

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMATICA

(F.A.F.D)

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

CREACION DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO APLICADO
AL HOSPITAL MARTIN ICAZA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

EGRESADOS:

MARIUXI VILLALVA PIGUAVE

PEDRO SANDOYA OLVERA

DIRECTOR:

Eco. Verónica Merchán Jácome

LECTOR:

Ing. Carlos Aguirre Rodríguez

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento a la Facultad de administración finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Al Ing. Carlos Aguirre Ms. lector de tesis, a los maestros que sin egoísmo nos impartieron sus conocimientos.

A la Eco. Verónica Merchán director de tesis por haberme guiado sabiamente y en general a todas aquellas personas que en menor o mayor grado han contribuido a la feliz culminación del presente trabajo.

PEDRO SANDOYA OLVERA

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

A Dios, por darme la fuerza y perseverancia para culminar con éxitos mis estudios.

A mis padres, por darme la oportunidad de existir y el apoyo brindado.

A mis hermanos, mis tíos por la comprensión, el esfuerzo y el apoyo incondicional que me ha brindado siempre.

PEDRO SANDOYA OLVERA

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento a la Facultad de administración finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Al Ing. Carlos Aguirre Ms. lector de tesis, a los maestros que sin egoísmo nos impartieron sus conocimientos.

A la Eco. Verónica Merchán director de tesis por haberme guiado sabiamente y en general a todas aquellas personas que en menor o mayor grado han contribuido a la feliz culminación del presente trabajo.

MARIUXI VILLALVA FIGUAVE

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

A Dios, por darme la fuerza y perseverancia para culminar con éxitos mis estudios.

A mis familiares y amigos, por darme la comprensión y su apoyo.

A mis padres y hermanos, por su apoyo durante todos estos años y en especial durante mi carrera universitaria.

A mis tías(os), por la comprensión, el esfuerzo y el apoyo incondicional que me ha brindado siempre.

MARIUXI VILLALVA FIGUAVE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Los autores de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **CREACION DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO APLICADO AL HOSPITAL MARTIN ICAZA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO** en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

PEDRO SANDOYA OLVERA

MARIUXI VILLALVA PIGUAVE

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido

Pág.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	16
1.1.1 CONCEPTUALIZACION DEL PROBLEMA.....	16
1.1.2 ANALISIS CRITICO.....	18
1.1.3PROGNOSIS.....	19
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	20
1.2.1 PRIORIZACION DEL PROBLEMA.....	21
1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	26
1.2.3 INTERROGANTES DEL PROBLEMA.....	26
1.2.4. DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACION.....	26
1.3. PROBLEMA CENTRAL.....	27
1.3.1. PROBLEMAS DERIVADOS.....	27
1.4. OBJETIVOS.....	28
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	28
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	28
1.5. JUSTIFICACION.....	29

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO.....	30
2.1. PROBLEMA DE ESTUDIO.....	30
2.1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	30
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	31
2.2.1. ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	31
2.2.1.1. HERRAMIENTAS DE GESTION.....	31
2.2.1.2. DEFINICION DEL CONCEPTO DE CALIDAD.....	32
2.2.1.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD.....	36
2.2.1.4. EXPERIENCIA DE LA CALIDAD.....	40
2.2.2. CREACION DE LA CALIDAD.....	41
2.2.3. SISTEMAS Y PROCESOS DEL CONTROL DE CALIDAD.....	44
2.2.3.1. MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD.....	45
2.2.3.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACION (ISO).....	49
2.2.4 PRINCIPIOS DEL CONTROL DE CALIDAD.....	53
2.2.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD DENTRO DEL PROCESO DE PLANEACION Y MEJORA DE LA CALIDAD.....	54
2.2.4.2. PLANEACION DE LA CALIDAD.....	59
2.2.4.3 CONTROL DE CALIDAD.....	63
2.2.4.4 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.....	66
2.2.5 CONCEPTO DE SERVICIO.....	68
2.2.5.1 DIMENSIONES DEL SERVICIO.....	71
2.2.6 CALIDAD EN EL SERVICIO.....	73
2.2.6.1 DIMENSIONES DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	76
2.2.6.2 PROBLEMAS EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	79

2.2.7 CONTROL DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS.....	80
2.2.8 INTEGRACION E IMPLEMENTACION.....	84
2.2.8.1 DETERMINAR PERSPECTIVAS Y NECESIDADES DEL CLIENTE.....	84
2.2.8.2 INTEGRACION SISTEMAS DE CALIDAD.....	87
2.2.8.3 CRITERIOS DE MEDICION.....	90
2.2.9 CONCLUSIONES DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	97
2.2.10 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	100
2.2.10.1 ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL.....	104
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	105
2.3.1 DEFINICIONES.....	105
2.4 HIPOTESIS.....	110
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	110
2.4.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS.....	110
2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	110
2.5.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	110
2.5.2 VARIABLES DEPENDIENTES.....	110

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	111
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	111
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	111
3.2. METODOS Y TECNICAS.....	111
3.2.1. METODOS.....	111
3.2.1.1. METODO CIENTIFICO.....	111
3.2.1.2 .METODO HIPOTETICO- DEDUCTIVO.....	113
3.2.1.3. METODO INDUCTIVO- DEDUCTIVO.....	113
3.2.1.4 METODO DESCRIPTIVO.....	113
3.2.2 TECNICAS.....	114
3.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	114
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	114
3.5. UNIVERSO Y MUESTRA.....	114
3.5.1. MUESTRA.....	115
3.6. PROCESAMIENTOS DE DATOS.....	116
3.6.1. DESCRIPCION DE LA INFORMACION.....	115
3.6.1.1. ENCUESTA.....	115
3.6.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	128

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO.....	130
4.1 TITULO.....	130
4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	130
4.3. JUSTIFICACION.....	131
4.4. MISION.....	132
4.5. VISION.....	132
4.6. VALORES CORPORATIVOS.....	132
4.7. PRINCIPIOS.....	133
4.8. OBJETIVOS.....	134
4.8.1. OBJETIVO GENERAL.....	134
4.8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	134
4.9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	134

4.9.1. ESTRATEGIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	134
4.9.2. IMPLANTACION EN BASE A LA ESTACTIVA.....	135
4.9.3. IMPLANTACION EN BASE A LA TECNOLOGIA.....	140
4.9.4. COMPETIR POR TALENTO.....	147
4.9.5. LAS CUATRO DIMENSIONES DEL SERVICIO EXTRAORDINARIO.....	155
4.9.5.1. CINFIABILIDAD.....	155
4.9.5.2. SORPRESA DEL SERVICIO.....	157
4.9.5.3. RECUPERACION DEL SERVICIO.....	158
4.9.5.4. EQUIDAD DEL SERVICIO.....	160
4.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
4.10.1. CONCLUSIONES.....	162
4.10.2. RECOMENDACIONES.....	166
4.11. BIBLIOGRAFIA.....	169
ANEXOS.....	171

RESUMEN

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma crítico propositivo, que cuestiona los esquemas de hacer investigación y no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución. Por lo cual, del análisis detenido del problema, se estableció la formulación siguiente: ¿Cuáles son los lineamientos necesarios en el diseño de una estrategia de calidad en el servicio para aplicar en el hospital Martin Icaza?

La presente investigación es de tipo descriptiva y corresponde a una investigación de campo, por cuanto se la desarrolló en el entorno del contexto involucrado en el sector del hospital, sustentándose en la investigación de fuente primaria ya que se realizaron observaciones, se desarrollaron entrevistas y se aplicaron encuestas. Además, al tratarse de la necesidad de emplear aspectos documentales para apoyar la investigación, el presente estudio se tornó en bibliográfico documental.

La investigación fue eminentemente cualitativa; es decir, buscó las causas y los hechos de estudio del proyecto, realizando una medición controlada que puso énfasis en los resultados; el cual se orientó a la comprobación de la hipótesis, de acuerdo a las variables formuladas en el problema planteado.

Esta investigación se desarrolló en el hospital Martín Icaza, en donde se consideró trabajar con todos los miembros de la organización, como la población es pequeña se trabajará con la totalidad del universo.

Bajo la hipótesis de que aplicado la estrategia de calidad en el servicio, contribuirá con el mejoramiento de la imagen institucional se podrá determinar las alternativas de las herramientas de calidad que permita cumplir con el objetivo principal y una vez corroborada la misma nos ha permitido visualizar la importancia de la Estrategia de servicio.

SUMMARY

To explain to it in a clear and immediate way we will appeal to a comparison: an elegant and neat man, when he/she gets dressed in the morning, he/she tries to choose their clothes so that the colors, fabrics and styles combine to each other. But it is not limited this; in fact it combines with their clothes a certain type of shoes, one determines tie, socks in syntony with the shirt and the same thing happens with the coat, the scarf and the hat. In definitive, each detail of their gear this elect in narrow relationship with the general image that that man wants to give of yes.

The same philosophy regulates the behavior of the companies; these included one, to maintain a certain style, they should try to regulate all the expressions in those that he/she mixes their image (paper of letters, external rótulos, means of transports, etc) for this reason, it is fundamental to appeal a graphic designer so that he/she studies the program of image of the company.

Their work consists on carrying out an authentic behavior code, denominated (manual of the standards) or simply manual. In the they are all the operative norms to those that he/she should abide the company that is governed by certain visual examples. Above all one exists it details presentation of the logo whose size variations and of color according to the circumstances were explained meetly. Then it is explained how to carry out an impression and in general all him with respect to the material of stationery of the society including personal cards, paper size letter and envelopes.

INTRODUCCIÓN

El gran reto al cual se enfrentan las organizaciones, hoy en día es convertir su estrategia en realidad, alcanzar sus metas, lograr ser lo que quieren ser. En resumen, el mayor desafío de una empresa es lograr resultados efectivos; teniendo en cuenta que en un mundo tan cambiante la disposición de lo preciso para atender las insuficiencias (*previsión*); dirigir el esfuerzo (de distintas disciplinas y recursos) a obtener los resultados requeridos, conocer la probabilidad de ocurrencia de los eventos futuros (*pronóstico*) - desde distintas perspectivas; preparando la aplicación de criterios conocidos en otros similares para extraer conclusiones que ayuden en la toma de decisiones (*proyección*), son basados en resultados para el futuro.

Por ello, es un arte establecer herramientas de gestión, que permita a una organización seguir ofreciendo sus servicios de calidad, donde el cliente pueda vivir una experiencia única (a través de la creatividad con la cual se desempeñan las organizaciones para captar la atención del cliente hacia el producto o servicio que ofrecen); manteniendo así a las empresas dentro de la competitividad, disponiendo de tecnología práctica precisa y eficiente. Llevando a las organizaciones a darse a la tarea de interesarse por conocer lo que sucederá de acuerdo a las posibles decisiones tomadas en el pasado y cómo afectarán el futuro (prospectiva).

Visto de ésta manera, se puede dar inicio a un tema muy particular como lo es la estrategia de calidad en el servicio; ya que éstos se enfocan a partir de decisiones presentes para mejorar situaciones futuras, basándose en

experiencias pasadas (con cierto grado de semejanza o iguales, de una misma empresa o de sus competidores), enfrentando situaciones nuevas de forma original (creativa), reduciendo así el grado de incertidumbre, y el riesgo asociado a la aplicación de una estrategia.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual

estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las más aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas. El análisis e interpretación de los resultados nos ayudaran a sacar las conclusiones y recomendaciones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis

CAPITULO IV

En este último capítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e

hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cuál fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

1.1.1 Contextualización Del Problema

El sector salud, por ser una empresa que proporciona servicio, se encuentra cada vez más preocupado en desarrollar estrategias que permitan mejorar la calidad y garanticen no sólo la prestación de un servicio óptimo, sino que garantice una ventaja competitiva.

