



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES  
PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN CENTRO  
OFTALMOLÓGICO DE VALENCIA  
(CEOVAL UNO C.A.)**

**Autoras:** Kary Hidalgo  
Yuleisy Zamora

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN CENTRO OFTALMOLÓGICO DE VALENCIA  
(CEOVAL UNO C.A.)**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciadas en Administración de Empresas

**Autoras:** Kary Hidalgo  
Yuelisy Zamora

Tutor: Lcda., Ysabel Pantoja

San Diego, Julio del 2018



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N° 00024-1-2018**

San Diego, 14 de Julio del 2018.

Ciudadanas

**Kary Desiree Hidalgo Mora**

**C.I. 17.284.548**

**Yusleisy Marilyn Zamora Pacheco**

**C.I. 22.210.803**

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en Centro oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO.C.A).”** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted.

Atentamente,

**Dra. Belkys Suárez Montoya**  
**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales**



**“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”.**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadanas Kary Hidalgo, titular de la cedula de identidad N° V-17.284.548, y Yuelisy Zamora, titular de la cedula de identidad N° V-22.210.803, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN CENTRO OFTALMOLÓGICO DE VALENCIA (CEOVAL UNO C.A.)”** presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciada en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Julio del año dos mil dieciocho (2018).

Lcda., Ysabel Pantoja

C.I:11.807.313

## ÍNDICE GENERAL

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	pp. v
<b>LISTA DE TABLAS</b>	vi
<b>DEDICATORIA</b>	vii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	ix
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.4. Justificación de la Investigación	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	16
3.2. Fases Metodológicas	17
3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual	17
3.2.2. Fase II: Análisis de las debilidades y fortalezas	19
3.2.3. Fase III: Diseño estrategias administrativas	20
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados	21
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la Propuesta.	46
5.2. Objetivos de la Propuesta.	47
5.3. Justificación de la Propuesta.	48
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	49
5.5. Desarrollo de la Propuesta	49

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>pp.</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	60
<b>REFERENCIAS</b>	63
<b>ANEXOS</b>	64
	66

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Llamada atendida de forma rápida	22
2. Cita acorde a su requerimiento	23
3. Recibimiento adecuado	24
4. Estudio orientado correctamente	25
5. Persona educada y amable	26
6. Atención eficiente	27
7. Tiempo de espera adecuado	28
8. Atención médica suficiente	29
9. Termino calidad y servicio	30
10. Objetivos orientados	31
11. Normas y procedimientos	32
12. Cargo orientado	33
13. Deficiencia en el departamento	34
14. Mejorar actividades	35
15. Cortes al recibir al cliente	36
16. Citas otorgadas acordemente	37
17. Médicos dedican tiempo adecuado	38
18. Retraso en las planificaciones y coordinaciones	39
19. Existencia de supervisión	40
20. Quejas y reclamos atendidos oportunamente	41
21. Procedimiento de atención eficiente	42

	pp.
	22
	23
<b>LISTA DE TABLAS</b>	24
<b>TABLA</b>	25
1. Llamada atendida de forma rápida	26
2. Cita acorde a su requerimiento	27
3. Recibimiento adecuado	28
4. Estudio orientado correctamente	29
5. Persona educada y amable	30
6. Atención eficiente	31
7. Tiempo de espera adecuado	32
8. Atención médica suficiente	33
9. Termino calidad y servicio	34
10. Objetivos orientados	35
11. Normas y procedimientos	36
12. Cargo orientado	37
13. Deficiencia en el departamento	38
14. Mejorar actividades	39
15. Cortes al recibir al cliente	40
16. Citas otorgadas acordemente	41
	42

17. Médicos dedican tiempo adecuado
18. Retraso en las planificaciones y coordinaciones
19. Existencia de supervisión
20. Quejas y reclamos atendidos oportunamente
21. Procedimiento de atención eficiente

## **DEDICATORIA**

A Dios, gracias por ser el instrumento de mi inspiración mi guía y siempre estar conmigo.

A la memoria de mi abuela, por ser el motor de impulso a lograr mis metas y haber estado momentos buenos y malos por guiarnos a ser lo que somos gracias abuela.

A mi esposo, por su apoyo incondicional y compañía.

A mis hijos, por darme sus sonrisas y ánimos para seguir. Uds. simplemente son los seres más hermoso mi vida, les dedico este y cada logro, no hay brazos más fuertes para tomarme y hacerme caminar este camino de la Vida, los AMO.

A mi madre, por darme la alegría de vivir y poder estar siempre junto a mi.

A mis amigos y compañeros por ofrecer su colaboración y experiencia, por darme todo lo que estuvo en sus manos.

A toda mi familia, por ser ejemplo a seguir.

**Kary Hidalgo**

## **DEDICATORIA**

Primeramente doy gracias a Dios por brindarme vida y salud; por permitirme conocer en el camino personas tan especiales con tantos conocimientos riquezas intelectuales, alegrías y bendiciones.

A mi mami, Noraimé Pacheco, por ese pilar fundamental de mi vida, estar a mi lado apoyándome en todos mis proyectos propuestos, y principalmente estar allí presente en los logros a pesar de los obstáculos presentados en cada uno de ellos, me ha enseñado que todo en esta vida se puede lograr con mucho empeño, dedicación, sacrificio, sabiduría y paciencia. Gracias por haberme inculcado los mejores principios y valores, para así lograr una meta más en mi vida.

A mi papa, Javier Zamora, por su apoyo moral y económicamente, por escucharme, por el tiempo que me has dedicado, por los mejores consejos de vida, por tu esfuerzo para seguir preparándome profesionalmente, por estar allí presente apoyándome en todo lo que me he propuesto para lograr esta meta tan anhelada.

Puedo decir que esta tesis lleva mucho de ustedes gracias por ser los mejores padres. Los amo.

A mis hermanos, porque me motivan para seguir adelante y ser un ejemplo a seguir.

A mi familia, por su apoyo en el transcurso de las metas que me he propuesto, en especial a mí que es uno de mis mayores impulsos para seguir adelante.

A mis amigos, por brindarme el apoyo necesario en los momentos que más lo necesite, gracias por su valiosa ayuda.

**Yuleisy Zamora**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, gracias por llenarnos de vida, salud y bendiciones, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar todos los obstáculos, por escribir derecho en caminos torcidos a lo largo de mi vida, mostrándome en cada rayo de luz del día que está conmigo, que hay un montón de oportunidades hermosas para todos y por la oportunidad de vida que me da para vivir todo lo que me ha tocado, bueno y no tan bueno, pero que definitivamente me ha hecho hoy día una mejor hija, hermana, amiga, mujer y persona.

A mi esposo, Sr. Álvaro González gracias por tu apoyo.

A mi hijos Natalys González y Keider González por ser el motivo de lograr tomas mis metas y por su apoyo.

A mi madre, Sra. Carmen Mora por estar siempre ahí.

A mi tutor, Profesora Isabel Pantoja por brindarme su valiosa guía, gracias porque es una gran profesional.

A mi amiga, Laysineth Guedez por ser mi compañera y brindarme su máxima colaboración y apoyo durante todo este tiempo.

A todas mis amigas y amigos, por brindarme su máxima colaboración en el desarrollo de este gran sueño.

A mi Familia, mil gracias por estar apoyarme en todo momento.

A todos los profesores, por brindarme todos los conocimientos requeridos para alcanzar el éxito.

**Kary Hidalgo**

## **AGRADECIMIENTO**

A pesar que todos los caminos no son fáciles, este fue uno de los que pude lograr a pesar de los obstáculos presentados a lo largo de esta carrera.

Gracias a Dios por darnos la vida y poder concluir esta meta con éxito

Gracias a la Universidad José Antonio Páez, por brindarme la oportunidad de profesionalizarme y guiarme al camino del éxito. Y tener el privilegio de enriquecerme de conocimientos; por permitirme ser parte de su alumnado, dándome la oportunidad de formarme como profesional de éxito.

A mi tutor académico, por orientarme, haberme brindado toda la colaboración el apoyo necesario y darme las herramientas necesarias para llevar a cabo mi trabajo de grado.

A todas aquellas personas que valoraron el verdadero significado de la amistad y estuvieron presentes siempre junto a mí en esta batalla para lograr ser licenciada en administración de empresas.

**Yuleisy Zamora**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN CENTRO OFTALMOLÓGICO DE VALENCIA  
(CEOVAL UNO C.A.)**

San Diego, Julio 2018

**Autora:** Kary Hidalgo y Yuleisy Zamora

Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja

**RESUMEN INFORMATIVO**

El objetivo de la presente investigación consiste en proponer estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en el Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), con el fin de optimizar los procesos que minimicen el tiempo de atención del paciente, brindando un mejor servicio de salud visual, que les permita ser más competitivas, para ello, se requiere disminuir las debilidades existentes en la planificación y coordinación del proceso de servicio, buscando la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos establecidos. A tales efectos, se desarrolló la investigación bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo, a nivel descriptivo, y documental, en donde se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta a través de un cuestionario comprendido de ocho (08) preguntas cerradas dicotómicas de respuestas si-no, aplicadas quince (15) pacientes que utilizan los servicios de la institución, así como una encuesta a través de un cuestionario como instrumento de apoyo, comprendido por trece (13) preguntas dicotómicas de respuestas cerradas tipo si-no, aplicado a tres (03) empleados de la organización, donde la muestra estuvo conformada por la misma población, ya que fue tipo censal. Con la información obtenida, se procedió a presentar el análisis de los resultados, y se expuso en una matriz DOFA donde se confrontaron los factores internos y externos para obtener las estrategias adecuadas que permitan darle solución a la problemática, con los cuales se pudo concluir que la empresa no cuenta con una gestión adecuada de servicio al cliente, lo que ha ocasionado estos manifiesten descontento, debido a que no pueden realizar la cita en el tiempo que tienen a su disposición, no tarda mucho en recibir respuesta y en ser atendidos, lo que genera riesgo de que el cliente emigre a otras instituciones de salud, por lo tanto se recomienda la implementación de las estrategias propuesta para mejorar sus procesos de atención al cliente.

**Descriptores:** Estrategias, Gerencia, Servicio, Atención al cliente.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se observa cómo cada vez más las organizaciones utilizan el servicio como factor competitivo, donde altos niveles de calidad de servicio permite que las instituciones privadas se posicionen en el mercado. En nuestro país las instituciones públicas son precaria existe deficiencia y retraso en la asistencia al público, lo que origina que las personas recurran a las instituciones privadas para satisfacer su necesidad presente, la organizaciones privadas deben enfocarse en la calidad de servicio, garantizar la plena satisfacción al público en general.

En este sentido, para poder ser líderes en el mercado competitivo en el sector salud, es necesario ofrecer una buena atención al cliente y brindarle un servicio óptimo con la finalidad de captar su atención y considerar a la organización como su principal opción al momento de requerir sus servicios, por lo tanto es necesario la aplicación de técnicas gerenciales que les permita realizar los cambios requeridos en sus procesos, para ser efectivos y por ende competitivos, y brindar una satisfacción al cliente garantizada.

Hoy en día, en el Centro Oftalmológico de Valencia, (CEOVAL UNO C.A.), una clínica oftalmológica dedicada a la salud visual, presenta debilidad en los procesos de atención al cliente, el presente estudio tiene como finalidad proponer estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio, la cual requiere optimizar sus procesos administrativos que le permitan brindar un servicio óptimo de salud visual a los clientes, y de esta manera, minimizar las debilidades existentes, que están ocasionando retraso en la atención del mismo, descontento y molestias, que podrían generar el deterioro de la imagen de la organización.

En este sentido, mediante las estrategias gerenciales propuestas se podrá mejorar la calidad de servicio de la institución, de manera que se pueda lograr satisfacer las necesidades de salud visual para los clientes, contando además de

equipos de vanguardia, con un personal calificado con sentido de pertenencia, que brinde respeto, confianza, y buena atención al momento de orientar al cliente para apartar su cita dar información sobre los tipos de evaluaciones que se puede practicar en la institución y toda la información necesaria para brindarle un servicio óptimo.

Para ello, este trabajo de investigación se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, y se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico abarcando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y términos básicos más resaltantes utilizados en la propuesta.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, los Resultados: obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Finalmente el Capítulo V: contiene la Propuesta de diseñar estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en el Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.).

Se establece las Conclusiones y Recomendaciones de la autora, seguidamente las referencias bibliográficas y anexos que fundamentan la investigación.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema:**

Las organizaciones, se encuentran actualmente enfrentadas a una fuerte competencia, así como a los cambios tecnológicos, la globalización, y efectos económicos del país en el cual se desarrollan, lo que genera que busquen de manera constante cambios significativos en sus procesos, para lograr ser más efectivas y por ende más competitivas, para ello requiere evaluar sus procesos en todos sus niveles, y establecer herramientas o técnicas que permitan una mejora de en sus procedimientos, normas y políticas, orientados al logro de los objetivos, planes y metas propuestos.

