

Isabel Villares Escalona
Antonio Salcedo Fernández

Caso: El problema de la señora Encarna y su experiencia de cliente

**Isabel Villares Escalona
Antonio Salcedo Fernández**

Caso: El problema de la señora Encarna y su experiencia de cliente



**Caso: El problema de la señora Encarna
y su experiencia de cliente**

Isabel Villares Escalona
Antonio Salcedo Fernández

Caso: El problema de la señora Encarna y su experiencia de cliente

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición
de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Junio, 2023

Caso: El problema de la señora Encarna y su experiencia de cliente
Isabel Villares Escalona y Antonio Salcedo Fernández

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2023, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-93-4

Cubierta: ESIC
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

esic
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

I

1. ANTECEDENTES	9
2. LOS USUARIOS/CLIENTES DEL SERVICIO QUE ANALIZAR	10
3. CUESTIONES QUE TRABAJAR.....	13



Isabel Villares Escalona

Licenciada en Psicología Industrial, UCM. Máster en Dirección de RR. HH. y Organización por ESIC.

Posgrado en gestión de la formación y formación de formadores por el Centro de Formación en Nuevas Tecnologías.

Experiencia de más de 25 años tanto en consultoría como en departamentos de RR. HH., donde ha ocupado diferentes posiciones como responsable de Selección, Formación, Desarrollo y directora de RR. HH. de Euromaster (Grupo Michelin hasta 2007).

Socia directora de la consultora Influencia Organizativa desde 2007 hasta 2019.

Dirección y coordinación del área de grado de la escuela de negocios Madrid School of Marketing desde el 2016 hasta el 2019.

Actualmente, coordinación académica del Executive MBA en ESIC desde el 2019.

Fellowship (FHEA) desde el 2020.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/isabelvillaresescalona/>



Antonio Salcedo Fernández

Doctor en Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos. MBA Ejecutivo por ICADE. Posgrado en e-Recursos Humanos por el CEF. Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid.

Actualmente, mánager AA.PP. (Corporate Education) y profesor de posgrado de ESIC. Anteriormente director de Consultoría en Forma Consulting. Gerente en Cofor-Groupe Cesi. Consultor sénior en G.M.C. Consultores. Consultor sénior en Alfar Training. *Brand Manager* en Enciclopedia Britannica.

Ha realizado formación en empresas como Boulanger, Daimler Chrysler, Ingram Micro, Race, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Seur, Unelco, Hospital Central de Asturias, etc. Ha realizado *coaching* ejecutivo y *mentoring* a directivos y mandos de empresas como M2S y Caja de Ahorros del Mediterráneo.

Autor de los libros *Coaching sobre el terreno*, *Anatomía de la persuasión* y *Venta transformacional*. Autor de notas técnicas y casos prácticos *Liderazgo transformacional*, *Comunicación persuasiva* y *Modelos de venta B2B*, todos editados por ESIC Editorial.

<https://www.linkedin.com/in/ph-d-antonio-salcedo-esic-b09a3926/>
www.antoniosalcedo.es

*Caso original de los profesores **Isabel Villares** y **Antonio Salcedo** bajo la supervisión de la profesora Aránzazu Larrañaga. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos reales.*

Original del 10 de marzo de 2023.

Palabras clave: toma de decisiones, solución de problemas, identificación de causas, calidad de servicio, *customer experience*, *customer journey*, gestión del cambio.

Categoría: gestión del cambio, *customer experience*, *management*, habilidades de gestión.

1. Antecedentes

Según datos de la radiografía de la sanidad en la Comunidad Autónoma de Madrid, la situación de la sanidad pública en la región se define en los últimos tiempos en términos de crisis. Esta crisis se percibe mayormente en la situación de la atención primaria. Al margen de las polémicas que puedan aparecer en los medios de comunicación, los indicadores de sanidad señalan dos puntos críticos en esta comunidad: la escasez de personal sanitario en la atención primaria y el nivel de gasto público por habitante, que es el menor de España. Esta situación contrasta con la calidad de sus indicadores en atención especializada.