Los sistemas de salud se encuentran en transición debido a múltiples factores, como avances tecnológicos, presiones económicas y mayor exigencia por parte de los consumidores, además de la competencia.

La calidad es un concepto que involucra la imagen que la empresa proyecta al exterior y la mejora continua de un producto o servicio. La importancia que este término ha alcanzado en las empresas de servicio de salud en los últimos años, ha sido tal, que estas empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias de calidad a fin de proporcionar no sólo un servicio óptimo sino satisfacer las necesidades de los clientes

Durante los últimos años el mundo ha evolucionado a gran velocidad, los retos y las oportunidades en calidad, tecnología y administración se han incrementado con el transcurso del tiempo. Todas las organizaciones enfrentan la necesidad de

mejorar la calidad ya sea en su producto o servicio. Hoy en día calidad y competitividad dentro de las empresas modernas son sinónimas.

A través de la presente investigación se pretende mostrar cuales son los aspectos prioritarios que una unidad hospitalaria considera indispensable para establecer medidas que aseguren una óptima calidad en el servicio. Estas medidas se articularán en forma sistemática para diseñar una estrategia de servicios que garantice la calidad en la prestación de los servicios.

El concepto de calidad, aplicado a los Servicios de Salud, se ha incorporado en nuestro país en los últimos años. Esto no implica que históricamente los Servicios de Salud no hayan buscado permanentemente la excelencia, sino que en primer lugar se buscó la calidad de los productos y esto tuvo una repercusión en el sector servicios.

No se trata exclusivamente de poseer calidad técnica o intrínseca, sino de producir actos de calidad y que esta sea percibida por el usuario con rendimiento y costos acordes, podemos decir sin duda que esto constituye Calidad de los Servicios de Salud.

El problema se enfoca en la falta de una estrategia que permita ser la base que mueva a todos los miembros de la organización para ofrecer un servicio de calidad a los pacientes en la Unidad hospitalaria.

Por falta de una guía, no se consideran importantes algunos aspectos de calidad

que vale la pena tener en cuenta. En primer lugar calidad no es sinónimo de lujo o de complejidad, sino que por el contrario, la calidad debe ser la misma en todos los niveles de atención. En segundo lugar no constituye un término absoluto sino que es un proceso de mejoramiento continuo. Por último no depende de un grupo de personas sino que involucra a toda la organización.

1.1.2 Análisis Crítico.

En el hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo existen problemas como: Débil organización de la entidad, escasa capacidad empresarial, una cultura empresarial deficiente, informalidad en la actividad productiva, falta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados.

Las causas para estos problemas son:

Estructura organizacional inadecuada, individualismo de los empleados, escasa educación y liderazgo en los administradores, falta de capacitación gerencial, no hay intercambio de experiencias empresariales e inexistente investigación y desarrollo

El problema principal constituye la carencia de las herramientas de gestión de calidad en el servicio.

Las causas que han provocado la no aplicación de las herramientas de gestión de calidad en el servicio en el hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo son:

- Falta de planificación: El hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo actualmente es una organización en la que la toma de decisiones se realiza de manera no técnica ni planificada.
- Desorganización: En el hospital Martin Icaza no existe una estructura organizacional específica y funcional.
- Desactualización: El hospital Martin Icaza trabaja con un enfoque organizacional no acorde con la realidad actual.

1.1.3 Prognosis

De mantenerse la carencia de las herramientas de gestión de la calidad en el hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo está en riesgo inminente, pues la gestión realizada de una manera no estructurada, hará que no pueda desarrollarse de forma productiva y competitiva y lo que es peor, no pueda en un momento dado subsistir, por lo que resulta urgente encontrar solución a este problema, a fin de que el hospital permanezca sirviendo a la comunidad.

En el caso de no poder resolver el problema planteado, los directivos no podrán ejercer control sobre las actividades y los resultados de la entidad, sin poder tomar las medidas correctivas de manera oportuna; por lo cual el futuro de la misma es incierto, ya que no podrán identificar puntos fuertes y débiles con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades actuales o potenciales.

Razones por las cuales, la competencia aprovechará la situación y esto originará

inestabilidad económica y administrativa ya que existirán pérdidas significativas para sus asociados ocasionando la desaparición de la entidad; por lo cual la misma debe analizar la coyuntura económica, política y social que se vive actualmente, y la necesidad de mejorar la competitividad y adoptar nuevas formas de gestión que le permitan tener un excelente desarrollo futuro.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario identificar los componentes del análisis estratégico-situacional que permita una adecuada estructuración organizacional en la empresa, ya que este tipo de instituciones en nuestra provincia constituyen una prioridad para impulsar el desarrollo local, regional y nacional.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La calidad es un concepto que involucra la imagen que la empresa proyecta al exterior y la mejora continua de un producto o servicio. La importancia que este término ha alcanzado en las empresas de servicio de salud en los últimos años, ha sido tal, que estas empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias de calidad a fin de proporcionar no sólo un servicio óptimo sino satisfacer las necesidades de los clientes

Los sistemas de salud se encuentran en transición debido a múltiples factores, como avances tecnológicos, presiones económicas y mayor exigencia por parte de los consumidores, además de la competencia.

Durante los últimos años el mundo ha evolucionado a gran velocidad, los retos y las oportunidades en calidad, tecnología y administración se han incrementado con el transcurso del tiempo. Todas las organizaciones enfrentan la necesidad de mejorar la calidad ya sea en su producto o servicio. Hoy en día calidad y competitividad dentro de las empresas modernas son sinónimas.

A través de la presente investigación se pretende mostrar cuales son los aspectos prioritarios que una unidad hospitalaria considera indispensable para establecer medidas que aseguren una óptima calidad en el servicio. Estas medidas se articularán en forma sistemática para diseñar una estrategia de servicios que garantice la calidad en la prestación de los servicios.

1.2.1 PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Una vez hecha la observación después de analizar los problemas, se describen la priorización de los mismos con la participación de todos los involucrados, mediante consultas, opiniones de los directivos, entrevistas con los empleados y trabajadores, encuestas realizadas a usuarios. Se ha dejado en claro que lo más urgente es:

PROBLEMAS	MAGNITUD	IMPACTO	TOTAL
Mala gestión organizativa	3	3	6
Innovación gerencial en lo que respecta a al hospital	3	3	6
Adecuación del diagnóstico que indique las falencias administrativas.	3	3	6
Mejora en la identificación de las falencias que impiden el cumplimiento del programa organizacional.	2	2	4
Implementar nuevas estrategias que vayan orientadas a alcanzar los estándares establecidos por el hospital	1	1	2
Perfeccionamiento en cuanto a la identificación de las herramientas de gestión de calidad que cumple el empleado moderno.	3	2	5
Implementación de estrategias como la adecuación de un ambiente organizacional estable	4	4	8

Fuente: encuesta y observación al interior del hospital.

Elaborado por: Los Autores.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERESES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Hospital Martin Icaza	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar a sus empleados con gran sentido profesional. Brindar herramientas de gestión en la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un diagnóstico que indique las deficiencias administrativas. Escases de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> Estatutos y reglamentos del hospital y ley de salud Diagnostico y Encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento total del proyecto propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto limitado.
Ejecutores del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los conocimientos de los empleados y trabajadores. Incorporarse en la modalidad "cultura organizacional". 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar el objetivo organizacional del hospital Limitación de conciencia profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos económicos y perseverancia para optimizar la eficiencia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar un ejemplo a seguir. Participación activa en la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Escaso apoyo de la dirección para el desarrollo del proyecto.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un mejor estatus a los miembros del hospital 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestaria limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer Información para realizar un buen estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo para la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Paros. Calamidad doméstica.

ARBOL DEL PROBLEMAS

E
F
E
C
T
O
S

Disminución en la gestión administrativa del hospital por falta de un modelo de herramientas de gestión eficiente y de calidad.

Ambiente de trabajo inadecuado Para el avance del Proceso Organizacional.

Poco interés por parte de los empleados en mejorar sus destrezas.

Poco tiempo dispuesto para el Desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales

Problema central

Dificultad para alcanzar la calidad organizacional a través de procesos administrativos obsoletos.

C
A
U
S
A
S

Evaluación de las herramientas de gestión de calidad del Programa organizacional que cumplan con los procesos establecidos.

Diagnostico que indique las Deficiencias administrativas y operativas en El desarrollo de los procesos establecidos para alcanzar los Estándares de calidad.

Desconocimiento de las falencias que impiden la aplicación de las herramientas de gestión para el logro de los objetivo.

ARBOL DE OBJETIVOS

**F
I
N
E
S**

Mejorar la calidad administrativa a través de un modelo de herramientas de gestión acorde a la realidad del hospital

Ambiente de trabajo adecuado para el avance del Proceso organizacional.

Empleados interesados en el desempeño de su aprendizaje.

Perfeccionar los componentes de las herramientas de gestión para el desarrollo de los procesos administrativos.

OBJETIVO

Facilitar el Desarrollo del hospital a través de herramientas de gestión que determine los estándares para la calidad organizacional.

**M
E
D
I
O
S**

Identificación de las características del Proceso administrativo en relación con las herramientas de gestión

Diagnóstico eficiente para determinar las falencias en el desarrollo del análisis.

Alcanzar los estándares establecidos para el perfil profesional.

1.2.2 Formulación Del Problema.

¿Cuáles son los lineamientos necesarios en el diseño de una estrategia de calidad en el servicio para aplicar en el hospital Martin Icaza?

1.2.3 Interrogantes (subproblemas).

El proyecto solo se realizará para evaluar la posibilidad de aplicar una estrategia de calidad en el servicio para el Hospital Martin Icaza.

¿Cómo satisfacer las exigencias de los clientes en el Hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo?

¿Cuáles son los lineamientos de evaluar la estrategia que determinará la factibilidad de aplicarla en el Hospital Martin Icaza?

¿Cuáles son los elementos del proceso administrativo con los que la estrategia de calidad en el servicio realiza sus trabajos?

1.2.4 Delimitación del Objeto de Investigación.

Delimitación de Contenido:

Campo: Administración

Área: Organización de Empresas

Aspecto: estrategia de calidad en el servicio

Delimitación Espacial:

La presente investigación se desarrollará en el hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo.

Delimitación Temporal:

Para el desarrollo de esta investigación se tomarán los datos del hospital Martín Icaza desde su creación.

1.3. Problema Central

Actualmente las organizaciones buscan dar respuestas apropiadas a los cambios económicos, políticos y sociales, enfatizándose de forma significativa en los procesos de gestión, es decir, en el cómo y por qué se hacen las funciones dentro de las instituciones con el propósito de ser competitivos y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.3.1 Problemas Derivados

- Poca competitividad en el mercado por la pérdida de la capacidad resolutive de sus operaciones segmentadas por los pocos servicios especializados
- Poca accesibilidad y voluntad por parte de los directivos a adoptar nuevas técnicas por la incertidumbre que generaría en especializarse en conocimientos organizacionales más complejos pero indispensables para el hospital.

- Se maximiza el riesgo al aplicar una técnica nueva sin haber desarrollado un estudio amplio de los beneficios que generara su aplicación y ejecución.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar una estrategia de calidad en el servicio para la Unidad Hospitalaria Martín Icaza de la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar modelos relacionados con estrategias de servicio.
- Determinar las fortalezas y debilidades en materias de recurso, la reputación del servicio y la razón de ser del hospital
- Identificar los atributos más importantes del servicio en un hospital para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.
- Desarrollar la estrategia de servicios en base a los resultados de la investigación y a los cuatro principios básicos en la que se basará la estrategia.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las empresas de servicio de salud juegan un papel importante en la sociedad. La falta de calidad en el servicio es un problema latente en muchas empresas dedicadas a este giro, sin importar el tamaño de la organización. La falta de

calidad en hospitales del sector público hace que los hospitales privados tengan mayor posibilidad de crecimiento.

