director Financiero/ Coordinador de compras/administrador	02 semanas	Q. 21,090.00
<b>TOTAL</b>					Q. 21,090.00

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**f.6) Control de la táctica**

Para evaluar la funcionalidad de esta táctica se deberá preguntar a los clientes reales cómo consideran la apariencia personal de los colaboradores, utilizando la boleta de monitoreo de satisfacción al cliente. (Véase anexo 4)

### **3.3.3 Gestión del talento humano**

La administración del talento humano consiste en planeación, organización, desarrollo y coordinación del mismo, es por esto que la consulta externa deberá implementar herramientas que permitan contratar a los colaboradores idóneos para los puestos de trabajo, asimismo para brindar un servicio de calidad a los clientes deberá capacitarlos en servicio al cliente y en habilidades técnicas para proporcionales a estos los conocimientos necesarios y que puedan atender como se merecen los clientes y a manejar correctamente los equipos con que trabajan.

Además, para que los colaboradores desempeñen mejor sus funciones siendo más productivos y alcanzando los intereses institucionales y personales, se deberá implementar un programa motivacional.

La consulta externa no debe catalogar como un instrumento a sus colaboradores, debe hacerlos sentir que son el principal capital con que este cuenta, ya que poseen habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la institución. (Véase tabla 10)

**Tabla 10**  
**Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 3**  
**consulta externa**

Brecha a cerrar	No. de estrategia	Estrategias para cerrar brecha	Tácticas para cumplir las estrategias
Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares establecidos	5	Contratación de colaboradores idóneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proceso de reclutamiento y selección.</li> </ul>
	6	Desarrollar a los colaboradores para brindar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica.</li> <li>• Seminarios sobre servicio al cliente.</li> </ul>
	7	Programa de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios motivacionales.</li> <li>• Becas de estudio.</li> </ul>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **3.3.3.1 Estrategia 5: Contratación de colaboradores idóneos**

#### **a) Definición de la estrategia**

Para que la consulta externa entregue calidad en el servicio de manera eficaz y eficiente, deberá implementar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de sus colaboradores.

El dotar el talento humano idóneo a la institución permitirá que cuando los colaboradores se presenten a desarrollar sus funciones en los puestos de

trabajo, lo hagan con seguridad de poder desempeñarse correctamente, brindando un servicio de calidad que supere las expectativas del cliente acerca del mismo.

#### **b) Objetivos de la estrategia**

- Definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar a la consulta externa los colaboradores idóneos para cada área de trabajo en la cual exista una plaza vacante a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección.

#### **c) Tácticas a implementar para el desarrollo de la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender la siguiente táctica:

#### **d) Diseño del proceso de reclutamiento y selección**

Con la finalidad de que la consulta externa cuente con los colaboradores idóneos para cada plaza de trabajo vacante, es necesario desarrollar lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección.

##### **d.1) Reclutamiento de los colaboradores**

La consulta externa deberá implementar un adecuado proceso de reclutamiento para abastecer de modo adecuado al proceso de selección, por lo que a continuación se detalla el proceso a seguir para captar de forma idónea a los colaboradores de la institución.

#### **d.1.1) Etapa de reclutamiento**

- **Requisición de colaboradores**

Esta surgirá de la necesidad de cubrir plazas vacantes; en ese sentido, las vacantes en la consulta externa surgirán a causa de despido de los colaboradores, creación de nuevos puestos, por renuncia o aumento en el volumen de trabajo, así como por suspensión médica del personal por más de quince días.

Cuando se presente la existencia de una vacante, las autoridades de la consulta externa deberán tener una boleta de requisición de colaboradores. (Véase anexo 19)

- **Medios de reclutamiento**

Con la finalidad de captar a los colaboradores idóneos para la consulta externa, se utilizarán las fases de reclutamiento interno y externo.

- **Reclutamiento interno**

Los colaboradores del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, constituyen una fuente de posibles candidatos para una vacante en la consulta externa, por lo que el administrador de la unidad podrá convocar a todos los colaboradores que cumplan con los requisitos de la plaza.

Para que se efectúe el reclutamiento interno de una manera eficaz y eficiente, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- La información sobre la plaza vacante será anunciada a través de memorándums y boletines los cuales serán colocados en las carteleras ubicadas de la entrada y salida

de los colaboradores en el Hospital General de Accidentes “Ceibal”.

Los colaboradores interesados en la plaza vacante deberán entregar su hoja de vida a la administración de la unidad médica.

- **Reclutamiento externo**

Con la finalidad de obtener a los aspirantes idóneos para la plaza vacante, la administración del hospital deberá realizar lo siguiente para cumplir con el reclutamiento externo:

- **Consulta en los archivos de candidatos:** para captar a los futuros colaboradores de la consulta externa, la administración del hospital dispondrá de un banco de datos con los candidatos que se presentaron en anteriores procesos de reclutamiento y no fueron considerados en el mismo por existir otros candidatos con mayor puntaje de calificación, para lo cual se dispondrá de sus hojas de vida debidamente archivada en la unidad médica.
- **Presentación de candidatos y recomendación de empleados:** de no contar con un aspirante por medio de la consulta en archivos, la administración podrá reclutar a través de recomendación de los demás colaboradores de la institución.

El proceso de reclutamiento será realizado por la administración del Hospital General de Accidentes “Ceibal”.

## **d.2) Selección de los colaboradores**

Esta fase es muy importante para que los resultados del reclutamiento sean los esperados por la institución. La consulta externa deberá establecer un programa de selección de personal orientado a la comprobación y verificación de sus conocimientos, habilidades y aptitudes al servicio al cliente. Con un eficiente proceso de selección, se podrá cubrir los puestos de trabajo de acuerdo a las especificaciones y necesidades del mismo.

Para llevar a cabo el proceso de selección se deberá realizar lo siguiente:

- **Evaluación y selección de candidatos a iniciar el proceso de selección**

La administración deberá evaluar y seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos de la consulta externa considerando base la evaluación y selección de candidatos las descripciones técnicas de puestos.

Una vez tomada la decisión sobre los candidatos seleccionados, se les informara a estos vía telefónica para que se presenten a la administración del Hospital General de Accidentes “Ceibal” para realizarles una entrevista preliminar.

- **Entrevista preliminar**

La administración deberá realizar la entrevista a cada candidato para el puesto. La entrevista permitirá conocer la apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse con las demás personas y su aptitud de servicio; asimismo se le informará la naturaleza del trabajo, el horario. La entrevista preliminar permitirá la comunicación en doble

sentido, la administración obtendrá información sobre el solicitante a la plaza y este sobre la institución.

Es importante establecer que para el caso de plazas de médicos y enfermería, sea el jefe médico y la jefatura de enfermería de la consulta externa quienes realicen la entrevista.

- **Solicitud de empleo**

Luego de entrevistar a los candidatos, los responsables del proceso (administrador, jefe médico y jefatura de enfermería), tomarán la decisión de entregar la solicitud de empleo a los aspirantes que consideren que realizaron una entrevista adecuada.

El candidato deberá llenar la pre solicitud autorizada para solicitar el empleo.

- **Investigación de referencias**

La administración de la unidad deberá verificar los datos y referencias que el interesado consignó en su hoja de vida, proceso que deberá llevarse a cabo vía telefónica con el fin de constatar la veracidad de la información de los candidatos.

- **Pruebas de empleo**

Si la investigación sobre los datos del candidato son positivas este deberá realizar pruebas de empleo, con el objetivo de verificar las capacidades que el colaborador posee para ocupar la plaza.

Para los colaboradores de las tres áreas (médica, secretaría y enfermería) deberán realizarse pruebas de aptitud recalando la imaginación,

percepción y atención al cliente. Asimismo se les debe realizar pruebas de manejo de paquetes de computación.

Para el área médica y de enfermería serán los jefes los que realicen las pruebas pertinentes por ser atención médica las que estos brindan.

- **Examen médico**

En esta fase se realizará el examen médico a los aspirantes a la plaza para asegurar que la salud de los mismos sea la adecuada para los requisitos del trabajo.

- **Entrevista final**

El jefe inmediato de cada área (médica, secretaria y enfermería) de la consulta externa entrevistará al candidato con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección, de esta forma compartirá la responsabilidad de la selección con la administración del hospital.

- **Selección final**

Luego de haber realizado los pasos anteriores, la administración de la unidad médica deberá seleccionar al candidato que considere idóneo para la consulta externa, para lo cual deberá informar a éste vía telefónica para notificarle la decisión sobre el empleo.

- **Contratación final**

Luego de seleccionar al candidato idóneo para el puesto, se procederá a levantar el acta correspondiente para elevarla al departamento de recursos humanos de la institución para notificarle la decisión tomada para la vacante existente en la consulta externa.

### **3.3.3.2 Estrategia 6: Desarrollo de colaboradores para brindar un servicio de calidad**

Según se estableció en el capítulo anterior, la consulta externa no ha elaborado planes de capacitación técnica y de servicio al cliente que contribuyan a los colaboradores a brindar un servicio de calidad que permita superar las expectativas de los clientes.

#### **a) Definición de la estrategia**

Para cultivar y mantener una fuerza de trabajo orientada a los clientes y enfocada en la entrega de un servicio de calidad, la consulta externa deberá capacitar a sus colaboradores en servicio al cliente y en habilidades técnicas.

#### **b) Objetivo de la estrategia**

- Proporcionar a los colaboradores de la consulta externa un programa de capacitación en servicio al cliente y habilidades técnicas que fortalezcan sus conocimientos y capacidades para desarrollar adecuadamente sus funciones.

#### **c) Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de esta estrategia serán los 36 médicos, 25 enfermeras y 14 secretarias que desempeñan sus funciones en la consulta externa.

#### **d) Tácticas a implementar para desarrollar la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender las siguientes tácticas:

## **e) Capacitación en habilidades técnicas**

### **e.1) Definición de la táctica**

Conforme a lo recabado en el trabajo de campo realizado en la consulta externa, se comprobó que a los colaboradores que desempeñan sus funciones en esta no se les ha capacitado constantemente.

Actualmente la consulta externa se encuentra totalmente sistematizada con el programa de computación MEDIIGSS, lo que implica que el expediente médico, toma de signos vitales y elaboración de solicitudes de exámenes médicos se tenga que realizar a través de este programa en los diferentes equipos de cómputo propiedad del hospital. Es por esta razón que brindar una capacitación técnica en el uso de los equipos de cómputo ayudara a disminuir los tiempos de espera de los pacientes que permita alcanzar la calidad en el servicio.

El programa de capacitación en habilidades técnicas implicara brindar los conocimientos necesarios, que luego permitan al colaborador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

### **e.2) Objetivos de la táctica**

- Fortalecer la participación de los colaboradores de la consulta externa mediante capacitaciones en habilidades técnicas que le permitan mejorar sus conocimientos y brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes.
- Detectar las necesidades futuras de capacitación en los colaboradores que les permitan actualizarse constantemente.

### **e.3) Descripción de la táctica**

La finalidad de brindar capacitaciones en habilidades técnicas a los colaboradores de la consulta externa, es que estos tengan la facultad de desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo, conociendo el adecuado uso de los equipos con los que realizan su labor.

Para brindar una correcta capacitación se propone a la consulta externa el seguimiento de los siguientes aspectos:

- **Capacitador**

El Hospital General de Accidentes “Ceibal” cuenta con un departamento propio de informática, el cual es el administrador del sistema de cómputo utilizado en la consulta externa, por lo cual será el encargado de brindar la capacitación técnica a los colaboradores de las áreas de enfermería, secretaría y médica en el uso adecuado de los equipos de cómputo.

- **Lugar para efectuar la capacitación**

El departamento de informática cuenta con un laboratorio de cómputo con 8 computadoras ubicado en un apartado del auditorium general del hospital, el cual será el escenario para realizar la capacitación a los colaboradores.

- **Fechas de capacitaciones**

Debido al constante cambio en las plataformas de los sistemas, las capacitaciones tienen que realizarse semestralmente a todos los colaboradores. Las capacitaciones se deberán llevar a cabo en horario de 15:00 a 16:00 horas, para no interferir en los procesos de la consulta externa.

Con la finalidad de realizar futuras capacitaciones que incrementen los conocimientos y habilidades necesarias a los colaboradores para el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones es necesario elaborar un diagnóstico de las principales áreas en que se les deberá capacitar. (Véase anexo 20)

#### **e.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la capacitación para los colaboradores de la consulta externa. (Véase cuadro 19)

**Cuadro 19**

**Costo capacitación a los colaboradores de la consulta externa**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Programa de capacitación en habilidades técnicas	Capacitación para 75 colaboradores	Q. 2,750.00
Total		Q. 2,750.00

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde al desarrollo del programa de capacitación en habilidades técnicas a los colaboradores de la consulta externa, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 20)

**Cuadro 20**  
**Plan de acción**  
**Capacitación en habilidades técnicas a los colaboradores de la consulta**  
**externa**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Costo	Tiempo
1	Presentar el programa de capacitación	Reunión con las autoridades	Autoridades consulta externa / jefe departamento de servicio al cliente / administrador	Q.0.00	1 semana
	Aprobación del programa de capacitación				
2	Elaboración de manuales de capacitación	Desarrollo de manuales de uso correcto de equipos de computación	Director médico / Director financiero / autoridades consulta externa	Q. 1,250.00	2 semanas
3	Implementación y desarrollo del programa de capacitación	Brindar el curso de capacitación a los colaboradores de la consulta externa	Director médico / administrador/ jefe de informática	Q.1,500.00	1 mes
Total				Q.2,750.00	

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.6) Control de la táctica**

Para verificar que la capacitación en habilidades técnicas sea funcional en los colaboradores, se les presentará una boleta después de haber finalizado el programa de capacitación. (Véase anexo 21)

#### **f) Seminario sobre servicio al cliente**

##### **f.1) Definición de la táctica**

La orientación al servicio dentro de la consulta externa demanda la utilización de programas de capacitación en los cuales se puedan reforzar los conceptos que involucra dicha práctica, además de crear compromiso en el colaborador de la institución y mejorar la actitud del mismo con relación a sus funciones que conlleve brindar un servicio de calidad que alcance superar las expectativas del cliente.

##### **f.2) Objetivo de la táctica**

- Proporcionar los conocimientos necesarios en servicio al cliente a los colaboradores de la consulta externa para que brinden calidad en el servicio superando las expectativas de los clientes.

##### **f.3) Descripción de la táctica**

La orientación que se proporcione a los colaboradores de la consulta externa en relación al servicio al cliente será fundamental para brindar el servicio con calidad, derivado de esto se deberá desarrollar un seminario sobre este tema, para lo cual se hace necesaria la subcontratación de una empresa experta en brindar este tipo de capacitaciones en la cual se enmarque la importancia de los clientes para la institución y la atención personalizada que se les debe brindar.

La capacitación se llevara a cabo en el auditorium ubicado dentro de las instalaciones del hospital el cual cuenta con mobiliario y equipo adecuado para el desarrollo de la actividad.

El contenido del seminario de capacitación sobre servicio al cliente deberá abordar los siguientes temas:

- **Componentes del servicio al cliente**

Dentro de este tema se deberá presentar los elementos que componen la estructura del servicio al cliente en la consulta externa, asimismo sobre el alcance de cada uno de ellos y su impacto en la satisfacción del cliente.

- **Atributos del prestador del servicio**

Identificar de modo práctico los principales atributos y competencias que debe desarrollar el prestador del servicio en la consulta externa.

- **El momento de la verdad al solucionar quejas**

Comprender los elementos que hacen parte de los momentos de verdad.

- **Impacto de la calidad en el servicio al cliente**

Esta fase será de utilidad para mostrar al colaborador los resultados de una buena atención al cliente y de la calidad en el servicio que se brinde remarcando los impactos negativos y positivos que esto conlleva.

- **Tiempo de duración**

La duración del curso será de una hora diaria por dos semanas en horario de 14:00 a 15:00 horas de lunes a viernes para no interrumpir el proceso del servicio.

#### **f.4) Presupuesto**

A continuación, se detalla el presupuesto estimado que implica la capacitación para los colaboradores de la consulta externa. (Véase cuadro 21)

**Cuadro 21**  
**Seminario sobre servicio al cliente, dirigido a los colaboradores de la consulta externa**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Seminario sobre servicio al cliente	Capacitación para 75 colaboradores (Q. 150.00 c/u)	Q. 11,250.00
Total		Q. 11,250.00

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **f.5 Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde al desarrollo del seminario sobre servicio al cliente dirigido a los colaboradores de la consulta externa, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 22)

## Cuadro 22

### Plan de acción

#### Seminario sobre servicio al cliente, dirigido a los colaboradores de la consulta externa

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Costo	Tiempo
1	Presentar del contenido del seminario sobre servicio al cliente	Reunión con las autoridades	Autoridades consulta externa / jefe departamento de servicio al cliente / administrador	Q.0.00	1 semana
2	Contratación de los servicios de empresa especializada en brindar servicios de capacitación en servicio al cliente	Brindar un servicio de calidad	Director médico / Director financiero / autoridades consulta externa	Q. 11,250.00	2 semanas
3	Desarrollo del seminario sobre servicio al cliente		Director médico / administrador/ jefe de informática		Dos semanas
Total				Q. 11,250.00	

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### f.6) Control de la táctica

Para verificar que el seminario sobre servicio al cliente sea funcional en los colaboradores se les presentará una boleta después de haber finalizado el mismo. (Véase anexo 21)

### **3.3.3.3 Estrategia 7: Programa de motivación**

#### **a) Definición de la estrategia**

En la investigación de campo realizada a los colaboradores de la consulta externa se estableció que a los mismos no se les ha motivado, por lo que es necesaria la implementación de un programa motivacional que ayude a lograr que los colaboradores se sientan miembros importantes de la institución y que coadyuve a brindar un servicio de calidad.

#### **b) Objetivo de la estrategia**

- Desarrollar e implementar un programa motivacional dirigido a los colaboradores de la consulta externa que estimule a los mismos en el desarrollo de su trabajo que permita alcanzar los objetivos personales e institucionales en beneficio de los clientes.

#### **c) Descripción de la estrategia**

Al motivar a los colaboradores de la institución se obtendrán grandes beneficios para la misma. Cuando el equipo de trabajo alcance un nivel pleno de motivación, será capaz de desarrollar sus funciones con calidad y dará lo mejor para la consulta externa, lo que consecuentemente se transformará en satisfacción para el cliente.

Para lograr la motivación en los colaboradores se propone brindar seminarios que mejoren la autoestima de los mismos, haciéndoles sentir que son parte importante de la institución; asimismo lo que todo colaborador busca es la superación personal, por lo que el darle la oportunidad de obtener una beca de estudio que le permita incrementar sus conocimientos para desarrollar eficientemente sus funciones y a la vez conseguir que se brinde un servicio de calidad el cual es el objetivo primordial para la institución.

#### **d) Tácticas a implementar para desarrollar la estrategia**

Para implementar la estrategia descrita, la consulta externa deberá emprender las siguientes tácticas:

#### **e) Seminarios motivacionales**

##### **e.1) Definición de la táctica**

Es importante que el cliente interno encuentre un factor motivacional para la consecución de objetivos, por lo cual se hace necesario que la consulta externa pueda crear y poner en práctica un seminario motivacional cuyo propósito sea el de influir de manera positiva en el accionar de los colaboradores, haciendo que sus tareas reflejen un interés específico en brindar a los clientes atención personalizada, atendiendo de la mejor manera sus necesidades, obteniendo como principal resultado un servicio de calidad.

##### **e.2) Objetivo de la táctica**

- Desarrollar una actitud de servicio en el cliente interno de la consulta externa a través de seminarios motivacionales que logren un mejor desempeño en las actividades de los colaboradores que den como resultado brindar un servicio de calidad a los clientes.

##### **e.3) Descripción de la táctica**

Para lograr que la consulta externa cumpla con su objetivo principal de brindar un servicio de calidad a los clientes que la visitan, es necesario fomentar la motivación en los colaboradores.

El seminario motivacional contribuirá a la consulta externa a obtener colaboradores motivados y satisfechos aumentando la productividad y eficiencia,

asimismo ayudará en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

El seminario motivacional se realizara los tres primeros lunes de los meses de enero y julio, para lo cual se deberán realizar grupos de 25 colaboradores de las tres áreas (medica, enfermería y secretaría), la administración y dirección médica del hospital serán los responsables de la logística del mismo; para el desarrollo de las actividades se deberá solicitar el apoyo al departamento de capacitación y desarrollo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS para que el personal de este departamento realice dicho seminario, asimismo se deberá solicitar el apoyo a la Municipalidad de Guatemala para que envíen a un instructor quien se encargará de desarrollar las actividades recreativas.