Cabe señalar, que para lograr una gerencia óptima es necesario revisar que los procesos administrativos estén orientados al logro de los objetivos organizacionales, en el cual se establezcan procedimientos claros, normativas y políticas, que se puedan cumplir, y establecer controles que permitan detectar de manera oportuna las posibles desviaciones, y de esta manera, establecer los correctivos a tiempo. Siendo el talento humano el que le da valor agregado a la organización, debido a que con un eficiente desempeño dirigido al cumplimiento de planes y metas claramente establecidos, permite a las organizaciones ser efectivas, y a su vez competitivas, es requerido que exista una adecuada planificación y coordinación, así como controles en todas las etapas del proceso administrativo, para evaluar y corregir oportunamente las desviaciones, y el cumplimiento de los procesos.

A tales efectos, una de las áreas de gran importancia dentro de la organización que requiere de la implementación de mejoras en sus procesos, es en el servicio o atención al cliente, ya que la organización depende de la satisfacción de los mismos, para que estos sean leales a la misma, y quieran seguir disfrutando del servicio prestado. En las empresas del sector salud, es de gran importancia prestar un adecuado servicio, ya que de ello depende poder atender a tiempo al paciente, y

prestar un servicio adecuado, oportuno y de excelencia, lo cual las hace más eficientes, efectivas, y por ende competitivas, permitiendo satisfacer tanto las necesidades de los mismos, como de lograr mantener un posicionamiento en el mercado en el cual se encuentran.

En Venezuela, el sistema de salud pública es precaria por lo que los pacientes buscan los servicio de empresas privadas para contar con servicios adecuados, así como la aplicación de los exámenes necesarios para detectar las posibles causas de las enfermedades que padecen los mismos, y de esta manera poder lograr una mejoría con un adecuado tratamiento. Siendo la salud primordial, es importante destacar que las organizaciones utilizan el servicio como factor competitivo, aún más en las clínicas oftalmología privadas su especialidad médica es el tratamiento de las enfermedades de los ojos, cuya razón fundamental es prestar un buen servicio.

A tales implicaciones, el presente estudio está dirigido a brindar una solución viable a la problemática existente en el Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), ubicado en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la cual es una empresa del sector salud, del área de oftalmología, que busca contribuir con el mejoramiento de la salud visual de los pacientes, sin embargo, la misma, ha manifestado presentar debilidades en su proceso de prestación de servicio.

En la actualidad en la organización existe falla en la planificación causando retardo en la atención, no se respeta las horas citas de las consulta lo que genera descontento, retraso en la entregas de resultado no son realizados de manera eficaz y eficiente, costo muy elevado, ausencia de convenio activos con los seguros, falta de comunicación, no se brinda la información necesaria al paciente, lo que ha generado descontento por parte de los mismos, lo que podría traducirse en el deterioro de la imagen de organización, y pérdida de la confianza de los clientes que emigrarían hacia los competidores.

Cabe señalar, se pretende mejorar el proceso de prestación de servicio oftalmológico, adaptarlos a las necesidades del cliente, brindando rápida atención, minimizar el tiempo de entrega de los resultados de los exámenes efectuados,

confirmación de citas, de esta manera, mantener una satisfacción garantizada, que permitan al cliente seguir contando con los servicios oftalmológicos prestados por la institución, aumentar los ingresos por la prestación de servicios, y poder así, garantizar la supervivencia de la organización en el tiempo, permitiéndolas ser más competitivas, eficiente, comunicativos, orientados al logro, mostrar más dedicación y lograr el posicionamiento esperado en el mercado en el cual se desarrolla.

## **1.2**

**For**

### **mulación del Problema**

Partiendo de lo antes expuesto, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias gerenciales adecuadas que permitan mejorar la calidad de servicio en el Centro Oftalmológico de Valencia?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio en el Centro Oftalmológico de Valencia.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual a fin de determinar los factores que interviene en la prestación del servicio.
- Analizar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidad a través del indicador de gestión DOFA.
- Diseñar estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia.

## **1.4 Justificación de la Investigación**

Las empresas privadas, dedicadas al sector servicio, deben mantener una imagen adecuada que permita su posicionamiento en el mercado, y le dé una ventaja

frente a sus competidores. Para ello, requiere de procesos de prestación de servicios eficientes y eficaces, que permitan lograr la satisfacción del paciente, además de optimizar el desempeño del personal para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la presente investigación se justifica, debido a que al implementar estrategias gerenciales se podrá mejorar la calidad del servicio en el Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), permitiendo satisfacer las necesidades de los pacientes en cuanto a la atención en consultas, evaluaciones, y entrega de resultados, brindando mejores precios, facilidades de pago y mejor atención, permitiendo ser competitivos en el sector de salud en el área de oftalmología.

Con una adecuada gerencia, se podrá realizar una adecuada planificación y coordinación de los procesos de servicios, así como hacer evaluación del desempeño del personal a través de una gerencia eficiente y efectiva, que garantice el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidos, dirigidos al logro de los objetivos organizacionales, asimismo, evaluar las necesidades de capacitación que requiera el personal, ya que es el talento humano el que le da valor agregado a la organización, la hace efectiva y competitiva para mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve. Asimismo, socialmente la empresa podrá contribuir a brindar un servicio eficiente logrando pacientes sanos, así como poder generar empleos y garantizar la estabilidad laboral de su personal.

Académicamente, la presente investigación sirve de aporte a otras investigaciones que estudien a empresas con problemática similar, enmarcadas bajo las líneas de investigación calidad de servicio en la gestión administrativa, en el área de gestión del conocimiento, establecido por la Facultad de Ciencias Sociales para la escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Los antecedentes de la investigación comprenden aquellos estudios previos al presente estudio que aportan diferentes perspectivas sobre la gestión en el área de servicios, que según Arias (2014:125), plantea que: “los antecedentes de la investigación se refieren a estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente, y que guardan vinculación con el objetivo de estudio”.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Primeramente, González (2015), presentó un trabajo de grado titulado “**Diseño de estrategias gerenciales que plantean mejorar en el servicio al cliente para el área de servicio postventa del sector automotriz en el Estado Carabobo**”, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. En la Universidad de Carabobo. La investigación, tuvo como finalidad de entender el servicio postventa que ofrece la industria automotriz, en donde la relación con el cliente se establece a través de valores escritos de gestión de calidad y servicio en búsqueda de fidelidad en la marca y la confianza de obtener un producto de calidad que trae necesidades. Para ello, la investigación se desarrolló como un proyecto factible, con diseño de campo no experimental y apoyado en un estudio documental, a nivel descriptivo. La técnica de recolección de información que fue aplicada fue la encuesta, apoyada en un cuestionario.

La autora concluye en su investigación, que se deben determinar los factores que determinan lo que espera el cliente, entre los cuales establecen: disponer de una cita conveniente, no tener que esperar en la recepción, un precio fijo antes de empezar la reparación, explicación de los trabajos realizados, tener el vehículo listo en el plazo acordado, entre otros. El aporte al presente estudio, es el diseño del estudio el cual

será un proyecto factible, con diseño de campo, ya que se realizará directamente en las instalaciones de la empresa en estudio, en el área de servicio o atención al cliente.

Seguidamente, Castilla y Sánchez (2014), presentaron un trabajo de grado titulado **“Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera de la ESE Hospital Local de Turbana, Bolívar Durante en el Periodo 2013”**, para optar al título de Especialista en Gerencia en Salud, en la Universidad de Cartagena en Colombia. La investigación, tuvo como objetivo crear mecanismos y estrategias conducentes a evaluar y analizar programas, proyectos y políticas en mantener de salud, que ayuden a mitigar la crisis, con el propósito de medir su eficiencia, efectividad y rentabilidad social y económica, tanto en el corto como a largo plazo.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló como un estudio de tipo descriptivo, cuantitativa con algunos análisis cualitativos. La estrategia que fue utilizada para recolectar información, fue la entrevista estructurada, apoyada a un formato de entrevista y la observación directa mediante guías de observación. Con los resultados obtenidos, las investigadoras concluyen, que al describir y analizar los procesos administrativos y procedimientos asistenciales de la empresa ESE, se puso de manifiesto, que realizan un gran esfuerzo por cumplir con los estándares de habilitación, donde su mayor debilidad está en la poca adherencia de procesos y procedimientos, tanto administrativos como asistenciales. Se vincula al presente estudio, es que mediante un diseño de campo, es necesario establecer una población y muestra que brindará la información tipo primario necesaria para realizar el diagnóstico sobre los procesos de servicio, la cual se detallará en el siguiente capítulo.

Por otro lado, Guamán y Sumba (2013), presentaron una investigación titulada **“Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la calidad de los servicios al usuario externo en la unidad de cuidados intensivos del Hospital Vicente Corral Moscoso Cuenca-Ecuador”**, para optar al título de Ingeniero Comercial en la Universidad Politécnica Salesiana, en Ecuador. La investigación tuvo como objeto determinar el nivel de satisfacción de los usuarios externos y del personal que labora

dentro de la Unidad de Cuidados Intensivos permitiendo conocer en qué está fallando, y de esta manera proponer estrategias que permitan mejorar la calidad de los servicios, el ambiente laboral y los espacios físicos del área, generando de esta forma un ambiente agradable para todas las personas.

La metodología que se utilizó para la obtención de resultados fue un estudio cuantitativo y cualitativo, en el cual se utilizó la encuesta apoyada de un cuestionario, y la observación directa. Las autoras concluyen en su investigación, que en el caso de los clientes, son lo más importante dentro de una institución porque de ellos depende como va posesionándose en el mercado, es por eso que la empresa debe cumplir todas las expectativas y de esta manera hacer que cambien su forma de pensar que los servicios en instituciones públicas no son adecuados. La vinculación a la presente investigación, son las bases teóricas que fundamentan servicio a clientes, estrategias gerenciales y matriz DOFA, que permitirán introducir al lector y comprender la temática desarrollada.

Por su parte, Hernández (2013), presentó una investigación titulada **“Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de las escuelas de la Parroquia amare”**, en la Universidad del Zulia, para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, mención Gerencia de Organizaciones Educativas. El estudio tuvo como objeto analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en la escuela en estudio, a fin de identificar y eliminar los aspectos obstaculizantes, factores y las causas que limitan una buena marcha de la institución. Para lograrlo, se desarrolló metodológicamente como un estudio con diseño de campo no experimental, transaccional, a nivel descriptivo. Para la recolección de información fue utilizada la técnica la observación directa, la entrevista y la encuesta, éste último apoyado en el instrumento el cuestionario, comprendido por cinco (05) alternativas de respuestas.

La investigadora concluye en su trabajo de grado, que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión, presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias

analítica e innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presentó fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los representa uno de los aspectos fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones. Su aporte al presente estudio, es que para la recolección de datos se aplicará la técnica la encuesta a través de un cuestionario como instrumento de apoyo, cuyo datos permitirán realizar el diagnóstico adecuado para poder determinar las debilidades existentes en el área de servicio, y poder desarrollar las estrategias que permitan minimizarlas.

Finalmente, Quero (2013), desarrolló un estudio titulado **“Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad de coordinar los intercambios internos entre la organización y sus empleados para el mejor de intercambios externos exitosos entre la organización y sus clientes. El estudio fue desarrollado metodológicamente, bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo, en el cual se aplicó como instrumento de recolección de datos el cuestionario como apoyo de la técnica la encuesta, y la matriz DOFA, para enfrentar los factores internos y externos del cual se obtuvieron las estrategias que permitieron darle solución a la problemática planteada.

En la investigación la autora concluyó que la crisis actual exige cambios bruscos para que las organizaciones se adapten a las nuevas realidades; por lo tanto, la empresa, deberá reconocer que su misión se basa en ofrecer un servicio de calidad, en la búsqueda de nuevos clientes y sostenimiento de los actuales. Su aporte a la presente investigación, es el uso de gráficos para mejor visualización de los resultados, que respalden la información para un mejor análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Estrategias**

Cuanto a la definición de estrategia, es de gran necesidad tener una comprensión clara de la misma, debido a que se refiere a la herramienta mediante la cual se presentará la propuesta. A tales efectos, es importante resaltar que las estrategias se refieren a los planes de acción que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. Por su parte, Porter (2016:123), expresa que las estrategias: “son los principios y las rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a esos objetivos.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias: de corto, mediano y largo plazo, según el objetivo. En otras palabras, las estrategias constituyen la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el tiempo previsto. En definitiva, la estrategia se relaciona con el ámbito de actuación de la empresa, es decir en qué negocios se compete, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico y fijan los límites de la misma, persigue adaptar la empresa a su entorno; ello requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno), y pretende fijar en que la empresa va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo, en el presente estudio, viene representando el servicio en el área de oftalmología.

### 2.2.2 La Gestión Administrativa

La gestión administrativa, se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual, según Chiavenato (2014:157): “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la institución”. A tales efectos, se puede decir de las etapas de la gestión administrativa lo siguiente:

**Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de los objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día en la organización.

**Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

**Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

**Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

En el presente estudio es necesario la mejora de la gestión administrativa, con la finalidad de lograr prestar un servicio óptimo a los pacientes, con la finalidad de satisfacer sus necesidades, en cuanto al área de oftalmología, del Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), que permita lograr optimizar los procesos administrativos desde su planificación, e insertar el control en todas las etapas, logrando de esta manera poder asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas, así como detectar posibles desviaciones a tiempo.

### **2.2.3 Gerencia**

De acuerdo a Crosby (2015:85), definen a la gerencia como: “el arte de hacer las cosas ocurran”. Por su parte, Krygier (2014:67), la define como: “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de la organización”. A tales efectos, se puede deducir que la gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar, o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante, es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

### **2.2.4 Servicios**

Los servicios son productos en los que intervienen necesariamente el esfuerzo humano se diferencian, por consiguiente de los productos manufacturados. En relación a ello, Kotler (2014:511), señala que: “un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico”. En este sentido, puede definirse por servicios a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que las organizaciones que prestan servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el

servicio es el objeto del marketing, es decir la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado. El servicio, es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción del cliente, soporte físico y el personal de contacto cuya finalidad es satisfacer las necesidades del cliente, para los cuales se debe desarrollar estrategias que permitan identificar y conocer los errores de tal manera se puedan mejorar. En el presente estudio, el servicio que se presta es en el área del sector salud, específicamente los relacionados a la oftalmología, en el Centro Oftalmológico de Valencia (COEVAL UNO C.A.), el cual requiere de mejora en sus procesos de servicios, en cuanto a atención a pacientes.

### **2.2.5 Subsector Privado de Salud**

La presencia del sector privado en el sistema de salud es amplia, desde el punto de vista financiero existen diversas modalidades (incluyendo medicina pre-pagada en los últimos años). En cuanto a la prestación, según González (2011:77): “el sector privado ha desarrollado distintas opciones, desde consultorios con un número reducido de especialistas hasta grandes hospitales con el mayor nivel tecnológico, especialmente en las grandes ciudades”. La participación privada abarca tanto la producción de fármacos y tecnologías, como el desarrollo de nuevas estrategias gerenciales y de prestación de servicios. Al respecto, en el presente estudio el Centro Oftalmológico de Valencia (COEVAL UNO C.A.), está desarrollada en el sector privado de salud.

### **2.2.6 Calidad de los servicios de la Salud**

La calidad de la administración de los servicios de salud, se rige por los mismos principios generales que orientan el funcionamiento de cualquier actividad creada para realizar determinada tarea. Para esto, debe seguirse un plan o programa para obtener los resultados deseados. El problema administrativo surge, porque el plan debe ser aplicado a través de un grupo de personas que van a desarrollar diferentes actividades.

Esto significa que hay que darle forma a ese grupo, definir las actividades a realizar, de seleccionar personas capacitadas para realizarlas, de fijar las responsabilidades de cada una de ellas, de administrar los recursos que necesite el hospital para funcionar, de dirigir y coordinar a los miembros del grupo, y de controlar y medir los resultados. Estas bases teóricas se fundamentan en la presente investigación, debido a que de acuerdo a la calidad de los servicios, dependerá ganar la fidelidad de los clientes o pacientes, al prestar un servicio que satisfaga sus necesidades.

### **2.3 Definición De Términos Básicos:**

**Calidad de servicio:** es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales, implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, esta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido.

**Efectividad:** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

**Eficacia:** está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

**Eficiencia:** capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Gestión:** conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.

**Mejorar:** consiste en perfeccionar el aspecto exterior de algo o alguien para que el mismo pase de un estadio regular o bueno a otro muy superior.

**Paciente:** persona enferma que es atendida por un profesional de la salud.

**Procesos:** conjunto de recursos y actividades interrelacionados que conforman elementos de entrada en elementos de salida.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se hace referencia al conjunto de métodos y técnicas para la elaboración del marco metodológico que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis señaladas.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación:**

Es de gran importancia para el correcto desenvolvimiento y realización de la presente investigación, emplear la metodología adecuada que brinde los resultados necesarios para diseñar las estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio en el Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), además de identificar los factores que pudieran ser de gran utilidad en el estudio, para dar una solución viable a la problemática expuesta. Para ello, el tipo de investigación a desarrollarse fue bajo la modalidad de los denominados proyectos factibles, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014:91), señalan que un proyecto factible: “es una investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades organizacionales o grupos”.

En cuanto al diseño el estudio fue de campo, que según Arias (2014:47): “el diseño es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado”, y Sabino (2013:63), complementa que en relación al diseño de campo: “su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contratar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. Al respecto, se considera de campo la presente investigación debido a que los datos a ser obtenidos, se recolectarán directamente en la empresa Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), los cuales permitieron analizar y examinar la problemática en estudio, con el fin de solventar la situación planteada.

### 3.2. Fases Metodológicas

El presente estudio se desarrolló en tres (03) fases metodológicas, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados, y lograr darle solución a la problemática existente, en el cual se detallaron las técnicas e instrumentos de recolección de información y de análisis de los resultados, para el desarrollo de la propuesta, siendo estas las fases siguientes:

#### 3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la prestación del servicio a fin de determinar los factores que interviene en la problemática.

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de servicio a los pacientes, en el área de oftalmología, en el Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), se hizo necesario en primer lugar elegir cual fue la población a la cual va a estar dirigido el presente estudio, la muestra, así como las técnicas de recolección de datos a ser utilizadas, y finalmente el método de análisis de los resultados.

En cuanto a la población, Palella y Martins (2015:91), señalan que: “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. A tales efectos, la población del presente estudio estuvo comprendida de la siguiente manera:

**Cuadro 1.- Población, muestra e Instrumentos**

Instrumento	Nº Ítems	Población	Muestra
Cuestionario 1 (Ver anexo A)	08	15 clientes	15 clientes
Cuestionario 2 (Ver anexo B)	13	03 trabajadores	03 trabajadores

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)

Por su parte, la muestra de acuerdo a Hernández et al (2014:236), indican que: “es un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser

representativo de la población”. De igual manera, cabe señalar que debido a las características de la población seleccionada al ser constituida solo por el personal y los clientes que comprende la totalidad de la población.

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta, a apoyada a través del instrumento el cuestionario, que de acuerdo a Palella y Martins (2015:111), expresan que la encuesta: “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito”, en cuanto al cuestionario, Tamayo (2016:122), lo señala que: “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el cual fue aplicado a los clientes potenciales seleccionados.

El cuestionario contuvo preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) dirigidas a pacientes que utilizan los servicios de la institución y a los empleados de la institución, distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual del proceso de servicio en el departamento de atención al cliente, con la finalidad de evaluar el servicio a los pacientes (ver cuadro 1). En este sentido, Hernández et al (2014:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que: “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se utilizó la estadística descriptiva, que según Sabino (2013:13): “...abarca la recolección, representación, análisis, interpretación y proyección de los datos”, por lo tanto se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de tabularlos, graficarlos en diagramas circulares, analizarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajeron las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados, que permitieron desarrollar las siguientes fases, permitiendo determinar las debilidades existentes y

lograr diseñar las estrategias adecuadas a las necesidades de la empresa, para lograr desarrollar las estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio de la empresa en estudio.

### **3.2.2 Fase II: Análisis de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidad a través del indicador de gestión DOFA.**

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de las debilidades y fortalezas del proceso de servicio de atención al cliente, a través del indicador de gestión DOFA, mediante de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, con la finalidad de determinar las debilidades existentes, y donde que se elaboraron un bosquejo general de las mismas, para posteriormente diseñar las posibles estrategias que permitan minimizarlas y fortalecer las oportunidades del medio, que permita solucionar la problemática existente.

Los datos encontrados se expusieron en una matriz DOFA que de acuerdo a Francés (2013:98): “la matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación estratégica”, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permita en función a ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

### **3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia.**

En esta fase, una vez identificadas las debilidades y fortalezas del proceso de servicio de atención al cliente, en el Centro Oftalmológico de Valencia (COEVAL UNO C.A.), se procedió a diseñar las estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia, que le permita ser más competitiva, ante el mercado en el sector salud, ya que es una empresa privada, que requiere optimizar sus procesos administrativos, y lograr una gerencia óptima, tanto en la planificación

como en la coordinación del servicio oftalmológico, prestado a los pacientes, permitiéndole minimizar las debilidades existentes, y lograr mejorar su imagen frente a sus clientes, así como incrementar sus ingresos, para poder cubrir sus gastos operativos y sus costos de servicio, para poder asegurar su permanencia en el tiempo. Para ello, se presentó la propuesta desarrollada de la manera siguiente:

- Presentación de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, la encuesta y la observación directa, que permitieron desarrollar las fases metodológicas para lograr los objetivos propuestos, y poder brindar una solución viable al problema planteado, los cuales se exponen a continuación.

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la prestación del servicio a fin de determinar los factores que interviene en la problemática.**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de los estrategias gerenciales para mejorar la calidad de servicio en Centro Oftalmológico de Valencia (CEOVAL UNO C.A.), se utilizó las técnicas de recolección de información la encuesta, apoyadas por el instrumento el cuestionario comprendido por ocho (08) ítems aplicado a la población y muestra representada por quince (15) clientes, que utilizan con regularidad los servicios de la institución, un cuestionario compuesto de trece (13) preguntas, aplicados a una muestra representativa de la población comprendida por tres (03) personas que labora en la institución relacionados al proceso de atención al cliente, de la empresa en estudio, cuyos resultados fueron graficados, analizados e interpretados, y se exponen a continuación:

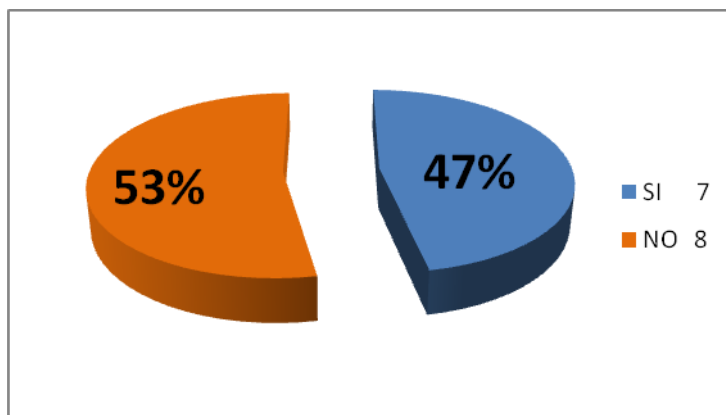
## Encuesta aplicada los clientes de Ceoval Uno C.A.

Ítem 1.- ¿Considera usted que las llamadas para la solicitud de su cita fue atendida de forma rápida?

**Tabla 1.- Llamada atendida de forma rápida**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	7	47%
NO	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 1.- Llamada atendida de forma rápida**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

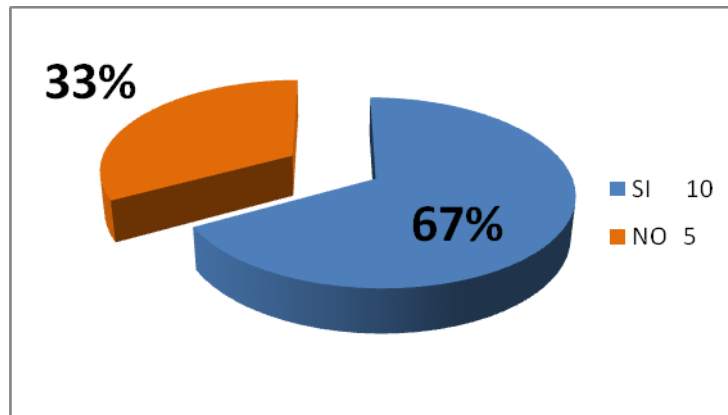
En el presente gráfico se observa, que el cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados, respondió negativamente ante este interrogante, por su parte el cuarenta y siete (47%) restante respondió, que las llamadas para la solicitud de su cita fue atendida de forma rápida. Se observa, que parte de los encuestados consideran muy lento el proceso de atención y que esto les genera descontento, la pronta atención del personal es prioridad para las empresas de servicio, por lo tanto la tardanza de la atención al cliente puede genera que este emigre a otros centros de atención médica oftalmológica, lo cual sería negativo para la institución, ya que esto deteriora su imagen.

Ítem 2.- ¿Considera usted que la fecha de cita fue pautaada acorde a su requerimiento?

