

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del proceso de Atención al Cliente  
en el área de administración del Centro Médico  
Ocupacional San Pedro Apóstol en la ciudad  
de Tacna”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Núñez Melgar Arias, Carla Sofía  
Bach. Tito Sueros, Vanessa Tatiana

**Docente Guía:**

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a los pilares fundamentales de mi vida. En primer lugar, mis padres quienes me han formado con valores y buenos sentimientos, así como también por todo su amor, apoyo y motivación para alcanzar cada una de mis metas.

Mis hermanos quienes siempre han estado presentes en cada uno de mis logros brindándome su apoyo absoluto.

Mi amado esposo, mi mejor amigo, por todo su amor y ser quien motiva mi crecimiento personal y profesional.

Mi hija Sofía, por ser el impulso fundamental que guía mis pasos para el logro de mis objetivos.

**Carla Sofía Núñez Melgar Arias**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia por su comprensión y paciencia. En especial a mis padres por creer en mí, brindándome su apoyo en cada decisión, amor incondicional y motivación para seguir creciendo de manera personal y profesional.

**Vanessa Tatiana Tito Sueros**

## **Agradecimientos**

A mi familia, por impulsar y motivar mi desarrollo personal y profesional, por sus palabras de aliento y por brindarme una mano de apoyo frente a cada tropiezo.

A los docentes de la Escuela de Postgrado Neumann Business School por sus enseñanzas impartidas.

A la Clínica Médico Ocupacional San Pedro Apóstol. por permitir desarrollar el presente trabajo de investigación en sus instalaciones.

**Carla Sofía Núñez Melgar Arias**

A todas a personas que con su voluntad ayudaron a hacer posible este trabajo de investigación, a mi centro de trabajo y a los docentes de la Escuela de Postgrado Neumann que compartieron sus enseñanzas y experiencias, que sin su aporte y colaboración no hubiera sido posible.

**Vanessa Tatiana Tito Sueros**

## Índice general

Capítulo I Antecedentes del Estudio.....	1
1.1. Título del Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	1
1.3. Objetivos de la Investigación.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Justificación.....	3
1.5. Metodología .....	3
1.6.1. Población.....	4
1.6. Alcances y limitaciones .....	5
1.7.1. Aspectos Geográficos .....	5
1.7.2. Aspectos Sectoriales.....	5
1.7.3. Aspectos Organizacionales .....	5
1.7.4. Aspectos Temporales.....	6
1.7.5. Recursos.....	6
Capítulo II Marco Teórico.....	7
2.1. Conceptualización de las variables.....	7
2.1.1. Propuesta de mejora.....	7
2.1.2. Herramientas de Calidad .....	10
2.1.3. Atención al cliente .....	16
2.2. Importancia de las variables.....	18
2.3. Análisis Comparativo .....	19
2.3.1. Propuesta de mejora.....	19
2.3.2. Atención al cliente .....	20

2.4. Análisis Crítico .....	20
Capítulo III Marco Referencial.....	22
3.1. Reseña histórica .....	22
3.2. Filosofía organizacional.....	22
3.2.1. Visión .....	22
3.2.2. Misión.....	23
3.2.3. Objetivos.....	23
3.2.4. Valores.....	23
3.3. Diseño organizacional .....	24
3.4. Productos y/o servicios.....	24
3.5. Diagnóstico organizacional .....	26
Capítulo IV Resultados.....	27
4.1 Diagnóstico .....	27
4.1.1. Mano de obra .....	27
4.1.2. Método de trabajo .....	29
4.1.3. Control .....	31
4.1.4. Maquinaria .....	31
4.1.5. Clientes.....	31
4.1.6. Identificación de Causas Raíces .....	33
4.2 Diseño de Mejora.....	37
4.2.1. Mejora en la Planificación y Coordinación de las Operaciones... 40	
4.2.2. Elaboración de una Política de Fijación de Precios .....	43
4.2.3. Plan de Capacitación y Motivación.....	47
4.2.4. . Plan de Mantenimiento Preventivo e Inspección de Equipos....	55
4.3 Mecanismos de Control.....	59

4.4 No conformidades y Acciones correctivas .....	61
Capítulo V Sugerencias.....	62
Conclusiones .....	63
Bibliografía .....	65
Anexos .....	69

## Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro Comparativo - Propuesta de Mejora .....	19
Tabla 2: Cuadro Comparativo- Atención al Cliente .....	20
Tabla 3: Matriz FODA.....	26
Tabla 4: Objetivos de plan de mejora .....	38
Tabla 5: Cronograma de trabajo.....	39
Tabla 6: Lista de Precios.....	43
Tabla 7: Cotización Referencial de Perfil Básico Operativo .....	44
Tabla 8: Cálculo Referencial de Costo de Venta y Margen de Utilidad .....	44
Tabla 9: Tasa de Descuento .....	45
Tabla 10: Mecanismos de Control .....	59
Tabla 11: Cuadro resumen .....	60
Tabla 12: Número de Atenciones por cliente .....	87
Tabla 13: Percepción de la calidad del servicio .....	88

## Índice de figuras

Figura 1: Hoja de Verificación .....	11
Figura 2: Diagrama de Flujo.....	12
Figura 3:Histograma .....	13
Figura 4: Diagrama de Ishikawa .....	14
Figura 5: Diagrama de Pareto.....	15
Figura 6: Centro Médico Ocupacional .....	22
Figura 7: Organigrama del Centro Médico Ocupacional San Pedro Apóstol ....	24
Figura 8: Flujograma actual del centro medico .....	29
Figura 9: Diagrama Árbol de Problemas .....	34
Figura 10: Solicitud a gerencia general .....	37
Figura 11: Descripción del Puesto de Jefe de Administración .....	41
Figura 12: Organigrama propuesto.....	42
Figura 13: Flujograma propuesto.....	46
Figura 14: Plan de Capacitación.....	47
Figura 15: Temario Inteligencia Emocional .....	50
Figura 16: Temario Comunicación Asertiva .....	51
Figura 17: Temario Comunicación.....	51
Figura 18: Excelencia en el Servicio.....	52
Figura 19: Trabajo en Equipo.....	52
Figura 20: Registro de Capacitación .....	53
Figura 21: Cargo de entrega de Material de Capacitación .....	54
Figura 22: Plan de Mantenimiento Preventivo e Inspección de Equipos .....	55
Figura 23: Registro de Mantenimiento de Equipos .....	57
Figura 24: Informe del Servicio de Mantenimiento de Equipos .....	58

Figura 26: Acta de no conformidades y acciones correctivas.....	61
Figura 27: Ficha de observación medio ambiente .....	75
Figura 28: Ficha de observación MOF .....	75
Figura 29: Ficha de observación maquinarias .....	75
Figura 30: Hoja de verificación.....	76
Figura 31: Cursograma analítico.....	76
Figura 32: Preguntas a trabajadores .....	77
Figura 33: Preguntas a gerencia general .....	77
Figura 34: Opinión de trabajadores .....	78
Figura 35: MOF – Recepción, admisión, secretaria 1.....	79
Figura 36: MOF- Asistente administrativo 1 .....	79
Figura 37: MOF- Asistente administrativo 2 .....	80
Figura 38: MOF- Recepción/admisión/ secretaria 2.....	80
Figura 39: Diagrama de Análisis del Proceso de Atención al Cliente .....	82
Figura 40: Ficha de observación- maquinarias .....	86
Figura 41: Dimensiones de la calidad del servicio .....	88
Figura 42: Diagrama Pareto de SERVPERF (Insuficiente).....	89

## **Resumen**

El presente proyecto denominado "Propuesta de Mejora del Proceso de Atención al Cliente en el Área de Administración del Centro Médico Ocupacional San Pedro Apóstol" surge como respuesta al deficiente servicio en la realización de los exámenes médicos. Por esta razón se planteó una mejora en la organización mediante la aplicabilidad del Ciclo PHVA, con una metodología de tipo descriptivo y diseño no experimental.

En el diagnóstico se identificó cuatro causas raíz siendo: deficiencia en la atención a la cliente ocasionada principalmente por una falta de política de fijación de precios, falta de planificación y coordinación, falta de capacitación y motivación y falta de mantenimiento preventivo e inspección de equipos.