El seminario se realizará fuera de las instalaciones del hospital, se deberá contratar un lugar específico con la infraestructura adecuada para el desarrollo de este, asimismo para el traslado de los colaboradores hacia dicho lugar estos deberán presentarse en la fecha indicada a las 7:00 horas al parqueo del hospital donde pasara el bus que los transportará.

Para el desarrollo del seminario motivacional se deberán realizar las siguientes actividades. (Véase tabla 11)

**Tabla 11**  
**Actividades del seminario motivacional**  
**consulta externa**

Horario	Actividad	Responsable
7:50: a 8:00 horas	Bienvenida de los participantes	Autoridades de la consulta externa
8:00 a 10:00 horas	Desarrollo tema: Como combatir el estrés en el trabajo	Personal departamento de capacitación y desarrollo
10:00 a 10:30 horas	Refacción	Empresa contratada
10:30 a 11:30 horas	Convivencia entre los participantes fomentando las buenas relaciones interpersonales	Personal departamento de capacitación y desarrollo
11:30 a 13:00 horas	Actividades recreativas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos</li> <li>• Clases de baile</li> <li>• Clases de spinning</li> </ul>	Personal de la Municipalidad de Guatemala
13:00 a 14:00 horas	Almuerzo	Empresa contratada
14:00 a 15:00 horas	Técnicas de relajamiento	Personal departamento de capacitación y desarrollo

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica desarrollar e implementar un seminario motivacional. (Véase cuadro 23)

**Cuadro 23**  
**Presupuesto seminario motivacional**  
**consulta externa**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
01	Alquiler de lugar específico para realizar el seminario motivacional	Q.2,850.00	Q.2,850.00
01	Compra de combustible diesel para bus de traslado	Q.250.00	Q.250.00
78	Refacciones para colaboradores, personal del departamento de capacitación y desarrollo y personal de la municipalidad de Guatemala	Q. 7.75	Q. 604.50
78	Almuerzos para colaboradores, personal de del departamento de capacitación y desarrollo y personal de la municipalidad de Guatemala	Q. 18.00	Q.1,404.00
<b>Total</b>			<b>Q. 5,108.50</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**e.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del seminario motivacional, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 24)

**Cuadro 24**  
**Plan de acción seminario motivacional**  
**consulta externa**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta del seminario	Presentación de los beneficios del seminario motivacional	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar la implementación	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Contar con personal capacitado para impartir el seminario motivacional	Solicitud de apoyo al departamento de capacitación y desarrollo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y a la Municipalidad de Guatemala	Administración / Dirección médica	2 semanas	Q. 0.00
5	Contratación de lugar para el desarrollo del seminario	Publicación en el portal de Guatecompras de la adquisición del servicio de alquiler del lugar	Director financiero	1 semana	Q.0.00
6	Realización del seminario motivacional	Motivar a los colaboradores de la consulta externa	Director médico/ Administración / autoridades de la consulta externa	3 semanas	Q.5,108.50
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 5,108.50</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

## **e.6) Control de la táctica**

Para medir el alcance que tuvo en los colaboradores el seminario motivacional se realizara una evaluación reactiva al concluir el mismo. (Véase anexo 22)

## **f) Programa de becas de estudio**

### **f.1) Definición de la táctica**

Los colaboradores de toda institución desean ser motivados a través de alicientes que ayuden a su superación personal y no solamente como se hacía en la antigüedad, premiándolos por el buen desempeño de sus labores con días de permiso, cartas de felicitación o empleados del mes.

Con la finalidad de incentivar a los colaboradores de la consulta externa a que realicen su trabajo con esmero, profesionalismo y sobre todo con calidad, se propone implementar un programa de becas de estudio que ayude a la superación personal de los mismos y que a la vez permitan cumplir con los objetivos institucionales.

### **f.2) Objetivo de la táctica**

- Estimular el esfuerzo, responsabilidad y dedicación de los colaboradores de la consulta externa en el desempeño de sus labores.

### **f.3) Descripción de la táctica**

Las becas de estudio constituyen el medio para capacitar a los colaboradores de la consulta externa para prestar un buen servicio, formar colaboradores especializados en las disciplinas de la seguridad social y estimularlos con aptitud, para que desarrollen estudios en las ramas del saber que sean afines a los objetivos y servicios que presta el Instituto.

Las becas de estudio serán entregadas a los colaboradores que mejor se hayan desempeñado durante el año, para lo cual deberán demostrar actitud y vocación de servicio, trabajo en equipo, resolución de problemas, responsabilidad y puntualidad en sus trabajos. Los jefes de cada área (médica, enfermería y secretaría) en base al trabajo demostrado seleccionaran al mejor empleado del mes, y los que más veces hayan alcanzado esta meta serán los beneficiarios de la beca.

El hospital para realizar el programa de becas, aportará los medios necesarios para los colaboradores que sean destinados para su capacitación, especialización o actualización técnico-profesional y esta comprenderá lo siguiente:

- Pensión temporal
- Asignación familiar
- Pasajes
- Inscripción
- Colegiatura
- Derechos de examen y otros gastos de estudio

Lineamientos del programa de becas de estudio

- La beca se desarrollará preferentemente en el país.
- Sólo cuando se compruebe que la beca no puede desarrollarse en el país se optará por desarrollarla en el extranjero.

Obligaciones de los becarios

- Firmar el contrato de beca correspondiente.
- Cumplir con los requisitos y el tiempo previsto para el desarrollo de la beca en la institución docente.

- Enviar a la consulta externa un informe mensual de las evaluaciones del entrenamiento durante el tiempo que dure la beca, avalado por la institución docente.
- Rendir un informe técnico final para establecer posibilidades de innovación en los servicios que presta la consulta externa.
- Impartir docencia a colaboradores y dirigir proyectos de aplicación sobre los conocimientos adquiridos.
- Al finalizar la beca, laborar para la institución un tiempo igual al doble de duración de la misma.
- Otras obligaciones que se establezcan en el contrato de la beca.

#### Becas a desarrollar

- Lenguas guatemaltecas
- Becas de estudio a nivel universitario en las áreas
  - Administración en salud y seguridad social
  - Especialidades y sub-especialidades médicas y paramédicas
  - Administración de empresas
  - Jurídico-legal
  - Maestrías

El Hospital General de Accidentes “Ceibal” por ser una unidad ejecutora de su propio presupuesto, asignará los recursos financieros para implementar y desarrollar el programa de becas de estudio.

### **f.3.1) Beca para estudio de lenguas guatemaltecas**

Derivado a que el Hospital General de Accidentes “Ceibal”, es de referencia nacional y asisten pacientes que únicamente hablan en alguna lengua guatemalteca y los colaboradores de la consulta externa desconocen este lenguaje, se propone la implementación de la beca para estudio de lenguas guatemaltecas.

Todos los colaboradores de la consulta externa tienen contacto directo con los clientes por lo cual se deberán otorgar dos becas para cada área de trabajo (enfermería, secretaría y médica) haciendo un total de 6 becas anuales.

La beca de estudio de lenguas guatemaltecas se desarrollará en una universidad del país.

Para no interrumpir con los procesos que se desarrollan en la consulta externa, la beca para estudiar lenguas guatemaltecas se deberá llevar a cabo los días sábados.

### **f.3.2) Becas de estudio de nivel universitario**

A los colaboradores que desempeñan sus funciones en la consulta externa les interesa superarse a nivel profesional en las áreas en que desempeñan sus funciones, es por esto que la institución debe implementar un programa para que los mismos puedan continuar sus estudios en la universidad, las carreras deben estar afines a las autorizadas a desarrollarse.

La beca de estudio de nivel universitario o maestría se llevarán a cabo en una universidad del país. Solo en casos en que se demuestre que la beca no puede ser desarrollada en el país se efectuará en el extranjero

Con la finalidad de no interrumpir en los procesos de la consulta externa, las becas de estudio a nivel universitario deberán desarrollarse en jornada nocturna y fin de semana, en el caso de maestrías se autorizará el permiso acorde a los días y horarios de esta.

Cada año se otorgarán dos becas universitarias para las áreas de enfermería y secretaría haciendo un total de cuatro becas, para el área médica se otorgara dos becas para maestría.

#### **f.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica el desarrollo e implementación del programa de becas de estudio. (Véase cuadro 25)

**Cuadro 25**

**Costo programa becas de estudio a los colaboradores de la consulta externa**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
6	Becas para estudio de otro idioma	Q. 3,000.00	Q.18,000.00
4	Becas de estudio universitario (Q.2,000.00 por cada beca*12 meses)	Q.24,000.00	Q. 96,000.00
2	Beca para maestría (Q.5,000 para cada maestría * 12 meses)	Q.20,000.00	Q. 120,000.00
<b>Total</b>			<b>Q. 234,000.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **f.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación y desarrollo del programa de becas de estudio a nivel universitario, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 26)

#### **f.6) Control de la táctica**

Para medir el alcance del programa de becas de estudio, los jefes de la consulta externa (área médica, secretaría y enfermería) conjuntamente con la administración y dirección médica del Hospital General de Accidentes “Ceibal” deberán realizar una evaluación de 360 grados a los colaboradores para medir el desempeño de los mismos y determinar si están desempeñando sus funciones con motivación, así como al inicio de cada semestre se les solicitará su constancia de inscripción a la universidad, y bimestralmente a los cursos de otros idiomas.

Al finalizar cada bimestre o semestre según sea el caso se les solicitará la certificación de cursos para validar que efectivamente están utilizando de forma adecuada el programa de becas de estudio.

**Cuadro 26**  
**Plan de acción programa de becas de estudio**  
**consulta externa**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo</b>
1	Implementar un programa de becas para lenguas guatemaltecas	Dar a conocer la propuesta a las autoridades	Colaborador	Q.00	1 semana
		Desarrollo de becas de lenguas guatemaltecas	Administrador/ colaboradores premiados	Q.18,000.00	1 año
2	Implementar un programa de becas de estudio a nivel universitario	Desarrollo de becas de estudio de carrera profesional universitaria	Administrador/ colaboradores premiados	Q.96,000.00	6 años
		Desarrollo de maestrías	Administrador y colaboradores premiados	Q.120,000.00	2 años
<b>Total</b>				<b>Q.234,000.00</b>	

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### 3.3.4 Comunicación

Una causa importante de percibir un mal servicio en la consulta externa es la diferencia entre lo que promete acerca del servicio y lo que en realidad entrega.

La comunicación que la consulta externa haga llegar a sus clientes debe ser precisa, coordinada y apropiada para entregar los servicios que los clientes perciben como de alta calidad. (Véase tabla 12)

**Tabla 12**  
**Detalle de estrategias y tácticas para cerrar la brecha 4**

Brecha a cerrar	No.	Estrategias para cerrar brecha	Tácticas para cumplir las estrategias
Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas	8	Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación del departamento de relaciones públicas.</li><li>• Publicidad para informar al cliente externo.</li><li>• Mercadeo directo e interactivo.</li><li>• Programa de relaciones públicas.</li></ul>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### 3.3.4.1 Estrategia 8: Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes

La consulta externa debe mantener una comunicación efectiva con sus clientes, ya que esta juega un papel de gran importancia al influir en las percepciones que tengan los pacientes que visitan la misma al requerir servicios de salud, esto para lograr satisfacer las expectativas de los mismos y de esta manera fomentar las buenas relaciones.

### **a) Definición de la estrategia**

La estrategia de comunicación efectiva tiene como finalidad fomentar y mantener una imagen positiva de la consulta externa, así como informar de los servicios que brinda.

### **b) Objetivos de la estrategia**

- Establecer políticas y planes de publicidad para fomentar la imagen de la institución.
- Establecer mecanismos para hacer llegar a los clientes la información de los servicios que se brindan.

### **c) Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la propuesta es el cliente interno y externo (real y potencial).

### **d) Tácticas a implementar para el desarrollo de la estrategia**

Para lograr cumplir con la estrategia detallada anteriormente, la consulta externa debe basarse en las siguientes tácticas.

### **e) Implementación del departamento de relaciones públicas**

#### **e.1) Definición de la táctica**

De acuerdo a la investigación de campo, se estableció que en la consulta externa no existe un departamento de relaciones públicas que se encargue de diseñar las actividades para fomentar o mantener una imagen e identidad favorable de esta institución ante sus diversos públicos, asimismo que sea el responsable de diseñar e implementar estrategias de comunicación para hacer llegar a los clientes la información pertinente de los servicios que se brindan.

## **e.2) Objetivos de la táctica**

- Crear canales de comunicación efectiva entre la institución, clientes externos y los diferentes medios de comunicación.
- Proyectar una imagen positiva en el cliente interno y externo, haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia la consulta externa y brinden su apoyo y comprensión.
- Generar la participación de la consulta externa en eventos o actividades sociales que permitan dar a conocer los servicios de la misma.

## **e.3) Descripción de la táctica**

Para construir y mantener una imagen positiva de la consulta externa, además de mantener informados de los servicios que se brindan y de los nuevos procesos que se realizan al cliente interno y externo, se hace necesario implementar programas de comunicación para lo cual se deberá contar con un departamento de relaciones públicas.

Derivado de esto, a continuación se desarrolla la estructura de dicho departamento.

## **e.4) Estructura del departamento de relaciones públicas**

- **Misión**

Participar, apoyar y coordinar activamente las acciones y políticas para la mejora constante de la relación entre el cliente interno, externo y la institución a través de la realización de actividades de comunicación que contribuyan a lograr de manera efectiva los objetivos de la consulta externa.

- **Visión**

Ser el departamento que se ocupe de proponer e implementar programas eficientes de comunicación para el cliente interno y externo para que siempre estén informados de los servicios que se realizan en la institución y perciban un servicio de calidad que supere sus expectativas.

- **Objetivos del departamento de relaciones públicas**

Con el objetivo de justificar su creación e implementación, se deben cumplir los siguientes objetivos:

- Crear, mantener y fomentar una identidad positiva de la consulta externa, para que sirva de plataforma en la proyección de la imagen que se desea transmitir a los públicos de interés tanto externos como internos.
- Desarrollar actividades de información, divulgación y publicidad institucional a través de los diversos medios de comunicación.
- Gestionar las peticiones de información concernientes a la consulta externa según normativa de la ley de acceso a la información pública.
- Proponer, diseñar y llevar a cabo todas las campañas orientadas a la prevención y educación relacionada con la salud de los afiliados y beneficiarios al seguro social.
- Organizar el protocolo de la consulta externa.

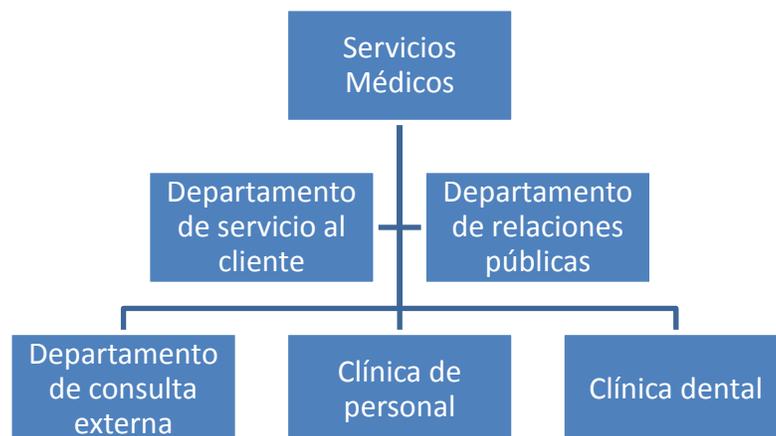
- **Importancia del departamento de relaciones públicas**

Su función principal estará enfocada a velar porque la imagen de la consulta externa siempre sea positiva, así como ser el ente encargado de dar información a los distintos medios de comunicación y crear los medios necesarios para hacer llegar la información a los clientes a cerca de los servicios que esta brinda

- **Ubicación dentro de la estructura organizacional**

Su ubicación dentro del organigrama general del Hospital General de Accidentes “Ceibal” se encontrará bajo la jurisdicción del departamento de servicios médicos, ya que en este lugar es donde se interactúa directamente con el cliente y aquí podrá diseñar los programas de comunicación y divulgación de los servicios que se brindan, así como responder ante los distintos medios de comunicación. (Véase figura 14)

**Figura 14**  
**Propuesta ubicación departamento de relaciones públicas**



Fuente: trabajo de campo, abril 2013

- **Funciones generales del departamento de relaciones públicas**

Las principales funciones que tendrá a su cargo el departamento de relaciones públicas se detallan a continuación. (Véase tabla 13)

**Tabla 13**

**Funciones del departamento de relaciones públicas**

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación	El departamento de relaciones públicas se encargará de las comunicaciones externas asimismo del flujo de información con los colaboradores, autoridades, medios de comunicación, y la comunidad
Asesoría	Asesora a las autoridades del hospital con relación a las decisiones y políticas de información
Coordinación de publicaciones y de los medios electrónicos	Se encargará de todas las publicaciones internas y externas, impresos o electrónicos.
Representante de la organización	El vocero representará a la organización cuando la dirección médica le asigne la tarea de hablar en nombre la consulta externa

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

- **Recursos necesarios para la implementación y funcionamiento del departamento relaciones públicas**

**Talento humano**

Para cubrir la demanda de trabajo que absorberá este departamento, es necesario contar con los colaboradores adecuados los cuales deben tener conocimientos en publicidad y relaciones públicas. (Véase anexo 23)

- 01 jefe de departamento
- 01 asistente administrativo
- 01 diseñador gráfico
- 01 fotógrafo
- 01 secretaria clase “B”

### **Proceso de contratación**

El Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, es una unidad ejecutora de presupuesto dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por lo que se encuentra en la disponibilidad de contratar directamente a los colaboradores para el departamento de relaciones públicas, estos deberán ser contratados bajo el renglón 022 (personal por contrato), con una vigencia de contrato anual.

### **Recursos tecnológicos**

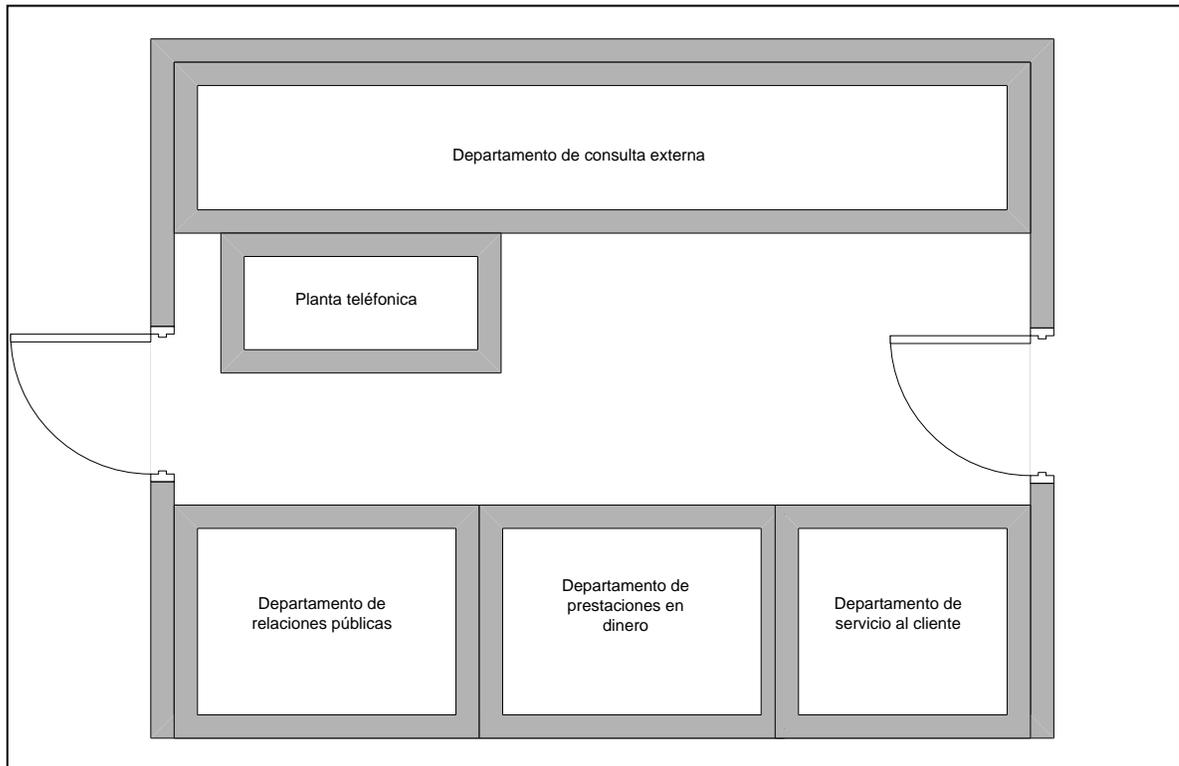
- 05 computadoras de escritorio
- 01 impresora de grupo laser monocromática.
- 01 impresora láser de color

### **Mobiliario y equipo**

- 05 escritorios
- 05 sillas secretariales
- 03 archivos de metal
- 01 mesa de trabajo
  
- **Ubicación física del departamento de relaciones públicas**

La oficina del departamento de relaciones públicas se ubicará físicamente a un costado de la entrada principal de pacientes del hospital. (Véase figura 15)

**Figura 15**  
**Ubicación física del departamento de relaciones públicas**



Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **e.5) Comunicación de la estrategia**

La forma para dar a conocer la implementación y funciones del departamento de relaciones públicas de la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, será a través del mercadeo directo e interactivo.