Para competir en cualquier sector se debe tener un rasgo diferenciador que te proporcione una ventaja competitiva. El presente estudio se enfocará a desarrollar una estrategia de calidad, puesto que es necesario tener un Hospital que cumpla con todos los requisitos del sector salud, infraestructura adecuada y además provea a los pacientes una excelente calidad en el servicio.

Al contar con calidad se disminuyen los costos, los procesos y los recursos se optimizan, se garantiza la permanencia en el mercado y permite crecer con mayor facilidad.

Con el desarrollo de esta estrategia, se busca ofrecer un Hospital de calidad en todos los sentidos en el Cantón Babahoyo, una ciudad con crecimiento que necesita un hospital digno y al mismo tiempo que el hospital mediante esta estrategia le permita crecer y crear una verdadera ventaja competitiva

Se tratará de proponer una estrategia en base a las necesidades de los pacientes y que sea entendible y aplicable a todos los miembros de la organización y que ofrezca a los clientes valor auténtico.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El tema aquí desarrollado, sobre la estrategia de calidad en el servicio en el hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo, se inscribe en el Área de la Organización de Empresas en lo que corresponde al manejo de planes estratégicos.

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la creación de una estrategia de calidad en el servicio de salud en la ciudad de Babahoyo

La creación de una estrategia de calidad para el hospital Martin Icaza, surge de la necesidad de que en el Cantón Babahoyo los servicios de salud puedan contar con un modelo estratégico acorde a sus necesidades.

Los estudios relacionados para establecerla estrategia de calidad en el servicio dependerán de la eficiencia con que responda ante las exigencias del mercado.

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 Estrategia de calidad en el servicio

2.2.1.1 Herramientas de Gestión.

La gestión es un elemento fundamental que ayuda a toda entidad empresarial con su desarrollo para el logro de los objetivos que la misma se propone, pero así como la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución, la misma también necesita de distintas herramientas que puedan optimizar su desarrollo.

La competencia en el entorno empresarial es parte de la naturaleza de cada empresa, y la misma dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

Es importante tener en cuenta que en estos días, una empresa no es capaz de obtener ventajas sostenibles únicamente por medio de la aplicación de nuevas herramientas de gestión tecnológicas sobre los bienes físicos, activos y pasivos financieros, ya que el logro exitoso de la competitividad empresarial debe enfocarse a un correspondiente plan en cual tiene por tarea fijar la visión, los objetivos y las estrategias mediante las cuales se llevará a cabo este desarrollo con base en un adecuado diagnostico institucional.

Debemos considerar a las herramientas de gestión como parte fundamental de toda empresa. La gestión empresarial es el medio más importante por el cual la

empresa emprenderá su camino para lograr los objetivos deseados, por ello, establecer las herramientas de gestión que serán utilizadas para poder lograr este desarrollo, representan un factor prioritario en todo sistema empresarial.

Por último cabe destacar que las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos entre todos los recursos con los que cuenta una empresa, conformando de esta manera un orden y una coherencia con relaciones e interacción mutua para lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para poder alcanzar la metas propuestas por la empresa.

2.2.1.2. Definición del concepto de calidad

La importancia de comprender la calidad es fundamental para competir efectivamente en los mercados internacionales, esta es una de las razones por las cuales se han ido desarrollando y creando nuevas teorías y técnicas que han permitido a las empresas utilizarlas como una herramienta de diferenciación al momento de ser aplicadas de una manera adecuada a los diferentes tipos de situaciones que se puedan presentar.

Diversos autores han definido el concepto de calidad tratando de hacerlo comprensible para todas las personas buscando su correcta aplicación. La calidad puede ser percibida de diferentes maneras dependiendo de los individuos u organizaciones. Esto hecho varía en base a los objetivos que cada una de estas partes espera obtener con el concepto de calidad. La calidad debe

ser entendida por parte de las organizaciones como un concepto único y que debe de estar presente en todo momento al realizar las funciones operacionales. (Foster, 2008) Una vez entendiendo que el concepto de calidad es único como base en la primera etapa del proceso para implementar la calidad.

La perspectiva básica de la calidad, según Colunga (2009), se define como un conjunto de características de una persona o de una cosa, definición que se relaciona con el origen de la palabra proveniente del inglés “quality” que se refiere a una persona con un elemento, propiedad o peculiaridad distinta que la hace sobresalir. La calidad tiene que ver con el valor al usuario, esto quiere decir la habilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Esta definición propuesta por Berg (2008) se divide en dos partes: la manera en que es producido el producto y las características del producto en sí.

Así mismo la “Internacional Organization for Standardization”, organización internacional reconocida por su labor en cuanto a establecer normas y estándares de calidad, la define como:

“La totalidad de características de un producto o servicio refiriéndose a su habilidad para satisfacer las necesidades indicadas o implicadas.”

Estas definiciones se enfocan en las características de un producto o servicio, como base de la calidad, de la misma manera que Feigenbaum (2007) define este concepto enfocándose a las organizaciones de la siguiente manera: “Calidad son todas las características de marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento que componen a los productos y servicios y a través de los

cuales se cumplen con las expectativas del consumidor.” Esta última definición abarca las diferentes partes de la empresa y de las características que componen a los productos o servicios, lo cual para entender con más claridad se puede visualizar como una unidad que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

La calidad, según Rosander (2008), es una función permanente dentro de las organizaciones que involucra todos los aspectos de esta. La calidad está relacionada con todas las personas que forman la organización, ya que lo que la gente realiza y cómo se comporta habla de cómo es la calidad. Al final el único que puede juzgar la calidad es el cliente y debe ser visualizado como el centro de cualquier programa para el mejoramiento de la calidad.

Uno de los autores más reconocidos en cuanto a la calidad en las empresas, es Joseph Juran (2007) el cual definía el término de calidad de diferentes formas como: “aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente”, “La calidad consiste en no tener deficiencias” o “La calidad es aptitud para el uso”. Esta última definición refiriéndose al nivel de adaptación que la calidad debe de tener para adecuarse a lo que cliente necesita. (Oakland, 2008)

En Japón, Kauro Ishikawa, investigador reconocido por sus aportaciones al desarrollo de la calidad, propuso el concepto de verdad y de sustitución de características de calidad. El concepto de verdad se basa en el punto de vista que tiene el cliente del funcionamiento del producto, expresado en el vocabulario del cliente. La sustitución de características de calidad es el punto de vista que tiene el productor del funcionamiento del producto, expresado en el vocabulario

del productor. Por lo tanto lo que establece la satisfacción del consumidor se basa de acuerdo al grado de relación entre el concepto de verdad y el de sustitución de características. (Kolarik, 2007)

Philip B. Crosby fue otro de los autores de una filosofía de calidad. La calidad para Crosby se basa en que las organizaciones establezcan como objetivo el concepto de cero defectos en sus procesos. Su teoría está basada en 4 principios absolutos:

- La calidad está definida de acuerdo a los requerimientos.
- El sistema para tener calidad es la prevención.
- El funcionamiento debe de ser de cero defectos, no solamente estar cerca.
- La medida de la calidad es el precio de la inconformidad. (Kolarik, 2007)

En base a estas definiciones se pueden tomar varios puntos importantes que fueron mencionados por los diferentes autores para decir que la calidad es:

Un conjunto de características que se involucran dentro de todas las áreas de la empresa para poder trabajar correctamente y poder brindar un producto o servicio de calidad, que se adecue a las especificaciones del cliente para satisfacer sus necesidades.

Esta definición abarca el concepto general de la calidad en base al análisis de la información anterior. Es importante aclarar que al hablar de un conjunto de

características, se refiere acerca de los componentes de la calidad que deben de encontrarse al momento de realizarse los procesos, los cuales se explicaran a mayor detalle en el siguiente apartado. Por otro lado hay otorgar suma importancia a estas características debido a que serán los elementos que podrán brindar la satisfacción del cliente, la cual será medida en base a la retroalimentación que este brinde a la organización, aspecto que ayudara a detectar las fallas y en base a esto surge el uso del mejoramiento continuo a través del control. Gracias a este proceso de retroalimentación surgen las expectativas y necesidades de los clientes, las cuales darán como resultados los estándares para poder brindar un producto o servicio de calidad, como se menciona en la definición.

En base a esto se puede observar la relación que se establece entre la calidad y el cliente. La calidad tiene que ser entendida como la base para poder continuar con un análisis de las partes que la conforman y sus diferentes aplicaciones. Al entender la importancia de la calidad dentro de las organizaciones actuales, surge la necesidad de establecer sistemas para crearla, controlarla y mejorarla. En los siguientes apartados se presentaran las características que componen la calidad para poder establecer su relación con las definiciones antes mencionadas y posteriormente analizar las bases de los sistemas de calidad que buscan el control y mejoramiento de esta.

2.2.1.3. Dimensiones de la calidad

Se puede observar que existen diferentes teorías de la calidad o dimensiones de calidad en los productos, uno de los autores que recopiló una de las dimensiones de calidad más importantes es David Garvin que propuso lo siguiente:

- **Trascendente.-** La calidad es algo que se entiende intuitivamente pero difícil de comunicar.
- **Basado en el producto.-** La calidad está basada en los componentes y atributos del producto
- **Basado en el usuario.-** Si el cliente está satisfecho, el producto tiene buena calidad.
- **Basado en la producción.-** Si el producto se adecua a especificaciones de diseño, tiene buena calidad.
- **Basado en el valor.-** Si el producto entrega un valor adecuado al precio, tiene buena calidad. (Foster, 2008)

Basado en las definiciones propuestas por Garvin, se menciona que la calidad es trascendente por ser un concepto que se entiende intuitivamente, sin embargo es difícil de comunicar. Es por esto que la comunicación es otro punto fundamental que va relacionado con las dimensiones de la calidad. Al existir diferentes conceptos y dimensiones de lo que es la calidad dentro de una misma organización se puede entender de una manera distinta lo que se espera en si de este concepto. Es por esto que se debe de realizar un plan estratégico funcional y consistente en compartir un solo concepto de calidad y por lo tanto los mismo objetivos y metas, que se verá realizado a través de una comunicación eficiente dentro de la empresa. (Foster, 2008) En este caso la comunicación debe ser vertical en donde las decisiones deben de ser tomadas en la alta dirección de las organizaciones para transferir la información a los niveles inferiores de la empresa.

Con respecto a las dimensiones antes mencionadas, una de las de mayor

importancia es que la calidad se debe de basar en el cliente, la cual se basa en la retroalimentación que el cliente brinde a la organización al final del proceso de producción, lo cual será en una gran parte de los casos un parámetro para verificar de si el resultado final es de calidad. Este resultado podrá ser positivo o negativo dependiendo de la confiabilidad que el cliente recibe de la empresa. Este concepto se basa en obtener la confianza de los clientes y esto se logra cumpliendo con los requerimientos establecidos pero agregándole un aspecto de diferenciación, que en este caso es la calidad, lo cual brindara la satisfacción total del cliente. Oakland (2008) menciona que la confiabilidad se basa en la habilidad del producto o servicio de seguir cumpliendo con los requisitos que le pide el cliente a través del tiempo.

Los requerimientos serán aquellas peticiones que los clientes tienen y que esperan recibir por parte de la empresa, esto ayudara a prevenir y realizar un buen funcionamiento que lleve a la calidad, la cual se medirá a través de la conformidad del cliente. Este último punto se relaciona con el término de la experiencia de la calidad, concepto analizado posteriormente. Al existir diferentes definiciones y dimensiones de la calidad, Kolarik (2007) menciona que para poder entender a la calidad completamente se deben de tomar en cuenta dos elementos fundamentales: la experiencia de la calidad y la creación de la calidad; conceptos explicados a continuación y que servirán como base para poder establecer criterios para mantener la calidad.