**Tabla 2.- Cita acorde a su requerimiento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	10	67%
NO	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 2.- Cita acorde a su requerimiento**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

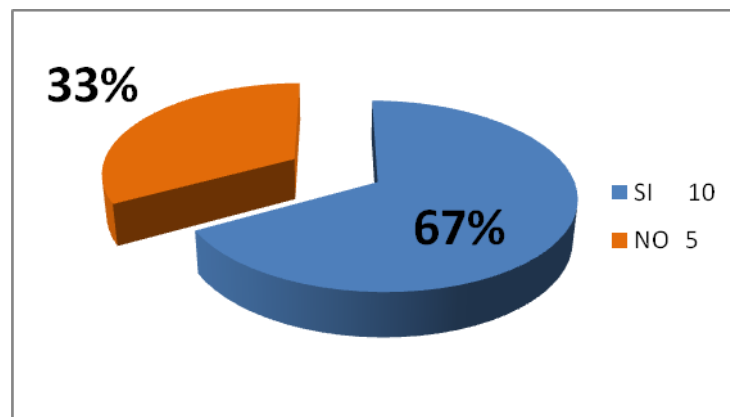
Ante esa interrogante, se observa que en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señalan que consideran que la fecha de cita fue pautaada acorde a su requerimiento, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que no fue acorde a ello. Las personas suelen programar sus visitas médicas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, el no poder pautar la fecha acorde a sus necesidades, obliga a tener que reestructurar su tiempo, y en algunos casos pedir permisos laborales, que afectan sus actividades diarias. Es por ello, que debe considerarse la probabilidad de poder establecer la programación de citas de acuerdo a las necesidades del cliente, para su satisfacción.

Ítem 3.- ¿Cree usted que el recibimiento al llegar a Ceoval Uno fue el adecuado?

**Tabla 3.- Recibimiento adecuado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 3.- Recibimiento adecuado**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

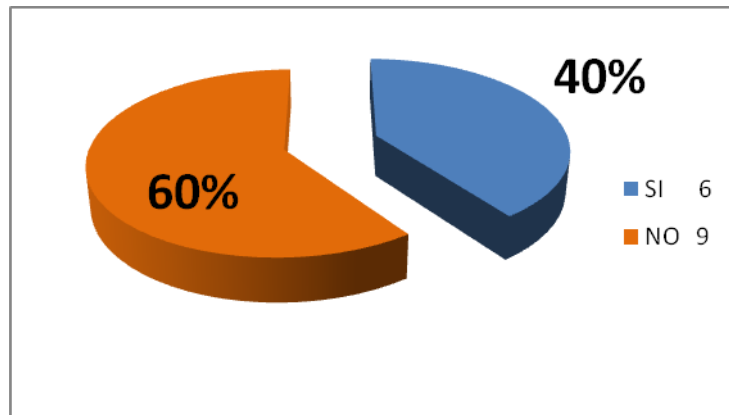
El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que el recibimiento al llegar a Ceoval Uno fue el adecuado, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, señala que no serlo. Es necesario para toda organización dirigir sus esfuerzos para el buen trato a los clientes, ya que de su satisfacción dependerá su fidelidad y poder seguir contando con la selección primaria de ellos, ya que al ser una institución de prestación de servicios, la atención al cliente siempre debe ser la prioridad, y garantizar su buen trato.

Ítem 4.- ¿Sabe usted si fue orientado correctamente al estudio o consulta que venía a realizar?

**Tabla 4.- Estudio orientado correctamente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	40%
NO	9	60%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 4.- Estudio orientado correctamente**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

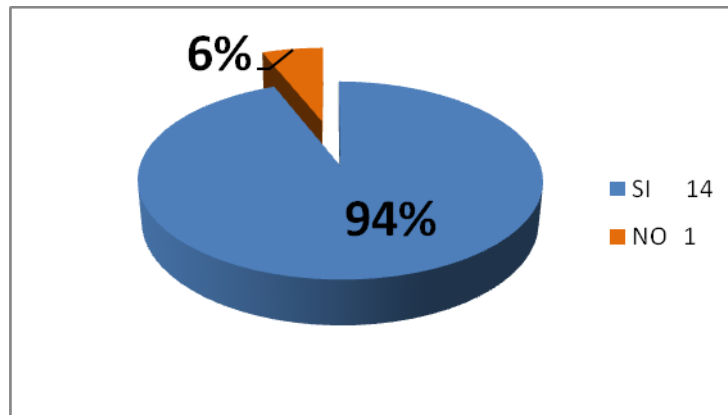
El cuarenta por ciento (40%) de los encuestados, respondió de acuerdo al gráfico, que fue orientado correctamente al estudio o consulta que se iba a realizar, por su parte, el sesenta por ciento (60%) restante, señala no haberlo sido. Se puede observar una debilidad en los procesos de atención al cliente, ya que se le debe suministrar toda información que este requiera, para que esté adecuadamente orientado, y pueda realizarse los estudios necesarios, y mantener su confianza y selección entre las instituciones de la competencia, de manera que ello distinga a la organización como ventaja competitiva.

Ítem 5.- ¿Considera usted que la persona que le atendió fue educada amable con usted?

**Tabla 5.- Persona educada y amable**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	14	94%
NO	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 5.- Persona educada y amable**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

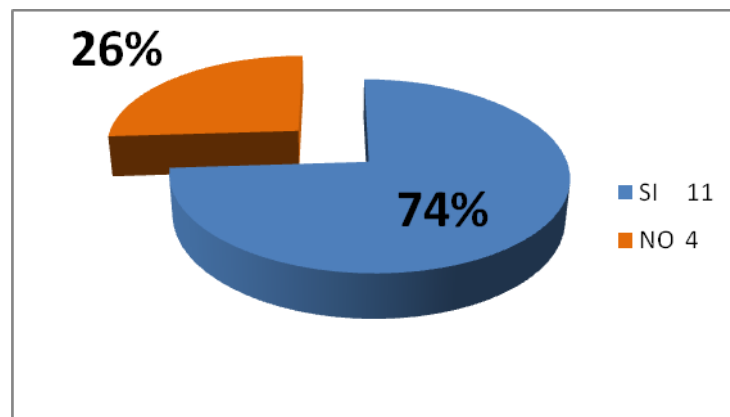
Se puede observar, que en el presente gráfico, el noventa y cuatro por ciento (94%) de la muestra, expresa que la persona que le atendió fue educada amable con ella, por su parte el seis por ciento (6%) restante señala que lo que puede perjudicar a la empresa causando descontento por parte de los clientes, quienes son los principales generadores de ingresos.

Ítem 6.- ¿Considera usted que la atención fue de forma eficiente?

**Tabla 6.- Atención eficiente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	11	74%
NO	4	26%
TOTAL	15	100%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 6.- Atención eficiente**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

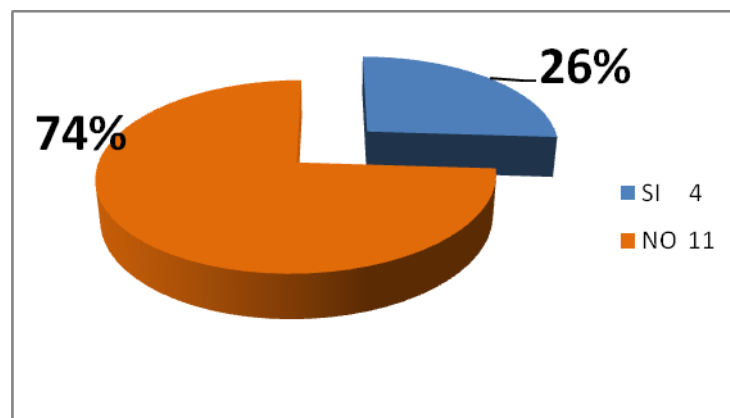
Se puede observar, que en el presente gráfico, el setenta y cuatro por ciento (74%) de la muestra, expresa que la atención fue de forma eficiente, por su parte, el veintiséis por ciento restante (26%) señala que no se realizó de esta forma. Es necesario que se establezcan políticas al personal para el trato adecuado de los clientes, y minimizar los riesgos de descontento, ya que esto perjudica la imagen de la empresa.

Ítem 7.- ¿Considera usted que el tiempo en espera para ser atendido fue el adecuado?

**Tabla 7.- Tiempo de espera adecuado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	26%
NO	11	74%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 7.- Tiempo de espera adecuado**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

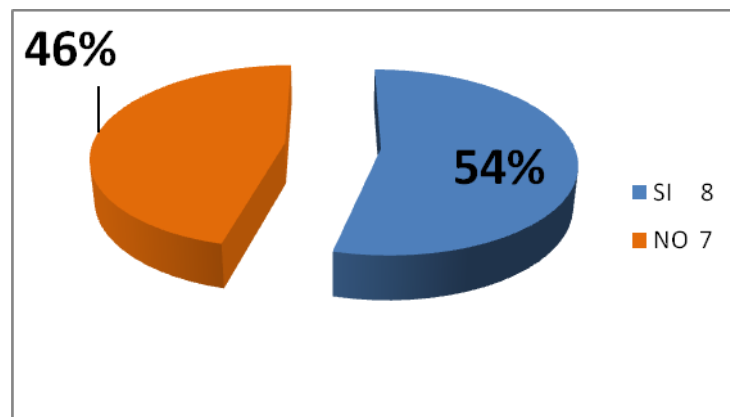
Ante la presente interrogante, el setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados respondió que el tiempo en espera para ser atendido no fue el adecuado, por su parte el veinte seis por ciento (26%) restante, expresa que el tiempo de espera fue el adecuado. En Venezuela se ha visto perjudicado el servicio al cliente, en las instituciones médicas, en las cuales se invierte mucho tiempo en ser atendidos, y que no se busca otras instituciones por falta de suministros médicos para realizar las evaluaciones o no hay reactivos, así como la inmigración masiva de la mayoría de los profesionales de la medicina que se ha dirigido a otros países. Por lo tanto, sería una ventaja competitiva para la organización mejorar su tiempo de atención al cliente para evitar su descontento, y ganar la fidelidad y satisfacción del cliente y contar con sus futuras visitas, mediante la selección de la empresa como prioridad.

Ítem 8.- ¿Sabe usted si el lapso de atención médica dedicada fue la suficiente?

**Tabla 8.- Atención medica suficiente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	8	54%
NO	7	46%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 8.- Atención medica suficiente**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

En el presente gráfico, se observa, que el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los encuestados respondió afirmativamente ante esta interrogante, por su parte el cuarenta y seis por ciento (46%) restantes, respondió que el lapso de atención médica dedicada no fue la suficiente. El tiempo de atención del cliente debe ser suficiente para poder dedicar al paciente la atención adecuada por el tipo de diagnóstico requerido.

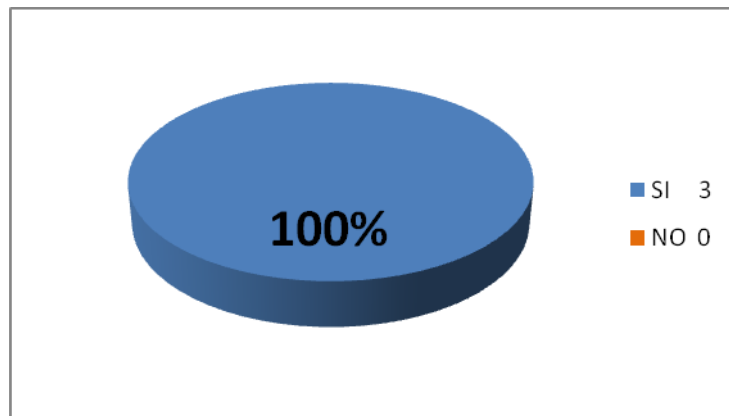
**Encuesta a los empleados de atención al cliente de la empresa Ceoval Uno C.A.**

Ítem 1.- ¿Conoce usted el término de calidad de servicio?

**Tabla 9.- Término calidad de servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 9.- Término calidad de servicio**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

**Análisis**

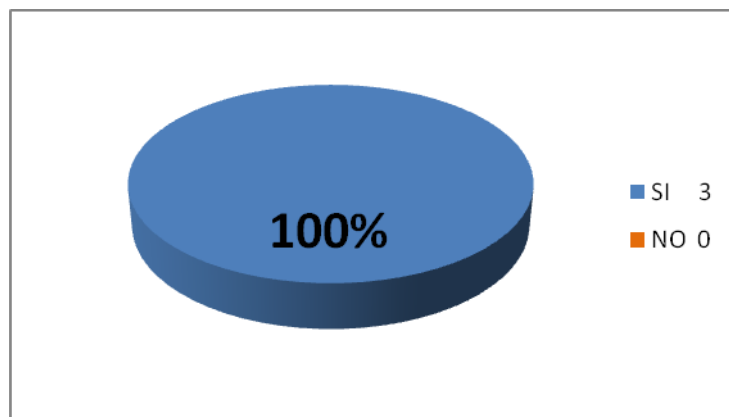
El cien por (100%) de los encuestados respondió que la empresa conoce el término de calidad de servicio, lo cual es una fortaleza, ya que este es el tema hacia el cual está dirigido el presente estudio, de manera que se le brinde a los clientes la atención adecuada para que la institución sea la de su preferencia, además cabe señalar que la mejor publicidad para una institución es la satisfacción del cliente.

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si los objetivos de la organización están orientados a prestar un servicio de calidad?