#### **e.6) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la implementación del departamento de relaciones públicas. (Véase cuadro 27)

### Cuadro 27

#### Presupuesto para implementar el departamento de relaciones públicas

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Proceso de selección	01	Q. 5,000.00	Q. 5,000.00
Salario jefe de departamento	12	Q. 5,500.00	Q.66,000.00
Salario asistente administrativo	12	Q.3,700.00	Q.44,400.00
Salario diseñador gráfico	12	Q.2,800.00	Q. 33,600.00
Salario fotógrafo	12	Q. 2,450.00	Q. 29,400.00
Salario secretaria "b"	12	Q. 2,500.00	Q.30,000.00
Computadoras de escritorio	5	Q. 7,500.00	Q.37,500.00
Impresora láser monocromática de grupo	1	Q. 6,500.00	Q. 6,500.00
Impresora láser a color	1	Q.2,500.00	Q.2,500.00
Escritorios secretariales	5	Q.1,025.00	Q. 5,125.00
Sillas secretariales	5	Q. 250.00	Q.1,250.00
Archivos de metal	3	Q. 725.00	Q. 2,175.00
Mesa de trabajo con sillas	1	Q. 1,250.00	Q. 1,250.00
Construcción oficina	1	Q. 10,000.00	Q. 10,000.00
<b>Total</b>			<b>Q. 274,700.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2,013

#### **e.7) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del departamento de relaciones públicas, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 28)

### Cuadro 28

#### Plan de acción para la implementación del departamento de relaciones públicas

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Presentación de los beneficios de la implementación del departamento	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar la implementación	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Proceso selección de colaboradores para las plazas del departamento	Medios electrónicos, anuncios en prensa	Director médico/ Administrador	2 semanas	Q. 5,000.00
5	Creación de plazas	Contratación de los colaboradores necesarios	Administrador	1 semana	Q. 203,400.00
6	Adquisición mobiliario y equipo	Publicar bienes necesarios en portal de guate compras	Director Financiero/ Coordinador de compras	2 semanas	Q. 56,300.00
7	Construcción de oficina para el departamento	Presentación lugar y planos para la nueva oficina	Colaborador/ Director médico/ Director Financiero/ Administrador	1 mes	Q. 10,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 274,700.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **e.8) Control de la táctica**

El departamento de relaciones públicas de la Consulta Externa deberá remitir un reporte de las campañas publicitarias realizadas mensualmente. (Véase anexo 24)

Para controlar la funcionalidad del mencionado departamento se deberá evaluar si las campañas publicitarias lanzadas por este han conseguido los objetivos propuestos; para determinar la eficacia de las relaciones públicas se deberá realizar lo siguiente:

- Evaluar si el grupo objetivo ha recibido los mensajes dirigidos a este, si han prestado atención y los han retenido.
- Medir las opiniones y actitudes de los clientes antes y después de lanzada la publicidad con respecto a la institución. (Véase anexo 25)

### **f) Publicidad para informar al cliente externo**

#### **f.1) Definición de la táctica**

Esta táctica consistirá en concertar diferentes medios de comunicación y enviar información sobre el servicio que se brinda en la consulta externa basándose para el efecto en publicidad exterior (afiches, valla publicitaria y mupis).

#### **f.2) Objetivos de la táctica**

- Informar y dar a conocer al mercado objetivo los servicios de salud que se brindan en la consulta externa.

#### **f.3) Definición del servicio**

- La consulta externa es una institución dedicada a brindar servicios de salud especializada en ortopedia y traumatismo.

- Marca: “Consulta externa, Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco”.
- Servicio: servicios de salud.

#### **f.4) Definición del grupo objetivo**

##### **f.4.1) Demográfico**

El grupo objetivo se encuentra integrado por afiliados y no afiliados comprendidos en el rango de edad de 18 años en adelante. El nivel socioeconómico de estos se encuentra constituido por todas aquellas personas que laboren y estén inscritos al régimen de seguridad social.

##### **f.4.2) Geográfico**

Estos grupos residen principalmente en el municipio de Mixco y municipios aledaños.

##### **f.4.3) Psicográfico**

Personas que necesitan adquirir servicios de salud en las especialidades de oftalmología, ortopedia y cirugía.

##### **f.5) Hábitos de medios**

El grupo objetivo se encuentra expuesto a medios de comunicación externa, derivado que se movilizan en buses, vehículos propios y transitan por las calles y se exponen diariamente a observar afiches, vallas publicitarias y mupis.

##### **f.6) Técnica de medios**

Para dar a conocer los servicios que brinda la consulta externa y en función de las expectativas de los clientes se utilizaran las siguientes técnicas:

- 3 diseños de afiches
- 1 diseño de valla publicitaria
- 1 diseño de mupi

#### **f.7) Concepto publicitario**

La consulta externa dará a conocer a su mercado objetivo los servicios que brinda resaltando el eslogan: “trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”.

#### **f.8) Selección de medios**

Para promover a la institución se utilizara la publicidad en exteriores con el uso de afiches, valla publicitaria y mupis.

#### **f.9) Duración de la campaña**

La campaña tendrá una duración de seis meses, iniciando en enero del 2014 y finalizando en junio del referido año.

#### **f.10 Propuesta al cliente**

El programa de comunicación de mercadeo externo se basará en el ofrecimiento de servicios de salud, fundamentándose en la experiencia, calidad y médicos especializados.

#### **f.11) Plan de medios**

##### **f.11.1) Objetivos de medios**

Cubrir un 75% del mercado objetivo total en el tiempo que dure la ejecución de las promociones, el cual está contemplado de enero a junio del año 2014.

### **f.11.2) Racional de medios**

Con la finalidad de producir un mejor impacto en el grupo objetivo de la consulta externa, se utilizara una combinación de medios con el fin primordial de sacar el máximo provecho a las ventajas de cada uno. Los medios seleccionados son los siguientes:

#### **f.11.2.1) Afiche**

Con la finalidad de comunicar los servicios que se brindan por especialidad médica en la consulta externa y captar la atención de los clientes, se diseñaran tres afiches uno para cada especialidad (ortopedia, oftalmología y cirugía) en el cual se hará énfasis en las subespecialidades que se atienden en cada área médica, para lo cual se denotará su experiencia, profesionalismo y calidad.

Los diseños de los afiches contendrán lo siguiente:

- El afiche de la especialidad de ortopedia contendrá en la parte superior en el medio el nombre de la institución, seguidamente del eslogan “Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”; en la parte media del afiche contendrá fotografías de las subespecialidades que se atienden identificadas con el nombre de la misma; en la parte inferior del medio el horario de atención y la página web de la consulta externa, seguidamente del logotipo de la institución, la dirección y el teléfono, asimismo contendrá el logotipo de la red social Facebook; tendrá la medida de 18 X 24 en pulgadas en forma vertical y será impreso a full color. (Véase figura 16)
- El afiche de la especialidad de cirugía contendrá en la parte superior izquierda el nombre de la institución, el eslogan “Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”; seguidamente el detalle de las servicios que ofrece esta especialidad, en la parte media derecha el horario de atención además contendrá fotografías de los servicios que se

brindan; en la parte inferior contendrá el logotipo de la institución, la dirección, el teléfono y la página web de la misma, asimismo contendrá el logotipo de la red social Facebook, tendrá la medida de 18 X 24 pulgadas en forma horizontal y será impreso a full color. (Véase figura 17)

- El afiche de la especialidad de oftalmología contendrá en la parte superior el nombre de la institución, el eslogan “Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”, en la parte del medio contendrá fotografías y el nombre de las subespecialidades que se atienden, en la parte inferior derecha el horario de atención; en la parte inferior al centro del afiche se colocará la página web el logotipo de la institución la dirección, el teléfono y de la misma, asimismo contendrá el logotipo de la red social Facebook; tendrá la medida de 18 X 24 pulgadas en forma vertical y será impreso a full color. (Véase figura 18)

Se deberá imprimir 45 afiches en total, distribuyendo 15 por cada especialidad médica. Los afiches serán colocados en las afueras del hospital; asimismo serán visualizados por los pacientes en el circuito cerrado de televisión instalado en la consulta externa y se enviarán por correo electrónico a los clientes reales. (Véase táctica mercadeo directo e interactivo)

El departamento de relaciones públicas será el encargado de distribuir y colocar los afiches en las afueras del hospital, así como de transmitirlo en el circuito cerrado de televisión de la consulta externa, el departamento de informática se encargará de la impresión del mismo.

Los afiches serán utilizados en los primeros tres meses de duración de la campaña publicitaria.

**Figura 16**  
**Afiche especialidad médica ortopedia**  
**consulta externa**

**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES**  
**“CEIBAL”**

Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad

**ESPECIALIDAD MÉDICA ORTOPEDIA**  
Ofrecemos los servicios  
medicos especializados en:

<b>MIEMBRO INFERIOR</b>	<b>ORTOPEDIA PEDIÁTRICA</b>	<b>ARTROSCOPIA</b>
		
<b>PELVIS Y CADERA</b>	<b>MIEMBRO SUPERIOR</b>	<b>COLUMNA</b>
		

**HORARIO DE ATENCIÓN**  
DE LUNES A VIERNES DE 07:00 A 15:00 HRS  
[www.consultaexterna.igssgt.org](http://www.consultaexterna.igssgt.org)



Dirección: 13 avenida 1-51 zona de Mixco Colonia Montereal  
Tel: 2437-9625



Fuente: elaboración propia, junio 2013

**Figura 17**  
**Afiche especialidad médica cirugía**  
**Consulta Externa**

**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES**  
**“CEIBAL”**

Trabajando con profesionalismo,  
experiencia y calidad

**ESPECIALIDAD MÉDICA DE CIRUGÍA**  
Ofrecemos los servicios medicos  
especializados en:

- \*UROLOGÍA
- \*OTORRINOLARINGOLOGÍA
- \*CIRUGÍA PLÁSTICA
- \*CIRUGÍA MAXILOFACIAL
- \*NEUROCIRUGÍA
- \*MEDICINA INTERNA
- \*CIRUGÍA DE LA MANO
- \*CIRUGÍA GENERAL

Horario de atención:  
de lunes a viernes de 07:00 a 15:00 hrs.

[www.consultaexterna.igssgt.org](http://www.consultaexterna.igssgt.org)



Dirección: 13 avenida 1-51 Zona 4 de Mixco Colonia Montereal  
Tel: 2437-9625



Fuente: elaboración propia, junio 2013

**Figura 18**  
**Afiche especialidad médica oftalmología**  
**Consulta Externa**

**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES**  
**“CEIBAL”**

Trabajando con profesionalismo,  
experiencia y calidad

ESPECIALIDAD MÉDICA  
OFTALMOLOGÍA

Ofrece los servicios médicos especializados en:

CIRUGÍA REFRACTIVA      OCULOPLASTÍA      CÓRNEA



VITREO RETINA      CATARATA

[www.consultaexterna.igssgt.org](http://www.consultaexterna.igssgt.org)



Horario de atención  
De Lunes a Viernes  
De 07:00 a 15:00 hrs

Dirección: 13 avenida 1-51 zona 4 de Mixco  
Colonia Montereal  
tel: 2437-9625



Fuente: elaboración propia, junio 2013

### **f.11.2.2) Valla publicitaria**

Para atraer la atención de las personas que se movilizan en vehículos, autobuses urbanos o transiten por las calzadas San Juan, Roosevelt y Boulevard El Naranjo, se diseñará y ubicarán vallas publicitarias en los mencionados lugares durante el primer trimestre (enero a marzo del año 2014) que dure la campaña, en la cual se detallarán los servicios que brinda la consulta externa, su dirección, teléfono y horarios de atención.

La valla será tradicional e iluminada, con medidas de 4 X 9 metros impresa a full color, estará colocada sobre una plataforma plana, tendrá en la parte superior del medio el nombre de la institución y el eslogan “Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”; en la parte del medio fotografías de médicos con vestimenta para realizar procedimientos quirúrgicos así como el nombre de las especialidades médicas que se atienden; en la parte inferior izquierda contendrá el horario de atención y el logotipo de Facebook; en la parte inferior media la dirección, teléfono y pagina web de la institución y en la parte inferior derecha contendrá el logotipo de la misma. (Véase figuras 19 y 20)

**Figura 19**  
**Valla publicitaria**  
**Consulta Externa**



**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL"**

Trabajando con profesionalismo, experiencia  
y calidad

Ofrecemos los servicios especializados  
en las áreas médicas de:

- ORTOPEDIA
- CIRUGÍA
- OFTALMOLOGÍA

**HORARIO DE ATENCIÓN**  
**LUNES A VIERNES DE 07:00 A 15:00 HRS**

 Dirección: 13 avenida 1-51 Zona 4 de Mixco Colonia Montereal  
Tel: 2437-9625  
[www.consultaexterna.igssgt.org](http://www.consultaexterna.igssgt.org)

  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Fuente: elaboración propia, junio 2013

**Figura 20**  
**Valla publicitaria**  
**Consulta Externa**



Fuente: elaboración propia, junio 2013

### **f.11.2.3) Mupi**

Para llamar la atención de las personas que esperan abordar un autobús que los traslade a sus lugares de destino, se diseñara un mupi para ser colocado en las paradas de autobuses.

La ubicación del medio será en los siguientes lugares:

- Calle Martí
- Periférico

- Calzada San Juan

El diseño del mupi tendrá las medidas de 1.2 metros de ancho X 1.75 metros de alto y contendrá en la parte superior el nombre de la institución, seguidamente el eslogan “Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”; en la parte del medio contendrá fotografías de las especialidades que se atienden y del equipo de punta que se utiliza; en la parte inferior izquierda contendrá el logotipo de la institución, en la parte inferior media la dirección, teléfono y pagina web de la misma y en la parte inferior derecha el horario de atención y el logotipo de la red social Facebook. (Véase figura 21 y 22)

Se colocarán 9 mupis, tres en cada dirección establecida en el segundo trimestre (abril, mayo y junio) que dure la campaña publicitaria.

**Figura 21**  
**Diseño Mupi**  
**Consulta Externa**

**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES**  
**"CEIBAL"**

Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad

Ofrecemos los servicios  
medicos especializados en:

- \* OFTALMOLOGÍA
- \* ORTOPEDIA
- \* CIRUGÍA

Horario de Atención  
LUNES A VIERNES DE 07:00 A 15:00 HORAS

Dirección: 13 avenida 1-51 zona de Mixco Colonia Montereal  
Teléfono: 2437-9625  
WWW.CONSULTAEXTERNA.IGSSGT.ORG

Fuente: elaboración propia, junio 2013

**Figura 22**  
**Diseño Mupi**  
**Consulta Externa**



Fuente: elaboración propia, junio 2013

### **f.12) Presupuesto de la táctica**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica la publicidad para informar al cliente externo. (Véase cuadro 29)

**Cuadro 29**  
**Presupuesto publicidad para informar al cliente externo**  
**consulta externa**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Afiche	45	Q. 10.00	Q.450.00
Valla publicitaria	3	Q. 14,000.00 mensual	Q. 126,000.00
Mupi	9	Q. 1,200.00 mensual	Q. 32,400.00
<b>Total</b>			<b>Q. 158,850.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**f.13) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del programa de publicidad para informar al cliente externo, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 30)

**f.14) Control de la táctica**

Para evaluar el funcionamiento de la táctica se realizara una boleta de cuestionario dirigida a los clientes externos. (Véase anexo 25)

**Cuadro 30**  
**Plan de Acción**  
**Publicidad para informar al cliente externo**  
**consulta externa**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Presentación de los beneficios de la publicidad	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar el desarrollo de la publicidad	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Implementación de la táctica	Desarrollo de afiche, valla publicitaria y mupi	Colaborador/ Director médico/ jefe departamento de relaciones públicas, servicio al cliente e informática	1 mes	Q. 158,850.00
<b>TOTAL</b>					Q. 158,850.00

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

**g) Mercadeo directo e interactivo**

**g.1) Definición de la táctica**

Para dar a conocer los servicios que brinda la consulta externa y aprovechando que hoy en día la tecnología está tomando un realce significativo y esta institución cuenta con la estructura y tecnología informática de punta, se hace necesario implementar herramientas informativas que permitan trasladar la información pertinente a los clientes de los servicios y subservicios que presta cada especialidad médica, por lo cual se propone crear e implementar un buzón

de correo electrónico o mailing, diseñar una página web y el uso de las redes sociales.

El uso del mercadeo directo e interactivo permitirá a la consulta externa crear una comunicación personal con cada cliente y mantenerla informada todo el tiempo de una forma directa y eficaz.

### **g.2) Objetivos de la táctica**

- Crear, fomentar y mantener una comunicación directa precisa y oportuna con el cliente a través de la creación e implementación de un buzón de correo electrónico, diseño de una página web y el uso de las redes sociales.
- Interactuar y brindar la información al cliente de una forma individualizada de los servicios que proporciona la consulta externa en cada área médica.

### **g.3) Descripción de la táctica**

Con la finalidad de hacer llegar la información a los clientes de una forma individualizada, precisa y oportuna, se deberá realizar lo siguiente:

#### **g.3.1) Creación e implementación de buzón de correo electrónico (mailing)**

El Hospital General de Accidentes “Ceibal”, cuenta con una base de datos de los clientes externos reales, la cual deberá ser utilizada para el envío de la información a través del correo electrónico de los servicios que se brindan en la consulta externa.

La dirección del correo electrónico deberá hacerse bajo el dominio destinado para la institución, para lo cual se propone la siguiente dirección:

- Dirección buzón de correo electrónico: **consultaexterna@igssgt.org**

La información a enviar en el correo electrónico deberá contener un saludo cordial al cliente identificando a la consulta externa, asimismo se enviarán colocadas directamente como una imagen los diseños de los afiches de las especialidades médicas. (Véase anexo 26)

El departamento de relaciones públicas será el responsable del envío a través del correo electrónico de la información a los clientes, este procedimiento se deberá realizar una vez por semana.

### **g.3.2) Diseño, creación e implementación de página web**

Para interactuar con los clientes actuales y potenciales de la consulta externa y que estos puedan adquirir la información pertinente de los servicios que esta brinda, de una forma rápida y accesible desde cualquier lugar, se propone el diseño, creación e implementación de una página web.

La página web deberá ser adaptada para la world wide web para que se acceda mediante cualquier navegador, así mismo deberá ser diseñada en formato HTML.

La dirección propuesta para la página será **[www.consultaexterna.igssgt.org](http://www.consultaexterna.igssgt.org)**

La implementación de esta herramienta se dará a conocer a través del correo electrónico, para los clientes internos y externos, asimismo en afiches, mupi y valla publicitaria y anuncio de página en la red social Facebook.

El departamento de informática del Hospital será el encargado del mantenimiento y actualizaciones de la página web. Esta contendrá los siguientes menús:

- Menú inicio el cual contendrá el nombre de la institución, la dirección, teléfono, apartado postal. Asimismo se dará las gracias por visitar la página web y se le exhortara a conocer más sobre los servicios que se brindan en la consulta externa, además contendrá una galería fotográfica. (Véase anexo 27)
- Menú quienes somos, aquí se encontrará información relevante a la institución como la misión y visión y una breve introducción a la historia de la misma. (Véase anexo 28)
- Menú servicios, aquí se detallará los principales servicios que se brindan en la consulta externa por cada especialidad médica así como los subservicios que estos proporcionan. (Véase anexo 29)
- Menú noticias, aquí se deberá colocar la información de los cambios en el servicio así como de las modificaciones y nuevas implementaciones en la consulta externa. (Véase anexo 30)
- Menú contacto aquí se detallara el correo electrónico de la consulta externa, su dirección, teléfono pbx y las principales extensiones telefónicas, además se incluirá un mapa de cómo poder llegar a la institución, asimismo deberá colocarse un apartado para comentarios en el cual el cliente colocara su nombre, e-mail, asunto y mensaje y el botón enviar. (Véase anexo 31)
- En todos los menús existirá un botón con la opción de buscar la cual permitirá enlazarse con las principales páginas web en internet.

