

INSTITUTO PROFESIONAL “LOS LEONES”



“Propuesta de nuevo Modelo de Servicio para el área ambulatoria de
Clínica Santa María”.

SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO DE:
COMUNICADOR SOCIAL EN MARKETING.

Francisca Salazar Valdivieso.

PROFESOR GUIA: Alfredo Urbina Carreño.

(2014)

Índice.

CAPITULO I.

Introducción	6
Identificación de la empresa	8
Misión, Visión y Valores	9
Reseña Histórica	10
Directorio	13
Administración	13

CAPITULO II.

Análisis interno Clínica Santa María	14
Área Médica	14

CAPITULO III.

MARCO TEORICO

Recursos Humanos	19
Gestión de talento humano	20
Clima Organizacional	22
Desarrollo Humano	24
Evaluación del desempeño	25
Capacitación y desarrollo	28
Comunicación Organizacional	32
Cultura Organizacional	34

CAPITULO IV.

Análisis de la competencia	37
Análisis sector industrial	37
La industria de salud de Chile	38
Salud Privada	40
Target Group	42

CAPITULO V.

PORTER

Competidores potenciales	46
Competidores existentes	46
Poder negociador de los Clientes	46
Poder negociador de los Proveedores	47

CAPITULO VI.

CADENA DE VALOR

Infraestructura de la Empresa	47
Gestión de RRHH.	49
Desarrollo de la Tecnología	49
Logística Interna	50
Operaciones	50
Logística Externa	51
Marketing y Ventas	51

Servicios	52
CAPITULO VII.	
MARCO METODOLOGICO	
Planteamiento del problema	53
Pregunta de Investigación	55
Objetivos Generales y Específicos	55
Justificación	56
Tipo de Estudio	57
Instrumento	57
Universo	57
Muestra	57
Variables	58
Aplicación de Instrumento	60
Conclusión Metodológica	67
CAPITULO VIII.	
F.O.D.A.	70
CAPITULO IX.	
Plan de Comunicaciones	71
Objetivos Generales y Específicos	72
Acción	73
Campaña Interna	75

Cronograma y Planificación	79
Presupuesto	81
Conclusiones	82
Bibliografía	85

CAPITULO I.

A. Introducción

El papel que hoy en día juegan las comunicaciones en nuestra sociedad, se ha convertido en un sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita que la información esté fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quienes está destinada.

Las empresas en estos tiempos, se han preocupado por desarrollarse en ambientes competitivos, se requiere que cada vez, tengan una mejor información, pero es importante que esta comunicación se comience a dar desde el interior de esta. Esta preocupación por mejorar los estándares de comunicación también es tomada en consideración por los sectores tanto industrial como de servicios, con el objetivo de lograr mejoras dentro de su misma organización, para así verse reflejadas en el servicio que le brindan al cliente.

Dentro de las organizaciones la comunicación interna, no ha tomado la fuerza que necesita, si se le diera mayor importancia se podría mejorar aspectos del clima laboral como satisfacción, motivación, y con esto mejoraría la cultura organizacional.

El estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización, para poder tomar decisiones respecto a los aspectos importantes del entorno de esta.

El programa de comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización, elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventaja competitiva. Así como ponen al empleado en una situación de estar abierto a la recepción de información para lograr su mejor desarrollo.

Con esto no se trata de dar a entender que, una vez teniendo comunicación con cada uno de los empleados, se van a lograr las metas de efectividad en el desempeño.

Es predecible que la comunicación dentro de una organización no siempre va a ser del todo efectiva, ya que es desarrollada por personas de las cuales, por su naturaleza humana, pueden surgir problemas que impidan el adecuado flujo comunicativo, para lograr los objetivos planteados.

Es primordial que las organizaciones administren la comunicación adecuadamente para poder llevar a cabo sus metas de forma que obtengan los resultados esperados, es por este motivo que a continuación se presenta un análisis completo de Clínica Santa María en cuanto a la comunicación interna y administración de la información hacia sus clientes.

La motivación es de importancia para cualquier área laboral, logrando que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar: ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la Clínica como los suyos propios.

Los cambios e innovaciones tecnológicos han hecho que los consumidores o clientes sean más exigentes y no dudan en cambiar de proveedor si el servicio ofrecido no está a la altura de sus expectativas, esto es un desafío grande para las empresas que están atentas a estos cambios, pero al mismo tiempo representa una oportunidad enorme para responder a estas. Es por esta razón que como estudiante de la carrera de Comunicación Social en Marketing me he propuesto incentivar la calidad de servicio.

Este estudio pretende dar a conocer los puntos claves, identificando y evaluando las variables que caracterizan el flujo de comunicación organizacional y su relación con el nivel de satisfacción en el público objetivo.

En cuanto a la metodología de investigación y las herramientas utilizadas para este estudio, se podrá determinar en qué medida afecta su satisfacción laboral y la calidad del servicio que se ofrece logrando plantear un plan de comunicaciones acorde a los resultados arrojados.

En dicho plan se darán a conocer las estrategias, acciones y soportes gráficos para optimizar el trabajo de los funcionarios en base a la motivación y reconocimiento de sus labores por parte de la Subgerencia de Experiencia.

Identificación de la empresa.

Razón social	Clínica Santa María S.A.
Domicilio legal	Avda. Santa María 0410, Providencia
R.U.T	90.753.000-0
Tipo de entidad	Sociedad anónima Cerrada
Documentos constitutivos	Escritura Pública de fecha 16 de abril de 1937, otorgada en Santiago en la Notaría de don Javier Echeverría Vial, y Decreto N° 1981 del 1° de junio de 1937.
Capital Pagado	M\$ 19.038.826

Misión.

Somos una clínica privada que ofrece la mejor atención de salud de alta complejidad a nuestros pacientes. Estamos comprometidos con la calidad, seguridad, humanidad y excelencia organizacional. Hacemos énfasis en el mejoramiento continuo a través de la educación, la docencia, la investigación y la extensión.

Visión.

- ➔ Ser mejor complejo de salud privada.
- ➔ Ser primeros en calidad y seguridad.
- ➔ Ser un referente de excelencia organizacional.

Valores.

- ❖ Probidad
- ❖ Eficiencia
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Sentido de Humanidad
- ❖ Liderazgo Corporativo
- ❖ Confianza

Reseña Histórica.

Clínica Santa María es una empresa ligada al área de la salud, esta pertenece al segmento de clínicas privadas de alta complejidad que existen en nuestro país, esto por que apuntan a un público específico el cual se ubica en el segmento ABC1 y primer cuartil del C2. En los últimos años ha tenido un fuerte crecimiento tanto en actividad médica como en ventas. Lo anterior, unido a la capacidad técnica, el arribo de nuevos profesionales de renombrado prestigio y la importante inversión en tecnología de punta e infraestructura de primer nivel, confirman el liderazgo de la institución a nivel nacional.

Hasta principios del siglo XX, la atención de salud en Chile se efectuaba sólo en los establecimientos hospitalarios públicos. En esa época un grupo de profesionales detectaron la necesidad de crear la primera Institución de Salud Privada del país, mirando la evolución en los países más desarrollados, como la Clínica de los hermanos Mayo en Estados Unidos, la Clínica Gasette en París, la Clínica Schuerbrush en Berlín, entre otras.

Así es como en el año 1937 un grupo de médicos y empresarios visionarios se reúnen para fundar una moderna Clínica Privada. Mediante un préstamo del Banco de Chile, se concreta la compra del terreno donde actualmente se ubica la Clínica.

Otras empresas, como Compañía Anglo-Lautaro, la Caja de Previsión del Salitre, la Caja Reaseguradora de Chile, la Compañía Sudamericana de Seguros, el Consorcio de Seguros Kappés, el Banco Central y la Caja de Ahorros se incorporan a este proyecto.

Así, a fines de 1937 se inicia la construcción al estilo "Bauhaus", en boga en esa época, diseñada por los arquitectos Eduardo Costabal y Andrés Garafulic, y construida por la Empresa Salinas y Fabres. En una etapa posterior, las tareas de habilitación estuvieron a cargo del doctor Luis Aguilar, quien fue su primer Director Médico.

El 16 de octubre de 1939 Clínica Santa María es inaugurada con la presencia del Presidente de la República, don Pedro Aguirre Cerda, quien junto a importantes personalidades de la época la calificaron como "un palacio de la medicina".

La exitosa aceptación de la Clínica en la sociedad chilena se tradujo en una alta demanda por atención, que obligó a ampliar su planta física inaugurándose en 1954 el edificio anexo, la capilla, el auditorio y aumentando el número de pabellones.

En esa época ingresa la primera enfermera con título universitario, Juana Blake, al Servicio de Maternidad, ya que inicialmente la atención estaba dada por auxiliares de enfermería.

Respondiendo cada vez más a las necesidades de los pacientes y de acuerdo al avance científico y tecnológico de esos años, se inaugura el 16 de octubre de 1966 la primera Unidad Coronaria Privada del país, a cargo de un calificado equipo médico.

Después de la gestión en la dirección de la Clínica del doctor Luis Aguilar, se suceden en orden cronológico el doctor Manuel Martínez, doctor Antonio Montero, doctor Enrique Duval, doctor Ricardo Katz, doctor Juan Pablo Allamand y doctor Cristián Ugarte, actual Director Médico de la Institución.

En 1983 Clínica Santa María es comprada por la Caja Bancaria de Pensiones, propietaria de Isapre Banmédica, entrando a un proceso de remodelación y crecimiento.

Esta nueva administración nombra al doctor Juan Pablo Allamand en el cargo de Director Médico, y al señor Pedro Navarrete como Gerente General. Se aumenta significativamente el número de médicos de todas las especialidades y, en general, de todos los profesionales de la salud.

En 1988 se realiza la venta de acciones de la Caja Bancaria en el marco del capitalismo popular al público en general, médicos, otros profesionales y empleados, pasando a ser una nueva sociedad, Banmédica S.A. dueña de Isapre Banmédica, Clínica Santa María, Clínica Dávila y del antiguo Servicio Médico de la Caja Bancaria.

Sin duda, el año 2001 marca un hito en la historia de Clínica Santa María. La culminación de un proyecto por largos años anhelado se hace realidad:

La inauguración de un edificio que le permite posicionarse como uno de los centros privados de salud más modernos del país. Esto, poniendo énfasis en la excelencia médica que la Clínica otorga a todos sus pacientes y el acceso a la más avanzada tecnología existente en el mundo.

Todo esto, junto a un diseño y a una arquitectura que responde a la tendencia mundial de hospitales. Desde sus comienzos la Clínica ha tenido el carácter de institución abierta, al servicio del público en general y de todos los médicos que deseen llevar a cabo en ella la atención y cuidado de sus pacientes, esforzándose por la excelencia, la atención personalizada y acorde con los avances científicos y tecnológicos.

En septiembre del año 2006 comenzó la construcción del tercer edificio de Clínica Santa María. El proyecto permitió mejorar la calidad de atención a través de un servicio que incorpora los más altos estándares en salud, tecnología y hotelería. La nueva construcción, con acceso por Av. Bellavista 0415, inició sus operaciones en marzo de 2009 y cuenta con cinco subterráneos y ocho pisos sobre nivel, más un helipuerto, todo distribuido en más de 45.000 metros.

Además, tiene ocho ascensores para público y concentra casi la totalidad de las atenciones ambulatorias, un innovador piso de Cirugía Plástica y Medicina Estética, Laboratorio, Kinesiología, Unidades de Paciente Crítico Adulto, Pediátrico y Cardiovascular y un moderno piso de Hospitalización.

Directorio.

Máximo Silva Bafalluy	Presidente
Gonzalo Ibáñez Langlois	Director
Carlos Kubick Castro	Director
Antonio Valdés Budge	Director

Administración.

Pedro Navarrete Izarnótegui	Gerente General
Cristián Ugarte Palacios	Director Médico
Nicolás Macaya Majur	Gerente de Operaciones
Rodrigo Díaz Martínez	Gerente de Administración y Finanzas
Martín Manterola Vince	Gerente Comercial
Pablo Gajardo Torres	Gerente de Recursos Humanos
José Ignacio Valenzuela Bozinovich	Gerente de Desarrollo y Control de Gestión

CAPITULO II.