En la fase Planear se determinó los objetivos del diseño de mejora, los responsables y el cronograma de trabajo. En la fase Hacer, se desarrolló el perfil de puesto para Jefe de Administración, así mismo, se realizó una escala de precios y descuentos, además se propuso un plan de capacitación y motivación. Finalmente se elaboró un programa de mantenimiento anual en los equipos. En la fase Verificar se estableció las medidas de control para cada objetivo del diseño de mejora. Y en la fase Actuar para el control de las no conformidades del proceso de atención al cliente se propuso una Acta de no Conformidades y acciones correctivas.

Para finalizar se prevé que la propuesta al mejorar las causas raíz permitirá dar respuestas inmediatas y seguimiento a las cotizaciones, brindar un mejor servicio, reducir la sobrecarga laboral, mejorar el desempeño laboral, personal motivado, ya no existiría retraso en el ingreso de datos del paciente al sistema y la mejora en la calidad de impresión en los exámenes médicos. Como

consecuencia de todas estas mejoras el cliente mejoraría la satisfacción del servicio.

**Palabras claves:** Mejora continua, atención al cliente, centro médico ocupacional.

## **Abstract**

This project called "Proposal to Improve the Customer Service Process in the Administration Area of the San Pedro Apostol Occupational Medical Center" arises as a response to the deficient service in conducting medical examinations. For this reason, an improvement in the organization was proposed through the application of the PDCA Cycle, with a descriptive methodology and non-experimental design.

The diagnosis identified a deficiency in customer service caused mainly by a lack of pricing policy, lack of planning and coordination, lack of training and motivation, and lack of preventive maintenance and equipment inspection.

In the Planning phase, the objectives of the improved design, those responsible, and the work schedule were determined. In the Do phase, the job profile for the Administration Chief was developed, as well as a scale of prices and discounts, and a training and motivation plan was proposed.

Finally, an annual maintenance program was developed for the equipment. In the Control phase, control measures were established for each improvement design objective. And in the Act phase for the control of nonconformities in the customer service process, a Nonconformity Act and corrective actions were proposed.

Finally, it is expected that the proposal to improve the root causes will allow immediate responses, follow-up of prices, provide a better service, reduce work overload, improve work performance, motivated staff, there would no longer be a delay in entering data from the patient to the system and improved print quality in medical exams. As a consequence of all these improvements, the customer would improve service satisfaction.

Keywords: Continuous Improvement, Customer Support, Occupational Medical Center.

## **Introducción**

La presente investigación brinda una propuesta de mejora del proceso de atención al cliente en el área de administración del centro médico ocupacional “San Pedro Apóstol”, lo que va a permitir facilitar herramientas que mejoren, complementen o cambien algunos aspectos del proceso, con la finalidad de incrementar la captación, satisfacción y retención del cliente.

La propuesta de mejora aplicada en la investigación está basada en el Ciclo PHVA desarrollado por Walter Shewhart, pues se considera idóneo porque constituye un proceso de mejora continua de fácil implementación y entendimiento, teniendo en cuenta que el centro médico es una PYME. Además, su aplicación no termina cuando se obtiene un resultado, sino que este se reinicia periódicamente y sobre todo si se aplica correctamente, consigue mejoras en el corto plazo permitiendo detectar y eliminar procesos repetitivos. Para la realización de este trabajo de investigación se ha seguido una secuencia:

Capítulo I Antecedentes del Estudio, se describe el planteamiento del problema que inició la investigación, se plantean los objetivos, la justificación; se desarrolla la metodología de la investigación, técnicas, herramientas e instrumentos, así como los alcances y limitaciones suscitados.

Capítulo II Marco Teórico, se expone la conceptualización de las variables de investigación propuesta de mejora, herramientas de calidad y atención al cliente, el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y otros modelos relacionados con el proceso de mejora continua; también se expone la importancia de las variables y por último el análisis crítico y comparativo del modelo seleccionado en esta investigación.

En el capítulo III Marco Referencial, se presenta la reseña histórica, filosofía, diseño, productos y/o servicios y diagnóstico organizacionales del Centro Médico Ocupacional "San Pedro Apóstol".

En el capítulo IV Diagnóstico, se realiza el análisis respectivo mediante la utilización de las herramientas y técnicas de recolección de datos, para posteriormente plantear el diseño de mejora, los mecanismos de control pertinentes para la propuesta, no conformidades y acciones correctivas.

El capítulo V Sugerencias se dan las conclusiones de la presente investigación.