**Tabla 10.- Objetivos orientados**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 10.- Objetivos orientados**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

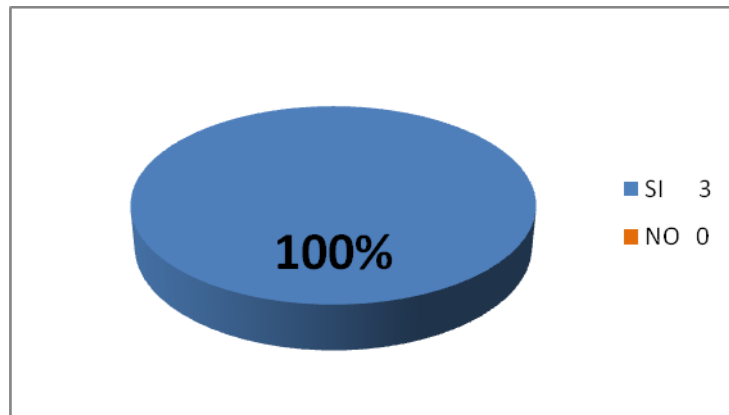
Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que el personal considera tener conocimiento de que los objetivos de la organización están orientados a prestar un servicio de calidad. Sin embargo, las manifestaciones de los clientes reflejan insatisfacción de la atención recibida por el personal, el tiempo de espera y del tiempo de atención, lo que orienta el presente estudio reforzar el tema de atención al cliente, ante los trabajadores, y su importancia para la misma.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si se cumplen las normas y procedimiento descrito en la organización?

**Tabla 11.- Normas y procedimientos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 11.- Normas y procedimientos**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

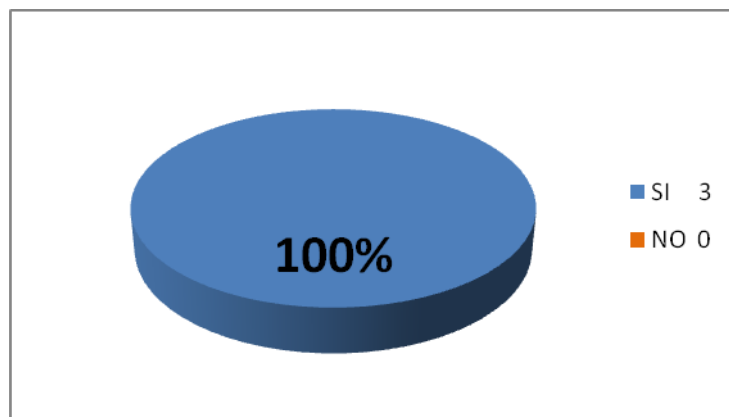
En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió afirmativamente ante este interrogante, debido a que se cumplen las normas y procedimiento descrito en la organización. Esto es una fortaleza la institución ya que el cumplimiento de normas permiten lograr los objetivo propuestos por la misma.

Ítem 4.- ¿Tiene usted conocimiento si el cargo que actualmente desempeña está orientado hacia la calidad de servicio?

**Tabla 12.- Cargo orientado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 12.- Cargo orientado**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

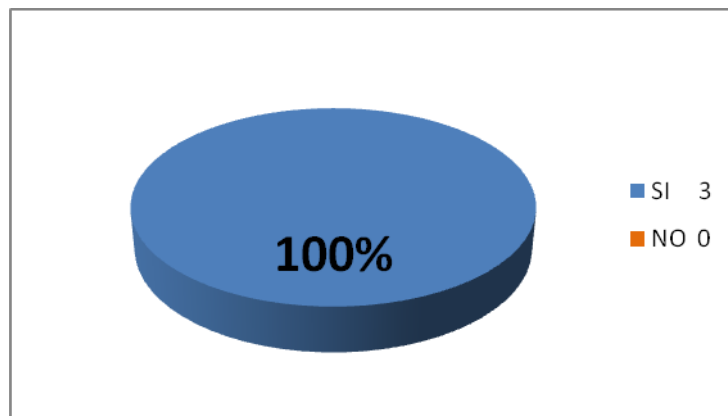
Ante esa interrogante, se observa que en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que el cargo que actualmente desempeña está orientado hacia la calidad de servicio. Esto refleja una fortaleza, ya que el personal considera que la calidad del servicio es la base del desempeño de sus actividades.

Ítem 5.- ¿Sabe usted si actualmente existen deficiencias en departamento de atención al cliente?

**Tabla 13.- Deficiencia en el departamento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 13.- Deficiencia en el departamento**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

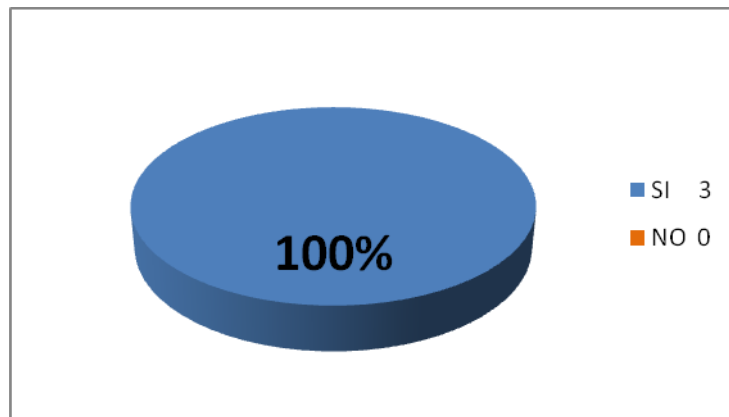
El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió actualmente existen deficiencias en departamento de atención al cliente, es necesario evaluar, que si el personal tiene conocimiento de que su cargo está orientado hacia la calidad del servicio y que cuentan con normativas para desempeñar sus funciones, es necesario determinar las causas que están generando deficiencias en el departamento de atención del cliente, que se ha venido reflejando en las respuestas siniestradas por los clientes encuestados.

Ítem 6.- ¿Considera usted estar dispuesto a mejorar las actividades en forma eficiente?

**Tabla 14.- Mejorar actividades**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 14.- Mejorar actividades**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

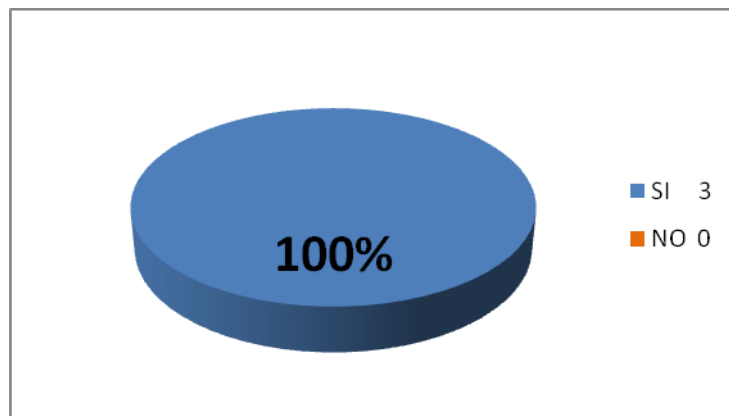
Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que el personal está dispuesto a mejorar las actividades en forma eficiente, lo que evidencia una disposición en la implementación de la propuesta, que optimice, mediante las estrategias propuestas, la atención al cliente.

Ítem 7.- ¿Considera usted que es cortés al recibir al cliente?

**Tabla 15.- Ser cortés al recibir al cliente**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 15.- Ser cortés al recibir al cliente**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

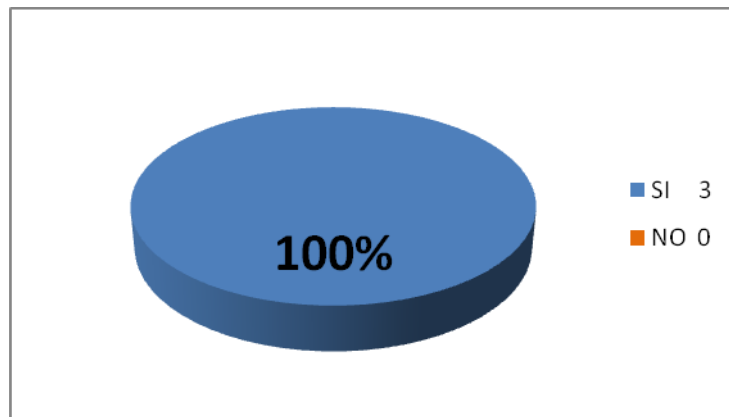
En el presente gráfico se observa, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió afirmativamente, ante este interrogante, debido a que considera ser cortés al recibir al cliente. La cortesía, el respeto y la vocación de servicio debe ser la prioridad para la atención a clientes, de este modo se evidencia una fortaleza por parte del personal, ante su relación con los mismos.

Ítem 8.- ¿Sabe usted si las citas son otorgadas acorde a las exigencias de los clientes?

**Tabla 16.- Citas otorgadas acordermente**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	3	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 16.- Citas otorgadas acordermente**

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

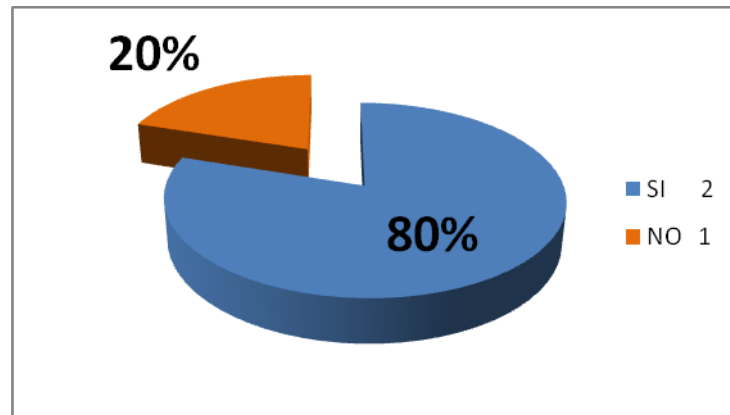
Ante esa interrogante, se observa que en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que las citas son otorgadas acorde a las exigencias de los clientes. Es necesario cumplir con las exigencias de los mismos, ya que estos programan su visita de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Ítem 9.- ¿Tiene usted conocimiento si los médicos dedican tiempo adecuado a su consulta?

**Tabla 17.- Médicos dedican tiempo adecuado**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>SI</b>	2	80%
<b>NO</b>	1	20%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 17.- Médicos dedican tiempo adecuado**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

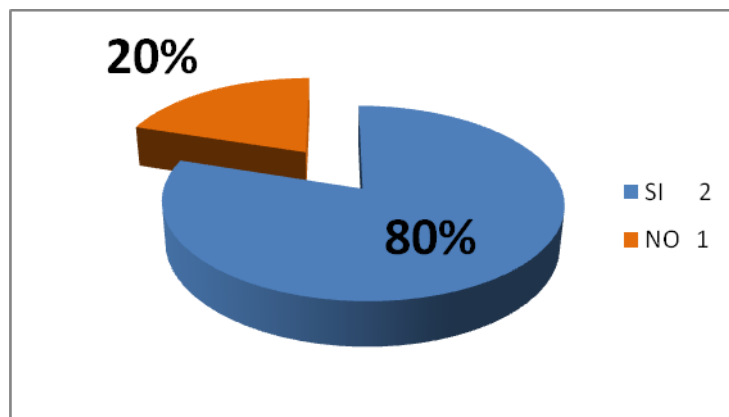
En el presente gráfico se observa, que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados, respondió afirmativamente ante este interrogante, por su parte el veinte por ciento (20%) restante señala lo contrario, debido a que los médicos no dedican tiempo adecuado a su consulta.

Ítem 10.- ¿Sabe usted si el retraso en las actividades, está en la planificación y coordinación en el proceso?

**Tabla 18.- Retraso en la planificación y coordinación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 18.- Retraso en la planificación y coordinación**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

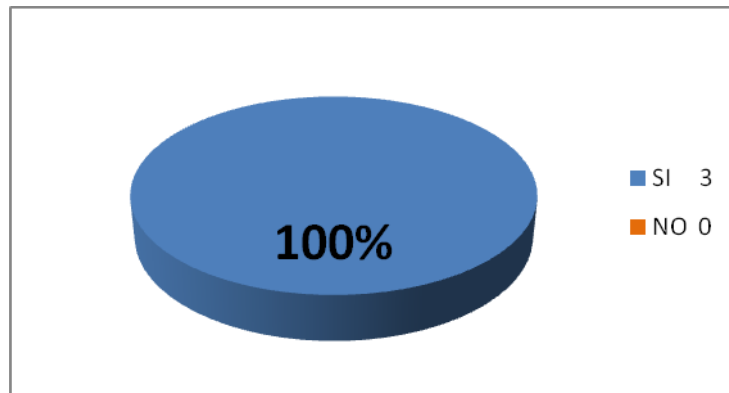
Ante esa interrogante, se observa que en el presente gráfico, que el ochenta por ciento (80%) de los encuestados señalan que, el retraso en las actividades, está en la planificación y coordinación en el proceso, por su parte el veinte por ciento (20%) restante señala no es por esas razones. Una adecuada planificación y coordinación de las actividades permiten dar una respuesta eficiente al personal, en relación a la atención al cliente, si existen retrasos en estas afecta negativamente generando descontento por parte del cliente que afecta la imagen de la organización.

Ítem 11.- ¿Tiene usted conocimiento si existe supervisión de las actividades que realiza?