Las dimensiones de calidad antes mencionadas y descritas, explican las aportaciones más trascendentes de estas teorías. Como conclusión con respecto

a este apartado se hará un resumen del orden de las dimensiones de calidad más importantes:

Dimensiones de calidad	Características
Basada en el cliente	El cliente es la base para medir la calidad del producto y su grado de satisfacción servirá para resolver o mejorar los problemas encontrados.
Enfocada en la confiabilidad	El cliente final debe confiar en el resultado final del producto, lo cual es un aspecto que le brindara calidad y sustentabilidad a la organización.
Comunicación clara de conceptos	Compartir conceptos y objetivos claros que sirvan para trabajar en conjunto para buscar los mismos resultados, por ejemplo la búsqueda de la calidad.

Tabla1. Dimensiones de Calidad. **Fuente:** aportación propia

El entender las dimensiones de calidad obtenidas en este apartado es fundamental para analizar cuáles son los puntos hacia los cuales se deben de enfocar una empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual se debe de obtener a través de la experiencia que el usuario brinde del producto o servicio que se le ha brindado y así poder crear un proceso de calidad que ayude

al mejoramiento de la organización, estos puntos serán analizados en los siguientes apartados.

2.2.1.4. Experiencia de la calidad

La experiencia de la calidad es el resultado del grado de satisfacción o insatisfacción del cliente, que se basa en el cumplimiento de las necesidades y expectativas humanas. Esta puede ser medida a través de cuatro factores fundamentales:

- El funcionamiento del producto
- El costo del producto
- La puntualidad para entregar el producto
- El respeto en el servicio al cliente para la venta del producto

Cabe recordar que el cliente es aquella persona o empresa que es afectada por el proceso o producto que se brinda y se divide en clientes externos e internos. Los clientes externos son los que se ven afectados por el producto, por ejemplo el comprador y el usuario final, así como la sociedad en general que en algunos casos se puede llegar a ver impactada por este hecho. Los clientes internos son aquellas personas que se encuentran dentro de la organización empresa así como aquellos intermediarios externos que se puedan presentar dentro del proceso. (Kolarik, 2007)

El cliente al momento de tomar una decisión de compra busca obtener un

beneficio y al momento de estar satisfecho provoca en él una experiencia positiva la cual es un indicador de que el producto que se brinda es el deseado. Las experiencias son medidas en base a lo que cada cliente percibe por lo tanto es complicado determinar lo que es la calidad en realidad, ya que puede variar dependiendo del usuario, los resultados obtenidos podrán ser tanto positivos como negativos. Este concepto va relacionado con la presencia de un problema, en el caso de un resultado negativo. El cliente al no recibir un producto o servicio que cumpla con sus expectativas dará como resultado una experiencia negativa y por lo tanto se tomaran acciones correctivas, que se relaciona con la creación de un proceso de calidad, término explicado en el siguiente apartado. (Kolarik, 2007)

2.2.2 Creación de la calidad

La creación de la calidad se realiza a través de un proceso de ciertas actividades que se desarrollan y se mantienen dentro del ciclo de producción de la empresa. Este proceso está compuesto de 8 pasos: definición, diseño, desarrollo, producción, entrega, ventas y servicio al cliente, uso y disposición. (Kolarik, 2007)

Estos 8 pasos son una secuencia de actividades que se deben de llevar a cabo para poder brindar satisfacción tanto a los clientes internos, en este caso los empleados, como clientes externos y que serán explicados con mayor detalle en los siguientes apartados. La relación que existe entre la experiencia de la calidad y la creación de la calidad, se base en entender la manera en que el cliente reacciona, de lo que necesita y espera del servicio, una vez que se toma como

base esta experiencia se puede comenzar a estructurar un proceso, que se base en la creación de la calidad y con esto reducir el riesgo de fallo en los negocios.

Generalmente la creación de la calidad es el resultado de una reacción por parte de la organización cuando se detectan problemas internos y que surgen de la experiencia de la calidad obtenida en base a las opiniones de los clientes. Sin embargo no es solo importante crear la calidad, sino darle un seguimiento, lo cual es conocido como la garantía de la calidad, concepto que según Kolarik (2007) está relacionado directamente a la prevención de un problema, y requiere un análisis de las causas y efectos, análisis de riesgo, experiencia y un juicio para justificar la acción.

La información obtenida con respecto a los competentes de la calidad en estos apartados es fundamental ya que en primer lugar es entendido el concepto y las partes que lo involucran y por otro lado porque se analiza la relación que existe entre el cliente y la empresa, como el canal para obtener la experiencia que sirva para crear los elementos que el cliente espera recibir y los cuales servirán posteriormente como base para poder controlar el proceso buscando brindar productos o servicios con calidad. En base a estos se pueden tomar ciertos puntos importantes los cuales son mencionados a continuación.

Puntos importantes a tomar en cuenta con respecto a la calidad	Acciones sugeridas
Difundir el concepto de calidad, definido previamente, en todas las áreas de la empresa	Realizar un plan estratégico para comunicar el concepto de calidad y las metas esperadas, para trabajar en coordinación sobre los objetivos en común.
Problemas de calidad derivados del grado de satisfacción de los clientes	Acción correctiva para resolver el problema Acción preventiva para evitar problemas futuros (Creación de la calidad)
Medición de la calidad	A través de la experiencia de la calidad, dependiendo del resultado, ya sea positivo o negativo se sabrá que acción tomar. (Retroalimentación)

Tabla 2. Aportaciones con respecto a la experiencia y la creación de la calidad

Fuente: aportación Propia

En base al concepto de calidad que se establezca dentro de la organización y este sea difundido y entendido completamente, tomando en cuenta que la calidad

cuenta con ciertas características específicas que deben también ser comprendidas, se podrán obtener los criterios que servirán para establecer un control de la calidad dentro de las empresas. Para esto es importante en primer lugar conocer los sistemas de la calidad utilizados para difundir e implementar el concepto en las empresas.

2.2.3 Sistemas y procesos del control de calidad

Las bases de la calidad son importantes para comprender este concepto y sus componentes como una ciencia, sin embargo estas bases tienen que ser administradas y controladas como una más de las partes funcionales de la empresa. Los sistemas de calidad y procesos del control de la calidad son la manera en que se administra la calidad en las organizaciones.

Para poder comprender de qué manera funcionan los diferentes métodos para el control de la calidad es importante comenzar por conocer los sistemas de calidad. Kolarik (2007) define un sistema de calidad de la siguiente manera:

“Un sistema de calidad constituye una cultura de la gente que funcionan como una unidad o equipo para definir, diseñar, desarrollar, producir, entregar, vender, servir, y usar productos que encuentran las necesidades y expectativas del cliente.”

Los sistemas de calidad son únicos en cada empresa, y se pueden diferenciar dependiendo de su comprensión o efectividad. Estos sistemas surgen a partir de las filosofías existentes de calidad, como las mencionadas anteriormente y son

aplicados a través de las estrategias de calidad. A pesar de que los sistemas son implementados no siempre garantizan su buen funcionamiento, por lo tanto se debe de buscar la mejor manera de definir, diseñar y ejecutar un eficiente y efectivo sistema de calidad.

Los sistemas son un reflejo de las filosofías de la empresa y sus prácticas, y así mismo debe existir un cierto nivel de compatibilidad entre la organización y su sistema de calidad, lo que es un resultado de la buena interacción entre la relación empresa-cliente. Esta necesidad de compatibilidad ha creado ciertos estándares comunes y a su vez desde que la calidad se considera universal, se han creado estandarizaciones universales con respecto a esto. Es así como surgen dos influencias principales para la definición, el diseño y el desarrollo de los sistemas de calidad: los estándares del ISO 9000 y el “Baldrige Award”. (Kolarik, 2007)

2.2.3.1 Malcom Baldrige National Quality Award

El Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) es uno de los modelos más importantes para el control de calidad en los Estados Unidos y que ha tenido una gran influencia internacional.

Este proceso se puede establecer tanto en empresas pequeñas como grandes tanto en la industria de manufactura como de servicios. A pesar de que el MBNQA no está abierto para el sector público, hay otras opciones que son basadas en este modelo que reconocen la calidad de las organizaciones. (Foster, 2008)

El Baldrige Award se enfoca principalmente a la satisfacción de las expectativas del cliente a corto plazo, al desarrollo y resultado de las actividades de recursos humanos y recientemente hacia la obtención de resultados financieros. Este sistema tiene 3 diferentes utilidades, la primera basada en la industria de la manufactura, siguiéndole la industria de los servicios y finalmente enfocada a los negocios pequeños. El modelo Baldrige, que se muestra posteriormente, sirve como una guía para la transformación de la calidad y su implementación dentro de las organizaciones. (Kolarik, 2007)

De acuerdo a Berg (2008) una de las aportaciones más importantes que hizo el Baldrige National Quality Award fue la de incluir en la calidad los siguientes puntos:

- Management
- Uso de recursos
- Sistemas
- Proceso
- Satisfacción del empleado

El Baldrige Award a su vez tiene un enfoque a ciertas áreas específicas divididas en 7 categorías:

Category 1	Leadership
Category 2	Strategic Planning
Category 3	Customer and Market Focus
Category 4	Information and Análisis
Category 5	Human Resource Focus
Category 6	Process Management
Category 7	Business Results

Tabla 3. Categorías del Baldrige Award. Fuente: Kolarik, 2007

A continuación se muestra el modelo del Baldrige Award que consiste en una serie de 7 pasos relacionados entre sí para llevar a cabo un buen desempeño. Es importante resaltar que una de las principales características de este modelo es que le agrega un enfoque de “management”, lo cual lo diferencia de otros modelos.

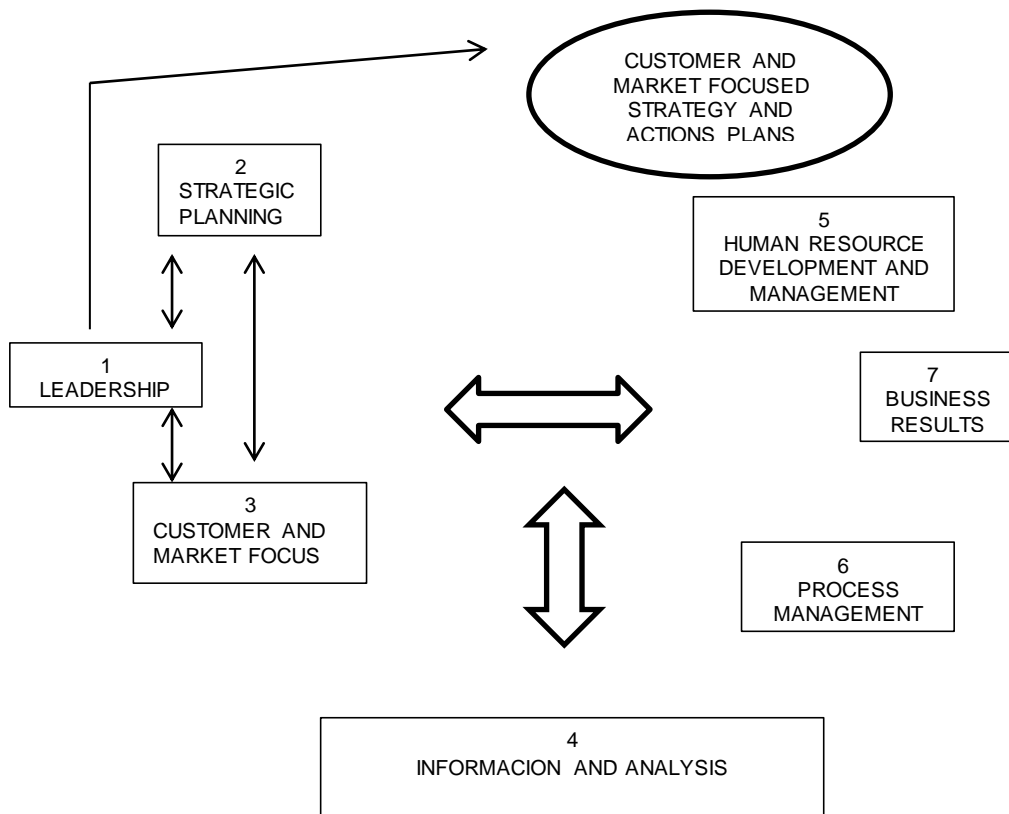


FIGURA 1.- Baldrige Owand Promewonk, Criterio para excelencia en el funcionamiento.