Análisis Interno Clínica Santa María.

Área Médica.

Clínica Santa María cuenta con 494 especialistas en su staff, quienes con su experiencia y calidad profesional conforman los equipos médicos de las diferentes especialidades. Se reforzaron áreas como cardiología intensiva, cirugía digestiva y cirugía de trasplantes.

El desarrollo de estas y otras especialidades ha significado un aumento en las cirugías de alta complejidad, lo que se refleja en que durante al año 2013 el 19% del total de cirugías realizadas tiene guarismo mayor o igual a 10.

❖ Desarrollo de Especialidades e Hitos 2013

- Departamento de Cirugía: Nuevos equipos de trabajo.

El área de cirugía de Clínica Santa María reorganizó su estructura y definió nuevos equipos de trabajo.

Las especialidades que conforman el área son: cirugía oncológica, de tórax, coloproctología, cardiovascular, robótica, mínimamente invasiva, de cabeza y cuello, de urgencia y bariátrica. Todas aquellas cuentan con profesionales de primer nivel y la más avanzada tecnología para responder a las necesidades quirúrgicas de los pacientes.

- Trasplante de Pulmón: Exitoso Programa

En Septiembre del año pasado, Clínica Santa María puso en marcha el Programa de Trasplante Pulmonar, luego de dos años de intensa preparación y tras adquirir las competencias y estándares necesarios para realizar un tratamiento sofisticado y de alta especialización.

Un grupo multidisciplinario de profesionales, encabezados por el Dr. Mauricio Fica, realizó el primer trasplante en agosto de 2013 y se totalizaron cuatro procedimientos con excelentes resultados al finalizar el año.

A este importante hito se suman relevantes avances en trasplante combinado con páncreas-riñón. La inminente apertura de este programa, con un plan de desarrollo sostenible en el tiempo, será de gran impacto en el tratamiento y cuidado del paciente con diabetes tipo 1 e insuficiencia renal, contribuyendo así a una mejoría en la morbimortalidad que mantiene esta enfermedad.

- Técnica ECMO: Acreditación en Organismo Internacional

En el año 2013 la clínica fue acreditada por Extracorporeal Life Support Organization (ELSO) para realizar la técnica de oxigenación con membrana extracorpórea (ECMO) en pacientes adultos y pediátricos.

Este sistema permite brindar soporte cardiopulmonar a pacientes críticos, mientras que la circulación de la sangre se realiza a través de una bomba y un pulmón artificial, mejorando el transporte de oxígeno a los tejidos.

A la fecha sólo cuatro instituciones chilenas han sido acreditadas por este organismo internacional para realizar esta técnica en el país.

- Trasplante de Médula Ósea (TMO): Nuevos avances en Células madres.

El Servicio de Oncología de Clínica Santa María es líder en trasplante de médula ósea, tanto en adultos como en niños. Desde al año 2004 ha realizado numerosos procedimientos, superando el centenar en 2013.

El servicio encabezado por el Dr. Cristián Carvallo, dispone de personal médico y de enfermería especializado en el extranjero y con vasta experiencia en el área, además de todos los medios de apoyo para realizar este tipo de trasplantes con células madres.

- Servicio de Obstetricia: Nueva unidad de Medicina Reproductiva.

Desde Octubre del año 2013, El Servicio de Obstetricia, Ginecología y Neonatología cuenta con una Unidad de Medicina Reproductiva. Su objetivo es la atención de parejas con dificultad para lograr un embarazo espontáneo.

El equipo está formado por tres ginecólogos especialistas en este tipo de tratamientos, quienes en conjunto discuten la situación de cada pareja y buscan la solución más adecuada.

En el año 2013 se realizaron 3.065 partos, lo que representa un aumento del 8,53% con respecto al año anterior.

- Servicio de Cardiología: Referentes en Latinoamérica.

El Servicio de Cardiología de la clínica cuenta con unidades especiales para atender pacientes adultos y pediátricos, las que continúan posicionadas como líderes a nivel nacional y latinoamericano.

A la vanguardia en procedimientos de cardiología intervencional, a fines de 2013 cuatro especialistas participaron en el primer cierre percutáneo de orejuela izquierda, obteniendo excelentes resultados. Este procedimiento permite reemplazar la terapia con anticoagulantes en pacientes con arritmia, que tienen contraindicación a este tipo de medicamentos.

- Comité de Ética Asistencial y Ética Científica: Comprometidos con nuestros pacientes.

Clínica Santa María se preparó arduamente durante todo el año pasado para el proceso de re acreditación 2014-2015. En este contexto se definieron dos instancias importantes para el paciente y su atención de salud:

- ❖ Comité de Ética Científica: Establece y vela para que todas las investigaciones clínicas en que participan seres humanos y que se realicen en la clínica, sean evaluadas y aprobadas éticamente antes de su ejecución.
- ❖ Comité de Ética Asistencial: Se preocupa de estudiar todo dilema ético que se suscite con ocasión de la atención de salud.

- Servicio de Urgencia: Mayor rapidez y eficiencia.

El modelo de atención implementado en el Servicio de Urgencia durante el año 2012, con un aumento en el número de boxes de categorización y diferenciación de los pacientes de acuerdo a sus motivos de consulta, significó a lo largo del 2013 una mayor cantidad de atenciones y una mejor calidad de servicio.

- Centro de Cirugía Robótica: Líder en alta complejidad.

El Centro de Cirugía Robótica de Clínica Santa María es un referente a nivel nacional. Durante al año 2013 fue pionero en Sudamérica en realizar la técnica de puerto único, operación a través de una sola incisión en el abdomen, y primero en Chile en tratar la acalasia siendo esta una alteración en el funcionamiento del esófago.

- Adelantos: Nuevas Tecnologías.

Para la Clínica Santa María es trascendental estar a la vanguardia en nuevas tecnologías y contar con el mejor apoyo diagnóstico, con este objetivo durante 2013 se renovaron y adquirieron diversos equipos:

❖ PET- CT de Philips:

Combina la tomografía computada (CT) y la tomografía por emisión de positrones (PET) para realizar estudios certeros, confiables y fáciles de interpretar, permitiendo pesquisar, evaluar el estado y ramificación de distintos tipos de cáncer.

❖ SPECT- CT Philips:

Es una gamma cámara de última generación integrada a un equipo de tomografía computada (CT) que posibilita el diagnóstico de anormalidades en etapas muy tempranas de una enfermedad, incluso antes de que el problema sea aparente con otros procedimientos diagnósticos. De esta forma, es posible tratar a tiempo tumores, patologías tiroideas, cardiológicas, traumatológicas, renales, entre otras; tanto en niño como en adultos.

❖ Somatom Flash de Siemens:

Es un moderno scanner de energía dual que permite realizar diagnósticos más precisos en diversas patologías, destacando las del área vascular, urológica, pulmonar, entre otras. Especial mención merece su uso en pediatría, debido a que su rapidez, en la mayoría de los casos, no necesita recurrir al uso complementario de anestesia general.

❖ Amulet de Fuji- Japón

Es un mamógrafo digital con estereotaxia, aparato de última tecnología, tanto para screening de cáncer de mama como para la realización de biopsias de lesiones sospechosas. Este instrumento permite realizar intervención quirúrgica mínimamente invasiva.

CAPITULO III.

Marco Teórico.

1. Recursos Humanos.

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Respecto a este tema el autor CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que:

“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122)

El ingreso, la formación y el desarrollo de quienes trabajan en Clínica Santa María es una de las preocupaciones constantes de la Gerencia de Recursos Humanos y Operaciones.

El área responsable de este proceso es la Subgerencia de Desarrollo Organizacional, encargada de atraer perfiles adecuados, fomentar la formación y el desarrollo integral al interior de la institución.

La búsqueda e incorporación permanente de personas altamente competentes, tanto en lo técnico como en lo conductual, es un propósito fundamental para la Gerencia de Recursos Humanos. Para este año se ampliaron y reforzaron las estrategias, medios, canales de atracción de talentos a los ya existentes.

Se intensificó la participación activa en ferias laborales de institutos técnicos, universidades y eventos organizados por municipalidades; se dictaron charlas motivacionales para futuros profesionales y técnicos del área de la salud en prestigiosas universidades e institutos de educación superior y se incluyó la integración de diversos aspectos que marcan la nueva generación de jóvenes y futuros talentos. Lo anterior se hizo con el objetivo de enfrentar el veloz y desafiante mercado laboral de la salud.

2. Gestión de talento humano.

El Autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”* (Pág.6)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

❖ Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “*Los objetivos de la gestión de personas son diversos. Se debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:*

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. (Pág.9)

3. Administrar el cambio: Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10)

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

En este sentido el desarrollo de las actividades de Capacitación significó para la Clínica una inversión de \$138.000.000, lo que corresponden a 35.000 horas de capacitación y formación destinadas a un total de 1.300 asistentes.

El objetivo fue incrementar la formación en actividades y conocimientos que apoyaran el proceso de Acreditación Nacional.

Las principales actividades de capacitación interna que se realizaron fueron:

- 14 Becas de estudios para carreras universitarias.
- 7 Becas de estudios para carreras técnicas.
- Finalización del curso cerrado que permite aumentar el número de horas de estudio de los Auxiliares de Enfermería para convertirlos en Técnicos de Enfermería, en convenio con Duoc UC, con un total de 8 participantes.
- Diplomados, Magister y Pos títulos.
- Actualización en Reanimación Cardiopulmonar Básico (BLS), Adultos (ACLS), Pediátrico (PALS) y Paciente Quemado (ABLS), con 340 participantes.
- Talleres internos para el desarrollo de equipos y habilidades blandas que aporten al negocio, con un total de 301 participantes.
- Curso de infecciones intrahospitalarias de 80 horas, para 29 supervisores.

3. Clima Organizacional.

El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Para la autora RUBIO, Elena (2007), clima laboral es “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

❖ Funciones del Clima Organizacional

Para el autor TORRECILLA, Oscar Donato el clima organizacional tiene las siguientes funciones:

- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.”

Las funciones que presenta el clima organizacional hacen que ese establezca un buen clima o un mal clima organizacional, ya que dependiendo de estas tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por lo que los miembros de la organización perciben. Entre las consecuencias positivas, se puede considerar, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Y entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, baja productividad, etc.

El clima organizacional puede ser un factor que influye en el comportamiento de quienes la integran la empresa. Es decir es lo que los directivos y trabajadores perciben de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño organizacional.

Clínica Santa María realizó el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, permitiendo levantar desde las personas las necesidades exactas de formación y generar una instancia de acercamiento estratégico.

- Realización constante de intervenciones organizacionales en áreas con problemas.
- Entrevistas de salida a quienes voluntariamente renuncian a Clínica Santa María.
- Procesos de Acreditación: Revisión de procesos, ideando nuevos flujos de funcionamiento y buscando la mejora continua de la gestión integral de RR.HH.
- Por primera vez, a fines del año 2013, se realizó una encuesta de Clima Organizacional. Esta herramienta sirvió para realizar un diagnóstico exhaustivo de cada unidad y conocer cómo son percibidos por sus integrantes, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, las exigencias del puesto de trabajo, la implementación de las iniciativas y beneficios, la percepción de las compensaciones, como también el compromiso hacia la unidad y la Clínica en general. La encuesta mencionada se realizó de manera sistémica, con la posibilidad de participación confidencial y voluntaria, llegando a una tasa de respuesta del 60%.
- Intervención en Clima Organizacional: Se comenzaron a elaborar los planes de trabajo, con foco en aquellas unidades con resultados bajo o próximo a lo esperado en la escala de categorización de la encuesta.

4. Desarrollo Humano.

Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones más elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

5. Evaluación del Desempeño.

Es un procedimiento organizado que nos permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en sus labores comportamiento y resultados relacionados con sus actividades de trabajo de cada persona, así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Respecto al tema CHIAVENATO, Idalberto (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Pág.243)

❖ Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para SALES Matías (2002) la evaluación del desempeño es importante porque:

“Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

Es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para en base a eso determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. También nos permite saber si esa persona comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo con la finalidad de realizar una mejora.