**Tabla 19.- Existencia de supervisión**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 19.- Existencia de supervisión**

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)

### **Análisis**

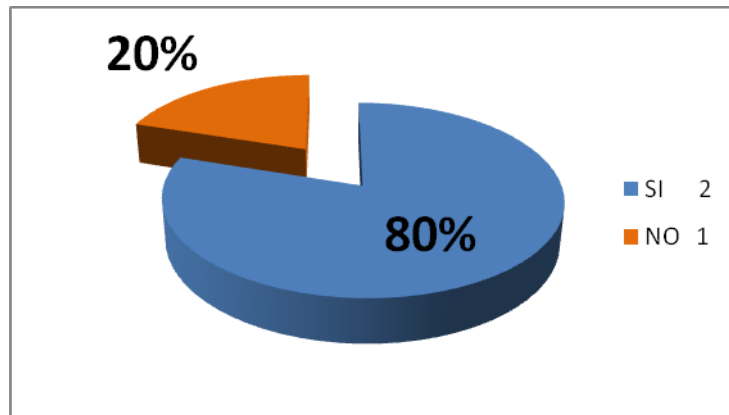
El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, que existe supervisión de las actividades que realiza, evidenciando una fortaleza en sus procesos de atención al cliente, ya que una supervisión constante permite que cumpla con las normativas y procedimientos, orientados a cumplir con los objetivos propuestos relacionados a la adecuada atención al cliente.

Ítem 12.- ¿Considera usted que las quejas y reclamos del cliente son atendidas oportunamente?

**Tabla 20.- Quejas y reclamos atendidos oportunamente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 20.- Quejas y reclamos atendidos oportunamente**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

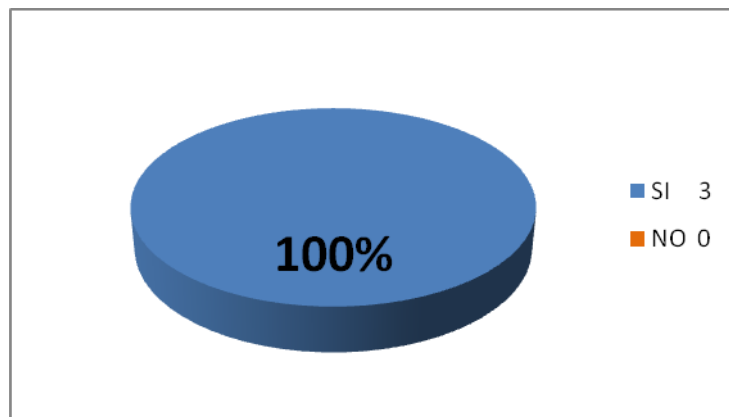
El ochenta por ciento (80%) de los encuestados, respondió de acuerdo al gráfico, que las quejas y reclamos del cliente son atendidas oportunamente, por su parte, el veinte por ciento (20%) restante, expresa que no son realizadas, de esta manera. Es de gran importancia para la institución, y en especial por parte de la gerencia, considerar las quejas de los clientes, para evaluar y detectar los factores de descontento, que se pueden estar generando, y detectar las posibles causas que lo ocasionan.

Ítem 13.- ¿Sabe usted si el procedimiento para la atención al cliente es eficiente?

**Tabla 21.- Procedimiento de atención eficiente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)



**Gráfico 21.- Procedimiento de atención eficiente**

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

### Análisis

Se puede observar, que en el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de la muestra, expresa que procedimiento para la atención al cliente es eficiente. Cabe señalar que es necesario realizar una revisión del por qué, el cliente ha manifestado un alto grado de descontento, para detectar las posibles causas y atenderlas a tiempo.

**Fase II: Análisis de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidad a través del indicador de gestión DOFA.**

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase, a través de la técnica e instrumento seleccionado, se procedió al análisis de los mismos, por medio de los cuales se realizó un análisis de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidad a través del indicador de gestión DOFA, del proceso de servicio de atención al cliente, prestado por el personal de la institución, con la finalidad de determinar sus causas y obtener las posibles estrategias que permitan su optimización mediante el cruce de los factores internos y externos.

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1.- El personal conoce el término de calidad de servicio.            F2.- El personal considera tener conocimiento de que los objetivos de la organización están orientados a prestar un servicio de calidad            F3.- Se cumplen las normas y procedimientos descritos en la organización.            F4.- El cargo que actualmente desempeña está orientado hacia la calidad de servicio            F5.- El personal está dispuesto a mejorar las actividades en forma eficiente.            F6.- Consideran ser cortés al recibir al cliente.            F7.- Señalan que las citas son otorgadas acorde a las exigencias de los clientes.            F8.- Expresan que el retraso en las actividades, está en la planificación y coordinación en el proceso.            F9.- que existe supervisión de las actividades que realiza.            F10.- Las quejas y reclamos son atendidas oportunamente.            F11.- Expresan que el procedimiento para la atención al cliente es eficiente.</p>	<p>D1.- Parte de los clientes señalan que la atención de las llamadas para la solicitud de su cita telefónicas no se hace con prontitud.            D2.- Los clientes consideran que las citas no se hacen acorde a su requerimiento.            D3.- Consideran que el recibimiento no fuera el adecuado.            D4.- Señalan que no fue orientado correctamente al estudio o consulta que se iba a realizar.            D5.- Los clientes expresan que la persona que le atendió fue educada y amable.            D6.- Los clientes expresan que la atención fue de forma eficiente.            D7.- Consideran que el tiempo en espera para ser atendido no fue el adecuado.            D8.- Expresan que el lapso de atención médica dedicada no fue la suficiente.            D9.- Los empleados señalan que actualmente existen deficiencias en departamento de atención al cliente</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1.- Las deficiencias de las instituciones públicas y la falta de suministros médicos dirigen al usuario a solicitar servicios privados de oftalmología.            O2.- Existencia de equipos tecnológicos de punta para la detección de medición de la salud visual</p>	<p>A1.- Inmigración de profesionales de la salud del país.            A2.- Dificultad para conseguir los repuestos de los equipos oftalmológicos.            A3.- Inflación genera altos costos de los servicios.</p>

de los clientes. O3.- Nuevas tecnologías para darle una mejor visión al cliente. O4.- Existencia de teorías de atención al cliente para mejorar el servicio.	A4.- Amplia gama de competidores. A5.- Bajo poder adquisitivo del cliente para pagar los servicios oftalmológicos. A6.- Escases de medicamentos oftalmológicos en el mercado. A7.- Alto costo de los lentes y cristales para las fórmulas requeridas por los clientes.
--	---

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de atención al cliente, se hace el cruce de factores internos y externos para obtener las estrategias que le darán solución a la problemática planteada, las cuales se presentan a continuación:

### Cuadro 3.- Análisis DOFA

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
F1O4.- Diseñar estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia.  F2O4.- Brindar talleres de capacitación profesional orientado a la calidad del servicio.  F3O1.- Evaluar que los manuales de normas y procedimientos estén actualizados.  F10O4.-Atender con prontitud las quejas y reclamos.  F11O4.-Mejorar procedimiento para la atención al cliente de manera eficiente.	D1O1.- Realizar la atención de las llamadas para la solicitud de su cita telefónicas con mayor prontitud.  D5O3-O4.- Reforzar los principios de prestación al servicio donde impere la amabilidad y educación en el trato del cliente.
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
D4O2.- Brindar una orientación efectiva al cliente de acuerdo al estudio o consulta que se vaya a realizar.  F1O2.- Realizar mantenimiento preventivos para la conservación de los equipos oftalmológicos para evitar su deterioro.	D3A1.- Reforzar el recibimiento adecuado del cliente.  D8A2.- Mejorar el tiempo de atención al cliente.  D9A4.- Minimizar las deficiencias en el departamento de atención al cliente.  D7A3.- Reducir el tiempo de espera del cliente, y respetar el horario de programación de las citas de acuerdo a su disponibilidad.

**Fuente:** Hidalgo y Zamora (2018)

### **3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia.**

En esta fase, una vez identificadas las debilidades y fortalezas del proceso de servicio de atención al cliente, en el Centro Oftalmológico de Valencia (COEVAL UNO C.A.), se procedió a diseñar las estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia, que le permita ser más competitiva, ante el mercado en el sector salud, ya que es una empresa privada, que requiere optimizar sus procesos administrativos, y lograr una gerencia optima, tanto en la planificación como en la coordinación del servicio oftalmológico, prestado a los pacientes, permitiéndole minimizar las debilidades existentes, y lograr mejorar su imagen frente a sus clientes, así como incrementar sus ingresos, para poder cubrir sus gastos operativos y sus costos de servicio, para poder asegurar su permanencia en el tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

En la actualidad, los cambios tecnológicos, la globalización, los efectos de la economía, los efectos de un mercado cada vez más exigente y competitivo, genera en las organizaciones, que se produzcan cambios en sus procesos, para lograr una satisfacción efectiva de los clientes, y poder asegurar su permanencia en el tiempo y alcanzar el posicionamiento deseado, de acuerdo a los objetivos establecidos por la organización. En este sentido, es necesario evaluar sus proceso para determinar el grado de satisfacción tiene sobre las empresas los clientes regulares, de manera de mantener su selección como primera opción ante sus competidores.

Por lo tanto, siendo la satisfacción del cliente, es la prioridad de las empresas de servicio, en este sentido, es necesario integrar al talento humano con que cuenta la organización, para brindar un atención eficaz, eficiente y efectiva, manteniendo una relación optima ante los clientes, de manera que se obtenga su confianza con la institución y lograr ganar su fidelidad. Ante estas implicaciones, el presente estudio está orientado a darle una solución viable a la problemática actual del Centro Oftalmológico de Valencia, la cual es una empresa del sector salud, del área de oftalmología, que busca contribuir con el mejoramiento de la salud visual de los pacientes, sin embargo, la misma, ha manifestado presentar debilidades en su proceso de prestación de servicio.

Para ello, se requirió realizar un diagnóstico, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, cuyos resultados fueron analizados y arrojaron las siguiente debilidades existentes, entre las cuales se señala que, en la actualidad en la organización existe falla en la planificación causando retardo en la atención, no se respeta las horas citas de las consulta lo que genera descontento, retraso en la entregas de resultado no son realizados de manera eficaz y eficiente,

costo muy elevado, ausencia de convenio activos con los seguros, falta de comunicación, no se brinda la información necesaria al paciente, lo que ha generado descontento por parte de los mismos, lo que podría traducirse en el deterioro de la imagen de organización, y pérdida de la confianza de los clientes que emigrarían hacia los competidores.

Es por ello que se propone mejorar los procesos de atención al cliente mediante diseño de estrategias gerenciales que brinden una mejor la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia, de manera que el personal que labora en la institución se integre en el proceso ya que es el talento humano el que hace efectivas a las organizaciones, convirtiéndolas en productivas, y competitivas para mantenerse en el tiempo.

## **5.2. Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Mejorar la atención al cliente.
- Capacitar al personal orientándolo a la calidad del servicio.
- Optimizar la atención de las llamadas telefónicas para la atención de solicitud de citas.
- Otorgar citas a los clientes de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.
- Reducir el tiempo de espera del cliente, y respetar el horario de programación de las citas de acuerdo a su disponibilidad.
- Lograr la atención al cliente en el tiempo establecido.
- Brindar información efectiva sobre las evaluaciones o consulta que vaya a realizar.

- Atender con prontitud las quejas y reclamos.
- Evaluar que los manuales de normas y procedimientos estén actualizados de acuerdo a la influencia de los factores internos y externos que afectan la operatividad efectiva del personal.
- Realizar mantenimiento preventivo de los equipos para evitar su deterioro.
- Minimizar las deficiencias en el departamento de atención al cliente.

### **5.3 Justificación de la Propuesta**

Con una adecuada implementación de las estrategias gerenciales, que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia, se podrá realizar una adecuada planificación y coordinación de los procesos de servicios, así como hacer evaluación del desempeño del personal, a través de una gerencia eficiente y efectiva, que garantice el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidos, dirigidos al logro de los objetivos organizacionales, asimismo, evaluar las necesidades de capacitación que requiera el personal, ya que es el talento humano el que le da valor agregado a la organización, la hace efectiva y competitiva para mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve.

Por lo tanto, el personal podrá optimizar su desempeño laboral, orientado a brindar un servicio de calidad al cliente, que pueda cubrir sus expectativas, y que se sienta satisfecho por el servicio recibido, lo cual garantizará que el cliente, considere como primera opción utilizar los servicios de la institución y de esta manera ganar su fidelidad y confianza, y ser la primera alternativa que considere al requerir los servicios oftalmológicos requeridos, así como incentivar al personal al sentido de pertenencia, para lograr los objetivos propuestos, permitiendo brindar servicios de excelencia y calidad, y a los usuarios, dándole valor agregado a la organización.

### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

Para la implantación de la propuesta, se requiere establecer la factibilidad donde

se evaluara la disponibilidad de los recursos para la aplicación de los objetivos señalados y aplicar el proyecto a continuación mencionaremos los recursos técnicos y operativos necesarios para el logro de la propuesta:

#### **5.4.1 Recursos Técnicos**

Considerando como recursos técnicos, las herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, necesarios para implantar la propuesta, se puede decir que es técnicamente factible, debido a que la empresa, cuenta con los equipos tecnológicos de punta, necesarios para brindar un servicio oftalmológico de calidad, que cubra las necesidades de los clientes, en cualquiera de los casos el personal requeriría de capacitación para la utilización de los programas de atención al cliente necesarios para dirigir sus esfuerzos en la atención con calidad de servicios, lo cual permitirá el mejor desempeño del personal de la organización.

#### **5.4.2 Recursos Operativos**

Se puede decir que la propuesta, es operativamente factible debido a que no se requerirá de una modificación de la estructura organizativa de la empresa, ya que no se requiere de la contratación de personal, sino de distribuir las tareas de supervisión y control entre el personal que labora en el área de atención al cliente, con la finalidad de garantizar que se cumpla con las estrategias propuestas.

#### **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

Con la finalidad de mejorar el área de atención de los clientes, del Centro Oftalmológico de Valencia, se diseñaron las siguientes estrategias gerenciales, permitiendo que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia, para lograr mejorar su imagen ante los clientes, y convertirse en la mejor opción al momento de seleccionar donde quiere utilizar los servicios oftalmológicos de acuerdo a sus requerimientos. En este sentido, las estrategias propuestas están orientadas a integrar a talento humano en brindar excelentes servicios a los clientes de la institución, para

lograr recuperar la confianza y credibilidad, en la institución, las cual se detallan a continuación:



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE MEJOREN LA CALIDAD DEL  
SERVICIO ORIENTADA A LA EXCELENCIA EN EL CENTRO  
OFTALMOLÓGICO DE VALENCIA.**

La presente propuesta tiene como finalidad mejorar el área de atención al cliente la cual ha presentado, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, deficiencias en la atención de los usuarios del Centro Oftalmológico de Valencia, por lo tanto se propone diseñar estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia, involucrando al talento humano, para lograr la optimización de su desempeño laboral, y lograr los objetivos organizacionales, ya que es el talento humano el que le da valor agregado a las organizaciones haciéndolas efectivas y competitivas, capaces de mantenerse en el tiempo, y lograr el posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelven sus actividades económicas, específicamente en el sector de la salud visual, para la empresa en estudio. Entre las estrategias planteadas se desarrollaron las siguientes:

**Estrategia 1.- Mejora de la atención al cliente.**

Esta estrategia está orientada a mejorar la atención del cliente, para ello se realizará una revisión del área de atención del cliente, para detectar las posibles causas de la poca efectividad de sus procesos, de manera que se le brinde a los clientes la atención y la información necesaria para brindarle el mejor servicio que presta la institución. Por lo tanto, se requiere de la integración tanto del personal

directivo como de los empleados, para que juntos estén orientados en lograr la calidad del servicio que brinda la organización.

No solo en el aspecto de atención directa persona a persona, sino también mediante la administración adecuada y la asignación de recursos tecnológicos y financieros, para contar con la maquinaria requerida, los componentes químicos, y los equipos necesarios para poder brindar un servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente.

En este sentido, se establecerán bases para proyectar una imagen acorde a la misión, visión y objetivos establecidos por la institución, mediante los equipos técnicos y una mejor atención directa, con cordialidad y buen trato, al cliente.

### **Estrategia 2.- Capacitación al personal orientándolo a la calidad del servicio.**

Esta estrategia tiene como finalidad realizar una adecuada capacitación al personal orientándolo a la calidad de servicios, fortaleciendo los conocimientos ya adquiridos en el área de atención al cliente, y fomentando técnicas de mejora continua, sentido de pertenencia, ambiente organizacional, y trabajo en equipo, de manera que el personal mejore sus relaciones interpersonales, y se sienta a su vez parte integral de la organización, de manera que proyecte sus objetivos personales con los de la organización, ya que a la medida que se brinde un mejor servicio al cliente, se obtendrá su fidelidad al momento de seleccionar la institución donde solicitará el servicios, incrementando los ingresos percibidos, obteniendo una solidez financiera que a su vez una se traduce en una estabilidad laboral para el trabajador.

El curso de capacitación estará orientado a aspectos relacionados a la atención al cliente entre los cuales se encuentran: recepción, normas de cortesía, la actitud en presencia del cliente, comunicación efectiva, comprensión, presentación personal de los colaboradores del departamento, agilidad y rapidez en brindar información y atención, para la efectividad de dar respuesta al cliente con calidad.

Establecer los principios del área de atención al cliente, y que se requieren inculcar a los empleados, y difundirlos para brindar la calidad de servicio esperada.

Asignar un encargado del área de capacitación, que comprenda el departamento de recursos humanos.

Efectuar la contratación de agencias de capacitación en la atención al cliente con herramientas actuales.

Políticas a realizar sobre la capacitación:

- La capacitación en servicio y atención al cliente debe incluir al personal de atención al cliente con que cuenta el Centro Oftalmológico de Valencia.
- Programar el tiempo requerido para el desarrollo del mismo dentro del horario de trabajo y proveer el material necesario.
- Se deberá sensibilizar y estimular al personal a participar en la capacitación de servicio y atención al cliente, y los beneficios que obtendrá por el mismo.
- Todos deben hacer un compromiso con la institución para aplicar las técnicas aprendidas, así como a mejorar el ambiente de trabajo.
- Los empleados deben cumplir con el horario y el programa a establecer.
- La institución debe asumir la responsabilidad de evaluar periódicamente el desempeño del personal en atención al cliente.
- Para que la disponibilidad de recurso financiero no sea una limitante, se deben buscar instituciones o centros educativos que ofrezcan capacitación a un costo razonable, sin perder la perspectiva de la calidad de la capacitación.

Implementación y evaluación:

- Para que no se cierren las instalaciones y debido a que es necesario brindar la atención al público, se dividirá al personal en dos grupos para la respectiva capacitación.
- Las capacitaciones se realizará los viernes por cinco semanas en horario de 9:00 a 12:00 m. primer grupo y de 1:30 a 4:30 p.m. segundo grupo, de esta

manera no se dejará de atender a los clientes, y desde el principio se comience con la implementación del programa de capacitación propuesto, mediante el periodo de tres (03) horas de capacitación.

- El desarrollo de la capacitación se basará en metodología participativa, de una manera amena, con material de apoyo para el disertante.
- La evaluación del programa será realizada por medio de una ficha de observación en la atención al cliente que brindan los trabajadores del Centro Oftalmológico de Valencia, supervisada por el jefe del departamento de recursos humanos, como encargado del proyecto de capacitación.
- Los resultados de esta evaluación serán discutidos en grupo conformado por los encargados de la unidad de atención al cliente, seguidamente presentarlos al jefe de departamento de recursos humanos para ser analizado.

Recursos necesarios para el proceso de capacitación:

- Se requiere de la contratación de un facilitador actualizado, que conozca el tema de servicio y atención al cliente para desarrollar de una mejor manera el programa, o verificar si tales instituciones de consultoría y asesoría gerencial pueden colaborar con el Centro Oftalmológico de Valencia, en estos temas.
- Además, es necesario que el facilitador tenga el conocimiento necesario del tema de capacitación, manejo del grupo, ánimo, entusiasmo, interés y convicción de la importancia del servicio y la atención al cliente para las instituciones de salud visual.

Materiales requeridos:

Material audio visual, fotocopias para cada uno de los participantes, bolígrafos, hojas blancas, carpeta de manila, entre otros.

Los recursos económicos están referidos a:

- Los costos del programa incluyen la contratación del capacitador, reproducción del material de apoyo y una pequeña refacción al finalizar.

#### Costo del Curso:

En la actualidad no se pueden establecer costos, debido a que por la influencia del efecto inflacionario, los presupuestos suministrados por las instituciones de capacitación tiene una escasa duración de veinticuatro (24) horas.

- Los costos se basarán a un total de tres (03) miembros del personal de atención al cliente.
- Para la capacitación se recomienda pueda ser utilizado el salón de usos múltiples y reuniones gerenciales, que se encuentra ubicado en el mismo inmueble del edificio del Centro Oftalmológico de Valencia, con lo cual se evitarían costos en alquiler de algún local o salón privado.

#### Contenido Temático:

#### **Módulo I: Sensibilización del personal municipal al cambio a la excelencia en la atención al cliente**

- A quienes se deben las instituciones estatales
- I  
Importancia de la atención al cliente en la municipalidad
- Presentación de resultados de la presente investigación: área de atención al cliente en de Centro Oftalmológico de Valencia.

#### **Módulo II: Normas de Cortesía:**

- Saludar
- Cómo saludar
- Mostrar cordialidad
- Mirar simultáneamente a los ojos
- Ofrecer una sonrisa y un gesto amable.

### Módulo III: La recepción del cliente en lineamientos “CLAVES”

- Acogida grata
- Amabilidad.
- Respeto.
- Rapidez.
- Importancia de la despedida correcta.

### Módulo IV: Actitudes y etapas en la atención al cliente:

- El movimiento gestual
- Protocolo de la Atención al Cliente
- Etapas en la atención al cliente
- Pasos en las etapas de atención al cliente
- Normas de atención al cliente.
- Manejo de Quejas
- Procedimiento para el manejo de una queja
- Momentos de verdad.
- Módulo V: La Comunicación con el cliente.
- Eficacia de la comunicación
- Escucha activa.
- La comunicación entre las secciones y personal durante el servicio

### **Estrategia 3.- Optimización de la atención de las llamadas telefónicas para la atención de solicitud de citas.**

Esta estrategia busca lograr la optimización de la atención de las llamadas telefónicas para la atención de la solicitud de citas por parte de los clientes. El planteamiento de esta estrategia y su aplicación, están asociadas a los sistemas de gestión de calidad, se requiere implementar un seguimiento en el control de medición

proceso interno y externo de la consulta, que permitan realizar una correcta planificación y coordinación del cliente citado, diseñar instructivos informativos donde se explique proceso de atención de su consulta oftalmológica y los medios que existe para la toma de su cita, utilizar herramienta tecnológica para mejora de la comunicación, medios de comunicación , diseñando módulo telefónico o de internet que permitan solicitar su cita forma electrónica dentro de la instalaciones desaturando los medios externos. Otorgar citas a los clientes de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

De esta manera el cliente podrá conseguir su cita de manera efectiva, sin invertir tanto tiempo en ello, lográndose además poder realizar una adecuada programación, para que quede pautada una hora específica en que el cliente será atendido.

**Estrategia 4.- Reducción del tiempo de espera del cliente y respetar el horario de programación de las citas de acuerdo a su disponibilidad.**

Esta estrategia tiene como propósito reducir el tiempo de espera del cliente para ser atendido, y respetando el horario en que el cliente haya programado la cita de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, de tal manera que se le indique al cliente, para evitar perder su cita, que llegue con un tiempo prudencial de anticipación para evitar su ingreso tardío en las instalaciones que afecten su puntual atención, ya que así como se le atenderá a la hora programada, deberá estar presente para ello, de lo contrario perderá su cita y no podrá ser atendido, ya que cada cliente tendrá fijada un horario de atención.

**Estrategia 5.- Logro de la atención al cliente en el tiempo establecido.**

Esta estrategia proponer el logro de la atención del cliente en el tiempo establecido, ya que mediante la cita previa, el cliente deberá indicar el servicio al cual está solicitando, de manera de programar de manera planificada el tipo de servicio que se le brindará y coordinar las actividades respectivas, y el tiempo invertido en

ello, de esta manera se le será atendido en el tiempo solicitado, y se contará con el necesario que no interrumpa a la cita del siguiente cliente.

**Estrategia 6.- Brindar información efectiva sobre las evaluaciones o consulta que vaya a realizar.**

Con la finalidad de brindar información efectiva sobre las evaluaciones o consulta que vaya a solicitar el cliente, se le dará una lista de la información necesaria al personal de atención al cliente, en el cual se establezcan:

- Horarios de elaboración de los exámenes médicos.
- Tarifas vigentes.
- Requerimientos para las evaluaciones.
- Tiempo de entrega de los resultados.
- Lugar donde se realizará las evaluaciones.
- Medios para solicitar la cita para la elaboración de los exámenes médicos.
- Proporcionar la cita directamente si el cliente se presenta personalmente a la institución.

**Estrategia 7.- Atención con prontitud de las quejas y reclamos.**

Esta estrategia tiene como propósito lograr atender con prontitud las quejas y reclamos establecidos por los clientes, de manera evaluar las deficiencias en la atención del mismo en el área respectiva, para ello, se realizará la instalación de un buzón de reclamos, en el cual el beneficiario, realice las observaciones pertinentes, para ser consideradas por la gerencia, detectando a tiempo las debilidades existentes, y estableciendo las medidas necesarias para su oportuna corrección. En este sentido, se colocará sobre el buzón, hojas impresas para que el cliente tenga acceso directo a su obtención y pueda con facilidad dejar sus opiniones, quejas y comentarios, en pro de la mejora continua de la atención al cliente.