De este sistema se pueden tomar varios puntos importantes a analizar que servirán para el desarrollo de los apartados siguientes. En primer lugar es importante ver como este sistema busca una sustentabilidad en el tiempo, ya que busca establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual sirve para mejorar el proceso de la calidad. En segundo lugar dentro de sus tres divisiones, cuenta con una enfocada exclusivamente al área de los servicios, aspecto que más adelante será analizado y se obtendrá su relación con la calidad. Sin embargo un factor mencionado por este sistema y el cual es fundamental dentro de la calidad, es su enfoque hacia la satisfacción del cliente, que como se

mencionó en el apartado de las dimensiones de la calidad, este factor es indispensable para poder establecer el concepto de calidad y sobre todo para su mejoramiento.

2.2.3.2 Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

“ISO 9000 provee una guía en la estructura y operación de los sistemas de calidad tanto para la industria de manufactura como de servicios” (Kolarik, 2007).

El ISO 9000 fue creado en los años 80’s y es diseñado para ser adoptado internacionalmente y se divide en cuatro categorías:

- **Hardware.-** Consiste en piezas, partes y ensambles manufacturados.
- **Software.-** Consiste en información, conceptos, transacciones y procedimientos almacenados.
- **Materiales procesados.-** Esto incluye materiales sólidos, líquidos, gases o sus combinaciones en varias formas.
- **Servicios.-** Consiste en productos intangibles, que pueden ser ofrecidos por ellos mismos o como parte de un producto tangible.

La estructura del ISO 9000 se basa en 5 elementos básicos:

- Vocabulario de términos y definiciones para las comunicaciones internacionales.
- Administración y aseguramiento de la calidad.
- Estándares y prácticas específicas para el aseguramiento de la calidad.

- Guía para las auditorias de los controles de calidad.
- Requerimientos del equipo necesario para medir el aseguramiento de la calidad.

Kolarik (2007) menciona que se puede observar claramente que existe una diferencia entre estos dos sistemas. En primer lugar el Baldrige Award se enfoca en la satisfacción del cliente y el ISO 9000 se enfoca en la estandarización de los términos para asegurar la calidad. A pesar de cada uno de estos sistemas cuenta con diferentes enfoques, ambos son de gran utilidad, la cual se analizara al final de este apartado.

A pesar de que el Malcom Baldrige Award es un premio que se otorga exclusivamente a las empresas que están situadas en Estados Unidos, existen ciertos puntos que puede servir para establecer un sistema de calidad. En primer lugar es importante notar que este premio está enfocado en los resultados y que no solo se enfoca en una parte de la empresa, sino que trata de diseñar e implantar un proceso dentro todas las áreas de la organización, dándole suma importancia al servicio, lo cual será una de las puntos claves en la investigación a desarrollarse posteriormente. Por otro lado el ISO 9000 se basa exclusivamente en la estandarización de términos y técnicas para garantizar la calidad en las organizaciones, lo cual es importante para poder establecer un sistema de calidad adecuado que controle y mejore el desempeño en las empresas. (National Institute of Standards and Technology, 2009)

En base a estos hechos, se pueden tomar los puntos principales tanto del Malcom

Baldrige Nacional Quality Award y el ISO 9000 para poder establecer las etapas para desarrollar un sistema de calidad. Los puntos se mencionan a continuación:

Liderazgo e iniciativa
Planeación estratégica
Herramientas adecuadas (Software que sea compatible actualmente y en un futuro)
Integración intra-sistémica
Integración inter-sistémica

Tabla4. Principales aportaciones del Baldrige Quality Award y el ISO 9000 para el desarrollo de los sistemas de calidad. Fuente: aportación propia

Estas aportaciones servirán como un punto de partida para establecer las bases de un control de calidad, ya que antes que establecer los criterios de medición y el control de la calidad, se debe de comprender por toda la organización los cambios a realizar. Es por esto que como primer punto se tomará el liderazgo como el inicio de las etapas. El liderazgo es un factor fundamental dentro de este proceso, ya que los líderes deben de tener antes que nada una idea clara de su organización y hacia dónde quieren llevarla. Una vez teniendo esta idea se debe de compartir la visión obtenida con el resto de la empresa, para poder crear estrategias y planes, para ponerlos en acción. (Kolarik, 2007)

Se debe de realizar un liderazgo efectivo que permita establecer los principios que la empresa quiere tener como la misión, la visión, filosofía y políticas, y también invertir el tiempo necesario para obtenerlas y posteriormente para distribuirlas en la organización para que la empresa las acepte. Dentro de estos principios se encuentran la política de calidad, la cual se basa en filosofías de calidad, como las que se utilizaron anteriormente. Esta política debe de ser una declaración que afirme que la organización está satisfaciendo las necesidades del cliente, y debe de ser entendible tanto para los clientes como para la misma organización. Su relación con los sistemas de calidad se basa en el hecho de que la empresa necesita de un cierto periodo de adaptación para darle credibilidad a las afirmaciones que la organización realiza con respecto a su postura. Una vez adoptados los conceptos, se debe de definir, desarrollar, y declarar la acción a implementar para cumplir con el propósito, en este caso para cumplir con las políticas de calidad establecidas, el cual es un objetivo primordial dentro de la organización. (Kolarik, 2007)

Para lograr este objetivo es necesario llevar a cabo una planeación estratégica, en donde se analicen todos los puntos a realizar, todos los materiales que se necesitan y las maneras de integrar los sistemas en la organización. Una vez realizado este aspecto se debe de mantener el sistema y la manera de hacerlo es a través de un control el cual tiene que ser definido posteriormente en base a la obtención de los criterios de medición. Para esto es necesario analizar en el siguiente apartado en que consiste el control de la calidad para poder obtener la siguiente etapa para su establecimiento.

2.2.4 Principios del control de calidad

El control de calidad es un aspecto del aseguramiento de la calidad que se basa en el uso de técnicas para identificar aquellas fallas dentro de un proceso. Al hecho de identificar fallas o variaciones en el proceso se le denomina inspección. (Shilliff y Motiska, 2008)

El “American National Standards Institute” define el control de calidad de la siguiente manera:

“Son todas las técnicas operacionales y actividades que mantienen la calidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades demandadas”

Según Kolarik (2007) existen 2 términos de suma importancia al hablar de este aspecto “Garantía de calidad” y “Control de Calidad”, que se refieren a las técnicas para producir o brindar, productos o servicios de calidad. Es importante reconocer la diferencia entre estos dos conceptos para no confundir sus objetivos.

El control de la calidad es un sistema de rutinas de ciertas actividades para medir y controlar la calidad. Por otro lado la garantía de la calidad es un plan sistemático basado en revisar aquellas partes no involucradas directamente dentro de los procesos establecidos por el control de calidad, esto con la finalidad de asegurar que los objetivos se estén cumpliendo correctamente. (Abel y Gillenwater 2009)

La ISO define la garantía de calidad de la siguiente manera: “Aquellas acciones sistemáticas o planeadas necesarias para proveer una confianza adecuada de

que el producto o servicio satisfará los requerimientos de calidad.”

Existen varias teorías con respecto a la calidad que han derivado a no solo al aspecto teórico sino el práctico. El concepto de garantía de calidad abarca tres factores que están relacionados entre sí: las personas, los productos y los procesos. Algunas organizaciones se han enfocado exclusivamente a uno de estos tres factores, cuando en realidad se deben de enfocar en los 3 factores al mismo tiempo. (Kolarik, 2007)

En base al estudio de la calidad, diversos especialistas se han encargado de crear y proponer nuevas teorías y aplicaciones para garantizar la calidad, estos estudios se han basado tanto en contribuciones cualitativas como cuantitativas.

2.2.4.1 Importancia del control de calidad dentro del proceso de planeación y mejora de la calidad.

Es importante entender cómo funciona el proceso de la calidad para poder observar la posición del control y su importancia dentro de este ciclo. El proceso de la calidad, se basa en las etapas principales de la administración de la calidad, y han surgido diversas teorías con respecto a este concepto. Joseph M. Juran fue uno de los autores que estudio este tema y su trabajo principal es la “trilogía Juran”, la cual se base en 3 aspectos principales, la planeación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad.

Quality Planning	Quality Control	Quality Improvement
Determine who the customers are.	Evaluate actual product performance.	Establish the infrastructure.
Determine the needs of the customers	Compare actual performance to product goals	Identify the Improvement Project
Develop product features that	Act on the bad difference (Next Stage: quality Improvement)	Establish Project teams
Develop processes able to produce the product features		Provide the teams with resources; training, and motivation to: Diagnose the causes Stimulate remedies Establish controls to hold the gains
Transfer the plans to the		

operating forces		
------------------	--	--

Tabla 5. Juran's trilogy (Kolarik, 2007)

La trilogía de la calidad se basa en 3 aspectos básicos que a pesar de ser diferente uno del otro, se complementan para trabajar como una sola unidad. El primer aspecto que consiste en planear la calidad está relacionado con la dimensión de la calidad, en donde se habló del enfoque que se le debe dar al cliente, lo cual sigue siendo una pieza clave dentro de la investigación ya que gracias a la retroalimentación obtenida de este se obtienen los criterios de la calidad. El control de la calidad es el siguiente paso, y la base de la investigación presente. En el modelo de Juran se habla de la evaluar el desarrollo actual del producto para poder saber en base a qué criterios se va a medir la calidad y posteriormente comparar el desarrollo con estos criterios y así poder ver los errores encontrados en el proceso y mejorar la calidad.

A continuación se presenta un esquema que explica cada una de estas etapas, es importante no confundirlas e identificar cuáles son sus funciones para posteriormente poner un enfoque únicamente al control de la calidad.

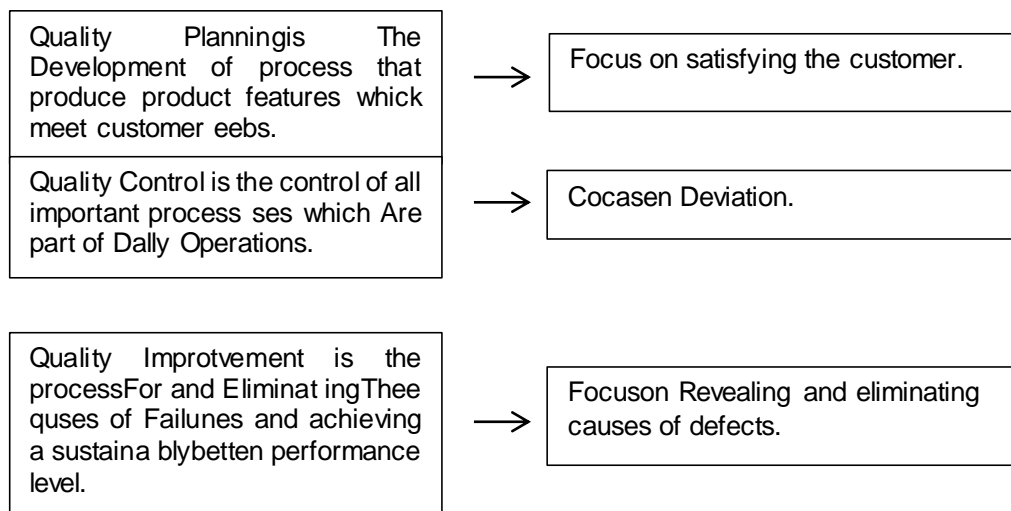


FIGURA 2.- Three Quality Processes (Berg, 2007)

W. Edwards Deming, uno de los principales promotores del concepto de calidad total, propone otro proceso para la gestión de la calidad, explicado a través de 14 puntos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Crear y anunciar a todos los empleados los propósitos de la organización para mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora en los procesos y la reducción de costos.
4. Acabar con la práctica de realizar contratos basándose exclusivamente en el precio.

