

Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Mejora en la atención al cliente en la Clínica Médica Integral



USAI
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR
María Cecilia Vergili
Tutor: Lic. Brigida Lanzani (MCCO)

X Cohorte (2014 – 2015)

25 de abril de 2017

Mejora en la atención al cliente en la Clínica Médica Integral

María Cecilia Vergili

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice

Índice.....	1
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción	7
Planteamiento del problema	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Particulares	12
Preguntas de Investigación	12
Justificación	13
Viabilidad de la Investigación	13
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema.....	14
Aportes de la Investigación.....	14
Limitaciones del Estudio	15
Diagnóstico	15
Cultura y cambio organizacional.....	16
Liderazgo.....	34
Comunicación.....	40
Marco Teórico	49
Cultura y Cambio Organizacional	50
Liderazgo	53

Comunicación	54
Metodología y Diseño de la Intervención.....	56
Diseño de la estrategia y plan de acción	57
Estrategia.	57
Plan de acción.....	59
Desarrollo de la Intervención	63
Preparación y Análisis de Datos	79
Objetivo Particular 1	79
Objetivos Particulares 2 y 3	83
Objetivo Particular 4	85
Resultados Indirectos.....	86
Conclusiones y Recomendaciones	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
Aprendizajes de la investigadora	89
Referencias	92
Referencias no Bibliográficas	93
Anexos	94

Índice de tablas y figuras

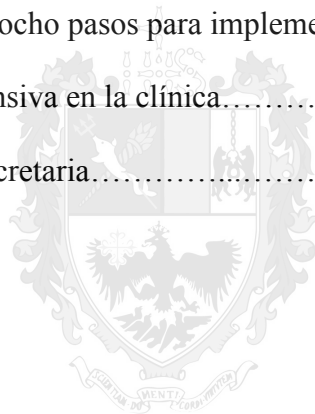
Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de puestos, antigüedad y edad del personal.....</i>	11
------------------------------------------------------------------------------	----

Tabla 2. <i>Plan de acción</i>	63
Tabla 3. <i>Cronograma encuentros de coaching</i>	74
Tabla 4. <i>Cronograma reuniones y talleres</i>	78
Tabla 5. <i>Cronograma de reuniones con minuta. Duración y participantes</i>	84
Tabla 6. <i>Productos y Precios Actualizados</i>	86
Tabla 7. <i>Comparación número de consultas 2015-2016</i>	87

Figuras

<i>Figura 1. Organigrama de la clínica en abril del 2014</i>	10
<i>Figura 2. Proceso de ocho pasos para implementar cambios según J. Kotter</i>	24
<i>Figura 3. Rutina defensiva en la clínica</i>	34
<i>Figura 4. Rol de la secretaria</i>	83



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Resumen

El presente Trabajo Final de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, fue realizado en una clínica dermatológica y de medicina orthomolecular que, por motivos de confidencialidad, se denominó Clínica Médica Integral.

La Directora Médica de la clínica manifestó la necesidad de una mejora en la atención al cliente. La falta de una buena comunicación impedía que la clínica funcionara de manera eficiente.

El trabajo se inició con observaciones en diferentes días y entrevistas presenciales al personal de la clínica. En base a eso se hizo un diagnóstico de la situación y se diseñó la estrategia y un plan de acción para la intervención.

Se llevaron a cabo talleres diseñados a partir de las necesidades y pedidos de la Directora y sus colaboradoras y se mantuvieron encuentros de coaching.

Se utilizó el método mixto de investigación, el cual contempla la recolección y análisis tanto de información cualitativa como cuantitativa.

Los objetivos de la intervención fueron alcanzados con éxito.

Se concluyó que las herramientas de la disciplina del Coaching Organizacional contribuyeron con la mejora en la atención al cliente.

Palabras clave: Atención, cambio, aprendizaje, escucha, reuniones efectivas, efectividad, liderazgo.

Abstract

The present work for the Masters of Coaching and Organizational Change of the University of El Salvador was carried out in a dermatology and orthomolecular clinic, which, for the sake of confidentiality, has been called Integral Medical Clinic.

The owner of the clinic manifested the need to give a better service to the clients. The lack of a good communication hindered the efficient functioning of the clinic.

The intervention began with observations on different days and personal interviews with the personnel of the clinic. Based on this, a diagnosis of the situation was made and a strategy and plan of action were designed for the intervention.

The workshops were designed according to the needs expressed by the Medical Director and her personnel and coaching sessions were held.

A mixed method was used for the investigation, in which not only qualitative but also quantitative data were recollected and analyzed.

The objectives of the intervention were successfully achieved.

It was concluded that the tools of the Organizational Coaching effectively contributed to an improvement in the services offered to the clients.