**Estrategia 8.- Evaluación de los manuales de normas y procedimientos estén actualizados de acuerdo a la influencia de los factores internos y externos que afectan la operatividad efectiva del personal.**

Esta estrategia tiene como propósito, realizar una evaluación de los manuales de normas y procedimientos, para verificar que estén actualizados de acuerdo a la influencia de los factores internos y externos que afectan la operatividad efectiva del personal, de manera que los procedimientos establecidos estén alineados al logro de los objetivos organizacionales, y de la satisfacción del cliente, como fin primordial del área de servicio al cliente.

**Estrategia 9.- Realización de mantenimiento preventivo de los equipos para evitar su deterioro.**

Esta estrategia está enfocada en la realización de mantenimiento preventivo de los equipos para evitar su deterioro, tanto los equipos técnicos para la atención al cliente, telefonía, computadoras, servicios de internet, correo electrónico, así como los equipos para la realización de las evaluaciones oftalmológicas, para evitar que se vea afectada la operatividad de la organización.

**Estrategia 10.- Minimizar las deficiencias en el departamento de atención al cliente**

Esta estrategia busca minimizar las deficiencias en el departamento de atención al cliente, para ello se requiere de la implementación de un proceso de análisis de variables con las cuales se obtienen resultados, a partir del seguimiento y control de parámetros observados y medidos, que proporcionen insumos que permitan realizar propuestas de mejoras en los componentes relacionados con la atención al cliente.

De esta manera, se procederá a evaluar las citas efectuadas, y las atenciones realizadas. Medir el tiempo de atención del cliente, de acuerdo al servicio solicitado. La puntualidad de este ante la cita establecida, y veces en que sea cancelada la

misma. Efectuar de manera periódica y no programada, evaluaciones a los clientes sobre sus niveles de satisfacción mediante la implementación de la técnica la encuesta, a través de un cuestionario.

Evaluar la efectividad de las técnicas propuestas, e implementar herramientas correctivas, en el caso de desviaciones en sus objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se pudo realizar un diagnóstico en el Centro Oftalmológico de Valencia , cuyos resultados permitieron identificar las debilidades existentes en sus procesos de atención al cliente de las cuales se detallan a continuación las siguientes, de acuerdo a las opiniones de los clientes entrevistados:

Consideran que las llamadas para la solicitud de su cita fue atendida de forma rápida. Se observa, que parte de los encuestados consideran muy lento el proceso de atención y que esto les genera descontento, la pronta atención del personal es prioridad para las empresas de servicio, por lo tanto la tardanza de la atención al cliente puede genera que este emigre a otros centros de atención médica oftalmológica, lo cual sería negativo para la institución, ya que esto deteriora su imagen.

La fecha de cita fue pautada no es acorde a su requerimiento. Las personas suelen programar sus visitas médicas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, el no poder pautar la fecha acorde a sus necesidad, obliga a tener que reestructurar su tiempo, y en algunos casos pedir permisos laborales, que afectan sus actividades diarias. Es por ello, que debe considerarse la probabilidad de poder establecer la programación de citas de acuerdo a las necesidades del cliente, para su satisfacción.

Consideran que el recibimiento al llegar a Ceoval Uno no fuera el adecuado. Es necesario para toda organización dirigir sus esfuerzos para el buen trato a los clientes, ya que de su satisfacción dependerá su fidelidad y poder seguir contando con la selección primaria de ellos, ya que al ser una institución de prestación de servicios, la atención al cliente siempre debe ser la prioridad, y garantizar su buen trato.

No fue orientado correctamente al estudio o consulta que se iba a realizar. Se puede observar una debilidad en los procesos de atención al cliente, ya que se le debe suministrar toda información que este requiera, para que esté adecuadamente

orientado, y pueda realizarse los estudios necesarios, y mantener su confianza y selección entre las instituciones de la competencia, de manera que ello distinga a la organización como ventaja competitiva.

Expresan que la persona que le atendió fue educada amable con ella, el no serlo perjudicar a la empresa causando descontento por parte de los proveedores, quienes pueden suspender créditos, servicios y despachos, que afectarían la operatividad de la empresa.

Los clientes expresan que la atención fue de forma eficiente. Es necesario que se establezcan políticas al personal para el trato adecuado de los clientes, y minimizar los riesgos de descontento, ya que esto perjudica la imagen de la empresa.

El lapso de atención médica dedicada no fue la suficiente. El tiempo de atención del cliente debe ser el requerido para poder dedicar al paciente la atención adecuada por el tipo de diagnóstico requerido.

Expresan que el retraso en las actividades, está en la planificación y coordinación en el proceso. Una adecuada planificación y coordinación de las actividades permiten dar una respuesta eficiente al personal, en relación a la atención al cliente, si existen retrasos en estas afecta negativamente generando descontente por parte del cliente que afecta la imagen de la organización.

Las quejas y reclamos del cliente no son atendidas oportunamente. Es de gran importancia para la institución, y en especial por parte de la gerencia, considerar las quejas de los clientes, para evaluar y detectar los factores de descontento, que se pueden estar generando, y detectar las posibles causas que lo ocasionan.

Expresan que el procedimiento para la atención al cliente no es eficiente. Cabe señalar que es necesario realizar una revisión del por qué, el cliente ha manifestado un alto grado de descontento, para detectar las posibles causas y atenderlas a tiempo.

Tras las implicaciones anteriores se puede concluir que las empresas deben incluir métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. En este sentido, es necesario que la organización le dé un papel preponderante al cliente, mediante el

conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de haber entregado sus productos o servicios, por lo tanto es necesario una gestión efectiva de atención al cliente, comprendido por un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

En este sentido, se puede señalar que se pudo lograr el objetivo general de la presente investigación que consistió en proponer estrategias para fortalecer la calidad de servicio para empresas del sector salud oftalmológica caso: Ceoval Uno C.A, con las cuales se alcancen altos niveles de eficiencia y calidad en la prestación del servicio, la atención al cliente y en los demás procesos y procedimientos que interactúen con los clientes, ya que su satisfacción garantiza el éxito del logro de los objetivos organizacionales, así como su continuidad en el tiempo, alcanzando el posicionamiento deseado en el mercado en el cual se desenvuelve.

## **RECOMENDACIONES**

Para la implementación efectiva de las estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia, que permita la optimización del desempeño del personal del área de atención al cliente se presentan las siguientes recomendaciones a la empresa en estudio:

Implantar las estrategias gerenciales propuestas con la finalidad de mejorar los procesos atención al cliente y la gestión del personal en el área en estudio.

Difundir las estrategias planteados tanto al personal que labora en el área de atención al cliente, como el resto del personal, para que todos los esfuerzos estén orientados a lograr los objetivos organizacionales.

Mantener una actitud de mejora continua en los procesos que se desarrollan en la organización, en especial en el área de atención al cliente, con la finalidad de lograr los objetivos departamentales y organizacionales propuestos.

Capacitar al personal del departamento de atención al cliente para prestar un mejor servicio, así como mejorar las relaciones interpersonales con los demás departamentos.

Actualizar los manuales de normas y procedimientos que sirvan como guía para el desarrollo de las actividades de la organización, con los procesos actuales, que han sido modificado por los efectos del entorno, permitiendo garantizar el cumplimiento de objetivos, planes y metas, por parte de los trabajadores del área, junto a su difusión e implementación.

Realizar evaluaciones continuas sobre el desempeño del personal de atención al cliente y atender las quejas con prioridad para detectar las debilidades existentes y establecer los correctivos necesarios.

## REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2014). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición: Caracas. Editorial Episteme.
- Castilla, Greysy y Sánchez, Nelsy (2014). **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera de la ESE Hospital Local de Turbana, Bolívar Durante en el Periodo 2013**. Universidad de Cartagena. Cartagena. Colombia. Trabajo de grado no publicado.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Crosby, Víctor (2015). **Gerencia**. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.monografia.com/trabajos\\_11/geren.shtml//DIFER](http://www.monografia.com/trabajos_11/geren.shtml//DIFER). [Consulta: 2018, Enero 10].
- Francés, Antonio (2013). **Estrategia para la empresa en América Latina**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial IESA.
- González, Lizmar (2015). **Diseño de estrategias gerenciales que plantean mejorar en el servicio al cliente para el área de servicio postventa del sector automotriz en el Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela. Trabajo de grado no publicado.
- González, Mario (2011). **La agenda Prioritaria en Salud**. [Documento en línea]. Disponible en : [http://omega.com/edtorpobreza/resumen/pobreza\\_marino.pdf](http://omega.com/edtorpobreza/resumen/pobreza_marino.pdf). [Consulta: 2018, Enero 10].
- Guamán, Miriam y Sumba, Mayra (2013). **Propuesta de estrategias para el mejoramiento de la calidad de los servicios al usuario externo en la unidad de cuidados intensivos del Hospital Vicente Corral Moscoso Cuenca-Ecuador**. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca. Ecuador. Trabajo de grado no publicado.
- Hernández, Mariela (2014). **Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de las escuelas de la Parroquia amare**. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. Trabajo de grado no publicado.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Kotler, Philip (2014). **Fundamentos de la Mercadotecnia**. Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica, S. A. México.
- Krygier, Carlos (2014). **Gerencia**. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://www.monografia.com/trabajos\\_11/gren/geren.shtml//DIFER](http://www.monografia.com/trabajos_11/gren/geren.shtml//DIFER). [Consulta: 2018, Enero 10].
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2013). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Porter, Michael (2016). **Ser competitivo**. 6ª Edición. Barcelona. España: Editorial DEUSTO S.A.
- Quero, Naudy (2013). **Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Venezuela. Trabajo de grado no publicado.
- Sabino, Carlos (2013), **El proceso de investigación científica**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO
- Tamayo y Tamayo, Mario (2016). **El proceso de la investigación Científica**. 4ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.

# **ANEXOS**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado señor

Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias gerenciales que mejoren la calidad del servicio orientada a la excelencia en el Centro Oftalmológico de Valencia.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

**Instrucciones Generales:**

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

**Anexo A**  
**El cuestionario**

**Encuesta al cliente de Ceoval Uno C.A**

1-¿Considera usted que Las llamadas para la solicitud de su cita fue atendida de forma rápida?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2-¿Considera usted que la fecha de cita fue pautada acorde a su requerimiento?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3-¿Cree usted que el recibimiento al llegar a Ceoval Uno fue el adecuado?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

4- ¿Sabe usted si fue orientado correctamente al estudio o consulta que venía a realizar?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

5-¿Considera usted que la persona que le atendió fue educada amable con usted?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

6- ¿Considera usted que la atención fue de forma eficiente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

7- ¿Considera usted que el tiempo en espera para ser atendido fue el adecuado?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

8- ¿Sabe usted si el lapso de atención médica dedicada fue la suficiente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

## **Anexo B**

### **Encuesta a los empleados de atención al cliente de la empresa Ceoval Uno C.A.**

1-¿Conoce usted el termino de calidad de servicio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2-¿Tiene usted conocimiento si los objetivos de la organización están orientados a prestar un servicio de calidad?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

3-¿Sabe usted si se cumplen las normas y procedimiento descrito en la organización?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

4-¿Tiene usted conocimiento si el cargo que actualmente desempeña está orientado hacia la calidad de servicio?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

5-¿Sabe usted si actualmente existen deficiencias en departamento de atención al cliente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

6- ¿Considera usted estar dispuesto a mejorar las actividades en forma eficiente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

7-¿Considera usted que es cortes al recibir al cliente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

8- ¿Sabe usted si las citas son otorgadas acorde a las exigencias de los clientes?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

9-¿Tiene usted conocimiento si los médicos dedican tiempo adecuado a su consulta?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

10-¿Sabe usted si el retraso en las actividades, está en la planificación y coordinación en el proceso?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

11- ¿Tiene usted conocimiento si existe supervisión de las actividades que realiza?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

12- ¿Considera usted que las quejas y reclamos del cliente son atendidas oportunamente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

13- ¿Sabe usted si el procedimiento para la atención al cliente es eficiente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

## Anexo C

### Tabla de Frecuencias

#### Encuesta al cliente de Ceoval Uno C.A

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	7	8	47%	53%
2	10	5	67%	33%
3	10	5	67%	33%
4	6	9	40%	60%
5	14	1	94%	6%
6	11	4	74%	26%
7	4	11	26%	74%
8	8	7	54%	46%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)

## Anexo D

### Tabla de Frecuencias

#### Encuesta a los empleados de atención al cliente de la empresa Ceoval Uno C.A.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	3	0	100%	0%
2	3	0	100%	0%
3	3	0	100%	0%
4	3	0	100%	0%
5	3	0	100%	0%
6	3	0	100%	0%
7	3	0	100%	0%
8	3	0	100%	0%
9	2	1	80%	20%
10	2	1	80%	20%
11	3	0	100%	0%
12	2	1	80%	20%
13	3	0	100%	0%

Fuente: Hidalgo y Zamora (2018)