5. La mejora constante y continua de los sistemas.
6. Instituir la capacitación.
7. Instituir y enseñar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo. Crear confianza. Crear un ambiente de innovación.
9. Optimizarse hacia los propósitos de la empresa a través de los esfuerzos de los equipos de trabajo, departamentos y staff.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas y en lugar de esto instituir métodos para el mejoramiento.
12. Quitar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo al trabajo bien realizado.
13. Motivar a la educación y constante mejoramiento de cada persona.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Deming considera que estos 14 puntos pueden servir como una guía para garantizar la calidad y fueron base de algunas empresas en Japón que les ayudaron a destacar en este rubro. Estos se relacionan con la trilogía de la calidad ya que incluyen los aspectos de planeación, control y mejoramiento. Se

tomaran aportaciones del proceso de Deming pero incluidos en base a los 3 aspectos del proceso de la calidad propuestos por J. Juran. Las aportaciones realizadas por estos dos autores se relacionan con el control de la calidad en el aspecto de que cada una de estas fases depende de la otra. El control de la calidad, aspecto que será analizado posteriormente, se podrá llevar a cabo satisfactoriamente siempre y cuando la empresa lleve a cabo una planeación adecuada, basándose en la comunicación y aceptación de la nueva filosofía en toda la organización, aspecto que se analiza a continuación.

2.2.4.2 Planeación de la calidad

En primer lugar se encuentra la planeación de la calidad, la cual en base al liderazgo y a la buena comunicación que se tiene en la organización, se compartirá con todos los miembros de la empresa cuales son los objetivos con respecto a la calidad. Una vez que este concepto se entienda por igual se podrá continuar con el desarrollo de diseños de los servicios que puedan atender a las necesidades tanto de la empresa como de los clientes. Como segunda etapa se encuentra el controlar la calidad, en base a la planeación toda la organización en conjunto trabajará de acuerdo a los lineamientos establecidos. Cabe recordar que dentro de este paso, se notara que el proceso no será siempre eficiente, por lo que es importante descubrir cuáles son los errores para poder corregirlos, el cual es el tercer paso, la mejora de la calidad. (Colunga, 2009)

Las etapas de la planeación de la calidad se deriva como resultado de la prevención de la empresa y se basara en los requerimientos observados por la

alta dirección de la organización, pero incluyendo dentro de esta la participación de todos los miembros de la empresa. Dentro de la planeación se debe incluir la capacitación clara del objetivo esperado, el cual será la calidad como prioridad fundamental, en base a la ubicación de los clientes actuales y potenciales y cuáles son sus necesidades. El plan de acción debe de incluir los siguientes puntos:

- Definir cuáles son los objetivos esperados
- Definir las actividades a realizar
- Establecer un comunicado a toda la organización de las acciones a realizar y de qué manera se llevaran a cabo
- Contar con todos los recursos y materiales necesarios
- Mantener una comunicación adecuada en todos los niveles

En una época de cambios es cuando más se requiere planear; todas las organizaciones hacen planes; en todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización, es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos, una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna.

Kolarik (2007) hace mención a los tres pasos propuestos por Ishikawa que son la base para la planeación de la calidad y para las técnicas de la función de calidad:

- Entender las necesidades verdaderas del cliente
- Determinar métodos para medir y probar las verdaderas características de la calidad
- Descubrir sustitutos de características de calidad, y entender correctamente la relación entre las características verdaderas de calidad y las de sustitutos.

Una vez llevada a cabo la planeación de la calidad basándose principalmente en entender lo que el cliente espera, se identifican cuáles son las características de la calidad que deben de ser satisfechas, las cuales deben de ser controladas para poder asegurar su mejoramiento.

2.2.4.3 Control de calidad

Una vez teniendo un plan de acción necesario se transfiere este a la segunda fase. En esta etapa es donde se lleva a cabo el control de calidad, la cual es el objetivo de esta investigación. La organización se encontrara capacitada para realizar el control de calidad ya que está buscando los mismos objetivos. Es importante realizar una evaluación del servicio que se está brindando actualmente y así poder actuar para crear una diferencia. En este punto se deben realizar las siguientes acciones:

- Capacitación técnica a todos los niveles de la organización.
- Actuar de acuerdo al plan establecido

Una de las aportaciones más importantes, realizada por Edwards Deming, para el control de la calidad, es el ciclo **PDCA (Plan, Do, Check, Act)**, que consiste en una representación cíclica de un proceso continuo en el cual interactúan estas cuatro fases. A continuación se muestra el ciclo y se explica en que consiste cada una de sus fases. (Berg, 2008)

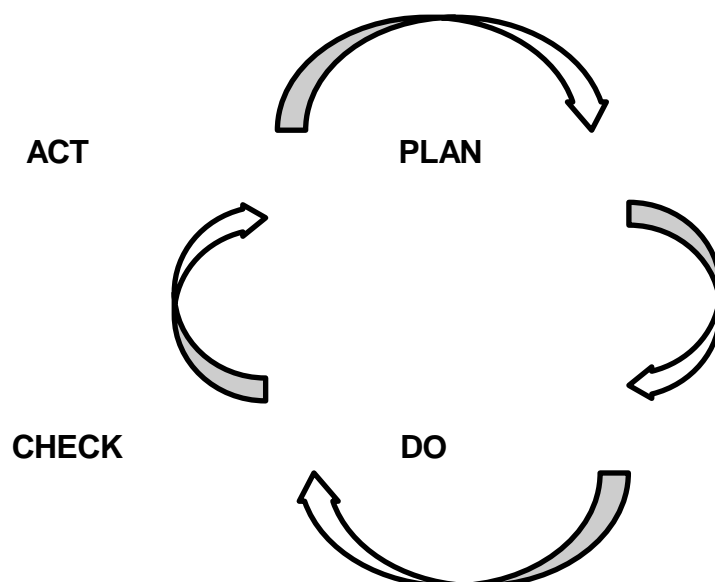


Figura 4.- MANAGEMENT WHEEL, PDCA (BERG 2007).

Según Berg (2008) estas son las acciones que se realizan en cada fase:

- **Planeación:** Definir la situación actual. Cuáles son los objetivos. Método que se utilizará.
- **Realizar:** Comunicación y entrenamiento. Obtención de recursos. Actuar conforme al plan.
- **Revisar:** Revisión conforme al plan. Revisión conforme a los objetivos.
- **Actuar:** Acciones correctivas. Resumir. Estandarizar.

En Japón existe una organización llamada JUSE por sus siglas en inglés “Japanese Union of Scientist and Engineers”. Su fundador Ichiro Ishikawa estuvo al frente durante mucho tiempo, dejándole después el cargo a su hijo Kaoru Ishikawa, uno de los autores que contribuyo a la mejora de la calidad. Ishikawa era un gran creyente en la capacitación, y fue una de sus principales aportaciones al frente del JUSE. (Foster, 2008)

Así mismo fue uno de los encargados de mejorar el movimiento de la mejora de calidad japonesa, y propone 6 características para distinguir el control de calidad:

- Un amplio control de la calidad de la compañía; participación de todos los miembros de la organización en el control de calidad.
- Educación y capacitación en control de calidad
- Actividades del control de calidad
- Auditoria del control de calidad
- Utilización de métodos estadísticos
- Actividades a nivel nacional para la promoción del control de calidad

(Kolarik, 2007)

El concepto de Control de Calidad Total establecido por Ishikawa establece los siguientes seis principios fundamentales:

- La calidad es primero
- Orientación al cliente (no orientación al productor)
- El siguiente paso es el cliente
- Utilizar hechos y datos para hacer presentaciones, utilización de métodos estadísticos.
- Respeto por la humanidad como una filosofía de gerencia.
- División de gerencia multi-funcional. (Kolarik, 2007)

Berg (2008) hace referencia a la cita de Dennis Tachiki la cual menciona lo siguiente con respecto a Joseph M. Juran y su relación con la teoría de la calidad total: “Su contribución más importante para el TQM (Total Quality Management) fue desarrollar la calidad más que un asunto técnico, a una herramienta de management.”

El control de la calidad, como se menciona en esta última cita, es importante por el hecho de ser más que una herramienta de mejora es una herramienta de diferenciación que ha brindado a las empresas mayor competitividad. Así mismo es importante notar el rol que juega el control de la calidad en este proceso de la calidad, ya que el planear la calidad es la parte teórica de las etapas y el control es realizar las acciones necesarias para poder mejorar la calidad, la cual es la parte final del proceso y que se explica a continuación.

2.2.4.4 Mejoramiento de la calidad

El mejoramiento de la calidad es la última fase a realizar y se basa en reforzar las medidas hechas en el paso anterior con el objetivo de mejorar el control y poder reducir en lo más mínimo los errores, esta etapa incluye los siguientes puntos:

- Comparar los resultados con el plan de acción
- Comparar los resultados con los objetivos
- Aplicar acciones correctivas para mejorar
- Resumir que beneficios brinda cada experiencia

Realizar mejoras proyecto por proyecto, es otra de las aportaciones de Juran. Esta teoría menciona que es la única forma en las empresas pueden mejorar su desempeño el cual va relacionado con el mejoramiento de la calidad. Juran cree que los gerentes se debe de enfocar en establecer prioridades en los proyectos más importantes. (Foster, 2008).

En este punto es importante resaltar los puntos antes mencionados para posteriormente relacionar estos con el control de la calidad en el servicio. En primer lugar es fundamental recordar el rol del control de calidad, el cual busca como principal objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de ciertas técnicas y actividades específicas que producirán productos o servicios de calidad.

Para llevar adecuadamente este proceso, es necesario observar de qué manera el control de la calidad se involucra en este y cuál es su relación con las demás etapas. En primer lugar no sería posible llevar a cabo un control de la calidad si no existe un concepto de calidad dentro de la empresa. A pesar de que la calidad es entendida intuitivamente, las organizaciones deben de compartir la misma idea y objetivos, por lo que la planeación de la calidad es la base fundamental para implementar el concepto, definir las necesidades y determinarlos clientes.

Una vez realizado esto, el siguiente paso es buscar la manera de controlar los factores que serán medidos y que fueron determinados en base a las expectativas y necesidades de los clientes. El control de la calidad se basara en capacitar a la organización y buscar la manera de reducir los errores al mínimo, los cuales se detectaran gracias a la retroalimentación y que deberán estar en constante mejoramiento, siempre buscando la más alta calidad.

Estos conceptos propuestos con respecto al control de la calidad servirán como base para poder utilizarlos dentro de la industria de los servicios, siempre y cuando se tomen en cuenta las etapas anteriores para con respecto a la calidad en el servicio. El siguiente apartado se basara en los aspectos relacionados con el control de calidad en las empresas de servicios para finalmente establecer una hipótesis que resuma las etapas propuestas para su aplicación efectiva.