(<https://www.rtve.es/noticias/20230130/sanidad-comunidad-madrid-datos-cifras/2416352.shtml>)

La valoración que los madrileños hacen de la sanidad pública en su región se ha hundido desde la irrupción de la pandemia de COVID-19. No es una tendencia ajena a lo que ha ocurrido en otras comunidades autónomas. En Madrid el sistema sanitario en conjunto se puntúa con un 6,3, en línea con la media nacional, pero ha caído significativamente desde el 7,1 que se le concedía en 2019.

La Comunidad de Madrid es la tercera en la que la lista de espera es más corta para ser atendido por primera vez por un médico especialista (51 días), dato que únicamente mejoran País Vasco (29 días) y Baleares (50), además de Ceuta y Melilla. Pero, al mismo tiempo, es la tercera comunidad donde hay más proporción de pacientes que aguardan más de dos meses por una consulta (69,1%), solo por detrás de La Rioja (70,6%) y Canarias (87,1%).

Por último, cabe destacar que en la Comunidad de Madrid ha crecido en los últimos años la tasa de personal sanitario en la atención especializada, tanto médico como de enfermería, donde sus 2,3 médicos por cada 1.000 habitantes, y sus 4 enfermeros están por encima de la media del país.

2. Los usuarios/clientes del servicio que analizar

La señora Encarna es una mujer de 64 años que cuenta con un largo historial clínico. Operada de la pleura, son frecuentes sus bronquitis con expectoración que la tienen en cama varios días. También fue operada de la columna, aunque la operación fue un éxito y puede hacer una vida normal. Lo que sigue ocurrió en un hospital general situado a 37 km del pueblo donde viven nuestros protagonistas, y al que se tienen que desplazar siempre que van a la consulta del médico especialista.

Hace algunos meses la señora Encarna fue a su médico de familia en el centro de atención primaria de su localidad porque no sabía muy bien qué le pasaba, y decía que notaba cómo que se le dormía la parte izquierda del rostro. Además, se sentía decaída y sin apetito. Su médico creyó que podía ser un síntoma incipiente de párkinson. Así es que, para estar seguros, le dio un volante para que fuese al especialista, en concreto la derivó al neurólogo del hospital de referencia situado en la gran ciudad. La señora Encarna tenía en estima a su actual médico de familia, si bien en el último año le habían cambiado dos veces al médico de toda la vida. Cabe considerar que el servicio de atención primaria, antes de la pandemia, era el servicio más valorado por los ciudadanos de la Comunidad de Madrid, con una puntuación de 7,5 sobre 10; ahora se queda en apenas 6 puntos, y el servicio peor valorado ha pasado a ser las urgencias de atención primaria, con un 5,7, casi un punto menos que tres años atrás.

El servicio de citas de la comunidad autónoma le propuso telemáticamente una cita con la neuróloga seis semanas después de la consulta inicial (en la Comunidad de Madrid la espera media para la primera consulta de neurología es de 46 días). Tras acudir a la consulta, la doctora Paula, jefa del servicio de neurología, pidió que le hicieran una resonancia magnética para asegurarse, pues el párkinson es una enfermedad que si se coge a tiempo puede estabilizarse y, mediante el adecuado tratamiento, conseguir que su evolución sea mucho más lenta.

La neuróloga advirtió a la señora Encarna y a su marido que no se asustasen cuando fueran a hacerse la prueba porque el hospital estaba en obras. El Servicio Madrileño de Salud (SERMAS), dentro del Plan INVEAT (Inversión en equipos de alta tecnología sanitaria en el Sistema Nacional de Salud) financiado con fondos de la Unión Europea, había adquirido un total de siete dispositivos de alta tecnología. Para este hospital se destinaron nuevos equipos de hemodinámica. Asimismo, la compra de una gamma cámara —un dispositivo de diagnóstico por imagen de