❖ ¿Por qué se debe Evaluar el Desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales.

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) “las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales. Promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos (Pág. 26)
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.” (Pág.199)

La evaluación del desempeño de la persona, nos indica si las actividades que realizan las personas son la adecuada para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. También debe realizarse para detectar si es el caso para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar a los mejores y recompensarlos y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización. Así como también identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

❖ ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos.

- Autoevaluación.- CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (Pág.202).

La autoevaluación implica que cada empleado es responsable de su desempeño y de detectar sus fallas con la ayuda de algún superior de tal manera que conozca su rendimiento de acuerdo a sus actividades y tratar de mejorar o reforzar sus resultados.

-El gerente.- CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados.” (Pág.202)

El gerente es el que tiene mayor responsabilidad de establecer la evaluación del desempeño para sus empleados y puede realizarlo con la asesoría del departamento de recursos humanos y establecer medios de evaluación.

-El equipo de trabajo.- AYALA Sabino (2004) establece que: “el equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.”

El equipo de trabajo también es responsable de la evaluación del desempeño de sus integrantes para junto con ellos detectar los problemas o desviaciones e implementar medidas para solucionarlos o mejorar su desempeño.

- Comisión de Evaluación.-CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que:

“En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados” (Pág.203)

Para la evaluación del desempeño varias empresas tienen un grupo de personas que se dedican específicamente a evaluar el desempeño de los empleados y de monitorear sus actividades para alcanzar metas propuestas por la empresa mediante un adecuado desempeño.

Durante el período 2013, en Clínica Santa María se instauró un sistema de gestión de desempeño que involucró a toda la clínica e incluyó la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño en línea, que tuvo como objetivo conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores respecto a estándares de comportamientos esperados para cada cargo.

Se trató de un proceso global, estandarizado y objetivo con un sistema informático accesible, amigable e información inmediata de las categorías en que se encuentran las competencias de cada colaborador y su desempeño total. La medición se realiza con indicadores de validez y confianza para garantizar su objetividad, evaluar conductas concretas y monitorear la distribución de los resultados, concretándose la evaluación efectiva de cerca de 2.000 personas.

La siguiente etapa continúa este 2014 con la comunicación de los resultados, para orientar los esfuerzos de jefes y trabajadores en el desarrollo de las competencias evaluadas, trabajando en conjunto para enfrentar un nuevo período de evaluación. Esto permitirá identificar nuestros talentos y a las personas con necesidades de mayor supervisión y esfuerzo en desarrollarlas, generando alineamiento y la obtención del mayor rendimiento de las potenciales de cada trabajador. Todo lo anterior integra un proceso mayor y continuo de gestión de desempeño que, año tras año, guiará el desarrollo de nuestro gran equipo humano.

6. Capacitación y Desarrollo.

Para el autor DESSLER, Gary (2001) La capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”(Pág. 249)

La capacitación es un proceso que se realiza al personal de la empresa con la finalidad que adquieran actuales conocimientos y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

❖ Objetivos de la Capacitación y Desarrollo

El autor AYALA SABINO, (2004); considera que: “Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.”

La capacitación y desarrollo persigue varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Y de alguna manera desarrollar el sentido de responsabilidad que deben tener hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Mediante la capacitación y desarrollo se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

❖ Etapas de la Capacitación y Desarrollo

Las etapas de la capacitación son:

Detección de las necesidades de capacitación

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2007) “la detección de las necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

1. Nivel de análisis de toda la organización: en el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas” (Pág.390)

La evaluación de necesidades nos permite tener una visión de la situación actual en la que se encuentran los empleados y poder tomar medidas correctivas en las necesidades presentes ya sea mediante sistemas de capacitación y desarrollo si se presenta el caso. Se debe tener en consideración a que nivel de la organización se va aplicar la capacitación, debido a que costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos generales es decir de toda la organización.

❖ Programa de Capacitación

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que: “Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para señalar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.” (Pág.397)

El programa de capacitación se realiza en base a las necesidades percibidas en el diagnóstico, en el que ya se tiene identificados puntos importantes como, cual es la necesidad primordial, sus causas, el tiempo de la capacitación, entre otras y en base a esto elaborar el programa.

El contenido del programa se relaciona con la evaluación de necesidades, este contenido puede plantear enseñanza de conocimientos y habilidades que se requiere necesarios o de influencia en las actitudes. Lo comprendido en el programa debe llenar las necesidades de los participantes y de la empresa.

- Implementación de la capacitación

Según CHIAVENATO, Idalberto (2007) establece que: “es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborando el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación.” (Pág.402)

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados.
2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados.
4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores
5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación La implementación de la capacitación es el paso siguiente a la elaboración del programa de capacitación. Su implementación debe considerar algunos factores como son: la elaboración de un adecuado programa que cumpla con las necesidades detectadas, el material de capacitación que se va a utilizar para su enseñanza, el mismo que facilite su aprendizaje, así como también el apoyo de los directivos de la empresa y en sí de todos quienes conforman la organización, con la finalidad de contar con una cooperación mutua y obtener mejores resultados.

Clínica Santa María durante el año 2013 desarrolló una serie de actividades de capacitación conducentes a actualizar las competencias de sus colaboradores, tanto para ajustarlas a las necesidades de la acreditación institucional como para potenciar su desempeño personal y profesional en el marco de los servicios de salud.

En total se entrenaron 4.839 colaboradores, incrementando la participación respecto del año anterior en un 80%. Del mismo modo, se ejecutaron 102.356 horas de capacitación.

Lo anterior refleja no tan solo el compromiso de los profesionales que constituyen la Clínica Santa María, sino también el permanente compromiso por entregar el más alto estándar de servicio, seguridad y profesionalismo.

- Evaluación de los Resultados

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que “la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseada en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación, son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.” (Pág.402)

La evaluación de los resultados es la última etapa del proceso de capacitación, en el que se debe comprobar si la capacitación a cumplido con las expectativas establecidas al principio y si se ha obtenido cambios en las necesidades encontradas en el diagnóstico, así como también en el progreso de los trabajadores.

7. Comunicación Organizacional.

Definición:

La investigación se basa en parte al análisis de la cultura organizacional en la empresa Clínica Santa María S.A. pero para ellos es necesario explicar los principios de la comunicación organizacional del cual se deriva la cultura organizacional.

“Ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él. Implica mensajes, flujos, dirección y medios empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”. (Goldhaber 1984; Pág. 16)

A su vez Martínez de Velasco y Nosnik, afirman que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización ponen en contacto con un individuo o subparte... esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él”. (1999; Pág. 22)

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa, comenta Carlos Fernández Collado en “La comunicación en las organizaciones” (2002).

- Comunicación Interna

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Carlos Fernández Collado, 2002; Pág. 12)

- Comunica externa

Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Carlos Fernández Collado, 2002; Pág. 12).

La comunicación organizacional dentro de las empresas, está presente en diferentes medios, como lo son memorándums, mail, etc. O la comunicación existente entre directivos y empleados.

8. Cultura Organizacional.

Todo empleado que trabaja en una empresa u organización, pertenece a una cultura o subcultura, el conocimiento de ésta sería favorable tanto para los empleados como para los directivos. Tener conocimiento de la cultura organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones; asimismo ayuda tanto a los empleados como a los directivos y les permite saber cómo comportarse en cada situación, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo así la integración.

Davis y Newstrom (1991) señalan que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente donde se desarrollan una serie de suposiciones, creencias, valores y normas, que sería lo que conforma la cultura organizacional y lo que proporciona al empleado pistas acerca de cómo en determinado ambiente, lo que da primacía a la influencia de los directivos sobre los empleados.

Asimismo, consideran que una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una planta o departamento y señalan que la cultura organización llega a ser conocida por los empleados y por el público, de manera que esto favorece su continuación, ya que esta tiende a atraer y a conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Por su parte Stephen P. Robbins (1996) define el concepto de cultura organizacional como la percepción común que comparten los miembros de la organización como un sistema de significado compartido. Robbins, de acuerdo con Davis y Newstrom (1991). Piensa que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tienden a describir la cultura de la organización en términos similares, y considera que la cultura sirve como mecanismo de control que guía y modela las actitudes y los comportamientos de los empleados pero no niega la existencia de las subculturas dentro de una misma organización. Él señala que las organizaciones poseen cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros y numerosos conjuntos de subculturas, las cuales tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus miembros.

Robbins (1996) hace un análisis de las funciones que la cultura desempeña dentro de una organización y presenta una serie de ventajas e inconvenientes, él considera que la cultura tiene un papel limitante y que conlleva a un sentido de identidad para los miembros, facilita la generación del compromiso con algo más que el interés personal del individuo, mejora la estabilidad del sistema social y ayuda a mantener unida a la organización.

La cultura corporativa se define usualmente como el “pegamento” social o normativo que mantiene unida la organización. Expresa los valores e ideas sociales y las creencias que se manifiestan por instrumentos simbólicos, tales como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado. Este enfoque pone en énfasis la influencia de la cultura sobre la efectividad organizacional. Sus primeras referencias se encuentran en los trabajos de desarrollo organizacional, transmitir una filosofía, racionalizar y legitimar actividad, motivar al personal y facilitar la socialización. (Robbins, 1996).

Un elemento crítico para el éxito de un cambio de cultura organizacional es el tipo de liderazgo, un liderazgo inspirador, motivador, ejemplar, que brinda confianza al equipo, cree en sus integrantes y los invita a todos a participar y lograr los resultados esperados.

Clínica Santa María u otra organización no nacen con una cultura determinada, ella la va construyendo y se transforma a lo largo del tiempo, de acuerdo con las influencias externas y con las presiones internas, producto de la dinámica organizacional que desarrollan.

Se construye a lo largo del tiempo, de acuerdo con los principios y valores que define la institución, los planes estratégicos y la cultura organizacional de la misma. Una cultura puede ir cambiando si se cambian los planes y/o la estructura; estas transformaciones requieren cambios en las actitudes de las personas por que son las personas las que verdaderamente impactan en la cultura organizacional.

La fortaleza de la cultura de una organización está determinada por el grado de identificación del personal con los valores de la cultura, con lo que quiere la organización y con el éxito de la misma.

Cuando una organización nace, lo primero que define es su misión, declara sus valores y principios, define su visión para el futuro, diseña su plan estratégico, establece su estructura organizativa y busca el personal adecuado. Poco a poco va definiendo las normativas de trabajo. Todo esto va conformando la cultura organizacional.

A partir de la interacción del personal con la organización misma, se tiene que establecer una correspondencia entre los valores institucionales y los valores personales, para ir consolidando la cultura organizacional. Esto se expresa mediante actitudes en las personas, las cuales son visibles por las acciones que realizan o por la forma en que reaccionan ante problemas concretos de la institución.

Si bien la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es un elemento organizacional difícil de manejar, puesto que cuando una cultura está profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar.

Han pasado más de 70 años desde que Clínica Santa María abrió sus puertas por primera vez. Desde entonces, ésta se ha caracterizado por tener un equipo médico de primer nivel, la más avanzada tecnología y lo más importante: estar siempre cerca de sus pacientes, preocupándose por su salud y calidad de vida. Con esto logró ser reconocida como una clínica de prestigio entregando altos estándares en calidad de servicio.

Actualmente y en los últimos años, la “mala atención” recibida por parte de las personas administrativas, si bien no han aumentado al 2014, han permanecido en alerta constante, lo que no permite a Clínica Santa María mantener el nivel de satisfacción usuaria que se propone en su misión y valores como empresa.

Para detectar cuáles han sido los puntos críticos del actual sistema de atención de la clínica, se investigaran y abordaran temas como:

Servicio al cliente, estrategias comunicacionales de la clínica, sus acciones de Marketing, indicadores de satisfacción de clientes, comunicación interna y canales de comunicación.

La necesidad de análisis e investigación del área afectada, nace como un desafío que además de otorgarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos de la carrera "comunicación social en marketing", me motiva a desarrollar una propuesta estratégica capaz de mejorar la situación actual de la clínica, específicamente en la gerencia de experiencia.