2.2.5 Concepto de Servicio

El servicio puede ser definido como una acción que satisface las necesidades específicas del cliente, como lo menciona Muller (2008) en su libro “Cultura de Calidad de Servicio”. Estas necesidades específicas se refieren a aquellas acciones que las empresas ofrecen como servicios de reparación, comunicación u organización. Sin embargo hay que tomar en cuenta que el servicio crea una experiencia psicológica en el cliente, ya que no solo espera recibir el servicio sino que espera recibirlo de una manera especial, la cual pueda ser su base de referencia para elegir entre una empresa u otra.

El ofrecer un servicio significa trabajar para otra persona, y este existe siempre y cuando dos partes interactúan, una al ofrecer alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes, y la otra que tenga la capacidad para adquirir el servicio. Existen diferentes tipos de servicios, como el comercio, comunicaciones, construcción, educación, finanzas, salud, transportes, entre otros.

La tendencia en los últimos años indica que la mayor parte de la mano de obra labora en empresas de servicios y esta continua al alza. (Colunga, 2009).

Las empresas cuentan generalmente con 3 clases de servicios:

- Servicio principal
- Servicios periféricos

➤ Servicios de valor agregado

El servicio principal es aquel que es la prioridad de la empresa, la razón principal por la cual esta se encuentra dentro del mercado. Los servicios periféricos son aquellos que la empresa ofrece para complementar al servicio principal. Los servicios de valor agregado son aquellos que se ofrecen aparte de los dos primeros con el fin de incrementar el valor principal. (Colunga, 2009)

Así mismo, Carlos Colunga (2009) propone su teoría del ciclo del servicio, la cual se basa en una serie de pasos que se utilizan para brindar un servicio. Este concepto se divide a su vez en dos partes, el ciclo del servicio en la empresa y el ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio en la empresa se refiere a la manera en que la organización lleva a cabo una serie de pasos para prestar sus servicios, los cuales se presentan a continuación:

- Determinar los clientes, tanto los que ya existen como los clientes potenciales.
- Detectar las necesidades del cliente, refiriéndose a que la empresa debe enfocarse en cubrir sus expectativas.
- Planear los servicios, que se lleva a cabo una vez que se saben cuáles son los requerimientos necesarios para cubrir las necesidades del cliente para así poder desarrollar los procesos y recursos capaces de llevar a cabo esta acción.

- Crear las acciones necesarias para llevar a cabo los servicios, recordando que todas las áreas involucradas de la organización tienen que estar comprometida con este hecho.
- El último paso es la prestación de los servicios, que se refiere en atender a los clientes.(Colunga, 2009)

Por otro lado se encuentra el ciclo del servicio al cliente, el cual a diferencia del ciclo de la empresa, se basa en las acciones que un cliente tiene con la organización para recibir un servicio.

Este ciclo se divide en tres partes:

- Comienza cuando se realiza el primer contacto entre el cliente y la empresa.
- El segundo paso se basa en las acciones que el cliente realiza para recibir el servicio, esto incluye desde las demandas que este realiza hasta el seguimiento que se tiene del proceso.
- Finalmente el ciclo concluye con la terminación del servicio del cliente, que se basa en que independientemente de que el servicio se haya recibido o no, el cliente realiza su último contacto con la empresa que prestó sus servicios. (Colunga, 2009)

Los ciclos del servicio antes mencionados sirven para ver determinar las etapas

en las que se dividen los servicios, lo cual será de gran importancia para conocer el tipo de servicio analizado y así encontrar la mejor manera de implementar un control de calidad adecuado dependiendo del servicio que se está brindando.

2.2.5.1 Dimensiones del servicio

Así como la calidad cuenta con ciertas dimensiones los servicios también cuentan con ciertas características que los diferencian de los bienes tangibles, las cuales son las siguientes:

Intangibilidad, inseparabilidad de producción y consumo, heterogeneidad y caducidad. (Zeithaml, Parasuraman, Berry ,2007.)

La intangibilidad en los servicios es considerada así debido a que estos en lugar de ser objetos son acciones que no pueden percibirse o tocarse de la misma manera en que pueden sentirse los bienes. A diferencia de la producción de bienes, en los servicios lo primero en realizarse es la venta y después se produce y se consume al mismo tiempo, el hecho es que en la mayoría de los casos el cliente está estrechamente relacionado con la producción del servicio, a esto se refiere la característica de inseparabilidad de producción y consumo.

La inseparabilidad de producción y consumo se basa en el hecho de que a diferencia de los bienes, que son producidos, vendidos y después consumidos, los servicios antes que nada son vendidos y luego producidos y consumidos al mismo tiempo. En la industria de los servicios la relación entre la organización y el cliente es muy estrecho, ya que este último se encuentra presente dentro del

proceso de producción de la mayoría de los servicios.

La heterogeneidad en el servicio se refiere a que los servicios pueden ser muy diferentes entre si y pueden variar dependiendo del cliente o de otros factores que no son fácilmente controlables. Es difícil establecer una forma de realizar los servicios de la misma manera.

La caducidad de los servicios se refiere a que estos no pueden ser almacenados. A diferencia de los bienes que pueden ser producidos y guardados para después venderlos, los servicios no cuentan con esta característica. La producción de los servicios se basa en la demanda de los clientes. (Zeithaml, Parasuraman, Berry ,2007.)

En base a estos hechos, se pueden tomar varios puntos importantes que servirán más adelante a comprender la relación que tiene el servicio con la calidad. En primer lugar se puede resaltar la importancia de la industria de los servicios en la actualidad, la cual ha crecido notablemente en los últimos años convirtiéndose en una de las industrias con mayor demanda y que mayor número de empleos crea. Este hecho ha provocado que se ponga un énfasis en las organizaciones que están dentro de este ramo y debido a esto su importancia por comprender realmente lo que significa la prestación de servicios.

El servicio se basa en brindar una acción intangible a los clientes para satisfacer sus necesidades.

Es importante notar que a comparación de los bienes los servicios son intangibles y por lo tanto la manera de llevar un control y seguimiento es más complicada. Es por esto que antes de establecer un concepto de relación con la calidad, las organizaciones deben de comprender que el ciclo del servicio, cuenta con características muy específicas que deben de ser tomadas en cuenta para poder llevar a cabo un control. Dentro de estas características, se pueden mencionar las dos de mayor relevancia, como se mencionó anteriormente, se encuentra la intangibilidad, y por otra estala diversidad entre servicios, ya que aún mismo dentro de una organización los servicios tienden a variar dependiendo de las necesidades del cliente o del desempeño de los miembros de la empresa

2.2.6 Calidad en el servicio

Una vez que el concepto de servicio es entendido claramente, se puede buscar su relación con el análisis de la calidad obtenido en los primeros apartados de este capítulo. El interés en el mejoramiento de la calidad en el servicio ha tenido una gran importancia en los años recientes y por lo general se basa en cuidar de los clientes. Como se mencionó anteriormente la industria de los servicios ha tenido un auge importante recientemente y es de ahí que surge la importancia de mejorar la calidad en los servicios. Uno de los objetivos de la calidad en el servicio es el de buscar nuevos clientes y sobre todo de mantenerlos. Así mismo cuando todas las áreas de la empresa se comprometen con el mejoramiento del

proceso de calidad, los clientes, proveedores y la misma empresa se ven beneficiados. (Ballantyne, Christopher, Payne, 2008)

El concepto de calidad en empresas de servicios según Muller (2008) se basa en una acción utilitaria que satisface una necesidad específica del cliente. Esta acción crea una experiencia psicológica de la manera en que el cliente recibe el servicio, haciendo de esto el punto de referencia para medir la calidad. En base a esta teoría el autor propone que la calidad en el servicio consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperando y propone los siguientes puntos con respecto a esta definición:

- El servicio tiene que superar las expectativas del cliente
- Los servicios no se pueden inspeccionar
- Los servicios no pueden ser rechazados antes de que los reciba el cliente
- El servicio tiene mayor importancia para el cliente

Características de los servicios	Consecuencias para el control de calidad en las actividades de servicio
Crecimiento e importancia de la industria de los servicios	Surge como consecuencia la necesidad de hacer más eficientes los servicios
Intangibilidad de los servicios	Los servicios son acciones intangibles difíciles de controlar, es importante comprender que no solo es importante el servicio brindando sino de qué manera se brinda este
Diversidad de servicios	Anticiparse a las necesidades del cliente, ya que la satisfacción de este dependerá de que también se conozca lo que él requiera. Cada cliente es diferente por lo que el servicio puede variar.

Tabla 6. Características de los servicios. Fuente: aportación propia

Este concepto ha tenido un auge en los últimos años dentro de las organizaciones en primer lugar por las ventajas que les brinda y también por su importancia a nivel

de competitividad. En cuanto a los beneficios de la calidad en el servicio, Parasuraman y Berry (2007) mencionan que el servicio es importante ya que le da credibilidad a la fuerza de ventas, estimula la comunicación, aumenta el valor que se les da a los clientes, e incrementa la lealtad de los empleados y clientes.

Por otro lado Muller (2008) nos dice que el mejorar la calidad en el servicio no cuesta tanto como mejorar la calidad en los productos y a su vez los cambios son más notorios para los clientes en los servicios que en los bienes. Así como la calidad en si cuenta con ciertas características específicas, la calidad en el servicio también, las cuales serán analizadas en el siguiente apartado buscando su importancia dentro de las etapas del establecimiento de los criterios de calidad en la industria de los servicios.

2.2.6.1 Dimensiones de calidad en el servicio

Es importante conocer las características que componen la calidad en el servicio para comprender con más claridad el concepto. Antes que nada es importante saber que dentro de la calidad en el servicio hay tres partes involucradas en las operaciones: el vendedor del servicio, el comprador del servicio (particular) y el comprador del servicio (empresas). (Rosander, 2008)

Según Rosander (2008) existen 3 de tipos de características dentro de la calidad en el servicio:

- características que se pueden medir

- efectos y condiciones observables
- rasgos y actitudes observables del comportamiento

Las características que se pueden medir en los servicios pueden ser el tiempo, como el tiempo de entrega o tiempo de reparación; así como el precio y los costos. Las características de efectos y condiciones variables son indicadores de cómo está funcionando el servicio, estas se basan en saber si el servicio está funcionando o no. En cuanto a los rasgos y actitudes observables, se refiere a una lista de características que son buenas para la calidad y otra que indica baja calidad.

En cuanto a las dimensiones de calidad en el servicio podemos observar que existen diferencias notables en cuanto a las definiciones del producto, ya que son más difíciles de definir.

Para supriman, Zeithamel y Berry (2007) son tres autores reconocidos por haber establecido dimensiones de calidad en el servicio e indican 5 puntos que sirven a manera de evaluación para la calidad en los servicios. A continuación se presentan estos 5 supuestos:

- **Tangibles.-** se refiere a todos aquellos materiales de comunicación que muestran la apariencia física del servicio, como lo es el personal y el equipo de trabajo.
- **Confiabilidad en el servicio.-** se diferencia en la confiabilidad del producto, en que esta debe de proveer del servicio que se prometió

exactamente con ciertas características.

- **Grado de adecuación.-** es la seguridad de que el proveedor de servicio será útil y pronto al momento de ofrecer su servicio.
- **Seguridad.-** se refiere al grado de seguridad y confiabilidad que los empleados pueden mostrar a sus clientes.
- **Empatía.-** los clientes que reciben el servicio buscan que el proveedor de este les brinde una atención personalizada, que sienta que se le toma en cuenta.