Key Words: Attention, change, learning, listening, effective meetings, effectiveness, leadership.

Mejora en la Atención al Cliente en la Clínica Médica Integral

La intervención que se realizó para este Trabajo Final de Maestría fue hecha en una clínica médica localizada en el barrio de Caballito, Capital Federal. A fines de confidencialidad, se utilizan nombres de fantasía en el presente trabajo, tanto de la clínica como de las personas que en ella trabajaban.

Originalmente un consultorio dermatológico, con el tiempo fue incorporando diferentes tratamientos y más personal. La Directora Médica, Marcela, sintió la necesidad de una intervención para mejorar la atención al cliente de dicha clínica, habiendo mencionado la necesidad de mejorar el trabajo de todo el personal de la clínica.

Al momento de iniciarse la intervención en la clínica, la Directora Médica tenía una experiencia de 35 años como médico. Había empezado en 1980 compartiendo el espacio físico de otro consultorio con su padre, médico clínico. En 1986 compraron el lugar actual. A partir de esa fecha y por casi 20 años, Marcela pasaba 6 meses en Buenos Aires y 6 meses en los Estados Unidos. Cuando se encontraba en Buenos Aires, seguía atendiendo en el consultorio. Al fallecer su padre en el 2005, quedó sola y empezó a incorporar nuevos tratamientos y contrató más gente, sobre todo enfermeras especializadas para los tratamientos orthomoleculares, que requieren inyecciones y aplicaciones de sueros.

Al haber cambiado la orientación del trabajo y el caudal del mismo, así como también la cantidad de personas trabajando en la clínica, Marcela manifestó que le costaba liderar efectivamente a su equipo y que el trabajo, por ende, perdía eficiencia. Planteó la necesidad de que logran trabajar más eficientemente y que el servicio brindado a los pacientes fuera mejor. Manifestó que habían perdido pacientes, que necesitaban incorporar nuevos y aumentar la cantidad de consultas por mes. Manifestó que no lo estaban logrando por no estar trabajando como un equipo eficiente.

Servicios

Los días en que atendían, la Directora Médica se reunía media hora antes de la llegada del primer paciente con la cosmetóloga y la secretaria. En esa media hora, les explicaba la agenda del día – quienes iban, dónde había que ubicarlos, cuánto había que cobrarles y a quien no había que cobrar. Al final del día se reunía con la cosmetóloga y con la secretaria. La primera le pasaba la recaudación del día, en un papelito donde anotaba lo que había cobrado a cada uno. En ese momento armaban la lista de pedidos a la farmacia, controlaban el stock de medicamentos y cremas, y hacían la lista de demás productos y materiales que había que comprar.

Las enfermeras no participaban de dichas reuniones, ya que, según mencionó la Directora Médica, ellas eran profesionales y al tener las fichas y protocolos a seguir con los pacientes, les era suficiente para cumplir efectivamente sus tareas.

En la clínica, la Directora Médica atendía consultas dermatológicas y se hacían tratamientos faciales y corporales. Ella también se especializó y hacía tratamientos orthomoleculares, de medicina biológica y de medicina cuántica.

- La medicina orthomolecular (equilibrio molecular) incorpora nutrientes o moléculas de vitaminas, aminoácidos, enzimas, etc. que el cuerpo necesita (cada tratamiento es personalizado). Si hay exceso de metales pesados u otros tóxicos en el cuerpo, se sacan (quelación, ionización, antiparasitario).
- La medicina biológica usa proteínas y células para revitalizar (tratamiento Aslan con procaína, intramusculares con peptonas, celuloterapia de Niehans).
- La medicina cuántica aplica la física al tratamiento biológico: maneja el campo magnético y la comunicación intercelular de cada sistema u órgano, equilibra los chakras, los meridianos de energía, los puntos de acupuntura (utilizando

aparatos como el Lenyo de origen Húngaro, el Photón japonés y el Vector Ruso).

Personal

Además de la Directora Médica, trabajaban dos enfermeras, en días diferentes, una cosmetóloga, una secretaria y una persona que estaba encargada de la limpieza. Las tareas principales de las colaboradoras eran las siguientes:

- Enfermeras: evaluar el estado de los pacientes, controlar la presión, preparar sueros de acuerdo a las indicaciones de la Directora Médica, aplicarlos, aplicar inyecciones y el ocuparse del deshecho de los materiales descartables.
- Secretaria: funciones varias como servir agua, té o café, limpiar la vajilla, abrir la puerta, armar la agenda y confirmar los turnos, archivar las fichas de los pacientes, mandar faxes a las farmacias con los pedidos, cargar datos en la computadora y varias tareas más.
- Cosmetóloga: tratamientos faciales y otros tratamientos corporales, usar uno de los aparatos (el ESTEC, por ejemplo), a veces atender llamados, abrir la puerta y cobrar.
- Limpieza: trabajaba una mujer que hacía la limpieza.