### **g.3.3) Redes sociales**

Las redes sociales están acaparando cada vez más seguidores en el mundo, y nuestro país no es la excepción. Según un estudio de redes sociales realizado por la empresa Ilifebelt demuestra que Facebook es la red social líder en Guatemala, al mes de enero de 2013 las cuentas registradas en la misma ascienden a la cantidad de 2,186,400 usuarios y durante los últimos 5 meses ha

tenido un crecimiento de más de 25,000 usuarios mensuales. Esta red social es una buena forma de publicitar a la consulta externa.

Derivado de lo expuesto en el párrafo anterior y con la finalidad de informar los servicios que brinda la consulta externa, asimismo de actualizaciones o remodelaciones en la misma, e interactuar con los clientes se propone crear e implementar una página promocional en la red social Facebook para la institución.

La página aparecerá como anuncio para promocionar los servicios médicos que brinda la institución y los usuarios de la red al darle me gusta, todas las actualizaciones de la misma automáticamente les aparecerá en su muro de Facebook, por lo cual en todo momento estarán informados.

La cuenta para la página será la siguiente:

- <http://www.facebook.com/consulta.externa>

En la página como foto de portada se colocará el logotipo de la institución y como foto de perfil un afiche conteniendo los datos de las especialidades médicas que se atienden en la consulta externa. La biografía de la página deberá contener el nombre de la institución, la dirección y teléfono de la misma, asimismo se colocarán fotografías de los servicios que brinda la institución. (Véase figura 23)

**Figura 23**  
**Perfil página en red social Facebook**  
**Consulta Externa**



Fuente: elaboración propia, junio 2013

Las actualizaciones y publicaciones que se realicen en la cuenta de perfil, automáticamente llegarán a los usuarios de la red social que indicaron que les gusta la página. (Véase figura 24)

**Figura 24**  
**Actualizaciones de perfil red social Facebook**  
**Consulta Externa**



Fuente: elaboración propia, junio 2013

La página será actualizada por el departamento de Relaciones Públicas y el mantenimiento será a cargo del departamento de Informática del Hospital General de Accidentes “Ceibal”.

#### **g.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica el uso del mercadeo directo en la consulta externa. (Véase cuadro 31)

**Cuadro 31**  
**Presupuesto uso de mercadeo directo e interactivo**  
**consulta externa**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Creación de buzón de correo electrónico	1	Q. 375.00	Q. 375.00
Creación e implementación de página web	1	Q.1,600.00	Q.1,600.00
Creación e implementación de página promocional en Facebook	1	Q.0.00	Q.0.00
<b>Total</b>			<b>Q. 1,975.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **g.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde al uso del mercadeo directo, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 32)

#### **g.6) Control de la táctica**

Para evaluar el funcionamiento de la táctica se realizara una boleta de cuestionario dirigida a los clientes externos, la cual también será socializada a través del correo electrónico. (Véase anexo 25)

**Cuadro 32**  
**Plan de acción uso de mercadeo directo e interactivo**  
**consulta externa**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Presentación de los beneficios de la publicidad	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar el desarrollo de la publicidad	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Implementación de la táctica	Creación e implementación de buzón de correo electrónico, página web y página en Facebook	Director médico/ administrador/ Director Financiero/ jefe de relaciones públicas, informática	02 semanas	Q.1,975.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 1,975.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

## **h) Programa de relaciones públicas**

### **h.1) Definición de la táctica**

El programa de relaciones públicas se enfocará a que la consulta externa como parte fundamental del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, promueva y participe en actividades de beneficio para el municipio de Mixco y de esta manera mejorar su imagen ante la sociedad.

## **h.2) Objetivos de la táctica**

- Crear, fomentar y mantener relaciones cordiales con el cliente externo real y potencial de la consulta externa.
- Establecer y mantener una imagen positiva de la consulta externa ante sus clientes.
- Informar a través de actividades benéficas los servicios que se brindan en la consulta externa.

## **h.3) Descripción de la táctica**

Para llevar a cabo la táctica de relaciones públicas, la consulta externa realizará una alianza con la Municipalidad de Mixco, para participar en las ferias de salud que esta institución realiza en las diferentes zonas del municipio.

Dicha participación consistirá en colocar un toldo en el lugar destinado para la feria de salud, en el cual desarrollen sus actividades un médico por cada área (oftalmología, cirugía y ortopedia), asimismo se contará con la participación 3 colaboradores de enfermería para asistir a los médicos, y 5 colaboradores del área administrativa quienes se encargaran de la logística de la actividad.

La participación de la consulta externa en estas actividades consistirá en brindar servicios de salud a personas de escasos recursos que ameriten la atención médica.

Para su desarrollo, cada especialidad brindará la atención médica de la siguiente manera:

- **Ortopedia**

Por ser un área médica especializada en los huesos, realizará exámenes de osteoporosis a los clientes.

- **Cirugía**

En esta área se deberá contar con la participación de la subespecialidad de maxilofacial para realizar limpieza bucal y detección de caries o dentadura en mal estado.

- **Oftalmología**

Se elaborarán exámenes de la vista a los clientes.

Colaborando con la sociedad se darán a conocer los servicios de salud que brinda la consulta externa, para que las personas beneficiadas lo diseminen a otras personas, de esta manera se podrá aprovechar la publicidad de boca en boca.

En el desarrollo de esta actividad los colaboradores para ser identificados portarán una playera blanca cuello en V identificada en la parte frontal con el logotipo de la institución, en el lado de atrás contendrá el eslogan “Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad”. (Véase anexo 32 y 33)

#### **h.4) Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto estimado que implica el programa de relaciones públicas para la consulta externa, tomando en cuenta una estimación de los recursos necesarios para cada especialidad médica en brindar atención en sus especialidades. (Véase cuadro 33)

**Cuadro 33**  
**Presupuesto programa de relaciones públicas**  
**consulta externa**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Atención médica para personas de escasos recursos	1	Q.7,000.00	Q.7,000.00
Playera para colaboradores	11	Q. 35.00	Q. 385.00
<b>Total</b>			<b>Q. 7,385.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

#### **h.5) Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del programa de relaciones públicas, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de llevar a cabo las mismas, las fechas de duración y costo. (Véase cuadro 34)

#### **h.6) Control de la táctica**

Para evaluar el funcionamiento de la táctica se realizara una boleta de cuestionario dirigida a los clientes externos. (Véase anexo 25)

**Cuadro 34**  
**Plan de acción programa de relaciones públicas**  
**consulta externa**

No.	Actividad	Estrategia	Responsable	Tiempo	Costo
1	Reunión con director médico para presentar propuesta	Presentación de los beneficios de la publicidad	Colaborador	02 semanas	Q. 0.00
2	Reunión con director médico para analizar propuesta	Intercambio de opiniones para fundamentar el desarrollo de la publicidad	Colaborador		Q. 0.00
3	Reunión con director médico para aprobar propuesta	Planificación estratégica y establecimiento de objetivos	Director médico		Q. 0.00
4	Implementación de la táctica	Asistencia de colaboradores de la consulta externa a ferias de salud	Jefe consulta externa / jefe relaciones públicas/ administrador /director médico	04 semanas	Q. 7,385.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 7,385.00</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### 3.3.5 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios

A continuación se presenta el presupuesto general de la implementación de las estrategias para el mejoramiento del servicio en la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal” zona 4 de Mixco. (Véase cuadro 35)

**Cuadro 35**  
**Presupuesto general para implementación de estrategias de mercadeo de servicios**  
**Consulta externa**

No.	Estrategia	Costo
1	Calidad en la atención al cliente	Q. 249,175.00
2	Comprender las expectativas y percepciones del cliente	Q. 71,950.00
3	Mejoramiento del diseño y ambiente de servicio	Q. 525.00
4	Mejoramiento de la evidencia física	Q.35,365.00
5	Contratación de colaboradores idóneos	Q. 0.00
6	Desarrollo de los colaboradores para brindar un servicio de calidad	Q. 14,000.00
7	Programa de motivación	Q. 239,108.50
8	Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes	Q.442,910.00
<b>Total</b>		<b>Q. 1,053,033.50</b>

Fuente: trabajo de campo, abril 2013

### **3.3.6 Relación costo-beneficio de la propuesta**

En la presente propuesta para la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal” zona 4 de Mixco, se deberá considerar la relación costo-beneficio al aplicar las estrategias de mercadeo de servicios. A causa del valor elevado que representa la implementación de dichas estrategias se presenta el análisis siguiente:

La Constitución de la República de Guatemala en la sección séptima (salud, seguridad y asistencia social) en el artículo 93 garantiza que el goce de la salud es derecho fundamental del ser humano, sin discriminación alguna, asimismo en el artículo 100 el Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación. Por lo cual es necesario que la consulta externa desarrolle e implemente estrategias que permitan cumplir con brindar calidad en los servicios de salud que presta.

Asimismo es importante considerar que el Seguro Social es una institución no lucrativa por lo que se aclara que los beneficios que se obtendrán al aplicar las estrategias propuestas son cualitativos.

A continuación se detallan algunos beneficios cualitativos que se obtendrán:

- Mejoramiento continuo en la calidad del servicio.
- Mejoramiento de la imagen de la institución.
- Colaboradores capacitados y motivados para realizar sus labores.
- Clientes satisfechos con el servicio y atención médica que se les brinda.

La aplicación de las estrategias permitirá alcanzar estos beneficios directamente y repercutirá en brindar un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes quienes son la razón de ser del seguro social.

## CONCLUSIONES

Tomando como base la información obtenida del diagnóstico de esta investigación, se establecieron las conclusiones que se presentan a continuación:

1. Se determinó que la carencia de estrategias de mercadeo de servicios que permitan cerrar las brechas de la satisfacción del cliente ha provocado insatisfacción en los clientes que visitan la consulta externa, comprobándose así la hipótesis uno planteada en el plan de investigación.
2. La institución no cuenta con un programa de seguimiento de satisfacción al cliente (interno y externo) que le permita conocer las necesidades, quejas o sugerencias en el servicio.
3. La consulta externa carece de estándares definidos que permitan describir el proceso de servicio, de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva.
4. Por medio del diagnóstico realizado, se estableció que las instalaciones físicas de la consulta externa no son las adecuadas para el servicio que brinda.
5. Se determinó que los colaboradores de la institución carecen de uniformes que los identifique como miembros de la misma.
6. Se estableció que la consulta externa no cuenta con un programa de capacitación y motivación hacia sus colaboradores que permitan brindar calidad en el servicio.

7. La consulta externa actualmente no cuenta con estrategias y técnicas que permitan promocionar y dar a conocer los servicios que en esta se brindan.

## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en esta investigación, se efectúan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar las estrategias propuestas de mercadotecnia de servicios para cumplir y superar las expectativas del cliente respecto al servicio, logrando cerrar la brecha entre lo que este espera y lo que la consulta externa le brinda.
2. Crear e implementar estrategias que permitan conocer las expectativas y percepciones del cliente lo cual repercuta en brindar un servicio de calidad.
3. La consulta externa deberá aplicar estándares de servicio orientados al cliente, ya que son una herramienta fundamental para superar las expectativas de los clientes, para lo cual debe hacer uso del esquema de servicio.
4. Adecuar las instalaciones físicas de la consulta externa para que sean cómodas, agradables y propicias para el tipo de pacientes (en silla de ruedas, camillas, con muletas) que visitan la misma.
5. Dotar de uniformes a los colaboradores de la institución y de esta manera mejorar la imagen de la misma y a la vez para que sean identificados más rápidamente por los clientes.
6. Desarrollar y aplicar un programa de capacitación y motivación para los colaboradores que permita que estos cuenten con el conocimiento

suficiente para brindar un servicio de calidad, y la vez mejorar su productividad haciéndolos sentir que son parte fundamental de la consulta externa incentivando su buen rendimiento.

7. Implementar estrategias y técnicas publicitarias que permitan a la consulta externa dar a conocer a los clientes (reales y potenciales) los servicios que brinda y a la vez mejorar la imagen institucional ante la sociedad.

## Bibliografía

1. Bembibre, Cecilia. Definición de paciente. (en línea) consultado el 08 de septiembre del año 2012. Disponible en <http://www.definicionabc.com/salud/paciente.php>
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. Administración. Editorial McGraw-Hill, México. 354 páginas.
3. Horovitz, Jacques. 2009. La calidad del servicio. Tomo 3. Editorial McGraw-Hill, México. 105 páginas.
4. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Junta Directiva. Acuerdo No. 1124. 1993. Guatemala. 36 páginas.
5. Kotler Philip. 1998. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Pearson Prentice Hall, Mexico. Cuarta Edición. 562 páginas.
6. Kotler Philip, Armstrong Gary. 2003. Fundamentos de marketing. México. Sexta Edición Prentice-Hall. 589 páginas.
7. Kotler, Philip. 2001. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Edición del Milenio. México. 718 páginas.
8. López Carlos. Servicio al Cliente. (en línea) consultado el 25 de agosto del año 2012. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/10componentes.html>
9. Martin, William B. 1992. Calidad en el Servicio al Cliente. Editorial Ibero América, S.A. de C.V. México. 77 páginas.

10. Molina E. Nolasco, Hospitales. (en línea) consultado el 08 de septiembre del año 2012. Disponible en <http://www.arqhys.com/casas/externa-consulta.html>
11. Peel, Malcom. 1991. El servicio al cliente. España. Ediciones Deusto, S.A. 204 páginas.
12. Stanton, W.J., Etzel, M.J, Walker, B.J. 2007. Fundamentos de Marketing. México. 14ª. Edición McGraw-Hill. 741 páginas.
13. Thompson, I. 2009. Definición de cliente. (en línea) consultado el 25 de agosto del año 2012. Disponible en <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>.
14. Tschohl, John. 2004. Servicio al Cliente, El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Editorial Pax, 3ª Edición, México. 350 páginas.
15. Uchoa, Florencia. Definición de hospital. (en línea) consultado el 08 de septiembre del año 2012. Disponible en <http://www.definicionabc.com/salud/hospital.php>
16. Valarie A. Z., Mary Jo, B. & Dwayne D.G. 2006. Marketing de servicios. México 5ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. 709 páginas.
17. Zeithaml, Valarie & Mary Jo Bitner. 2002. Marketing de servicios. Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, México. 747 páginas.
18. Zeithaml, Valerie y Mary Jo Bitner. 2000. Marketing de servicios. Editorial McGraw-Hill, México. Segunda Edición. 742 páginas.

# ANEXOS

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## GUÍA COLABORADORES

### ANEXO 1 ENCUESTA COLABORADORES

#### “ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO”

Esta boleta tiene como finalidad determinar la calidad del servicio que brinda la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”; de esta forma se contribuirá a la obtener información para brindar un mejor servicio; sus respuestas son importantes. La información es de carácter confidencial y exclusivo en este estudio.

#### I. Información General

Sexo: Masculino  Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Área

Medica

Enfermería

Secretaria

¿Cuánto años lleva de laborar en la Institución?

De 1 a 5 años

De 5 a 10 años

De 10 años en adelante

#### Brecha No. 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera

1. ¿Considera necesario que exista un departamento de servicio al cliente en la institución?

a. SI

b. NO

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Cuándo usted brinda el servicio a los afiliados, ¿De qué manera considera usted que lo hace?

Cortez

Amable

Educada

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

3. ¿Existe algún lugar donde los pacientes puedan presentar una inconformidad con el servicio que reciben?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 5

4. ¿Dónde presentan su inconformidad los pacientes?

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## GUÍA COLABORADORES

5. ¿Considera útil que se instale un kiosco donde los pacientes puedan presentar su inconformidad con el servicio que se les presta?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 7

6. ¿Dónde cree usted que sería útil instalar el kiosco dentro de la consulta externa?

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Le gustaría que los pacientes evaluaran vía telefónica el servicio que usted brinda?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Está usted facultado para resolver problemas o quejas en su área?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 10

9. Cuándo se presenta alguna falla o queja en el servicio ¿Usted la resuelve de manera?

Muy Rápida  Rápido

Lenta  Muy lento

### Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos:

10. ¿Existe un esquema del servicio que presta la consulta externa?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 12

11. ¿En dónde se encuentra colocado el esquema de servicio en la consulta externa?

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Le gustaría que se desarrolle y coloque visiblemente dentro de las instalaciones de la consulta externa el esquema de servicio?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Considera apropiadas las instalaciones de la consulta externa para el servicio que brinda?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI continúe en la pregunta 15

b) Si la respuesta fue NO responder la siguiente pregunta.

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## GUÍA COLABORADORES

---

14. ¿Considera que puede mejorar la consulta externa en sus instalaciones?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuenta con uniforme que lo identifique como colaborador de la consulta externa?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI continúe en la pregunta 17

b) Si la respuesta fue NO responder la siguiente pregunta.

16. ¿Considera necesario contar con uniforme que lo identifique como colaborador de la consulta externa?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares establecidos**

17. Usted como colaborador de la consulta externa ¿considera que para brindar un servicio de calidad se debe tener actitud de servicio?

a. SI

b. NO

18. ¿Se le ha capacitado para desempeñar sus funciones de manera eficaz dentro de la consulta externa?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 21

19. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la consulta externa?

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Con que frecuencia se le ha capacitado?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

21. ¿Considera necesario que se programe un plan de capacitaciones?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿Las autoridades de la consulta externa lo motivan para brindar un buen servicio?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 25

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## GUÍA COLABORADORES

---

23. ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de las autoridades de la consulta externa?

Monetaria

No monetaria

24. ¿Considera que reconocer al empleado del mes sería una buena motivación?

a. SI

b. NO

25. Usted como colaborador ¿cómo cataloga su disponibilidad al brindar un servicio?

Siempre disponible

Disponible la mayor parte del tiempo

Difícil de contactar

Nunca disponible

### **BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: No igualar el desempeño con las promesas**

26. ¿Considera que la consulta externa del Hospital General de Accidentes "Ceibal" proyecta una buena imagen?

a. SI

b. NO

27. ¿Considera necesario que se implemente un departamento de relaciones públicas en la Unidad Médica?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. ¿Conoce usted si la consulta externa informa por algún medio publicitario acerca de los servicios que presta?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 30

29. ¿En qué medios ha observado usted que la consulta externa informa acerca de los servicios que presta?

a. Radio

b. Televisión

c. Periódico

d. Afiches

e. Otros \_\_\_\_\_

30. ¿Considera necesario que la consulta externa utilice un medio publicitario para informar acerca de los servicios que presta?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 32

31. ¿En qué medios considera que la consulta externa debe informar sobre los servicios que presta?

a. Radio

b. Televisión

c. Periódico

d. Afiches

e. Otros \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## GUÍA COLABORADORES

---

32. Cuándo la consulta externa promete prestar el servicio de forma adecuada ¿lo cumple?

- a. SI
- b. NO

a) Si la respuesta fue SI finaliza la encuesta.

b) Si la respuesta fue NO responder la siguiente pregunta.

33. ¿Considera importante que la consulta externa cumpla con lo que promete?

- a. SI
- b. NO

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## CLIENTES REALES

### ANEXO 2 BOLETA CLIENTES REALES

#### “ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO”

Esta boleta tiene como finalidad determinar la calidad del servicio que brinda la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”; de esta forma se contribuirá a la obtener información para brindar un mejor servicio; sus respuestas son importantes. La información es de carácter confidencial y exclusivo en este estudio.

#### I. Información General

Sexo: Masculino  Femenino

Edad: \_\_\_\_\_

Tipo de paciente

Afiliado  Beneficiario

¿Cuánto tiempo lleva de ser afiliado o beneficiario?

- De 1 a 5 años  
 De 5 a 10 años  
 De 10 años en adelante

2. ¿Dónde observo el departamento de servicio al cliente?

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Cree necesario que exista un departamento de servicio al cliente en la consulta externa?

a. SI

b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

#### Brecha No. 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera

1. ¿Ha observado si la consulta externa cuenta con departamento de servicio al cliente?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 3

4. El trato que le brindan los colaboradores es de manera:

Cortez

Amable

Educada

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## CLIENTES REALES

5. ¿Ha presentado alguna queja en la consulta externa?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 9

6. ¿Dónde ha presentado su queja?  
Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Cuándo ha presentado una queja en la consulta externa ¿se le ha dado respuesta?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 9

8. ¿Cómo ha sido la respuesta a su queja por parte de la Consulta externa?

- Muy Rápida  Rápido   
Lenta  Muy lento

9. ¿Ha observado algún kiosco o lugar donde pueda emitir su queja?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 11

10. ¿Dónde observo el kiosco de quejas?  
Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Le gustaría que existiera un kiosco para presentar quejas?

- a. SI   
b. NO

12. ¿La consulta externa le ha efectuado alguna llamada telefónica para evaluar el servicio?

- a. SI   
b. NO

13. ¿Le gustaría calificar el servicio de la consulta externa vía telefónica?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 15

14. ¿Qué día y en que horario le gustaría que le llamaran para evaluar el servicio que presta la consulta externa?