CAPITULO IV.

Análisis de la competencia.

“Clínica Indisa”

La competencia directa ha sido definida por el valor de día cama. Clínica Indisa es la que tiene los valores del día cama más similares a Clínica Santa María; además, por su ubicación, se convierte en un potente competidor y persuasor de los usuarios que actualmente se atienden en Clínica Santa María.

Durante el año 2013, Clínica Indisa se focalizó en tres ámbitos: asegurar la información interna y de mercado necesaria para la gestión de la Clínica, la formulación y control del plan estratégico y el presupuesto y el estudio y evaluación de nuevos proyectos e iniciativas de mejora.

La actividad comercial actual de Clínica Indisa se ha centrado en la renegociación de convenios GES y CAEC con Isapres y FONASA, la participación en licitaciones públicas y la promoción de las áreas de alta complejidad de la clínica, lo que se ha traducido en un considerable aumento en demanda, lo cual la ha posicionado como competencia directa de Clínica Santa María.

Durante al año 2013 lanzó una campaña publicitaria en medios masivos, la cual estuvo enfocada a enfatizar sus áreas líderes de alta complejidad junto a sus valores de calidez y confianza.

Actualmente y en términos de Servicio al Cliente, han continuado con mejoras en áreas como las de atención telefónica, página web y un sistema de reclamos adaptado a las exigencias de la Ley de Derechos y Deberes de los Pacientes. (Fuente: <http://www.indisa.cl/conozcanos/directorio/memoria2013>).

Análisis del Sector Industrial.

Situación actual.

➤ **La industria de Salud en Chile.**

En Chile, el sistema de salud se caracteriza por la existencia de dos subsistemas: uno relacionado con la industria prestadora de servicios y el otro con la industria de seguros de salud. En ambos subsistemas participan tanto agentes públicos como privados.

Esquemáticamente, la industria de la Salud en Chile puede representarse de la siguiente forma:



- La Industria Prestadora

La industria de prestadores de servicios de salud se encuentra constituida por una amplia gama de participantes. Cabe mencionar a los diferentes servicios del Sector Público, las Mutualidades de Empleadores, que ofrecen seguros contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, los Hospitales dependientes de Universidades, los Hospitales Institucionales de las Fuerzas Armadas, Clínicas Privadas y otros, que van desde consultas particulares hasta consultorios.

A diciembre de 2010, el número de hospitales del sector público alcanza a 182, distribuidos en 3 categorías de complejidad de atención. Por su parte, en el sector privado e institucional (mutuales, fuerzas armadas y universidades) se cuenta con 187 establecimientos.

- La Industria de Seguros de Salud

A comienzos de la década de los años 80 se creó un nuevo sistema previsional de salud, denominado ISAPRES (Instituciones de Salud Previsional). Las Isapres son empresas privadas que administran seguros de salud previsional y subsidios por incapacidad laboral no relacionada con accidentes laborales o enfermedades profesionales. El número de beneficiarios de las Isapres alcanza a 2,8 millones a fines del año 2010 (2.817.698 beneficiarios a noviembre de 2010).

Por otra parte, los recursos del sistema público de salud previsional son administrados por el Fondo Nacional de Salud (FONASA). Esta entidad recauda los recursos aportados por el Estado y sus afiliados y los distribuye a los Servicios de Salud. Además de las Isapres y Fonasa, están las Compañías de Seguros y las Mutualidades de Empleadores que ofrecen seguros contra accidentes del trabajo y enfermedades laborales.

Los clientes de Clínica Santa María cotizan entre los 52 mil y los 154 mil pesos mensuales. Chile se encuentra entre los 10 países con mayor gasto Per Capita en Salud en el mundo y es el número 1 en América Latina.

A diferencia de los hospitales, que son entidades públicas donde las personas tienen derecho a atenderse "gratuitamente", las clínicas son de un sostenedor particular o varios accionistas, generando servicios que son pagados.

Clínica Santa María es una de las clínicas más antiguas de Chile dentro del sector privado; distinguida por su sello de tradición y excelencia y las constantes adaptaciones al avance de la ciencia y tecnología y basada en un modelo propio de salud.

Su área comercial negocia permanentemente convenios como:

- Convenios con Isapres.
- Convenios con Fonasa.
- Convenios con Empresas.
- Seguros Salud Total.
- Convenio Escolar.
- Convenio del niño protegido, entre otros.

En Chile existe dos tipos de seguro de salud, Fonasa (organismo público de administración y financiamiento de la salud) e Isapres (organismos privados de administración y financiamiento de la salud), además existe otros sistema minoritario como el de las Fuerzas Armadas y otro grupo que no posee seguro de salud.

➤ **Salud Privada.**

Clínica Santa María forma parte de empresas Banmédica, que es una de las organizaciones de salud privada más grande de Chile.

Dentro de este grupo está Isapre Banmédica e Isapre Vida Tres, que tienen el 26% de los afiliados a Isapres.

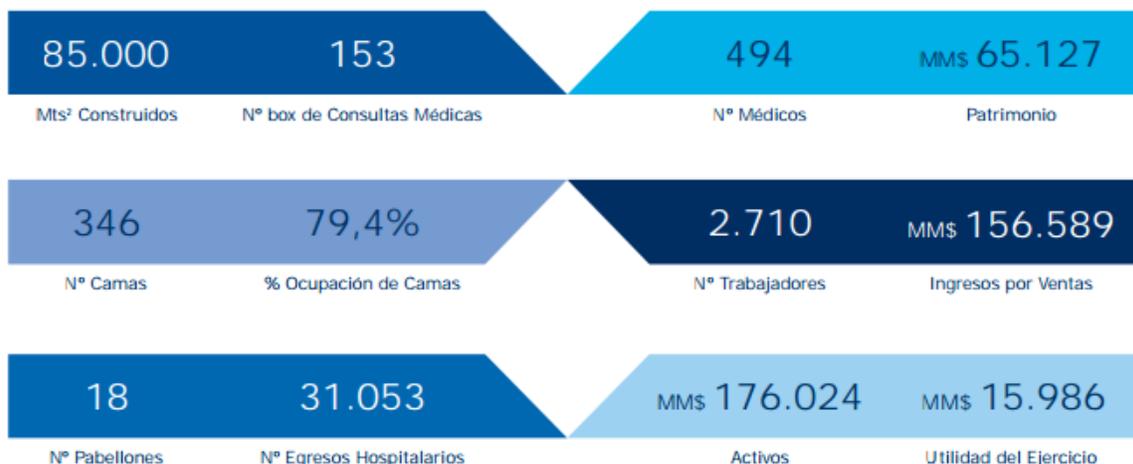
Por los planes preferentes de estas Isapres, los clientes afiliados a ella, utilizan mayormente la Clínica Santa María. 21,2% 4,8% (Fuente: Superintendencia de Salud). Los montos de la cobertura GES para las Isapres que tienen a la Clínica Santa María dentro de sus planes preferentes, no son los más baratos del mercado por lo que el público que puede acceder a ellos, debe tener un nivel socio económico acorde a este gasto. (Fuente: Estadísticas Superintendencia de Salud).

Clínica Santa María está dentro de las clínicas con mayor participación de mercado, sin embargo no compite con todas ellas, ya que existen 2 clínicas que tienen aranceles para el nivel socioeconómico más alto; clínicas más costosas del sistema de salud.

En resumen, los usuarios de Clínica Santa María son del IV y V quintil, que son las que tienen mayor participación en Isapres. Sin embargo, los usuarios con mayor adquisición económica realizan sus atenciones en Clínica Las Condes o Clínica Alemana, por lo que Clínica Santa María se queda con los usuarios de clase media alta. Además, las prestaciones en Maternidad, beneficios a la primera infancia y los seguros orientados a escolares, muestran la orientación clara que tiene hacia la atención de niños y familias en general.

Clínica Santa María busca fidelizar desde el nacimiento a sus usuarios, para acompañarlos en sus primeras etapas de vida, ¿Cómo lo logra?, tiene un fuerte énfasis en la maternidad, e incluso posee salas AIP, para el estímulo de apego temprano.

Por nacer en Clínica Santa María, los niños tienen seguro gratuito hasta los 2 años, y con precios preferenciales si desean extenderlo una vez acabado el plazo. Se enfoca fuertemente en los seguros escolares, lo que en términos comerciales se ha traducido en beneficio absoluto para Clínica Santa María.



Target Group.

Clínica Santa María Considera su público objetivo en dos grandes grupos Socioeconómicos del país concentrados en el gran Santiago.

GSE.	Porcentaje de la población.	Ingreso promedio.
ABC1.	<ul style="list-style-type: none">• Representan el 11,3% en la Región Metropolitana.• Alcanzan 167.524 hogares.	<ul style="list-style-type: none">• Los ingresos van desde \$ 1.700.000 - 3.500.000 o más.
C2.	<ul style="list-style-type: none">• Representan el 20,1% en la Región Metropolitana.• Alcanzan 299.381 hogares.	<ul style="list-style-type: none">• Los ingresos van desde \$600.000 a 1.200.000.

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile

ADIMARK.

Comunas representativas grupo Socioeconómico ABC1-C2.	% Participación Clínica Santa María.
Las Condes.	15,7%
Providencia.	11,1%
Ñuñoa.	7,6%
Santiago.	7,1%
Vitacura	4,9%
Maipú.	4,0%
La Florida.	3,8%

Peñalolén.	3,4%
La Reina.	3,4%
Lo Barnechea.	2,6%

Fuente: Clínica Santa María.

Perfil Psicográfico.

ABC1 - C2

Este grupo acuden con frecuencia a los casinos a jugar, a museos, bibliotecas o exposiciones y al teatro, Ópera o ballet, ya que prefieren las actividades a las que se pueda acudir solo o que son más exclusivas o elitistas. Es el grupo con un buen bienestar económico, compuesto proporcionalmente más por personas de nivel socioeconómico medio (C2) y alto (ABC1).

Le atribuyen mucha importancia al éxito profesional junto a la unión familiar como motivaciones en sus vidas. Son los más satisfechos con su círculo de amistades, situación económica y aspecto físico. Se declaran particularmente temerosos de la ruptura familiar y de quedar incapacitado física o mentalmente.

Es el grupo que menciona disponer de más tiempo libre y son los que más lo ocupan en participar en algún grupo social, realizar actividades al aire libre y leer libros. Es el grupo que más simpatiza y participa activamente en alguna religión, iglesia o templo.

Se distancian de las motivaciones más utilitaristas o superficiales (el prestigio y el mantenerse en forma y atractivo físicamente), ya que se centran en lograr una buena relación de pareja y cultivar sus amistades. Son convencionales en su forma de pensar: son los que más de acuerdo están con que el matrimonio y la familia son la base de la sociedad.

Es el grupo más satisfecho con la vida (73% se declara estarlo). Sus mayores temores son que le pase algo a algún ser querido y a quedarse solo. Se definen a sí mismos como una persona sociable, sensible, cautelosa y conservadora.

Dentro de los valores más distintivos y propios en el segmento C1 encontramos:

- Prestigio.
- Tolerancia.
- Lealtad.
- Racionalidad.
- Orden.
- Igualdad.
- Creatividad.

Dentro de los valores más distintivos y propios del segmento C2 encontramos:

- Libertad.
- Armonía interior.
- Logro.
- Amistad.
- Novedad.
- Autenticidad.
- Sabiduría.

Características distintivas en los estilos de vida:

Variables en los estilos de vida	GSE ABC1	GSE C2
Actividades de Tiempo libre	<ul style="list-style-type: none">• Internet.• Ver video o DVD.• Deporte o Gimnasio.• Hacer fiesta o reuniones en casa.• Ir a restaurantes.	<ul style="list-style-type: none">• Ver TV.• Visitar familiares.• Hacer actividades al aire libre.