Las contrataciones fueron hechas por la Directora Médica en base a recomendaciones, en el caso de las enfermeras. La cosmetóloga y la secretaria fueron contratadas por amistad con la Directora Médica. No tenían capacitación previa en sus áreas, según mencionó la misma.

En conjunto con la Directora Médica, Marcela, la investigadora armó el siguiente organigrama:

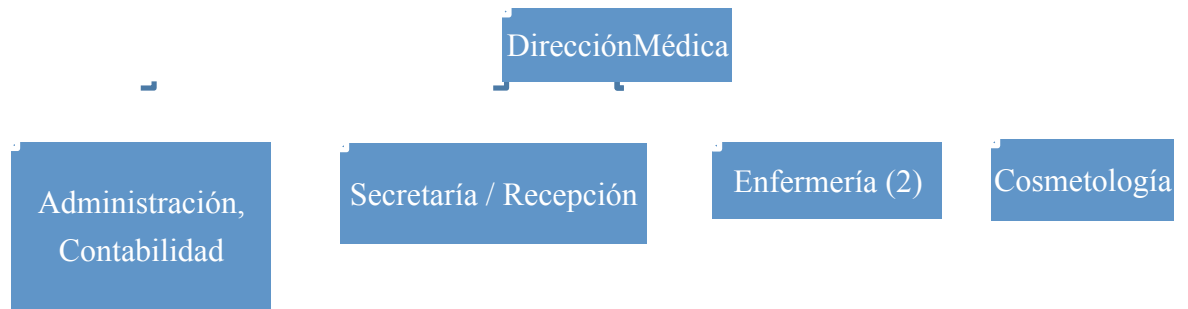


Figura 1. Organigrama de la clínica en abril del 2014

La misma persona que se ocupaba de la administración y contabilidad cumplía las funciones de cosmetóloga. Las enfermeras se turnaban, de acuerdo a lo manifestado por la Directora Médica.

A continuación se presenta una tabla en la que se detalla las personas que trabajaban en la clínica, sus puestos, antigüedad en los mismos y sus edades al momento de empezar la intervención. Todas trabajaban con la Directora Médica hacía por lo menos 3 años, y la misma manifestó no tener la intención de cambiar el personal de la clínica, sino de mejorar cómo trabajaban. Dijo confiar en todas y valorarlas como personas, por eso quería mantenerlas en la clínica.

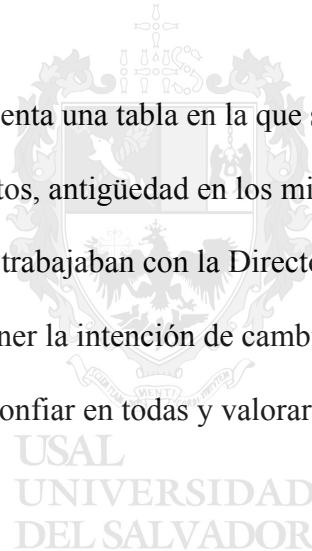


Tabla 1. *Distribución de puestos, antigüedad y edad del personal*
(Datos en Junio del 2014)

Puesto	Antigüedad	Edad
Directora Médica	35 años	62
Cosmetóloga	5 años	67
Secretaria	3 años	45
Enfermera 1	4 años	55
Enfermera 2	4 años	24

Entrevistas y Observaciones

La investigadora estuvo en la clínica en ocasiones diferentes, observando el funcionamiento y las relaciones. También hizo entrevistas presenciales al personal que trabajaba en la clínica. Lo que resultó de las observaciones y entrevistas fue que existía, al empezar la intervención, falta de claridad en lo que la Directora Médica comunicaba a su personal. El trato con los pacientes era muy cordial, mientras que, por momentos, el de la Directora Médica hacia sus colaboradoras no lo era.

Las empleadas manifestaron el hecho de que no recibían instrucciones claras y que después la Directora Médica se quejaba abiertamente y ante los pacientes de las fallas que encontraba. Por otro lado, cuando estaban con menos trabajo y más relajadas, el trato entre ellas era amigable y distendido.

La Directora Médica manifestó la necesidad de poder comunicarse entre todas de manera más efectiva para poder evitar momentos de tensión por sentir ella que no cumplían eficientemente con sus roles. Las empleadas, por su lado, estuvieron de acuerdo en que hacía falta mejorar la comunicación con el fin de aumentar la claridad de lo que la Directora Médica les pedía, estar seguras de qué debía hacer cada una, evitar estar con dudas ante los pacientes o evitar estar repitiendo lo que ya había hecho otra. Manifestaron la necesidad de