- Lunes  Por la mañana   
Martes  Por la tarde   
Miércoles   
Jueves   
Viernes

**Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos:**

15. ¿Ha observado en las instalaciones de la Consulta Externa el esquema del proceso del servicio que se presta?

- Si  No

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

### CLIENTES REALES

16. Evalúe las instalaciones físicas de la consulta externa en las siguientes aseveraciones marcando con una X la literal que mejor represente su respuesta.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

No.	Las instalaciones físicas son	a.	b.	c.	d.	e.
A	Apropiadas					
B	Cómodas					
C	Agradable					

17. ¿Considera necesario realizar mejoras en las instalaciones de la consulta externa?

- a. SI   
Especifique: \_\_\_\_\_
- b. NO

18. ¿Ha observado si el personal de la consulta externa cuenta con uniforme?

- a. SI
- b. NO
- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.
- b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta No. 20

19. ¿Considera necesario que el personal de la consulta externa posea uniforme?

- a. SI   
Por qué \_\_\_\_\_
- b. NO

### Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares establecidos

20. Cuándo recibió el servicio por parte de los colaboradores estos, ¿Demostraron tener actitud de servicio?

- a. SI
- b. NO

21. ¿Cómo cataloga la disponibilidad del personal de la Consulta Externa en atención al cliente?

- Siempre disponible
- Disponible la mayor parte del tiempo
- Difícil de contactar
- Nunca disponible

22. En las siguientes aseveraciones marque con una X la literal que mejor represente su respuesta conforme a lo que demostraron los colaboradores de la consulta externa al momento de brindarle el servicio.

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

No.	Característica	a	b	c	d	e
A	Son personas corteses y cordiales					
B	Tienen la capacidad de responder rápidamente a sus preguntas					
C	Poseen paciencia para atender minuciosamente sus necesidades					
D	Atención general					
E	Responden a la resolución de reclamos					

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## CLIENTES REALES

---

23. ¿El trato de los colaboradores hacia su persona fue lo esperado?

- a. SI   
b. NO

24. ¿Cree que los colaboradores de la consulta externa están capacitados para brindar un servicio de calidad?

- a. SI   
b. NO

25. ¿Considera la motivación en los colaboradores un factor importante para brindar un servicio de calidad?

- a. SI   
b. NO

26. ¿Considera que los colaboradores de la consulta externa están motivados?

- a. SI   
b. NO

### **BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: No igualar el desempeño con las promesas**

27. ¿Qué imagen le proyecta la consulta externa del Hospital General de Accidentes "Ceibal"?

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Ha observado en algún medio publicitario los servicios que ofrece la consulta externa?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 30

29. ¿En qué medios ha observado los servicios que ofrece la consulta externa?

- a. Radio   
b. Televisión   
c. Periódico   
d. Afiches   
e. Otros \_\_\_\_\_

30. ¿Le gustaría que los servicios que ofrece la consulta externa fueran anunciados en diferentes medios publicitarios?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 32

31. ¿En qué medios le gustaría observar los servicios que ofrece la consulta externa?

- a. Radio   
b. Televisión   
c. Periódico   
d. Afiches   
e. Otros \_\_\_\_\_

32. ¿Le atendieron en el horario establecido en su cita?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI finaliza la encuesta.

b) Si la respuesta fue No continúe en la pregunta 33

33. ¿Desearía que se cumpla la promesa de ser atendido en el horario establecido en su cita?

- a. SI   
b. NO

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

**CLIENTES REALES**

---

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## CLIENTES POTENCIALES

### ANEXO 3 BOLETA CLIENTES POTENCIALES

#### “ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS PACIENTES QUE VISITAN LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”, ZONA 4 DE MIXCO”

Esta boleta tiene como finalidad determinar la calidad del servicio que brinda la Consulta Externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”; de esta forma se contribuirá a la obtener información para brindar un mejor servicio; sus respuestas son importantes. La información es de carácter confidencial y exclusivo en este estudio.

#### I. Información General

Sexo: Masculino  Femenino

Edad \_\_\_\_\_

Zona de residencia \_\_\_\_\_

¿Es afiliado o beneficiario al seguro social?

- a. SI   
b. NO

- a) Si la respuesta fue SI continúe en la pregunta 1  
b) Si la respuesta fue NO responda la siguiente pregunta.

¿Ha visitado alguna unidad médica del seguro social?

- a. SI   
b. NO

- a) Si la respuesta fue SI continúe en la pregunta 1  
b) Si la respuesta fue NO responder la siguiente pregunta.

¿Conoce los servicios que presta el seguro social?

- a. SI   
b. NO

#### Brecha No. 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera

1. Si usted visita una institución que brinda servicios de salud ¿considera necesario que exista un departamento de servicio al cliente?

- a. SI   
b. NO   
Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Le gustaría recibir una atención personalizada al momento de requerir servicios de salud?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 4

3. ¿Cómo desearía que fuese el trato hacia su persona si visitara una Institución que brinde servicios de salud?

- Cortés  
 Amable  
 Educada  
 Todas de las anteriores

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## CLIENTES POTENCIALES

4. Si al momento de recibir un servicio de salud este presentara una falla, ¿usted pondría su queja?

- a. SI   
b. NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.  
b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 6

5. ¿Le gustaría presentar su queja utilizando un kiosco específico para esto?

- a. SI   
b. NO

6. ¿Estaría de acuerdo en evaluar vía telefónica el servicio brindado por una institución de salud?

- a. SI   
b. NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.  
b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 8

7. ¿Qué día y en que horario le gustaría que le llamaran para evaluar el servicio que presta una institución de salud?

- Lunes  Por la mañana   
Martes  Por la tarde   
Miércoles   
Jueves   
Viernes

8. Si usted tuviera un problema o presentara una queja en una Institución de salud, ¿desearía que esta fuera resuelta de manera rápida?

- a. SI   
b. NO

### Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos:

9. Si usted visitara la consulta externa de una Institución de Salud ¿desearía que esta contara con un esquema del proceso de servicio en un lugar visible?

- a. SI   
b. NO

10. ¿Qué esperaría de las instalaciones físicas de una institución que brinde servicios de salud?

- Que sean apropiadas para los servicios que presta.  
 Que sean cómodas  
 Que proporcionen un ambiente agradable  
 Todas las anteriores

11. ¿Considera importante que los colaboradores de una institución de salud se presenten a laborar con uniforme para que se identifiquen de manera más rápida?

- a. SI   
b. NO

### Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares establecidos

12. ¿Considera importante que los colaboradores de una Institución que brinda servicios de salud tengan actitud de servicio?

- a. SI   
b. NO

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Boleta: \_\_\_\_\_

## CLIENTES POTENCIALES

13. ¿Cómo desearía que fuese la disponibilidad de los colaboradores de una Institución que brinda servicios de salud?

- Siempre disponible  
 Disponible la mayor parte del tiempo

14. ¿Le gustaría que cuando visite una Institución que brinda servicios de salud los colaboradores lo tratasen con cortesía y amabilidad?

- a. SI   
b. NO

15. ¿Considera importante que se capacite a los colaboradores de una Institución de salud para brindar un servicio de calidad?

- a. SI   
b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

16. ¿Considera la motivación en los colaboradores un factor importante para brindar un servicio de calidad?

- a. SI   
b. NO

Por qué \_\_\_\_\_

17. ¿Considera importante que existan alicientes no económicos que motive a los colaboradores de una Institución de salud para que brinden un servicio de calidad?

- a. SI   
b. NO

Cuáles \_\_\_\_\_

### **BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: No igualar el desempeño con las promesas**

18. A su parecer ¿qué imagen debe proyectar una institución de salud?

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Le gustaría observar en algún medio publicitario los servicios de salud que brinda una institución de salud?

- a. SI   
b. NO

a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 21

20. ¿En qué medios publicitarios le gustaría observar los servicios que brinda una institución de salud?

- a. Radio   
b. Televisión   
c. Periódico   
d. Afiches   
e. Otros \_\_\_\_\_

21. ¿Desearía que lo que prometa en su publicidad una institución de salud se cumpla?

- a. SI   
b. NO

## ANEXO 4

### BOLETA DE MONITOREO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

	<b>HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”</b> <b>CONSULTA EXTERNA</b>					
<p><b>Estimado afiliado:</b> Con el objetivo de mejorar el servicio en nuestro sistema de atención, solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas. Esta información será de suma utilidad para brindarle un servicio de calidad como usted se lo merece.</p>						
BOLETA DE MONITOREO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
¿Cómo fue la atención que recibió por parte de nuestros colaboradores?						
¿Fue tratado con cortesía y amabilidad por parte de nuestros colaboradores?						
Si presento alguna queja con respecto al servicio ¿Cómo ha sido la respuesta por parte de la consulta externa?						
¿Considera útil el kiosco instalado para la presentación de quejas en el servicio?						
¿Cómo le parecen las instalaciones de la consulta externa?						
Le parece apropiado el esquema del proceso del servicio al cliente?						
¿Qué opina de la apariencia personal de nuestros colaboradores?						
¿Considera que los colaboradores de la consulta externa están capacitados?						
¿Considera que los colaboradores de la consulta externa están motivados?						
¿Ha mejorado la imagen de la consulta externa en relación a su última visita a la misma?						
¿Se cumple con el horario establecido para su cita médica?						
<p><b>Ayúdanos a mejorar. Escribe tus observaciones en el siguiente espacio:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>						

**ANEXO 5**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Jefe de departamento
Código del puesto	001
Ubicación administrativa	Servicios Médicos
Inmediato superior	Sub-director médico
Subalternos	Asistentes y secretaria
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>El puesto surge por el interés de velar porque el servicio al cliente en la consulta externa, se realice en forma correcta para los clientes internos y externos, por parte de los colaboradores además de un apoyo en cuanto a la creación y aplicación de estrategias para el continuo mejoramiento de atención al cliente y de esta manera brindar siempre un servicio de calidad.</p>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir solicitudes de inconformidades con el servicio brindado.</li> <li>• Designar a asistente para solucionar inconformidades</li> <li>• Verificar que se solucionen las inconformidades de una manera pronta y oportuna.</li> <li>• Proponer estrategias, políticas y normas que beneficien el servicio al cliente.</li> <li>• Administrar efectivamente el talento humano del departamento, por medio de planificación e implementación de estrategias.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
<p>El jefe del departamento de servicio al cliente, tiene relación con todos los departamentos de la institución, específicamente con los jefes de cada departamento.</p>	
<b>Autoridad</b>	
<p>Tiene autoridad sobre todos los integrantes del departamento de servicio al cliente.</p>	
<b>Responsabilidad</b>	
<p>Coordinar todas las funciones y determinar e implementar las disposiciones necesarias para el buen funcionamiento del mismo.</p>	

<b>III. ESPECIFICACIONES</b>
<b>Nivel académico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años en puestos de coordinación de departamento de servicio al cliente, de preferencia en una institución del gobierno.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación y preparación de informes</li> <li>• Orientado al trabajo en equipo y con capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.</li> <li>• Proactivo, con capacidad para planificar y orientado a resultados.</li> <li>• Habilidad y disposición para ejercer liderazgo.</li> <li>• Disponibilidad de horario.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Dominio de computador como herramienta de trabajo en ambiente Windows.</li> </ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegiado activo.</li> <li>• Honorabilidad y honradez.</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Asistente Administrativo A
Código del puesto	002
Ubicación administrativa	Departamento de servicio al cliente
Inmediato superior	Jefe de departamento
Subalternos	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
El puesto es de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo asistir al jefe del departamento de servicio al cliente en todas las actividades que surjan de acuerdo a las necesidades existentes.	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir instrucciones en forma verbal o escrita acerca de actividades que se llevan a cabo en el departamento.</li> <li>• Resolución de los fallos en el servicio que se brinda en la consulta externa.</li> <li>• Preparación de informes y estadísticas mensuales.</li> <li>• Atención a clientes.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Tiene relación con todos los departamentos de la institución, principalmente con la consulta externa.	
<b>Autoridad</b>	
No tiene autoridad.	
<b>Responsabilidad</b>	
Solucionar pronto y oportunamente todos los fallos que se presenten en la prestación de los servicios.	

<b>III. ESPECIFICACIONES</b>
<b>Nivel académico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tercer año aprobado en la carrera de administración de empresas o carrera a fin.</li><li>• Haber recibido cursos de relaciones humanas.</li></ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dos años en puestos de atención al cliente.</li></ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades de comunicación y preparación de informes</li><li>• Orientado al trabajo en equipo y con capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.</li><li>• Proactivo y orientado a resultados.</li><li>• Resolución de conflictos.</li><li>• Dominio de computador como herramienta de trabajo en ambiente Windows.</li></ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorabilidad y honradez.</li></ul>

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Secretaria clase "B"
Código del puesto	003
Ubicación administrativa	Departamento de servicio al cliente
Inmediato superior	Jefe de departamento
Subalternos	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>El puesto es de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo ejecutar actividades para asistir al jefe de departamento, así como a los asistentes administrativos. Este puesto recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y escrita y las desarrolla de acuerdo a la reglamentación vigente del hospital.</p>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanografiar dictámenes, informes, memorándums, cartas y notas de rutina.</li> <li>• Atender el teléfono y público que requiera información o presentar su inconformidad con el servicio.</li> <li>• Llevar control del archivo de documentos.</li> <li>• Elaborar pedidos para solicitud de compra.</li> <li>• Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe de departamento.</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
<p>Por su naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el jefe y asistentes del departamento, asimismo con el departamento de consulta externa.</p>	
<b>Autoridad</b>	
<p>No tiene autoridad.</p>	
<b>Responsabilidad</b>	
<p>Desarrollar las actividades que le han sido asignadas por el jefe de departamento, así mismo debe velar por el buen uso y cuidado del equipo de oficina y otros útiles necesarios en el desarrollo de las tareas.</p>	

<b>III. ESPECIFICACIONES</b>
<b>Nivel académico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer título de secretaria comercial o bilingüe.</li> <li>• Un año aprobado de la carrera de administración de empresas.</li> <li>• Haber recibido cursos de relaciones humanas.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en puesto similar, de preferencia en instituciones de salud.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar dictados con rapidez.</li> <li>• Redactar correspondencia comercial y legal.</li> <li>• Clasificar, distribuir y archivar correspondencia.</li> <li>• Manejar equipo de oficina.</li> <li>• Redactar y transcribir documentos claramente.</li> </ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorabilidad y honradez.</li> <li>• Otros inherentes al puesto.</li> </ul>

## ANEXO 6

CONSULTA EXTERNA  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”



# *GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE*



# ÍNDICE

	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
	Introducción	i
	Objetivos	ii
	Definición de cliente	iii
	¿Qué es el servicio al cliente	iv
	Elementos del servicio al cliente	v
	Los 10 mandamientos de atención al cliente	vi
	Como debe ser la presentación personal	vii
	Como brindar una buena atención a nuestros clientes	viii
	Recuperación del servicio	ix

# INTRODUCCIÓN

Para brindar un servicio de calidad es necesario que se realicen todos los esfuerzos para lograr cumplir y superar las expectativas de los clientes que visitan la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco.

Día a día en la prestación de servicios se presentan más presiones y como es bien sabido esto puede generar algún tipo de falla en el servicio.

Derivado de lo anterior se presenta la siguiente guía de servicio al cliente para que los colaboradores que desempeñan sus funciones en la consulta externa puedan obtener los conocimientos necesarios para brindar un servicio de calidad y a la vez solucionar deficiencias en los servicios brindados.

# OBJETIVOS

- Proporcionar a los colaboradores una guía que ayude al mejoramiento continuo en la prestación de los servicios.
- Dar a conocer la manera correcta de presentarse ante los clientes.
- Proporcionar lineamientos de cómo brindar una buena atención.
- Brindar conocimientos a los colaboradores de cómo reaccionar ante las quejas de los clientes.
- Dar a conocer lo que se debe hacer cuando se presente una falla en la prestación de los servicios, aplicando las estrategias de recuperación del servicio.

## **DEFINICIÓN DE CLIENTE**

Es de suma importancia que usted como colaborador de la consulta externa del Hospital General de Accidentes “Ceibal”, zona 4 de Mixco, tenga el conocimiento necesario de la filosofía imperante para brindar un servicio de calidad con la mejor atención a los pacientes que nos visitan, para lo cual se presentan las siguientes definiciones de cliente:

- Un cliente es debe ser sin duda alguna la persona más importante para nuestra institución.
- Un cliente es el porqué de nuestro trabajo.
- Un cliente es con quien no debemos discutir o pelear.
- Un cliente es la persona quien nos trae sus necesidades para lo cual con nuestro trabajo debemos satisfacerlas eficazmente.
- Un cliente es sin duda alguna a quien debemos apoyar y cumplir con las expectativas de servicio que requiere.

## **Tipos de clientes en la consulta externa**

### **Paciente afiliado**

- Afiliado es la persona que está inscrito al Seguro Social y esto le permite recibir servicios de salud cuando sea necesario.

### **Paciente beneficiario**

- Beneficiario es la persona que sin estar inscrito en el seguro social recibe atención médica derivada de la afiliación de un pariente.



## EL SERVICIO AL CLIENTE

Para la consulta externa, el cliente (paciente) es lo más importante, por lo cual el servicio al cliente nos permite una interacción de doble vía para comprender de una mejor manera las necesidades, deseos y demandas de los pacientes que nos visitan.



**“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL  
CLIENTE, COMIENZA Y TERMINA EN  
NUESTRA PROPIA CONCIENCIA”**



## ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- **Contacto cara a cara:** es importante que usted como colaborador de la consulta externa y responsable de atender a los clientes, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que dirá.
- **Relación con el cliente:** una adecuada relación que se ofrezca al cliente le dará a este más confianza para requerir los servicios que se brinden.
- **Correspondencia :** es importante que se le brinde al cliente toda la información necesaria, así como responder todas sus inquietudes y dudas
- **Reclamos y cumplidos:** cuando se prometa algo se debe cumplir, de no ser así el cliente perderá la credibilidad y confianza en la institución
- **Instalaciones:** acudir a un lugar limpio, ordenado y agradable ocasiona confianza y seguridad, es por esto que la consulta externa se debe acondicionar para producir este tipo de sensaciones



## LOS 10 MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- El cliente siempre debe estar por encima de todo. (El cliente siempre es primero).
- No hay nada imposible cuando se quiere.
- Cumple todo lo que prometas.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
- Para el cliente tu servicio es la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- Un colaborador insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer a nuestros clientes, todos formamos un equipo.



## CÓMO DEBE SER LA PRESENTACIÓN PERSONAL

- Saludar a nuestros clientes.
- Tener una sonrisa amistosa.
- Apariencia agradable.
- En la medida de lo posible, dar su nombre.
- Utilizar preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- El lenguaje corporal debe denotar respeto.
- Identificar cuando debes tratar de tu o de usted al cliente.
- Utilizar el plural y no el singular cuando te refieras a la consulta externa.



---

## CÓMO BRINDAR UNA BUENA ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES

Como colaborador de la consulta externa, tomamos contacto directo con los clientes, por lo cual nos identificamos como si fuéramos toda la institución.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención cliente.

- **Cortesía:** el cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** a nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, se debe dirigir a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** el cliente siempre espera encontrar lo que busca o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** al cliente le agrada y le hace sentir importante la atención personalizada. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** el cliente espera recibir de los colaboradores de la consulta externa, encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los servicios que brinda la institución.
- **Simpatía:** el trato con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

## RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

El cliente es primero, por lo cual cuando se presenten fallas en el servicio brindado a nuestros pacientes, se deben realizar acciones que den respuestas inmediatas a estos fallos. Consecuencia de lo anterior se deben seguir las siguientes acciones:

### **Servicio libre de fallos ¡Haga lo correcto la primera vez!**

Hacer lo correcto la primera vez, genera confianza en nuestros clientes, para que estos perciban un servicio de calidad, y se debe buscar siempre superar las expectativas de los pacientes que nos visitan.

### **Acoger y estimular las quejas**

Se debe estimular y dar seguimiento a las quejas en los fallos de los servicios que se brindan a los pacientes (esto se alcanzara a través del kiosco específico para presentar las quejas). Se debe ver al cliente que reclama como un amigo, sin tomar ningún tipo de represalias y tomar en cuenta que las quejas ayudaran a mejorar el servicio brindado.



### Actuar con rapidez

Después de haber acogido y estimulado las quejas en el fallo de los servicios se debe estar preparado para solventar el mismo, para lo cual los colaboradores de contacto deben resolver el fallo directamente, y en el momento que ocurra.