Motivaciones en la Vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo estable. • Buenos amigos. • Éxito profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de tiempo libre y medios para disfrutarlo.
Valores orientadores De su vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio. • Orden. • Poder. • Creatividad. • Racionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabiduría, • Novedad, • Armonía interior, • Amistad, Logro, • Libertad
Auto descripción que hacen de su Personalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Liberal. • Sociable. • Inquieto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audaz. • Cariñoso. • Desinhibido.
Ámbitos de Satisfacción personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica. • Amistades 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de pareja.
Tipo de estilo de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Activo. • Desinhibido. • Realizado Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizado Expansivo. • Materialista Comprometido.

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile ADIMARK.

CAPITULO V.

PORTER

❖ Competidores Potenciales

NUEVA “Clínica Universidad de Los Andes”

Clínica Universidad de los Andes forma parte de la Universidad de los Andes, y por tanto es una institución docente asistencial sin fines de lucro, de modo que todas las ganancias se reinvierten para mejorar y potenciar los servicios que presta la Clínica; esto involucra realizar inversiones en infraestructura, en equipamiento, en investigación y en becas de perfeccionamiento.

La Universidad de los Andes es una fundación de derecho privado sin fines de lucro, propietaria del 100% de su infraestructura, y constituida conforme a la legislación de educación superior chilena vigente, que se rige por sus propios estatutos.

❖ Competidores Existentes

“Clínica Indisa”

En esta competencia por atraer clientes, Clínica Santa María en términos de demanda ha tenido un importante aumento al igual que Clínica Indisa, quien figura como su competidor directo, y quien actualmente se sitúa en una posición de liderazgo profesional y técnico, en constante evolución y expansión, capaz de enfrentar con éxito los desafíos del ámbito de la salud privada.

❖ Poder Negociador de los Clientes

La buena experiencia de atención médica significan personas satisfechas que recomiendan los servicios a terceras personas, por lo tanto es un cliente exigente a la hora de elegir promoción de servicios; sobre todo en el ámbito de la salud, donde todo paciente es un cliente único, individual y con necesidades importantes que satisfacer.

El 01 de Octubre del año 2012, entra en vigencia la Ley N°20584, conocida como ley de Derechos y Deberes de los Pacientes, que impone una serie de nuevas obligaciones a los prestadores de salud y aclara cuáles son los derechos y los deberes de los usuarios de los servicios de salud, tanto el sector público como privado.

❖ Poder Negociador de los Proveedores

El más significativo con respecto a normas establecidas a nivel ministerial es Banmédica S.A., que si bien no interviene en las normas internas de Clínica Santa María; si se encuentra en conocimiento constante sobre la situación macro de la organización.

CAPITULO VI.

Cadena de Valor

1. Infraestructura de la empresa.

Durante al año recién pasado, el área de desarrollo y gestión clínica se dedicó a la mejora de procesos, en forma conjunta con los servicios médicos. Alguno de los logros de este trabajo son: mejoras de gestión de pabellones quirúrgicos, incremento de asignación de boxes en el centro médico, lo cual superó el 81% de la capacidad entre otros.

El uso, por parte de esta área de herramientas de inteligencia de negocio como Oracle Bussines Intelligence, en coordinación de los servicios médicos, ha permitido el desarrollo y despliegue de información válidos para la toma de decisiones de las distintas áreas clínicas y administrativas de la empresa.

Dentro de los estudios y evaluaciones realizados durante este año, cabe destacar el proyecto de ampliación de la clínica, la reconversión de camas en diversos servicios, la incorporación de equipamiento médico como el PET-CT, recambio de ecocardiógrafos, equipos oftalmológicos, entre otros.

Las principales remodelaciones fueron las siguientes:

➤ **Habitaciones:**

Ocho modernas habitaciones se generaron en el Servicio de Medicina y Cirugía ubicado en el segundo piso del sector Santa María, que ocupan el espacio donde se encontraba la biblioteca médica, destaca entre ellas una espaciosa pieza en suite.

En el Centro Cardiovascular Pediátrico se habilitó un sector de cuidados intermedios con cuatro nuevas habitaciones que cuentan con monitoreo centralizado. De esta forma, ésta unidad aumentó su capacidad a 10 camas.

Muchas habitaciones fueron remodeladas con el objetivo de homologar el diseño, calidad y estándar que ofrece la clínica a sus pacientes. Así fue como en el tercer piso del sector Santa María se remodelaron 11 piezas y la totalidad (36) del Servicio de Ginecología y Obstetricia.

En Oncología se trabajó en el quinto piso oriente del sector Bellavista para habilitar 11 piezas individuales de aislamiento, equipadas con presión positiva, doble puerta y filtro HEPA para purificar el aire que ingresa y evitar el posible contagio de infecciones. De esta forma el servicio cuenta con 19 habitaciones neutropénicas, ya que dispone de otras ocho en el tercer piso del sector Santa María, las que fueron remodeladas junto a cuatro habitaciones normales, unificando colores, diseño y estilo.

➤ **Corner Cafetería:**

Se creó el “Café del Puente” en el tercer piso del sector Santa María, antes del puente de conexión, para satisfacer las necesidades de los clientes mientras se desplazan por la Clínica.

➤ **Gerencia de Desarrollo y Control de Gestión:**

Con algunas modificaciones menores, la casa donde se encontraba la Asociación Médica (Av. Bellavista 0385), se transformó en las nuevas oficinas de esta Gerencia, reuniendo así a gran parte del equipo en un solo lugar.

2. Gestión Recursos Humanos.

➤ Capacitaciones:

Clínica Santa María durante el 2013 desarrolló una serie de actividades de capacitación conducentes a actualizar las competencias de sus colaboradores, tanto para ajustarlas a las necesidades de la acreditación institucional como para potenciar su desempeño personal y profesional en el marco de los servicios de salud.

En total se entrenaron 4.839 colaboradores incrementando la participación respecto del año anterior en un 80%. Del mismo modo, se ejecutaron 102.356 horas de capacitación.

Lo anterior refleja no sólo el compromiso de los profesionales que constituyen Clínica Santa María, sino también el permanente compromiso por entregar el más alto estándar de servicio, seguridad y compromiso.

➤ Selección:

La búsqueda e incorporación permanente de personas altamente competentes, tanto en lo técnico como en lo conductual, es un propósito fundamental para la Gerencia de Recursos Humanos. Para este año se ampliaron y reforzaron las estrategias, medios, canales de atracción de talentos a los ya existentes. Se intensificó la participación activa en ferias laborales de institutos técnicos, universidades y eventos organizados por municipalidades; se dictaron charlas motivacionales para futuros profesionales y técnicos del área de la salud en prestigiosas universidades e institutos de educación superior y se incluyó la integración de diversos aspectos que marcan la nueva generación de jóvenes y futuros talentos. Lo anterior se hizo con el objetivo de enfrentar el veloz y desafiante mercado laboral de la salud.

3. Desarrollo de tecnologías:

Clínica Santa María comenzó durante al año 2013 la migración de su plataforma de correo electrónico a Google. Este importante cambio permite tanto a funcionarios como médicos del staff acceder a una serie de herramientas que mejorarán sustancialmente las comunicaciones y el trabajo de colaboración entre los distintos estamentos.

Video conferencias, mensajes instantáneos, creación de documentos en forma conjunta, además del propio correo electrónico, son algunas de las aplicaciones de esta nueva tecnología.

4. Logística interna:

Cualquier elemento que ayude al personal clínico a ser más efectivo o a reducir desechos en la cadena de suministro hospitalaria debe ser considerado un objetivo fundamental para el sector de la salud. Contar con DHL para gestionar su cadena de suministro de logística hospitalaria lo ayudará a lograr ambos objetivos. Nuestros servicios van desde la consolidación fuera del sitio comercial hasta servicios in situ o servicios totales de gestión de inventario.

Podemos brindarle un mayor enfoque en el cuidado del paciente, ya que ayudamos a su personal clínico a utilizar menos tiempo en la gestión de materiales. También podemos rediseñar las áreas de almacenamiento hospitalario para mejorar la disponibilidad de stock y la consolidación de envíos entrantes, a efectos de mejorar tanto la seguridad hospitalaria como el flujo de tráfico.

5. Operaciones:

Durante el año 2013 Clínica Santa María mantuvo altos niveles de ocupación logrando un grado cada vez mayor de eficiencia, lo que se tradujo en excelentes resultados operacionales. La absorción de la demanda adicional se realizó sin comprometer en lo absoluto la seguridad de los pacientes, obteniendo una buena satisfacción usuaria.

De esta forma los ingresos de la actividad 2013 alcanzaron los MM\$ 156.589, con un resultado operacional de MM\$ 17.643 que significo un 11,3% sobre las ventas. El resultado final fue de MM\$ 13.179, lo que representa un 8,4% sobre los ingresos. Sin embargo para efectos de análisis financiero y para efectos comparativos con el año anterior, a este resultado se le debería incorporar la utilidad de la nueva sociedad que resultó de la división de Clínica Santa María, la cual es Inmobiliaria Clínica Santa María S.A. y cuyo resultado fue de MM\$ 2.807 con lo cual el resultado final de la clínica para el año 2013 habría ascendido a MM\$ 15.986 lo que representa un 10,21% de los ingresos.

La ocupación durante este año fue de un 79,4% con 99.469 días cama que significa una diferencia del 5,2% en comparación al año 2012. En 2013 las cirugías tuvieron un incremento del 6,8% alcanzando las 27.174 operaciones.

6. Logística de Salida:

A pesar de fuertes presiones de costos por parte remuneraciones clínicas debido a alcistas condiciones de mercado, la revisión periódica de los gastos con cada una de las áreas responsables, sumado al seguimiento de proyectos de innovación y eficiencia de cada gerencia, hizo que durante el 2013 se haya cumplido con las metas de control de costos.

Importantes sectores de la clínica fueron intervenidos en el año 2013 para entregar un servicio de mayor calidad y comodidad a nuestros pacientes y visitantes.

7. Marketing y ventas:

La comunicación masiva de la clínica estuvo centrada en la alta complejidad, eso a través de varias iniciativas. La más relevante fue una campaña publicitaria en 360° de la especialidad de cardiología durante agosto, mes del corazón. Dicha campaña incluyó una serie de acciones, entre las que destacaron dos testimoniales en Tv cable y gráficas en importantes medios escritos. Además de estos medios masivos la estrategia consideró novedosas actividades orientadas a la comunidad, como la conmemoración de las 1.000 cirugías cardiacas realizadas por el Centro Cardiovascular Pediátrico de la institución, donde participaron más de 60 pacientes y sus familiares.

Por otro lado un stand itinerante recorrió las plazas más visitadas de las principales comunas de Santiago durante todos los fines de semana de agosto, con personal especializado para evaluar los factores de riesgo de la población. Alrededor de 500 personas controlaron en forma gratuita sus niveles de presión arterial, glicemia, IMC y colesterol.

Así también más de 100 niños, entre los 4 y 15 años participaron en “Bus conciencia” y aprendieron sobre el funcionamiento y anatomía del corazón al interior de un entretenido laboratorio móvil. El bus visitó la clínica todos los martes de agosto.

Para completar estas acciones, los edificios de la Clínica, tanto al interior como al exterior, fueron intervenidos con gráficas de la campaña en la cual especialistas de la Institución invitaban a cuidar el corazón.

8. Servicios:

Durante al año, los productos de la clínica siguieron contando con la preferencia del público. El Convenio Escolar y de accidentes aumentó en un 15% su cartera de beneficiarios consolidándose como un producto líder de este tipo en el país. Además obtuvo un 98,5% de satisfacción de su servicio medido en la encuesta anual.

El seguro Salud Total es un seguro catastrófico de salud desarrollado para enfermedades de alto costo en conjunto con Metlife, el cual ha crecido sostenidamente desde su creación. En el 2013 su cartera aumentó en un 21% y del total de beneficiarios un 37% posee también cobertura complementaria para gastos menores de salud a través del producto Salud Total Plus. Este seguro permite constituir una base de potenciales clientes en la Clínica, en el área de alta complejidad.

CAPITULO VII.

Marco Metodológico

Planteamiento del problema.

En los últimos dos años (2012-2013), los índices de reclamos de Clínica Santa María han incrementado en los ítems de “Mala atención”, “Demora en la atención”, “Problemas de información” y “Disconformidad de cobros”, entre otros.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, en cuanto a la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros.

Analizaremos si los funcionarios administrativos cuentan con un estilo de atención estandarizado, poseen toda la información para la realización correcta de sus actividades y si existen acciones que fomenten la motivación laboral a los trabajadores.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela. Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

El valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor.

Es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

De tal manera, estos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

Pregunta de Investigación

¿Es el bajo nivel de compromiso y lealtad a la empresa el principal motivo por el cual se ha incrementado la tasa de reclamos clasificados como “Mala Atención” en el área ambulatoria administrativa de Clínica Santa María en los últimos dos años?

Objetivo General y específicos.

Objetivo General

- Determinar factores y variables preponderantes que promueven en el personal administrativo la mala atención y disconformidad de la experiencia del paciente.

Objetivos específicos

- Determinar cuál es el grado de participación de los ejes fundamentales (Compromiso, Motivación y Satisfacción) presentes en los funcionarios administrativos de Clínica Santa María.
- Potenciar el recurso humano administrativo con el fin de mejorar su desempeño individual reflejado en la experiencia del servicio.
- Considerar unidades con mayor cantidad de reclamos administrativos.

Justificación

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican. Primero se pretende efectuar un aporte al servicio de los Funcionarios Administrativos que la Clínica posee para mejorar la imagen en base a fomentar el conocimiento de la Identidad Corporativa de Clínica Santa María.

El presente estudio es importante ya que son estos quienes mantienen el negocio y por ende la satisfacción de los funcionarios es un elemento fundamental para la transmisión de la Imagen y permanencia en los clientes. Esta última depende de factores que se engloban en la atención tales como: Comunicación, Información y Solución de problemas.

En segundo lugar una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al llevar a cabo una estrategia de este tipo se deben tener en cuenta tres decisiones básicas: qué servicios se ofrecerán, a qué nivel y cuál es la mejor forma de hacerlo. Es por esta razón que si las organizaciones no cuentan con una plan de acción de comunicaciones en base a la satisfacción de sus clientes o el sistema utilizado es deficiente en la información entregada aspiran con dificultad a ser mejores, puesto que se encuentran desintegrados, incomunicados, insatisfechos, preocupados y con alta probabilidad que la permanencia de sus clientes quienes son finalmente los que sustentan el negocio deseen el cambio de servicio y esto produzca pérdidas importantes en la organización.

Y en tercer lugar los resultados de esta investigación nos permitirán aplicar planes de mejora a las unidades ambulatorias, los cuales nos ayudarán a monitorear más de cerca el cumplimiento de las obligaciones contenidas en la Ley N° 20.584, referidas a la exhibición de Carta de Derechos y Deberes de los Pacientes, identificación del personal y existencia de reglamento interno.

Tipo de estudio.

- *Método Explicativo*

Para precisar la metodología de estudio se utilizará el método explicativo en donde el centro es determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos atrás ves de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen.

Sujeto de estudio: Funcionarios Administrativos de planta, pertenecientes a Clínica Santa María.

Objeto de estudio: Percepción de identidad-efectividad y alcance de canales de comunicación para entregar una atención estandarizada.

Instrumento.

- *Encuesta*

Con una encuesta a través del método escala de Likert, se medirá la motivación en los Funcionarios Administrativos y de Servicio, además del conocimiento e impacto de los canales utilizados por la clínica hacia los funcionarios.

Universo.

Universo corresponde a 2.018 personas, funcionarios totales de CSM. Las cuáles serán segmentadas según área de trabajo por lo cual la muestra será definida de acuerdo al 43% representado por Funcionarios de Administración y Servicio correspondiente a 1025 personas.

Muestra.

El tamaño de la muestra es de 190 funcionarios de planta que serán encuestados en el mes de julio del 2014. Dicha muestra representa el alrededor del 10% del total de los Funcionarios Administrativos y de Servicio detallado anteriormente en el universo.

Variables.

I.- Motivación.

Las preguntas del cuadro detallado más abajo, hacen referencia a la motivación laboral existente en los Funcionarios administrativos.

III.- Satisfacción

Las preguntas representadas en el cuadro más abajo, van dirigidas a determinar el nivel de satisfacción laboral. Entregando la posibilidad de, que en la pregunta número cuatro, puedan dar su opinión en lo que se puede mejorar de acuerdo al trabajo.

II.- Evaluación de aspectos de la comunicación. En este ítem los encuestados evaluarán el aspecto principal de la comunicación interna existente en CSM.

Encuesta de Motivación y Evaluación de Comunicación Interna Clínica Santa María

❖ Simbología de respuesta

- 1 - Muy en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Indiferente
- 4 - De acuerdo
- 5 - Muy de acuerdo

I. Motivación	1	2	3	4	5
La comunicación que me facilita La clínica:					
1-. Logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.					
2-. Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.					
3-. Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional					
II. Aspectos de la comunicación interna:					
1-. La comunicación es efectiva					
2-. Sabe a quién se tiene que dirigir					
3-. Fluye adecuadamente la información					
I. Satisfacción Laboral	1	2	3	4	5
1-. Mi puesto y responsabilidades están claramente definidos.					
2-. Conozco los criterios sobre los cuales mi trabajo es evaluado.					
3-. Dispongo de los medios necesarios para desarrollar plenamente mi trabajo.					
4-. ¿Qué medios sería necesario mejorar u optimizar? Seleccione máximo 2 alternativas. Identifique si la opción escogida es la 5. <ul style="list-style-type: none"> a. Formación / tutoría b. Tiempo de trabajo c. Medios materiales (informática, herramientas) d. Información / comunicación e. Otros 					

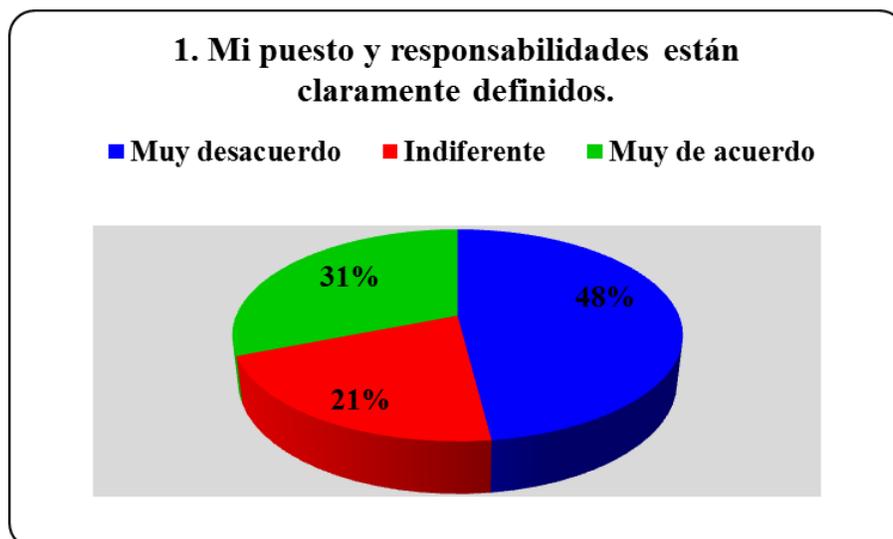
Aplicación instrumento.

A continuación se darán a conocer los resultados de la encuesta antes detallada.

Para dar a conocer los datos con mayor facilidad las variables fueron agrupadas en tres:

- **1 y 2** Representan a Funcionarios que están “Muy en Desacuerdo” con la gestión de la Clínica.
- **3** Son quienes no están al tanto de la información que se les está solicitando, por ende son “Indiferentes”.
- **4 y 5** Representan a las personas que están “Muy de Acuerdo” con las afirmaciones que se mencionan en la encuesta.

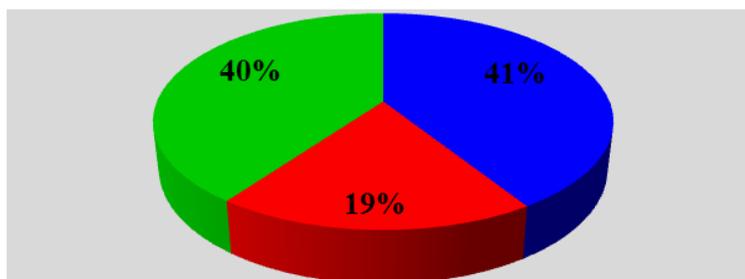
❖ En el ítem de *Satisfacción Laboral* se llegó a los siguientes resultados:



El 48% de los Funcionarios Administrativos están en desacuerdo con la afirmación, éstos representan a 86 personas que coincidieron en las respuestas 1 y 2.

2. Conozco los criterios sobre los cuales mi trabajo es evaluado.

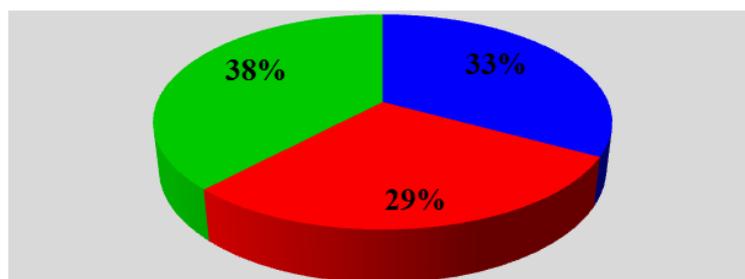
■ Muy desacuerdo ■ Indiferente ■ Muy de acuerdo



Con respecto a esta pregunta, los funcionarios encuestados correspondientes al 40% de desacuerdo corresponden a 73 personas, mientras el 41% equivalen a 76.

3. Dispongo de los medios necesarios para hacer mi trabajo.

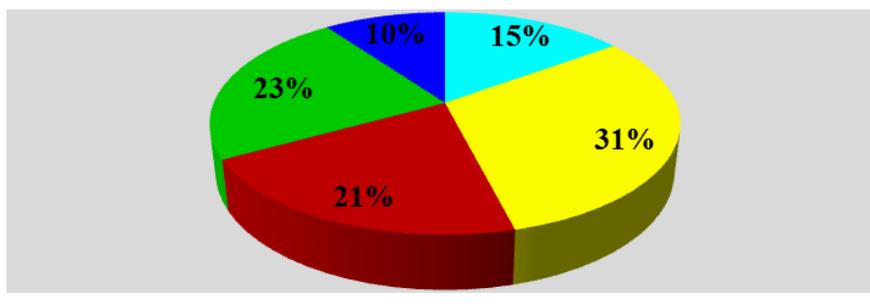
■ Muy desacuerdo ■ Indiferente ■ Muy de acuerdo



De acuerdo al resultado de las encuestas, ésta pregunta presenta un 38% de las personas encuestadas que están de acuerdo con los medios que necesita para desarrollar su trabajo de forma adecuada, este porcentaje representa a 71 personas que respondieron según la escala de Likert las respuestas 4 y 5.

4. ¿Qué medio sería necesario mejorar u optimizar? (Selecciones máx. 1 alternativa).

■ Formación / Tutoría ■ Tiempo Trabajo
■ Medios materiales (informática, herramientas) ■ Información / Comunicación
■ Otros



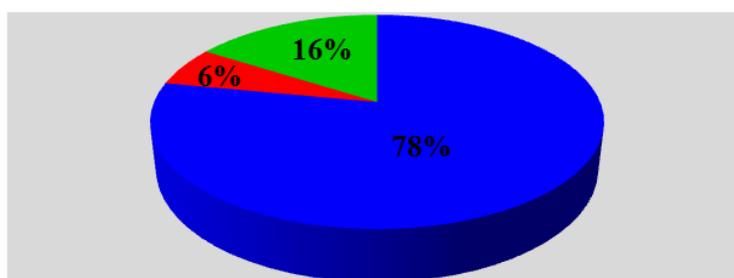
En la pregunta número 4 de satisfacción laboral, fue una pregunta cerrada con opciones predeterminadas. El 31% de las personas encuestadas considera que el tiempo asignado para realizar el trabajo no es suficiente para cumplir con lo que se les solicita.

El 23% corresponde a Información/comunicación, las personas encuestadas consideran que si existiese mayor información sobre procesos o situaciones particulares y se diera a conocer de mejor forma podría mejorar su desempeño.