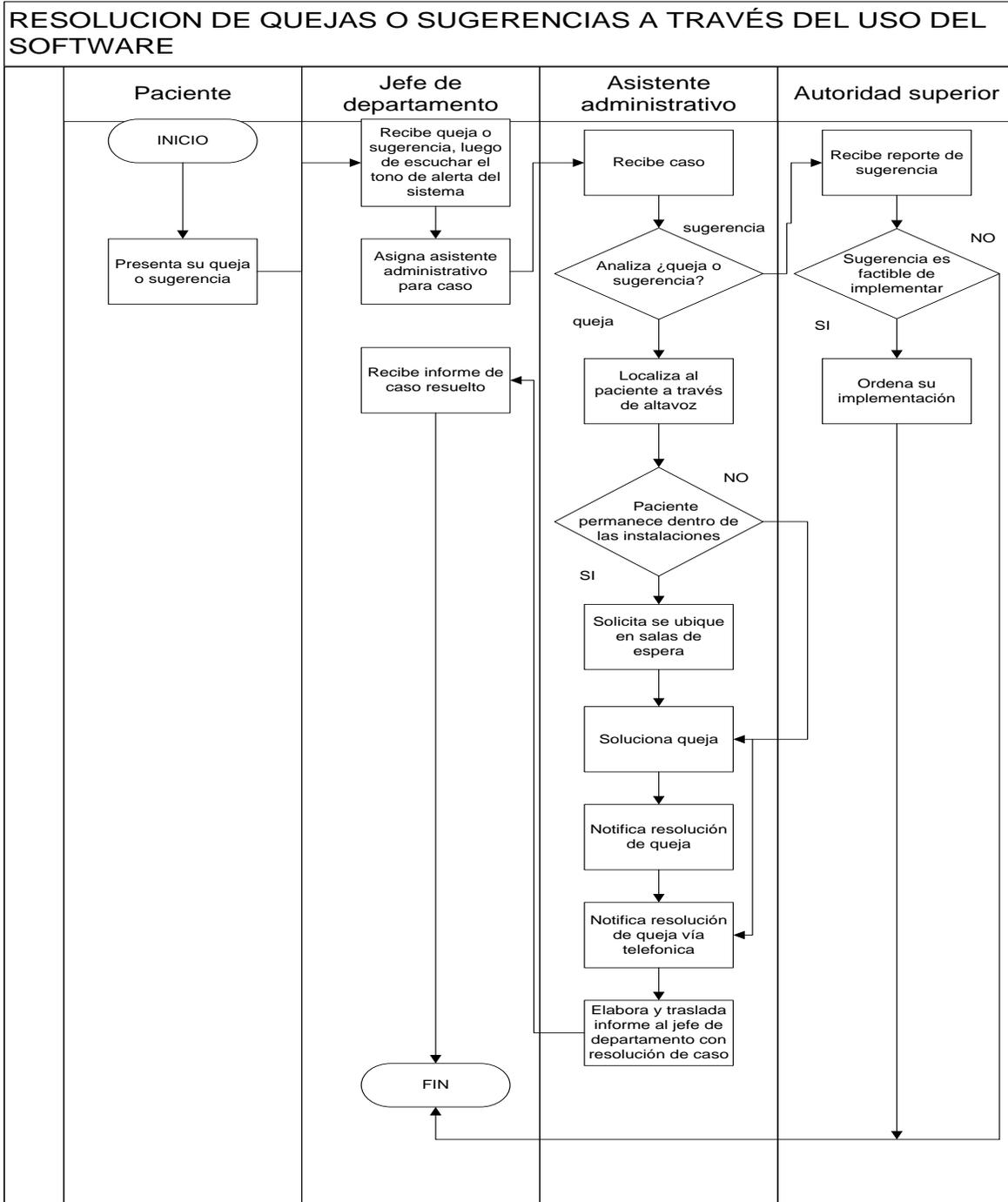
### Trato equitativo a los clientes

Para lograr recuperar el servicio se debe tratar a nuestros clientes equitativamente, es decir dar el mismo trato a todos de manera cortés, educada y profesionalmente.

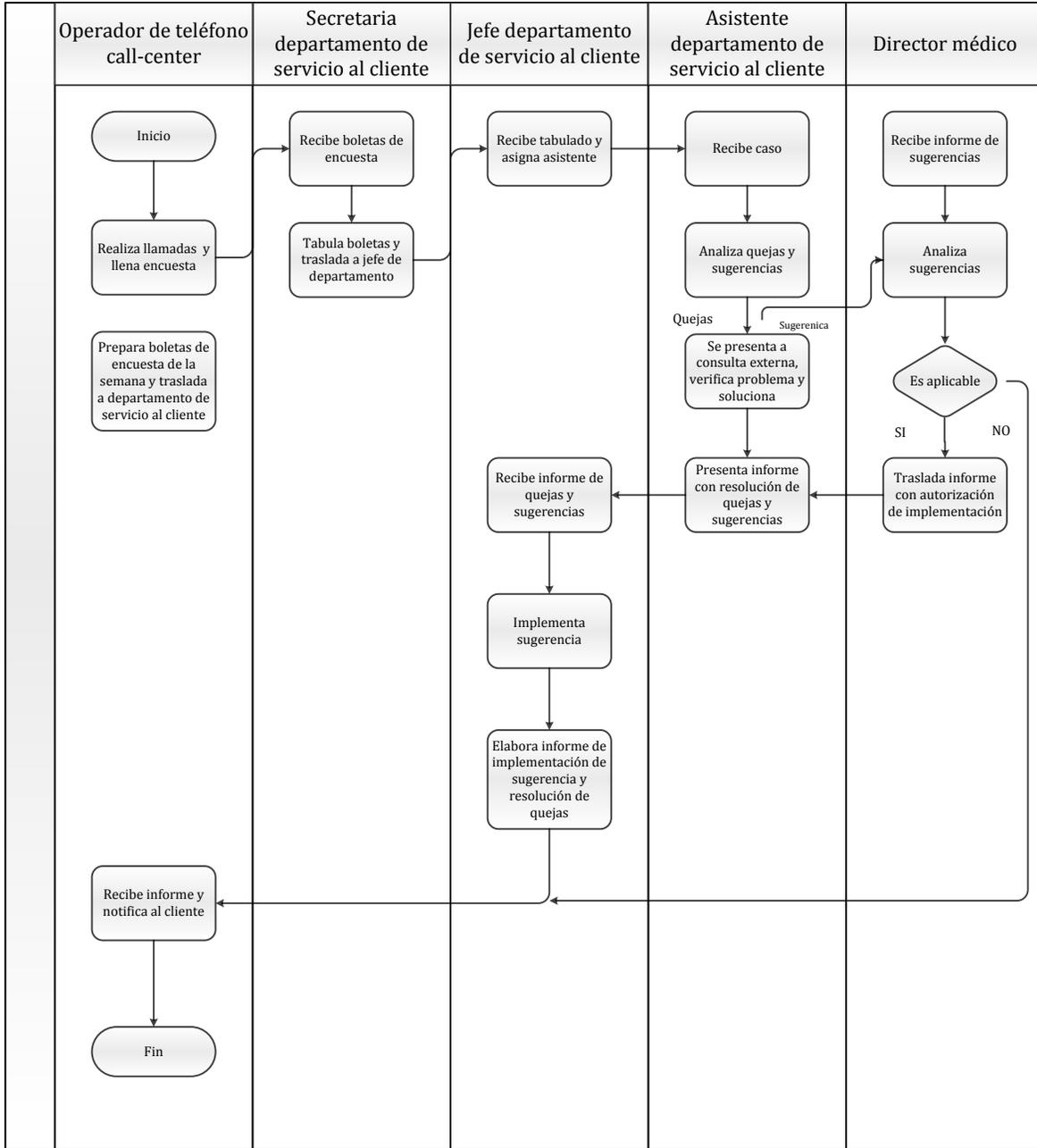


***“Uno de los mejores secretos de la vida es que todo lo que vale la pena hacer, es lo que hacemos por los demás”***

**ANEXO 7**  
**RESOLUCIÓN DE QUEJAS O SUGERENCIAS A TRAVÉS DEL USO DEL SOFTWARE**  
**CONSULTA EXTERNA**



**ANEXO 8**  
**DIAGRAMA DEL PROCESO DE REALIZACIÓN DE LLAMADAS**  
**CONSULTA EXTERNA**



## ANEXO 9

### Cuestionario de llamadas telefónicas post-servicio

**Estimado afiliado:** Con el objetivo de mejorar continuamente el servicio brindado en la consulta externa, respetuosamente solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas. Esta información será de suma utilidad para brindarle un servicio de calidad como usted se lo merece.

No. de afiliación \_\_\_\_\_

Fecha del servicio  
adquirido \_\_\_\_\_

Responsable de la  
llamada \_\_\_\_\_

#### Información del servicio

1. ¿Cómo fue el trato que le brindaron los colaboradores fue de manera:  
Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Presento alguna queja en la consulta externa?

a. SI   
b. NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.  
b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 9

3. ¿Se le dio respuesta a su queja?  
a. SI   
b. NO

4. ¿Cómo ha sido la respuesta a su queja por parte de la Consulta externa?

Muy Rápida  Rápido   
Lenta  Muy lenta

5. ¿Observo en las instalaciones de la Consulta Externa el esquema del proceso del servicio que se presta?

a. Si  b. No

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.  
b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 7

6. ¿Le beneficio la existencia del esquema del proceso de servicio para realizar sus actividades?

a. Si  b. No

7. ¿Cómo le parecieron las instalaciones físicas de la consulta externa?

Cómodas   
Apropiadas   
Agradables

EVALUACION POST-SERVICIO  
CONSULTA EXTERNA  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL"



8. ¿Observo si el personal de la consulta externa cuenta con uniforme?

a. SI

b. NO

a) Si la respuesta fue Si responder la siguiente pregunta.

b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 10

9. ¿Le fue útil a usted que le personal de la consulta externa contase con uniforme?

a. SI

Por qué \_\_\_\_\_

b. NO

10. ¿Los colaboradores de la consulta externa demostraron tener actitud de servicio?

a. Si

b. No

11. ¿El trato de los colaboradores hacia su persona fue lo esperado?

a. Si

b. No

12. ¿Cree que los colaboradores de la consulta externa están capacitados para brindar un servicio de calidad?

a. Si

b. No

13. ¿Considera que los colaboradores de la consulta externa están motivados?

a. SI

b. NO

14. ¿Considera que la consulta externa proyecta una buena imagen a sus clientes?

a. SI

b. NO

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Le atendieron en el horario establecido en su cita?

a. SI

b. NO

**Sugerencias para mejorar el servicio**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 10**

**Tabulado semanal de llamadas telefónicas post-servicio**

**Consulta externa**

Fecha del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Total de clientes encuestados en el periodo \_\_\_\_\_

**Información del servicio**

1. El trato que le brindaron los colaboradores fue de manera:

Respuestas	Cantidad de respuestas

2. ¿Presento alguna queja en la consulta externa?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

3. ¿Se le dio respuesta a su queja?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

4. ¿Cómo ha sido la respuesta a su queja por parte de la Consulta externa?

Respuesta	Cantidad de respuestas
Muy rápida	
Rápida	
Lenta	
Muy lenta	

5. ¿Observo en las instalaciones de la Consulta Externa el esquema del proceso del servicio que se presta?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

6. ¿Le beneficio el esquema del proceso de servicio?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

7. ¿Cómo le parecieron las instalaciones físicas de la consulta externa?

Respuesta	Cantidad de respuestas
Cómodas	
Apropiadas	
Agradables	

**TABULADO SEMANAL DE LLAMADAS TELEFÓNICAS POST-SERVICIO  
CONSULTA EXTERNA  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**

8. ¿Observo si el personal de la consulta externa cuenta con uniforme?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

9. ¿Le fue útil a usted que le personal de la consulta externa contase con uniforme?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

10. ¿Los colaboradores de la consulta externa demostraron tener actitud de servicio?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

11. ¿El trato de los colaboradores hacia su persona fue lo esperado?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

12. ¿Cree que los colaboradores de la consulta externa están capacitados para brindar un servicio de calidad?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

13. ¿Considera que los colaboradores de la consulta externa están motivados?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

14. ¿Considera que la consulta externa proyecta una buena imagen a sus clientes?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	

Principales observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Le atendieron en el horario establecido en su cita?

Respuesta	Cantidad de respuestas
SI	
NO	



**TABULADO SEMANAL DE LLAMADAS TELEFÓNICAS POST-SERVICIO  
CONSULTA EXTERNA  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**

---

**Principales sugerencias de los clientes**

---

---

---

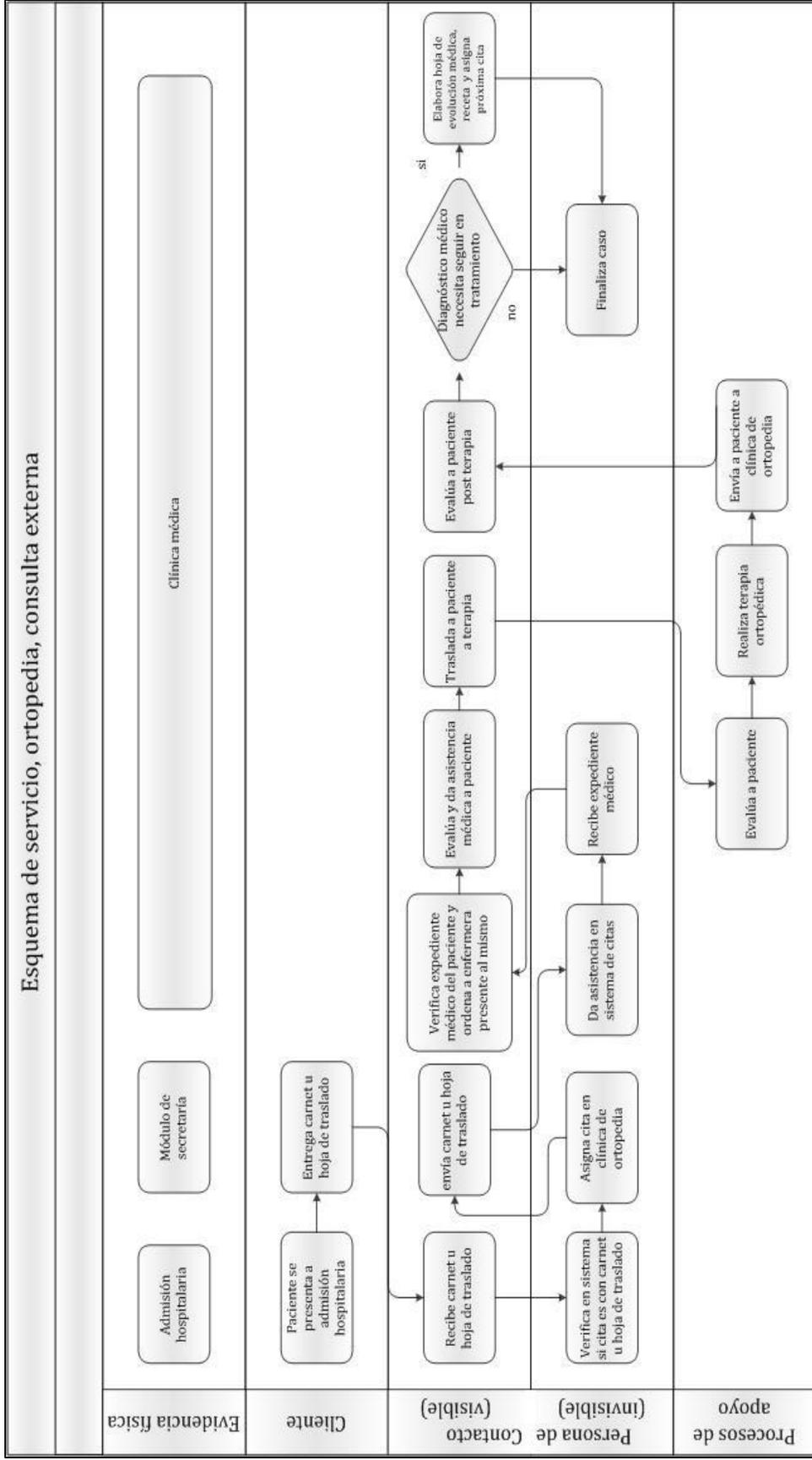
---

Informe elaborado por:

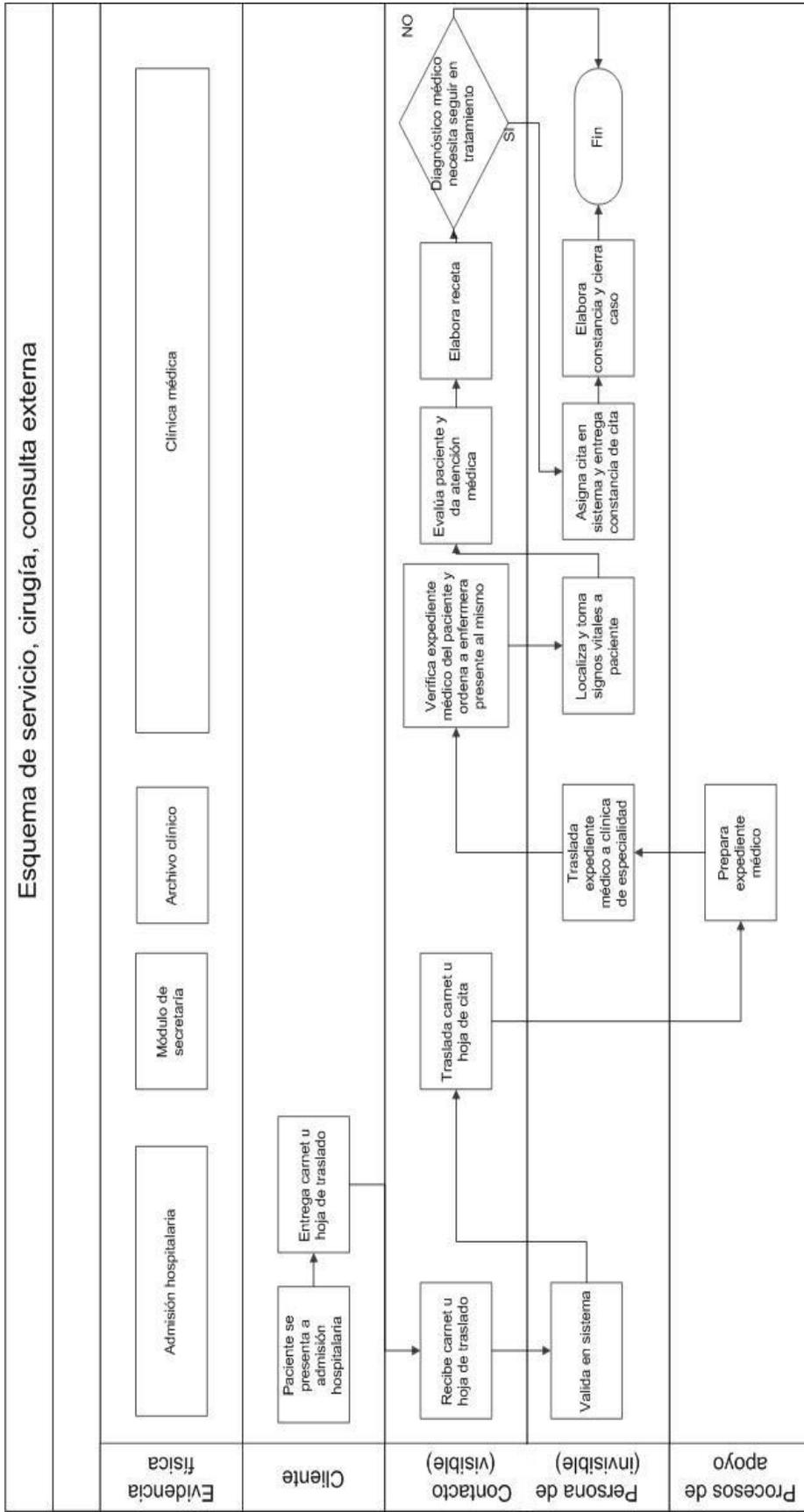
---

Nombre, firma y sello

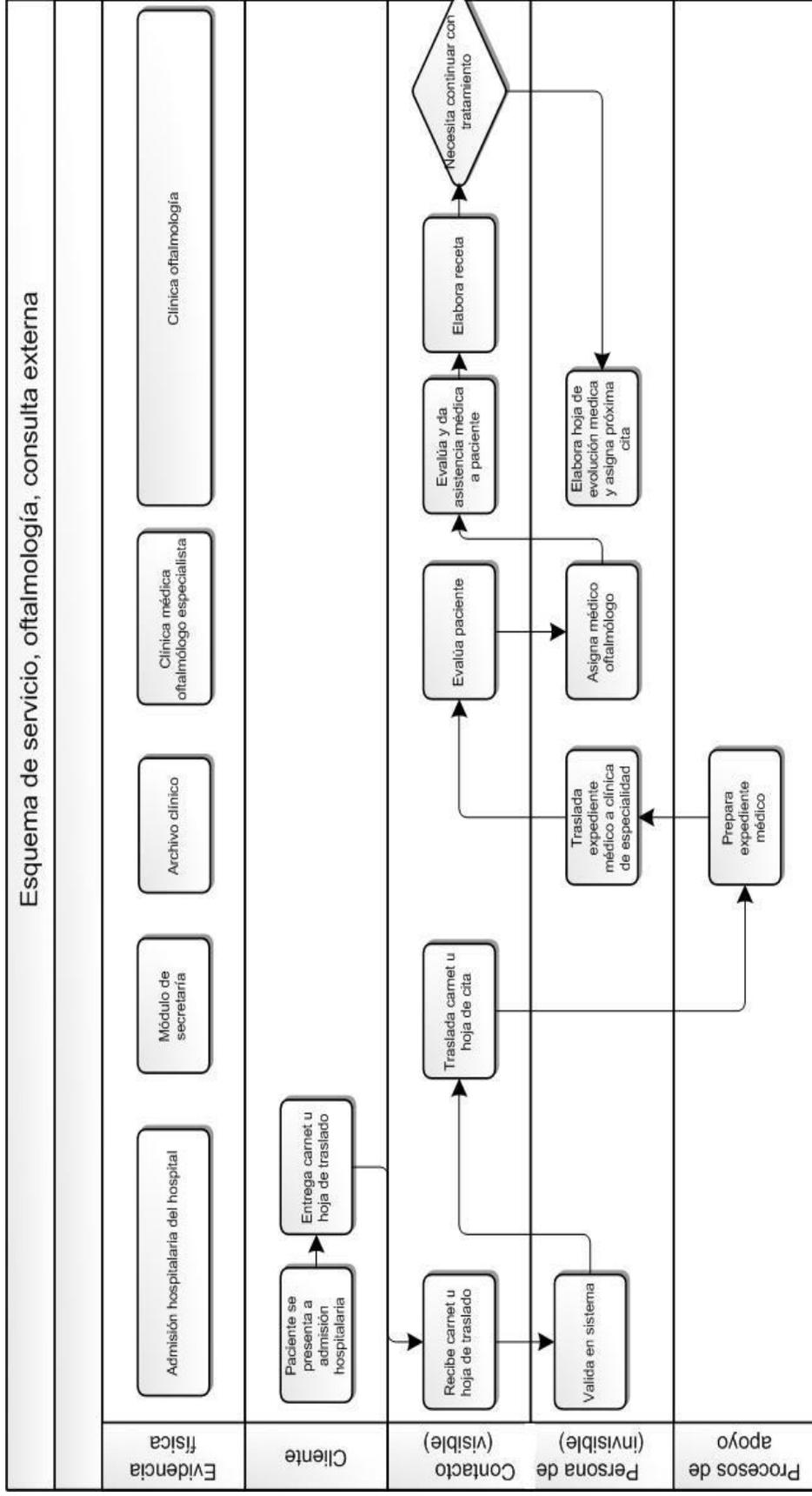
**ANEXO 11**  
**ESQUEMA DE SERVICIO ESPECIALIDAD DE ORTOPEDIA**  
**CONSULTA EXTERNA**



**ANEXO 12**  
**ESQUEMA DE SERVICIO, ESPECIALIDAD DE CIRUGÍA**  
**CONSULTA EXTERNA**

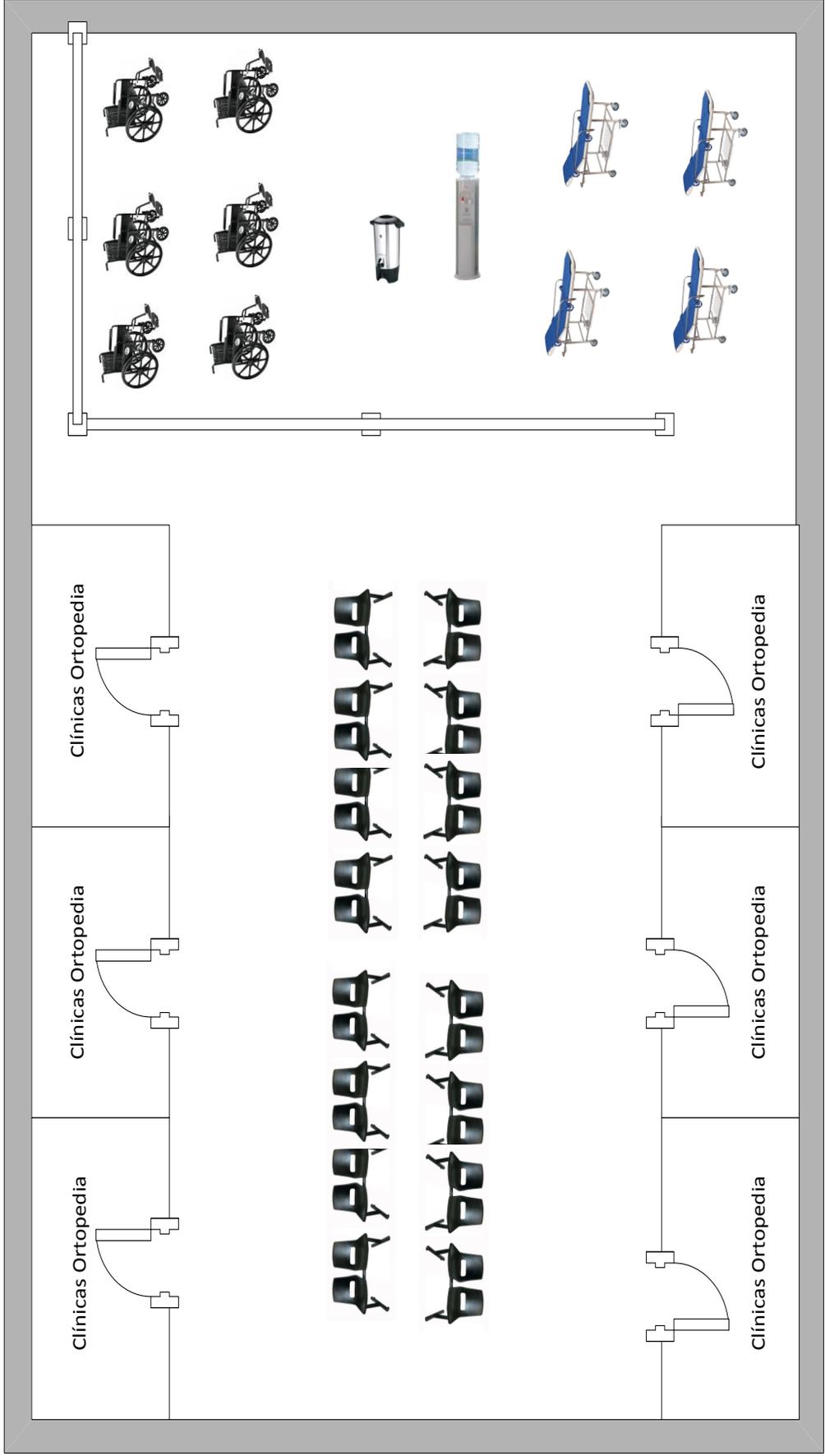


**ANEXO 13**  
**ESQUEMA DE SERVICIO, ESPECIALIDAD DE OFTALMOLOGÍA**  
**CONSULTA EXTERNA**



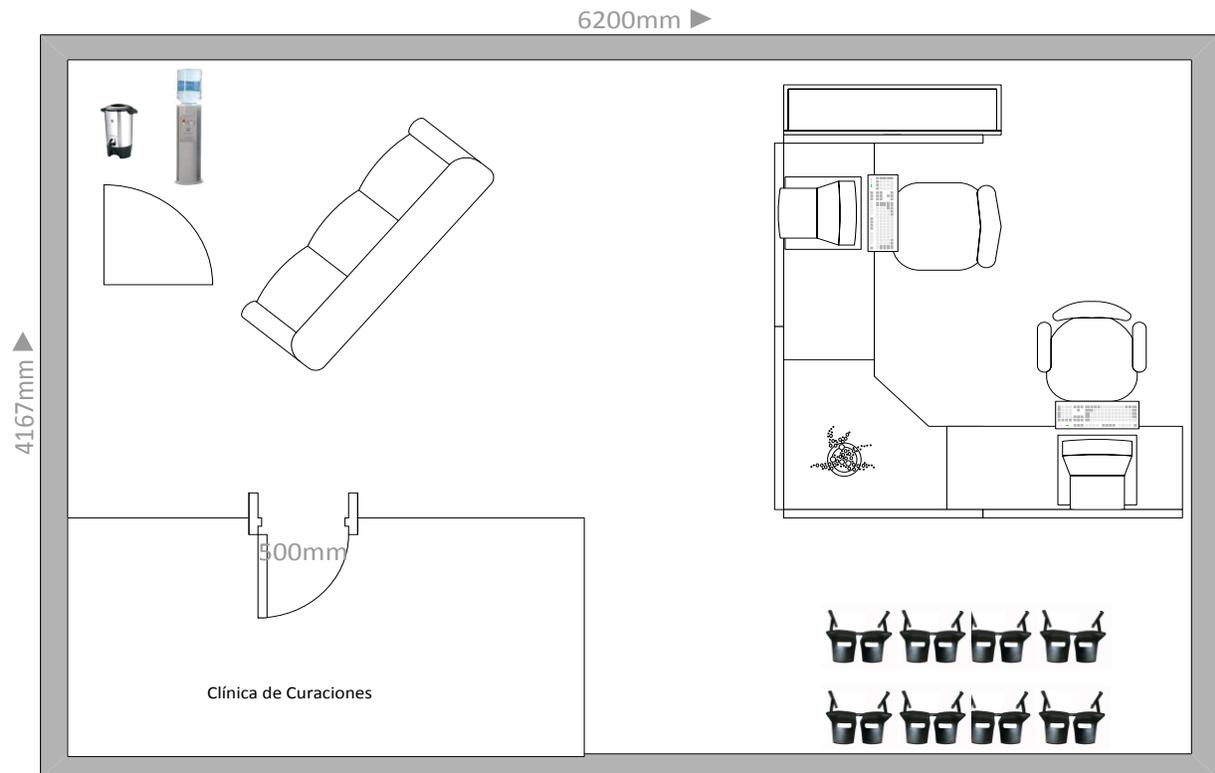
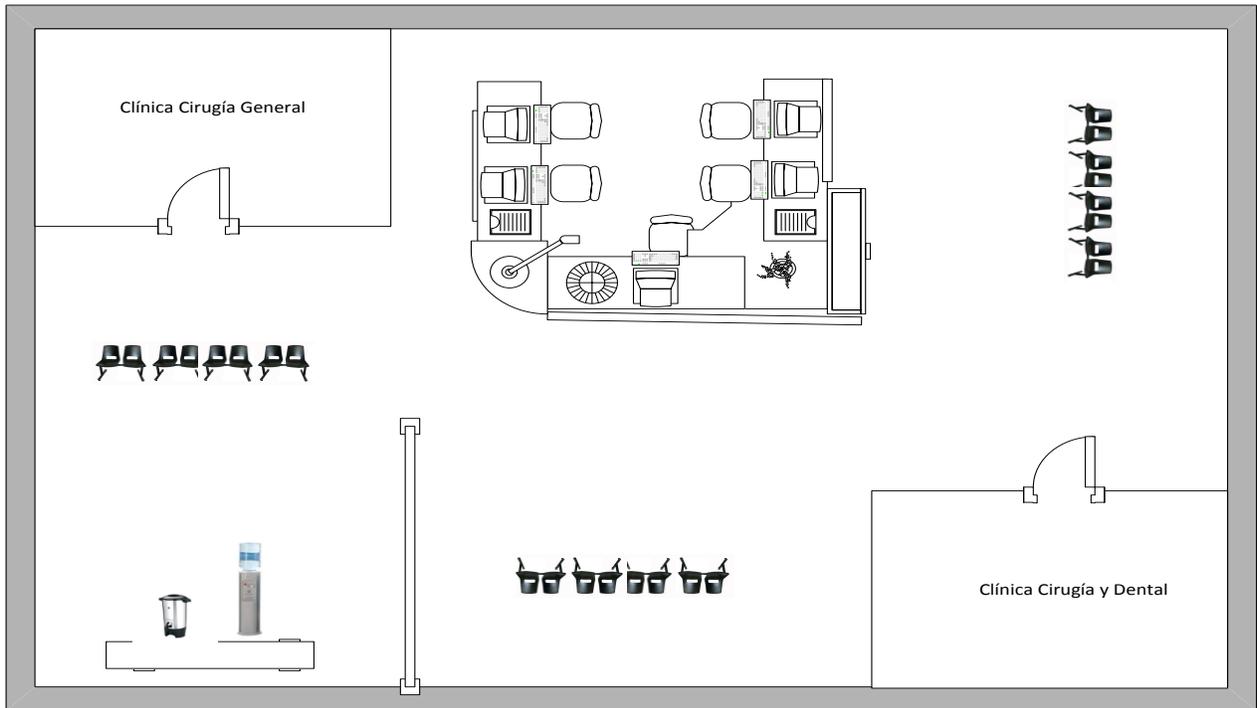
ANEXO 14

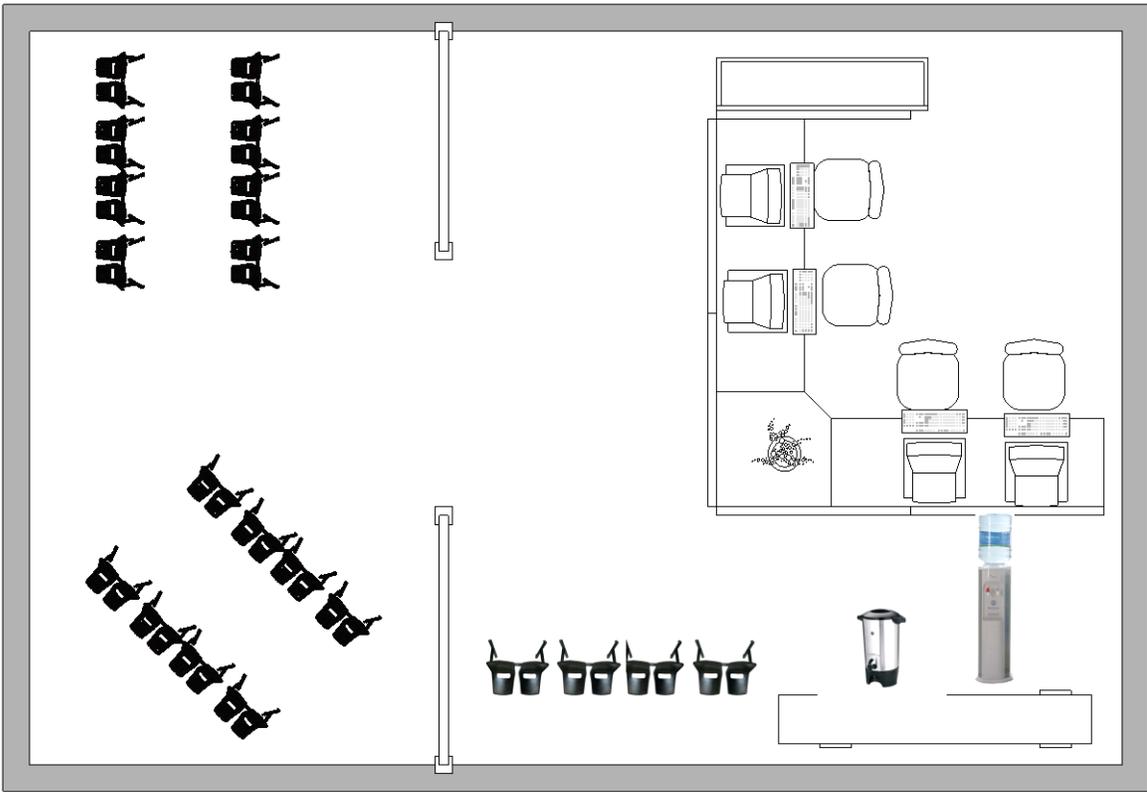
DISEÑO SALA DE ESPERA PARA PACIENTES EN SILLA DE RUEDAS Y CAMILLAS



# ANEXO 15

## SALA DE ESPERA ORTOPEDIA, OFTALMOLOGÍA Y CIRUGÍA





**ANEXO 16**  
**UNIFORME ÁREA SECRETARÍA**  
**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**



**ANEXO 17**  
**UNIFORME ÁREA MÉDICA**  
**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**



**ANEXO 18**  
**UNIFORME ÁREA MÉDICA**  
**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**



**ANEXO 19**  
**BOLETA DE REQUISICIÓN DE COLABORADORES**  
**CONSULTA EXTERNA**

**Instrucciones**

Lea cuidadosamente cada uno de los apartados y asegúrese de que todos han sido llenados debidamente. El propósito de esta solicitud es el de obtener una descripción clara y detallada de los deberes y requisitos que usted considera necesarios para el adecuado desempeño del puesto de trabajo. La exactitud y la veracidad de la información que nos proporcione ayudaran a una adecuada evaluación y selección del personal.

<b>I. DESCRIPCIÓN</b>	
1. Nombre de Puesto	_____
2. Nombre del Jefe Inmediato	_____
3. Puesto al que Reportará	_____
4. Puesto que le Reportará	_____
5. Plaza solicitada	Secretaría <input type="checkbox"/> Enfermería <input type="checkbox"/> Médico <input type="checkbox"/>
6. Sueldo Base	_____
Prestaciones	_____
Bonificación	_____
Sueldo total para la plaza	Q. _____
7. Jornada de Trabajo	_____
8. Motivo de la solicitud	Plaza vacante <input type="checkbox"/> Plaza nueva <input type="checkbox"/> Suspensión <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>
9. Fecha para la cual se requiere ocupar la plaza	_____
10. Responsabilidades	Maneja equipo _____ Conocimiento de datos confidenciales Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Especifique _____ Tiene que tomar decisiones Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Especifique _____
<b>II. CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>	
1. Paquetes de computación	_____
2. Operación de maquinaria y equipo	Especifique _____ _____



Hospital General de Accidentes "Ceibal"  
Boleta de requisición de colaboradores

3. Otros conocimientos

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. REQUISITOS FÍSICOS**

1. Edad \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
Presentación \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

2. Características de personalidad deseables \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*Departamento Solicitante*

\_\_\_\_\_  
*Firma de Autorización*

**ANEXO 20**  
**DIAGNÓSTICO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**CONSULTA EXTERNA**

Objetivo: Identificar las necesidades y las expectativas de capacitación en relación con las funciones que actualmente desempeña, con el fin de elaborar un diagnóstico de capacitación en la consulta externa.

**1. Identificación**

Nombre del colaborador \_\_\_\_\_

Número de empleado \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Funciones del puesto de trabajo

Enumere tres de las principales funciones que realiza

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Considera necesario que la consulta externa le capacite para desempeñar mejor sus funciones?

SI  NO

¿Estaría usted en disposición de recibir la capacitación en horario fuera de trabajo?

SI  NO

¿Qué capacitación le ha brindado la consulta externa en los últimos años?

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	Le entregaron certificación	
	SI	NO

Detalle las capacitaciones y habilidades que considere que le debe proporcionar la consulta externa para desempeñar adecuadamente sus funciones y brindar un servicio de calidad al cliente.

<b>No.</b>	<b>Detalle las habilidades técnicas necesarias que usted considere que debe adquirir para desempeñar adecuadamente sus funciones</b>	<b>Detalle que cursos de capacitación desea adquirir para desempeñar mejor sus funciones</b>

## ANEXO 21

# EVALUACIÓN, CAPACITACIÓN EN HABILIDADES TÉCNICAS Y SERVICIO AL CLIENTE



## CONSULTA EXTERNA HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL"

**Estimado colaborador:** Con el objetivo de mejorar sus conocimientos en habilidades técnicas para el correcto uso de la tecnología con que cuenta nuestra institución, le solicitamos conteste la presente evaluación.