❖ En el ítem de *Motivación* se llegó a los siguientes resultados:

1. Logra que se sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.

■ Muy desacuerdo ■ Indiferente ■ Muy de acuerdo



El 78% de las personas encuestadas no está de acuerdo con la afirmación, este porcentaje representa a 145 personas de un total de 187 que contestaron la pregunta y 3 que omitieron su respuesta.



De acuerdo a las áreas de trabajo el resultado de la encuesta los porcentajes son muy cercanos, el 33% de las personas encuestadas correspondientes a personas funcionarios de los centros médicos de la Clínica están de acuerdo con la afirmación.



El resultado de evaluación de esta afirmación tiene como resultado que el 47% de los funcionarios encuestados no está de acuerdo. El porcentaje antes mencionado corresponde a 88 personas. Mientras el 45% le es indiferente e irrelevante la información señalada en la pregunta.

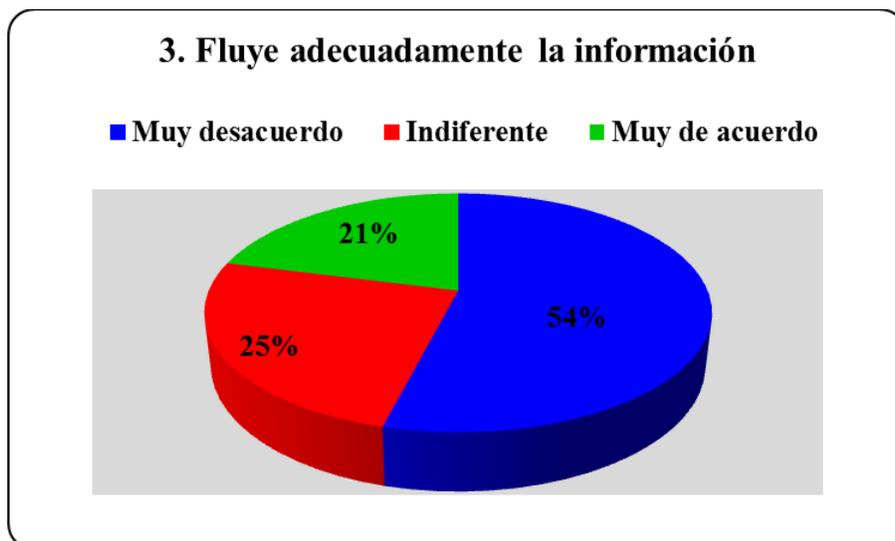
- ❖ En el ítem de *Aspectos de la Comunicación Interna* se llegó a los siguientes resultados:



El 75% de las personas encuestadas considera que la comunicación no es efectiva, mientras que sólo el 5% considera que le es indiferente e irrelevante.



El 28% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 62% coincide en que no sabe hacia quien se dirige.



El resultado de esta afirmación indica que el 54% de los encuestados no está de acuerdo con que la información fluye adecuadamente, este porcentaje corresponde a 99 personas que coinciden en las respuestas 1 y 2.

El 25% de los encuestados le es indiferente la afirmación, éstos corresponden a 46 personas que coinciden en la respuesta.

El total de las personas que respondieron esta afirmación es de 183, omitiendo su respuesta 7 Funcionarios.

A continuación el detalle de las personas que evaluaron la encuesta y el número de personas que omitieron su respuesta:

	Omiten // No responden correctamente.	Total Base Recuento
1-. Mi puesto y responsabilidades están claramente definidos.	11	179
2-. Conozco los criterios sobre los cuales mi trabajo es evaluado.	6	184
3-. Dispongo de los medios necesarios para desarrollar plenamente mi trabajo.	3	187
1-. Logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.	3	187
2-. Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.	4	186
3-. Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional	3	187
1-. La comunicación es efectiva	2	188
2-. Sabe a quién se tiene que dirigir	4	186
3-. Fluye adecuadamente la información	7	183

Conclusión Metodológica.

La motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 84) resumen con precisión la diferencia: *“La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir”*.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

El estudio realizado arroja que, según lo evaluado, la satisfacción laboral, no está siendo un factor presente en los Funcionarios, todo lo contrario, los porcentajes en su mayoría superaban el 50% de los encuestados.

Con la obtención de estos resultados se revela que la motivación laboral no ha sido tomada en cuenta como corresponde, fundamentalmente por otorgar mayor importancia a la comunicación externa y hacia el Equipo Médico de CSM.

La Clínica debe tomar en cuenta que la motivación es de real importancia para mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es necesario pensar en qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Para que la organización produzca los resultados esperados, debe desempeñar funciones activadoras y emplear los *incentivos adecuados*, de real interés de los subordinados, para obtener motivación.

La habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La persona que está motivada se convierte en alguien significativo y digno de confianza, por lo tanto es un modelo atractivo para los nuevos funcionarios. Aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias de cambio en sus pares. Logra promover la autoeficacia y el autocontrol contribuyendo a aumentar la autoestima, reduciendo el sentimiento de desmoralización e indefensión. Pasando a ser un elemento fundamental para la realización de los proyectos de la Entidad.

La aplicación del instrumento arroja resultados esperados según la entrevista realizada a Unidad de Relaciones Públicas y Desarrollo Organizacional. Los funcionarios de Administración, no se sienten motivados, no consideran que la Clínica los haga parte de la entidad, por ende su desempeño ha bajado notablemente en los últimos años. Con respecto a la satisfacción los resultados son claros, más del 50% de los encuestados, no está contento con las tareas que desarrolla, no conoce la pauta de evaluación para su desempeño, lo que hace que se formen rivalidades por la diferencia de trato del Jefe de Unidad o Supervisor del área hacia los funcionarios de la misma.

Mientras se realizó la encuesta se pudo dar a conocer también el miedo de los funcionarios por expresarse, sienten que además de que no van a ser escuchados, serán desvinculados de la empresa. Es por esta razón que a medida que se les iba explicando en qué consistía y que sus nombres no serían necesarios para poder responder, decidían responder con mayor veracidad.

Por otra parte, la evaluación a los Aspectos de la Comunicación Interna, en todas las afirmaciones tuvo porcentajes muy altos de desaprobación, contemplando que para la primera afirmación que indicaba que “La Comunicación es efectiva”, el porcentaje de desacuerdo era de un 75% que equivale a 141 personas encuestadas que coincidieron en sus respuestas.

En la pregunta número cuatro, la escala de evaluación fue distinta, los encuestados debían elegir una de las opciones que ellos consideraran que fuera importante para el mejor desempeño de su trabajo, el 31% de ello coincide que optimizar los tiempos de trabajo asignado, sería totalmente necesario y un 23% contestó que la información y comunicación sería lo más relevante. No obstante el 10% de los funcionarios coincidió en la alternativa que indicaba a “otros”, y en su totalidad junto a esa alternativa escribieron el aumento del sueldo.

Es importante comprobar que entre los trabajadores no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez a nivel de obrero no calificado el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que a nivel profesional.

Teniendo en claro estas deficiencias detectadas se puede deducir una gran falta de cercanía de la institución con su público administrativo interno, sin reconocer sus reales necesidades, generando con esto desmotivación e insatisfacción de los funcionarios administrativos y de servicio, que representan el 43% del total de personas contratadas en Clínica Santa María.

CAPITULO VIII.

F.O.D.A.

❖ Fortalezas.

- ✓ Cuenta con amplia infraestructura alcanzando altos estándares en salud, tecnología y hotelería.
- ✓ Clínica realiza operaciones y procedimientos de alta complejidad.
- ✓ Posee personal médico altamente capacitado en cirugías de alta complejidad.

❖ Debilidades.

- ✓ Canales de información no son recepcionados por todo el personal de la Clínica.
- ✓ Reclamos provenientes de una atención incompleta representada en el alza de reclamos.
- ✓ No cuentan con suficientes soportes comunicacionales a nivel interno, lo que dificulta la comunicación entre los funcionarios, la organización y el cliente.

❖ Oportunidades.

- ✓ El gasto en salud es creciente a medida que las economías se desarrollan. En la medida que el ingreso per cápita crece, el gasto en salud lo hace con elasticidad. En este contexto macroeconómico, al estar la Clínica inserta en una economía que crece y en un país con favorables perspectivas, los factores de riesgos del negocio son bajos.

❖ Amenazas.

- ✓ La industria de las clínicas privadas ha mostrado un considerable incremento en el número de participantes, concretándose la construcción y renovación de clínicas ligadas a Instituciones de Salud Previsional (Isapres) o clínicas especializadas en determinados procedimientos.

- ✓ Actor que toma relevancia en el mercado: Clínica Indisa.

CAPITULO IX.

Plan de Comunicaciones.

Clínica Santa María cuenta con fortalezas muy significativas, y una correcta explotación de dichas potencias puede alcanzar un nivel de atracción de públicos muy importante.

Sin duda, la historia y tradición que posee marca la diferencia entre las otras clínicas existentes en el mercado. Con amplia infraestructura, tecnología e innovación con altos estándares de calidad. Dando real énfasis en el servicio de hotelería.

No obstante se observa que dentro de la organización no existen estrategias comunicacionales homogéneas establecidas, esto no quiere decir que el público interno no se comunique sino que no existe una planificación de la comunicación que incorpore diversas áreas de la comunicación en su plano interno, en función de un mensaje corporativo integral y coherente, que cuente con información de interés, que sea recepcionado por todos los funcionarios.

La Identidad Corporativa hace referencia al concepto estratégico para posicionar a una empresa. Exige identificar y definir los rasgos de la identidad, integrarlos y conducirlos a la estrategia establecida de manera congruente.

Manejada conscientemente o no, toda empresa o institución tiene una personalidad o identidad corporativa. Esta identidad se transmite mediante cualquier acto comunicacional de la empresa. Por este motivo tener una estrategia definida, permite aumentar las garantías de que la identidad de la organización sea percibida de forma más precisa, en menos tiempo y con menor inversión económica. *(La marca corporativa / Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Norberto Chávez / Raúl Belluccia / Editorial Paidós).*

Es por esto finalmente que la identidad de la Clínica debe estar inmersa en todos los funcionarios, adoptando una actitud frente a los clientes acorde a ésta misma. Para ello debe existir el canal de comunicación que permita el conocimiento de lo que quiere lograr la Clínica y así transmitir un mensaje coherente a sus públicos.

Objetivos de Plan de Comunicaciones.

- **Objetivo General:**

- ✓ Consolidar y fomentar la mejora continua entregando unidad de sentido que trascienda las necesidades particulares de los colaboradores de la clínica.

- **Objetivos Específicos:**

- ✓ Establecer vínculos de comunicación que permitan dar a conocer a los funcionarios administrativos de centro médico la identidad y cultura.
- ✓ Disminuir número de reclamos generados por mala atención entregando las herramientas y conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo dando real énfasis en la Identidad de Clínica Santa María.
- ✓ Potenciar la motivación en los colaboradores a través de los canales de comunicación, entregando información de interés, de reconocimiento hacia ellos y empoderándolos en la cultura de servicio de la clínica.

Actualmente en Clínica Santa María se está llevando a cabo una estrategia de comunicación en base a la segmentación de los públicos internos, contemplando casi en su totalidad sólo al cuerpo médico existente en la Clínica dejando fuera de la información y enfoque comunicacional al personal administrativo.

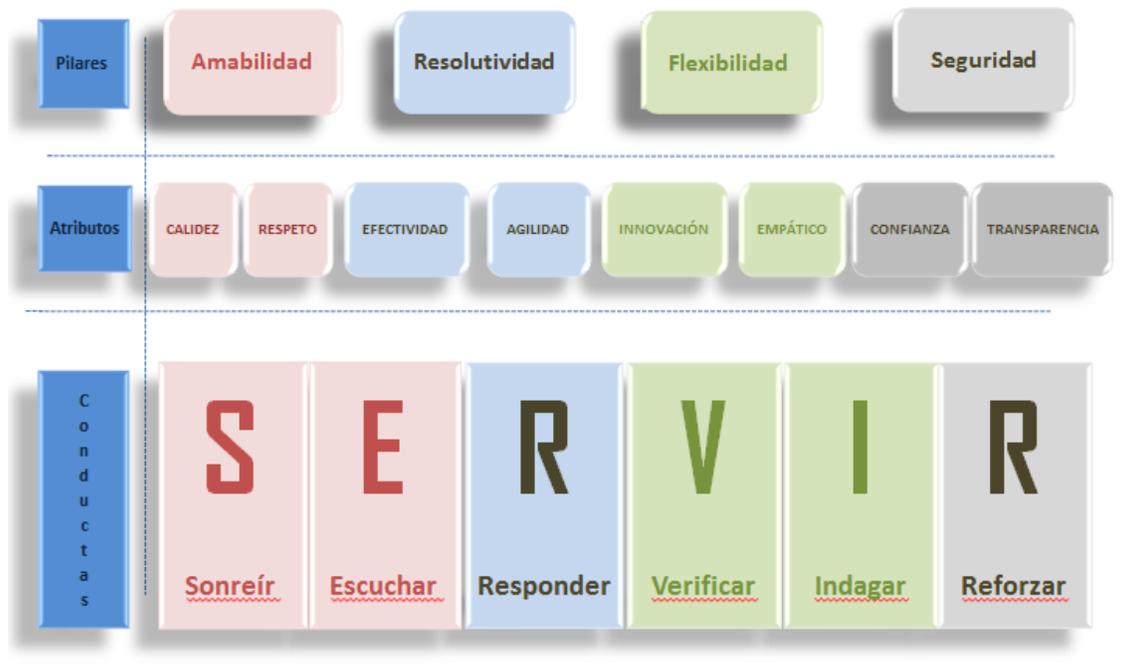
La motivación es de importancia para cualquier área laboral, logrando que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar: ¿Qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la Clínica como los suyos propios.

Es por esta razón que se ha propuesto incentivar la calidad de servicio a través de la motivación.

Acción.

- Para ello se plantea la siguiente propuesta:

MODELO DE SERVICIO “SERVIR”.



Clínica Santa María quiere lograr en sus funcionarios el empoderamiento tal de sus actividades, aptitudes y profesionalismo que les permita entregar y proyectar una atención única y estandarizada para sus pacientes. Para ello tiene definido cuatro pilares fundamentales (Amabilidad, Resolutividad, Flexibilidad y Seguridad), pilares que utilizaré como base para una propuesta nueva de servicio que les permita a los funcionarios proyectar este nuevo “Estilo Santa María”.

El desglose de este modelo es el siguiente:

- Amabilidad: A este pilar están asociados dos atributos como son la “calidez y respeto”, el sonreír y escuchar al paciente, lo cual es una oportunidad de acoger sus necesidades y generar el espacio para acoger las necesidades de los pacientes y así transmitir calidez y demostrar nuestro respeto.
- Resolutividad: Se asocia los atributos “efectividad y agilidad”, escuchar al cliente, dar respuesta a su requerimiento es nuestra posibilidad de transmitir interés por el cliente para resolver su necesidad, entregar lo que el paciente espera de nosotros, gestionando respuestas ágiles y oportunas a las necesidades de salud de este.
- Flexibilidad: Asociado a los atributos “innovación y empatía”, esto da la oportunidad de entregarle “un plus” al cliente, me hago cargo de su necesidad de manera empática y me interesa que el cliente se vaya informado de todo lo que podemos hacer con él. Ponerse en el lugar de nuestros pacientes, buscamos nuevas formas de responder a sus necesidades en salud.
- Seguridad: Para aplicar todos los atributos antes mencionados, es importante mostrar seguridad durante toda la gestión que se realiza, con esto se entrega confianza y transparencia al cliente. Somos el respaldo para nuestros pacientes, entregamos respuestas confiables y transparentes ante sus necesidades en salud.

Analizando los pilares que establece Clínica Santa María, más los atributos relacionados a cada pilar, se proponen conductas como:

- **S**onreír
- **E**scuchar
- **R**esponder
- **V**erificar
- **I**ndagar
- **R**eforzar

Estas conductas permiten llegar a una atención estandarizada y de calidad como lo desea Clínica Santa María. Para ello se deberá empoderar a los funcionarios sobre sus actividades laborales, sus capacidades y logros dentro de la institución mediante la motivación y el reconocimiento de su trabajo.

Para la publicación de esta información se realizará una campaña de comunicación interna informando las bases de las acciones antes mencionadas. Indicando lo importante que es estar comprometidos con la Clínica y el trabajo que cada uno desempeña.

Campaña interna.

Por medio de la revista interna “Nosotros”, la cual se lanza mensualmente y para generar una mayor expectación por parte de los funcionarios administrativos se iniciará una campaña **de intriga** (también llamada **Teaser**), el cual es un formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña, ofreciendo sólo información fragmentaria. Esta técnica es habitual en el lanzamiento de un producto o servicio y puede adoptar diversos formatos como páginas web en desarrollo o anuncios enigmáticos.

De esta manera, el mensaje se plantea como un enigma, con el objetivo de generar curiosidad y expectación en este caso a los funcionarios administrativos, aprovechando Internet para asegurar repercusión mediática una vez que en anuncios posteriores se resuelva la historia o se complete el mensaje.

Mensajes claves de campaña interna.

Mensaje utilizado para el lanzamiento de la campaña:

Pronto... UNO!

Este primer mensaje será incluido en la revista interna Nosotros, con el fin de generar expectación y duda por parte de los funcionarios administrativos.

*¿Quieres ser partícipe de una experiencia única?...
Pronto... UNO!*

Este segundo mensaje será incluido al mes siguiente de la primera publicación a través de la revista “Nosotros”.

Estos mensajes si bien no soy bien comprendidos en un inicio, estarán finalmente enfocados a dar a conocer la Identidad Corporativa de la Clínica, planteando mayor compromiso en el servicio que se entrega a los clientes de parte de cada funcionario administrativo.

Finalmente, el último mensaje será publicado a través de pantalla activa, así lograremos entregar un mensaje ya completo que les permita a los funcionarios conocer la campaña y retener el mensaje constantemente mediante su herramienta de trabajo como es el computador con el que cuenta cada uno de ellos.

El mensaje será el siguiente:

El área ambulatoria de Clínica Santa María, entrega una experiencia de servicio amable y flexible, situándose siempre en el lugar de nuestros pacientes. Ponemos especial énfasis en entregar una gestión marcada por la resolutiveidad y la transmisión de seguridad en cada una de nuestras acciones.

Sé parte de esta experiencia... porque “NOSOTROS SOMOS UNO”.

Departamentos involucrados en el Proyecto.

- ➔ Subgerencia de Experiencia.
- ➔ Subgerencia de Marketing y Comunicaciones.

Con esta estrategia lo que se quiere lograr es que todos los funcionarios administrativos se sientan identificados con la Misión y Valores de la Clínica.

Para ello, la información que se entregue por parte de la organización debe ser de interés de todos y cada uno de los integrantes de la Clínica. Dando real énfasis a lo que se quiere lograr de acuerdo al Plan Estratégico Comunicacional.

Es de real importancia que cada funcionario este en conocimiento de dicha Estrategia e imagen que quiere dar a conocer la Clínica para que así pueda adoptarla y se logre “Nosotros Somos Uno”.

Fomentar “Estilo Santa María”.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal.

Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Para la filosofía del Kaizen-Gemba es muy importante mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

De tal manera, estos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

Cuando hablamos del estilo de atención, hablamos de aquellos grandes detalles que hacen ser únicos. Un estilo que se forja en el día a día y en el que cada persona es parte fundamental. Un estilo marcado también por el conocimiento de los clientes y la calidad de los vínculos que se construyen con ellos.

Con esta estrategia se desea estandarizar la atención de los funcionarios administrativos, haciéndolos parte del Plan de Comunicaciones. Indicándoles, lo importante que es su compromiso y entrega para el mejoramiento del desempeño de sus funciones.

Una vez finalizado la entrega de los distintos mensajes se comenzarán las capacitaciones a través de la Gerencia de Recursos Humanos y la Subgerencia de Experiencia. Se capacitará al 100% de los funcionarios administrativos de los centros médicos, donde se dará a conocer el nuevo modelo de servicio (SERVIR) donde además se reforzará la mejora continua y la humanización dentro de la atención que se espera que ellos brinden a los clientes.

Una vez capacitados, se aplicará la estrategia del cliente misterioso o cliente incógnito (en inglés *mystery shopper*), técnica que es utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

Se trabajará en un análisis cualitativo de diferentes variables predefinidas, para luego, con los que cumplan con el desempeño esperado, sean reconocidos directamente en sus puestos de trabajo por parte de su Jefatura directa y personal de la Subgerencia de Experiencia, con el fin de felicitar, motivar y reconocer sus labores y hacer entrega de material publicitario del nuevo modelo de servicio (SERVIR) como pad mouse, lápices y afiches acorde a la capacitación. La idea de esto es mejorar y/o mantener la atención de sus trabajadores en un nivel cercano a lo que espera la Clínica.

Cronograma y Planificación.

La realización e implementación de la campaña para Potenciar Motivación en Funcionarios Administrativos tendrá el siguiente tiempo de ejecución:

Actividad												
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión con Gerencia de RRHH y Subgerencia de Experiencia												
Creación de mensajes claves, diseño y fabricación												
Implementación de afiches en Centros Médicos												

De acuerdo a la estrategia de potenciar la identidad de Clínica Santa María, los tiempos para la creación, diseño y fabricación de los soportes, se detallan a continuación:

Actividad												
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reuniones de evaluación de entrega de información, con Subgerencia de Experiencia y Gerencia de RRHH												
Edición y diseño para envío de mensaje a través de Revista Nosotros.												
Distribución y envío de Revista.												

El cronograma y planificación de la estrategia de fomentar un “Estilo Santa María” a través de SERVIR, se presenta en el siguiente cuadro:

Actividad												
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación de contenidos acorde a la finalidad de SERVIR												
Diseño, edición, corrección y autorización de contenidos.												
Envío hacia agencia de impresión y entrega.												
Implementación y distribución.												

Cronograma de planificación de plan de Relaciones Públicas.

Comienzo de acciones: Año 2015

Actividad												
Semanas	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Proyecto de reconocimiento de labores												
Campana publicitaria interna												
Capacitaciones												
	2015											

Presupuesto.

Costos del proyecto.

❖ Diseño y elaboración gráfico:

Agencia de Publicidad y Diseño D+D.

- Impresión de 500 afiches de publicidad interna para Funcionarios Administrativos y de Servicio: \$ 250.000
- ❖ Diseño de material publicitario acorde a SERVIR
- Pad Mouse \$ 300.000.
- Lápices

Conclusiones.

Todos los miembros de la empresa deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad.

Canalizar adecuadamente la información a través cauces formales y en el momento adecuado reviste especial importancia en empresas que se enfrentan a períodos de cambio. Es en esos momentos cuando los empleados sufren mayores incertidumbres de índole personal y por tanto la motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la “rumorología” pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental.

En definitiva, una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Puede contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva.
- Fomenta la confianza.

- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los psicólogos laborales enseñen a los niveles gerenciales la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa.

No se puede lograr un aumento seguro de la motivación, y por ende el desempeño por acción de un mayor esfuerzo, sólo en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario). Se debe considerar que si bien el modelo de Porter y Lawler plantea que son las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no debemos entenderlas en el sentido reduccionista y conductista, sino que en un sentido amplio y haciendo un mayor énfasis en los aspectos intrínsecos como lo son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil, autorrealización, etc.

Es importante señalar que la relación que se da entre las dos variables estudiadas y presentadas se da, más que nada, en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores más influyentes en la motivación que presente la persona hacia el trabajo remunerado, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada.

La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño. Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación a ellas.

Bibliografía.

<http://www.clinicasantamaria.cl/>

<http://www.empresasbanmedica.cl/memorias/memoria2013.pdf>

<http://www.supersalud.gob.cl/portal/w3-channel.html>

<http://www.freelibros.org/administracion/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-8va-edicion-idalberto-chiavenato.html>

<http://es.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

<http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>