Nombre \_\_\_\_\_

No. de empleado \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_ Fecha de la capacitación \_\_\_\_\_

Tema de la capacitación \_\_\_\_\_

1. ¿Considera apropiada la capacitación que se le brinda?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

2. ¿Qué habilidades y destrezas considera que adquirió con la capacitación?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que con la capacitación adquirida mejoro su servicio de atención al cliente?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que aún persisten deficiencias en habilidades técnicas y servicio al cliente que mejorar?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_



**ANEXO 22**  
**EVALUACIÓN SEMINARIO MOTIVACIONAL**  
**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**

Nombre \_\_\_\_\_

No. de empleado \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_ Fecha de la capacitación \_\_\_\_\_

Tema de la capacitación \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

Lea cada pregunta y marque en el enunciado según su consideración

**I. TEMATICA**

No.	PREGUNTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	El contenido cubre sus expectativas				
2	El contenido es aplicable al área de su trabajo				
3	Brinda herramientas aplicables a utilizar en el área de trabajo				

**II. METODOLOGÍA**

No.	PREGUNTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	El desarrollo de este seminario le motiva a desempeñar mejor sus funciones				
2	Después de haber recibido este seminario se considera estar libre de estrés				

**¿Qué opinión le merece este seminario?**

---

---

---



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Jefe de departamento
Código del puesto	100
Ubicación administrativa	Servicios Médicos
Inmediato superior	Sub-director médico
Subalternos	Asistentes y secretaria
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>El puesto surge ante la necesidad de contar con un departamento que sea el enlace de comunicación entre el cliente interno y externo y la consulta externa, asimismo sea el encargado de informar los servicios que se brindan en la institución.</p>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesorar a las autoridades del hospital en cuanto a comunicación e imagen</li><li>• Establecer objetivos</li><li>• Definir metas a corto y largo plazo del departamento</li><li>• Comunicar adecuadamente todo lo que sea de interés general para la consulta externa</li><li>• Desarrollar actividades que mejoren la imagen y comunicación de la consulta externa</li><li>• Delegar a asistente administrativo la realización de programas de relaciones públicas</li><li>• Crear nuevos métodos de comunicación que sean medibles para ejecutarse internamente</li><li>• Realizar reuniones periódicas con las autoridades de la institución con el fin de determinar la campaña anual de relaciones publicas</li><li>• Definir y realizar el seguimiento de los medios a utilizar para la campaña</li></ul>	



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>Relaciones de trabajo</b>
El jefe del departamento de relaciones públicas, tiene relación con todos los departamentos de la institución, específicamente con los jefes de cada departamento.
<b>Autoridad</b>
Tiene autoridad sobre todos los integrantes del departamento de relaciones públicas.
<b>Responsabilidad</b>
Coordinar todas las funciones y determinar e implementar las disposiciones necesarias para el buen funcionamiento del mismo.
<b>III. ESPECIFICACIONES</b>
<b>Nivel académico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciatura en Administración de Empresas</li></ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tres años en puestos de coordinación de departamento relaciones públicas, de preferencia en una institución del gobierno.</li></ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades de comunicación y preparación de informes</li><li>• Orientado al trabajo en equipo y con capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales</li><li>• Proactivo, con capacidad para planificar y orientado a resultados</li><li>• Habilidad y disposición para ejercer liderazgo</li><li>• Disponibilidad de horario</li><li>• Dominio de paquetes de diseño grafico</li></ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colegiado activo.</li><li>• Honorabilidad y honradez.</li></ul>



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
Título del puesto	Asistente Administrativo A
Código del puesto	101
Ubicación administrativa	Departamento de relaciones publicas
Inmediato superior	Jefe de departamento
Subalternos	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
El puesto es de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo asistir al jefe del departamento de relaciones públicas en todas las actividades que surjan de acuerdo a las necesidades existentes.	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir instrucciones en forma verbal o escrita acerca de actividades que se llevan a cabo en el departamento.</li> <li>• Controlar las operaciones de diseño gráfico y fotografía</li> <li>• Preparación de informes y estadísticas mensuales</li> <li>• Realizar seguimientos de artículos a publicar</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Tiene relación con todos los departamentos de la institución, principalmente con la consulta externa.	
<b>Autoridad</b>	
No tiene autoridad.	
<b>Responsabilidad</b>	
Solucionar pronto y oportunamente todos los fallos que se presenten en la prestación de los servicios.	



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>III. ESPECIFICACIONES</b>
<b>Nivel académico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tercer año aprobado en la carrera de administración de empresas o carrera a fin</li></ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dos años en puesto similar.</li></ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades de comunicación y preparación de informes.</li><li>• Orientado al trabajo en equipo y con capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.</li><li>• Proactivo y orientado a resultados.</li><li>• Resolución de conflictos.</li><li>• Dominio de computador como herramienta de trabajo en ambiente Windows y paquetes de diseño gráfico.</li></ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorabilidad y honradez.</li></ul>



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Secretaria clase B
Código del puesto	102
Ubicación administrativa	Departamento de relaciones públicas
Inmediato superior	Jefe de departamento
Subalternos	
<b>II. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>El puesto es de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo ejecutar actividades para asistir al jefe de departamento, así a los demás colaboradores del departamento. Este puesto recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y escrita y las desarrolla de acuerdo a la reglamentación vigente del hospital.</p>	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanografiar dictámenes, informes, memorándums, cartas y notas de rutina</li> <li>• Atender el teléfono y público que requiera información</li> <li>• Llevar control del archivo de documentos</li> <li>• Elaborar pedidos para solicitud de compra</li> <li>• Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe de departamento</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
<p>Por su naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el jefe y colaboradores del departamento, asimismo con el departamento de consulta externa.</p>	
<b>Autoridad</b>	
<p>No tiene autoridad.</p>	
<b>Responsabilidad</b>	
<p>Desarrollar las actividades que le han sido asignadas por el jefe de departamento, así mismo debe velar por el buen uso y cuidado del equipo de oficina y otros útiles necesarios en el desarrollo de las tareas.</p>	



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>III. ESPECIFICACIONES</b>
<b>Nivel académico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poseer título de secretaria ejecutiva, comercial o bilingüe.</li><li>• Un año aprobado de la carrera de administración de empresas</li><li>• Haber recibido cursos de relaciones humanas</li></ul>
<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dos años en puesto similar, de preferencia en instituciones de salud.</li></ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar dictados con rapidez.</li><li>• Redactar correspondencia comercial y legal.</li><li>• Clasificar, distribuir y archivar correspondencia.</li><li>• Manejar equipo de oficina.</li><li>• Redactar y transcribir documentos claramente.</li></ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorabilidad y honradez.</li><li>• Otros inherentes al puesto.</li></ul>

**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>IV. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Diseñador gráfico
Código del puesto	103
Ubicación administrativa	Departamento de relaciones públicas
Inmediato superior	Jefe de departamento
Subalternos	
<b>V. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
El puesto surge con la necesidad de contar con un responsable del diseño de los artes gráficos del departamento de relaciones públicas.	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el diseño de los artes gráficos que le designe el jefe del departamento</li> <li>• Proponer diferentes ideas de innovación para la imagen de la institución</li> <li>• Disponer de la información adecuada para la elaboración de cualquier proceso de la institución</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Por su naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el jefe y colaboradores del departamento, asimismo las autoridades del hospital.	
<b>Autoridad</b>	
No tiene autoridad.	
<b>Responsabilidad</b>	
Desarrollar las actividades que le han sido asignadas por el jefe de departamento, así mismo debe velar por el buen uso y cuidado del equipo de oficina y otros útiles necesarios en el desarrollo de las tareas.	
<b>VI. ESPECIFICACIONES</b>	
<b>Nivel académico</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de diseño gráfico</li> <li>• Dos años aprobados de la carrera de administración de empresas</li> </ul>	



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dos años en puesto similar, de preferencia en instituciones de salud.</li></ul>
<b>Habilidades y destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovador y proactivo en el diseño y fomento de imagen corporativa</li></ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorabilidad y honradez.</li><li>• Otros inherentes al puesto.</li></ul>

**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO</b>	
<b>VII. IDENTIFICACIÓN</b>	
Título del puesto	Fotógrafo
Código del puesto	104
Ubicación administrativa	Departamento de relaciones públicas
Inmediato superior	Jefe de departamento
Subalternos	
<b>VIII. DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Responsable de la parte fotográfica del departamento de relaciones públicas	
<b>Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir eventos, acontecimientos y noticias de interés del departamento y realizar la cobertura fotográfica</li> <li>• Coordinar y seleccionar con el diseñador gráfico las fotografías necesarias para los informes publicitarios</li> </ul>	
<b>Relaciones de trabajo</b>	
Por su naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el jefe y colaboradores del departamento, asimismo con todos los departamentos del hospital	
<b>Autoridad</b>	
No tiene autoridad.	
<b>Responsabilidad</b>	
Desarrollar las actividades que le han sido asignadas por el jefe de departamento, así mismo debe velar por el buen uso y cuidado del equipo de oficina y otros útiles necesarios en el desarrollo de las tareas.	
<b>IX. ESPECIFICACIONES</b>	
<b>Nivel académico</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de diseño gráfico</li> <li>• Un año aprobado de la carrera de administración de empresas</li> </ul>	



**ANEXO 23**  
**DESCRIPTOR DE PUESTOS**  
**DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**

<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dos años en puesto similar, de preferencia en instituciones de salud.</li></ul>
<b>Otros requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorabilidad y honradez.</li><li>• Otros inherentes al puesto.</li></ul>



**ANEXO 24**  
**REPORTE MENSUAL PRINCIPALES ACTIVIDADES PUBLICITARIAS, DEPARTAMENTO DE**  
**RELACIONES PÚBLICAS**  
**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES “CEIBAL”**

**Señor**  
**Director Médico**  
**Hospital General de Accidentes “Ceibal”**  
**Su despacho**

**Apreciable director médico**

Por este medio traslado el informe de las actividades publicitarias desarrolladas durante el presente mes, con la finalidad de dar a conocer los servicios que se brindan en la consulta externa.

Correos electrónicos enviados \_\_\_\_\_

Diseño de afiches, vallas y mupis publicitarios (se anexan diseños) \_\_\_\_\_

Visitas de clientes a la página web \_\_\_\_\_

Participación en ferias de salud (se anexa informe) \_\_\_\_\_

Sin otro particular a la presente,

Atentamente,

Jefe de departamento  
Departamento de Relaciones Públicas  
Hospital General de Accidentes “Ceibal”

ANEXO 25

BOLETA DE EVALUACIÓN DE LA PUBLICIDAD

CONSULTA EXTERNA

HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL"



CONSULTA EXTERNA  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL"

**Estimado afiliado:** Con el objetivo verificar la efectividad de la publicidad utilizada para la consulta externa solicitamos su colaboración contestando las siguientes preguntas. Esta información será de suma utilidad para informarle como usted se lo merece.

1. ¿Ha observado publicidad de los servicios que brinda la consulta externa?

SI  NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta
- b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 4

2. ¿En qué medio observo la publicidad de los servicios que brinda la consulta externa?

Afiche  correo electrónico   
Valla  pagina web   
Mupi  facebook

3. ¿Considera adecuada la publicidad utilizada por la consulta externa?

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce la existencia de la página web de la consulta externa?

SI  NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.
- b) Si la respuesta fue No continúe en la pregunta 6

5. **¿Considera apropiado el contenido de la página web?**

SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

6. **¿Conoce la existencia de la página en Facebook de la consulta externa?**

SI  NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.
- b) Si la respuesta fue No continúe en la pregunta 10

7. **¿Ha visitado la página en Facebook?**

SI  NO

8. **¿Encontró información útil la página de la consulta externa en Facebook?**

SI  NO

9. **¿Ha recibido las actualizaciones de la página de la consulta externa en su cuenta de Facebook?**

SI  NO

10. **¿Ha recibido información de la consulta externa a través del correo electrónico?**

SI  NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta.
- b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 12

11. **¿Le parece adecuada la información que recibe por medio del correo electrónico?**

SI  NO

12. **¿Conoce si la consulta externa participa en actividades benéficas a la sociedad?**

SI  NO

- a) Si la respuesta fue SI responder la siguiente pregunta
- b) Si la respuesta fue NO continúe en la pregunta 13

**13. ¿La consulta externa le ha brindado servicios de salud en actividades benéficas para la sociedad?**

SI  NO

**14. ¿Le parece útil que la consulta externa participe en actividades benéficas?**

SI  NO

**15. ¿Después de evaluar la publicidad qué imagen le proyecta la consulta externa?**

BUENA  MALA

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 26

### Correo electrónico enviado a clientes

### Contenido afiche

SEVICIOS CONSULTA EXTERNA - Mensaje (HTML)

Mensaje Complementos

Responder a todos Reenviar Eliminar Mover a una carpeta Crear regla Otras acciones Bloquear remitente Listas seguras Correo que desea recibir Clasificar Seguimiento Marcar como no leído Buscar Relacionado Seleccionar

De: [Redacted] Enviado el: Lunes 02/09/2013 15:28

Para: [Redacted]

CC:

Asunto: SERVICIOS CONSULTA EXTERNA

**BUEN DIA ESTIMADO AFILIADO**  
**ES UN GUSTO INFORMARLE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA CONSULTA EXTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES "CEIBAL"**

**CONSULTA EXTERNA**  
**HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES**  
**"CEIBAL"**

Trabajando con profesionalismo, experiencia y calidad

**ESPECIALIDAD MEDICA ORTOPEDIA**  
Ofrecemos los servicios  
medicos especializados en:

<b>MIEMBRO INFERIOR</b> 	<b>ORTOPEDIA PEDIATRICA</b> 	<b>ARTROSCOPIA</b> 
<b>PELVIS Y CADERA</b> 	<b>MIEMBRO SUPERIOR</b> 	<b>COLUMNA</b> 

**HORARIO DE ATENCION:**  
**DE LUNES A VIERNES DE 07:00 A 15:00 HRS**  
**[www.consultaexterna.igssgt.org](http://www.consultaexterna.igssgt.org)**

  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Dirección: 13ave 1-51 Zona 4 de Mixco Colonia Montereal  
Tel: 2437-9625



## ANEXO 27

### MENÚ INICIO, PÁGINA WEB CONSULTA EXTERNA

**consulta externa**

- MENÚ
- > Inicio
- > ¿Quiénes somos?
- > Servicios
- > Noticias
- > Contacto

**BUSCAR EN EL SITIO**

Buscar

**CONTACTO**

**consulta externa**  
13 avenida 1-51 zona 4 de Mixco, colonia Monte Real Mixco,  
[consultaexterna@igssqt.org](mailto:consultaexterna@igssqt.org)  
24379625

**ENCUESTA**

¿Ha encontrado lo que buscaba en nuestro sitio web?

**IGSS**  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social



**Servicios médicos con profesionalismo, experiencia y calidad**

[Inicio](#) [Mapa del sitio](#) [RSS](#) [Imprimir](#)

**NOTICIAS**

**Preguntas y Sugerencias**  
02.09.2013 06:22  
¿Le gustaría conocer más detalles sobre nuestros servicios? Por favor, no dude en contactarnos....

**¡Bienvenidos a nuestro nuevo sitio web!**  
02.09.2013 06:21  
Nos gustaría anunciar el lanzamiento de nuestro nuevo sitio web de Servicios Médicos. Ahora puede...

## Consulta Externa

- MENÚ
- > Inicio
- ▼ ¿Quiénes somos?
- > Servicios
- > Noticias
- > Contacto

**BUSCAR EN EL SITIO**

**CONTACTO**

**Consulta Externa**  
**Hospital General de**  
**Accidentes "Ceibal"**  
 13 a avenida 1-51 zona 4 de  
 Mixco, colonia Monte Real  
 Mixco, Guatemala  
[consultaexterna\\_hga@igsgt.org](mailto:consultaexterna_hga@igsgt.org)  
 24379625

**Servicios médicos con profesionalismo, experiencia y calidad**




Inicio | ¿Quiénes somos?

### ¿Quiénes somos?

El Hospital General de Accidentes "Ceibal", zona 4 de Mixco, se dedica a prestar servicios de salud especializados en Traumatología y Ortopedia, cuenta con una Consulta Externa con las especialidades de Cirugía, Oftalmología, Ortopedia y Traumatología; para esto cuenta con 45 clínicas, en las cuales laboran 36 médicos, 25 enfermeras y 14 secretarías, de lunes a viernes, en horario de 7:00 a 15:00 horas.

**Misión**  
 Brindar atención especializada con calidad humana, recursos y tecnología avanzada a la población que acude en demanda de servicios.

**Visión**  
 Un hospital con excelencia en el servicio, personal idóneo, recursos adecuados y suficientes para cumplir con sus objetivos a través del trabajo en equipo que permita fortalecer la gestión administrativa para utilizar adecuadamente los recursos sin menoscabo de la atención que presta.

**Objetivos**

- Fortalecer la asistencia médico hospitalaria en los programas de accidentes y enfermedad común, de acuerdo a su cobertura y especialidad, garantizando un servicio continuo, oportuno, eficiente y eficaz, congruente con las políticas institucionales vigentes en beneficio de la población derecho habiente cubierta por el régimen de Seguridad Social.
- Ofrecer a los y las trabajadoras de Guatemala la asistencia en salud y seguridad que contribuyan a su bienestar físico y mental.

## ANEXO 29

### MENÚ SERVICIOS, PÁGINA WEB CONSULTA EXTERNA

## Consulta Externa

- MENÚ
  - Inicio
  - ¿Quiénes somos?
  - Servicios
    - Atención General
    - Pediatría
  - Noticias
  - Contacto

## BUSCAR EN EL SITIO

## CONTACTO

**Consulta Externa Hospital General de Accidentes "Ceibal"**  
13 avenida 1-51 zona 4 de Mixco, colonia Monte Real Mixco, Guatemala  
[consultaexterna\\_hqa@iasqt.org](mailto:consultaexterna_hqa@iasqt.org)  
24379625

## Servicios médicos con profesionalismo, experiencia y calidad



Inicio | Servicios

### Servicios

En Consulta Externa Hospital General de Accidentes "Ceibal" poseemos instalaciones médicas con la última tecnología, que ayudan a nuestro experimentado personal a hacer todo lo necesario, para garantizar el bienestar de nuestros pacientes.

**Atención especializada en las areas de:**

- Ortopedia
- Oftalmología
- Cirugía

**Nuestro personal médico le brinda cuidado personalizado, y se asegura de que el paciente entienda el diagnóstico y tratamiento.**

**Además contamos con las subespecialidades de:**

- Reemplazo articular de cadera y rodilla
- Ortopedia pediátrica
- Columna
- Artroscopia
- Reemplazo articular de pelvis y cadera
- Otorrinolaringología
- Urología
- Cirugía de la mano
- Cirugía maxilofacial
- Neurocirugía
- Catarata ocular
- Glaucoma ocular

Inicio   Mapa del sitio   RSS   Imprimir

## ANEXO 30

### MENÚ NOTICIAS, PÁGINA WEB CONSULTA EXTERNA

[Inicio](#) [Mapa del sitio](#) [RSS](#) [Imprimir](#)

**Consulta Externa**

- MENÚ
  - Inicio
  - ¿Quiénes somos?
  - Servicios
  - ▼ **Noticias**
  - Contacto

**BUSCAR EN EL SITIO**

Buscar

**CONTACTO**

**Consulta Externa Hospital General de Accidentes "Ceibal"**  
13 avenida 1-51 zona 4 de Mixco, colonia Monte Real Mixco, Guatemala  
[consultaexterna\\_hga@iqgat.org](mailto:consultaexterna_hga@iqgat.org)  
24379625

**Servicios médicos con profesionalismo, experiencia y calidad**



**IQGS**  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Inicio | Noticias

**Noticias**

**Cambios recientes en la prestación del servicio**  
24.07.2013 06:45

**nuevas implementaciones**  
23.07.2013 23:23

Esquema de servicio

© 2013 Todos los derechos reservados. [Creado con Webnode](#)

## ANEXO 31

### MENÚ CONTACTENOS, PÁGINA WEB CONSULTA EXTERNA

[Inicio](#) [Mapa del sitio](#) [RSS](#) [Imprimir](#)

## Consulta Externa

- MENÚ
  - > Inicio
  - > ¿Quiénes somos?
  - > Servicios
  - > Noticias
  - > **Contacto**

**BUSCAR EN EL SITIO**

**CONTACTO**

Consulta Externa Hospital General de Accidentes "Ceibal"  
13 avenida 1-51 zona 4 de Mixco, colonia Monte Real Mixco, Guatemala  
[consultaexterna\\_hga@igssat.org](mailto:consultaexterna_hga@igssat.org)  
24379625

**IGSS**  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Servicios médicos con profesionalismo, experiencia y calidad



Inicio | Contacto

### Contacto

Dirección: **Consulta Externa, Hospital General de Accidentes "Ceibal"**  
13 avenida 1-51 zona 4 de Mixco, colonia Monte Real Mixco, Guatemala

Teléfono: 24379625 al 29

E-mail: [consultaexterna\\_hga@igssat.org](mailto:consultaexterna_hga@igssat.org)



### Comentarios

Nombre \*

E-mail \*

Asunto \*

Mensaje \*

**ANEXO 32**

**PLAYERA PARA USO PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**CONSULTA EXTERNA**



**ANEXO 33**

**PLAYERA PARA USO PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**CONSULTA EXTERNA**