En cuanto a la primera dimensión mencionada, la confiabilidad es un punto esencial dentro de la calidad de un servicio. Las empresas al momento de ofrecer su servicio tienen un compromiso con el cliente por lo que el no cumplir con lo prometido o cometer errores frecuentes, logra el no ser confiables y esto se ve reflejado en la experiencia de los clientes. (Berry, Parasuraman, 2007)

Es importante que las empresas estén conscientes de cuáles son los recursos con los que cuentan y de aprovecharlos como una de sus piezas claves para brindar los servicios. Esto con el objetivo de mejorar los procesos y poder cumplir con seguridad el servicio demandado, lo cual dará como resultado que el cliente confíe en la empresa. Así mismo el cliente debe sentir que la elección del proveedor de servicios es la adecuada, por lo que la empresa debe estar identificada con cada uno de los clientes con los que trabaja.

2.2.6.2 Problemas en la calidad en el servicio

Las organizaciones actuales han tenido que enfrentarse a algunos problemas con respecto a la calidad en el servicio, entre los cuales los dos principales se basan en la falta de claridad en los conceptos de calidad en el servicio y la falta de iniciativa para invertir en la calidad. Dos aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta para poder continuar teniendo una buena competitividad dentro del mercado. (Muller, 2008).

Las definiciones y teorías de la calidad, control de calidad y calidad en el servicio mencionadas anteriormente proporcionan las bases para comprender lo que es la calidad en el servicio como un concepto único, que se base en el realizar un servicio de la manera en que el cliente lo espera y que si se superan sus expectativas se está llevando a cabo un servicio de alta calidad, esto quiere decir un servicio confiable, seguro y de calidad.

Sin embargo esto no sería posible sin tener las bases necesarias. En primer lugar se tiene que basar en la comunicación y la manera en que esta es utilizada para poder tener un mismo concepto de calidad en el servicio dentro de una misma organización, esto provocara dentro de la empresa que todos los empleados a todos niveles puedan estar en el mismo nivel para poder tener los mismos lineamientos con respecto al servicio que se ofrecerá a los cliente y así brindarles una garantía.

Es importante saber la manera en que se llevara a cabo un control de la calidad en el servicio, para poder asegurar que la empresa está por el camino correcto y que sus objetivos se están alcanzando. Las definiciones analizadas de la calidad en el servicio ayudaran para comprender los términos y lineamientos que ayudaran para establecer los criterios para la medición de la calidad y posteriormente para un control de calidad en la industria de servicios.

2.2.7 Control de Calidad en Empresas de servicios

En un principio el control de calidad se aplicaba únicamente a empresas de manufactura, sin embargo se ha podido demostrar que estos conceptos y teorías pueden ser aplicables también a industrias de servicios, tales como bancos, comunicación, aseguradoras, transportes y gobierno.

La tendencia en el crecimiento de la industria del servicio pone a las empresas frente a un reto para mejorar la calidad. (Rosander, 2008)

Uno de los objetivos del control de calidad es el de la mejora continua del servicio. Colunga (2009) menciona que una acción para obtener este resultado es la aplicación de los círculos de calidad propuestos por Deming y Shewart. El círculo de calidad consiste en 4 pasos:

- **Planear.**- la organización se tiene que cuestionar que cambios serian útiles en la prestación de los servicios, cuales son las expectativas de los clientes, con qué información se cuenta y si hace falta obtener más.

- **Ejecutar.-** en base a la planeación llevar a cabo las acciones.
- **Observar.-** vigilar la manera en que los efectos que estos cambios han producido.
- **Medir.-** discutir los resultados y comparar con la planeación, y de ahí en adelante repetir sucesivamente.

Dentro de la empresa hay un ciclo del servicio que consiste en los pasos que lleva a cabo esta para la prestación de un servicio. En primer lugar se tienen que determinar los clientes ya existentes y a su vez visualizar a los clientes potenciales. Posteriormente se deben de detectar las necesidades del cliente, para poder satisfacer sus necesidades recordando sus gustos y preferencias.

(Colunga, 2009)

A continuación se muestran cuáles son las características que debe incluir un control de calidad en la industria de los servicios dividiéndolas en dos partes. El primer nivel se basa en acciones que deben ser tomadas en cuenta dentro de la empresa para la aplicación del control y en el segundo nivel está basado en los clientes como criterios de medición.

Primer nivel

El control de calidad se debe de concentrar en la calidad del desarrollo en los empleados y gerentes, en la calidad de la información y de las decisiones a todos los niveles.

Se debe de realizar un buen manejo de factores humanos que pueden afectar la calidad, brindando capacitación, supervisión, instrucciones, manuales, condiciones de trabajo, equipo necesario, asistencia y factores de personal en general.

La gerencia debe aceptar la responsabilidad de la calidad, determinando objetivos y políticas de calidad adecuadas

Se debe de saber realizar operaciones y proyectos a largo plazo.

La organización debe de estar preparada y debe saber utilizar las nuevas herramientas implementadas, como estadísticas y probabilidades.

Se deben de tener herramientas adecuadas para la organización de la información a través de tecnologías óptimas para esto.

Las quejas de los clientes deben de ser tomadas de una buena manera para poder usarlas como medidas correctivas.

Tabla 7a. Características de un control de calidad (Rosander, 2008)

Segundo Nivel
La calidad en el servicio está relacionada con el costo. El cliente busca un servicio a un precio aceptable y la empresa busca una ganancia justa.
La calidad está relacionada con varios componentes de tiempo. Para el cliente es importante el tiempo de acuerdo, el tiempo de espera, el tiempo del servicio y el tiempo de envío de algún documento (si es necesario). Para el cliente es lo más importante el tiempo total que tomara para obtener un servicio satisfactorio.
Las más notorias características en la calidad, son los errores en tarifas, tiempo, costos y satisfacción del cliente.

Tabla 7b Criterios de un control de calidad en la industria de los servicios.
(Rosander, 2008)

De acuerdo a Rosander (2008) la aplicación de un control de calidad en la industria de servicios debe de realizarse a través de un análisis de las características específicas de los servicios, así como del papel que juega el comprador y el vendedor y la adecuada aplicación de conceptos y técnicas de calidad.

2.2.8 Integración e implementación

2.2.8.1 Determinar perspectivas y necesidades del cliente

El cliente será la referencia principal de las organizaciones para poder medir su desempeño en la calidad, por lo que es importante como una primera etapa tomar en cuenta las percepciones del cliente en cuanto al servicio para poder dar prioridad a aquellos aspectos en los que la organización se encuentra más débil para poder controlarlos y mejorar la calidad. Es importante recordar que la calidad cuenta con ciertas características específicas, denominadas como dimensiones de la calidad, que al cumplirse provocan el mejoramiento continuo del servicio. Las dimensiones tienen que ser evaluadas para ver de qué manera está satisfaciendo las necesidades de los clientes. Las bases para ver el desempeño de la calidad se obtendrán en base al modelo

SERVQUAL, utilizado solo como una referencia que en conjunto con la información recolectada y analizada con respecto a la calidad y la calidad en el servicio podrá brindarnos el resultado buscado.

El modelo de SERVQUAL propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry es una técnica que sirve para ver el desempeño entre la calidad en el servicio y las necesidades del cliente. Este método sirve para medir para la mejora de la calidad en el servicio y servirá para determinar la primera parte del proceso para el control de la calidad.

Este modelo está basado en 5 dimensiones:

Elementos Tangibles	Es la apariencia física de las instalaciones, equipo, personal y el material de comunicación.
Fiabilidad	Capacidad de realizar el servicio prometido de una manera adecuada
Capacidad de respuesta	Ayudar a los empleados y proveer una pronta respuesta en los servicios
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir seguridad a los clientes
Empatía	Brindar atención individualizada a los clientes

Tabla 8. Dimensiones Modelo SERVQUAL

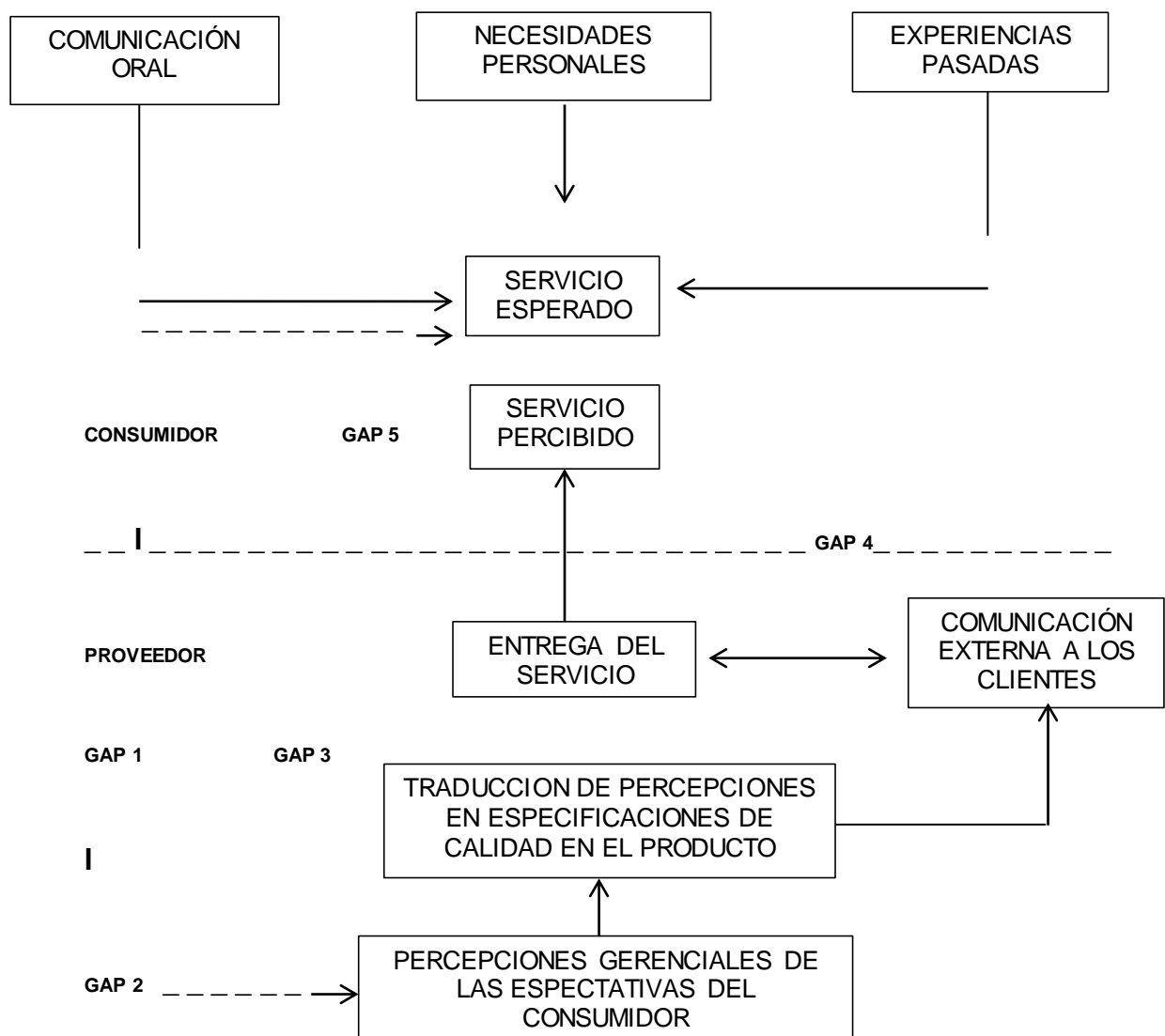


FIGURA 5.- MODELO SERVQUAL.

Este modelo de SERVQUAL o Modelo de “Gaps” cuenta con cinco GAPS que identifican cual es la relación entre la calidad del servicio esperada y la calidad del servicio percibida. Los GAPS son las siguientes:

- Expectativas del cliente: Percepción gerencial
- Percepción a nivel gerencial: Especificaciones de la calidad en el servicio
- Especificaciones de la calidad en el servicio: Entrega de servicios
- Entrega de Servicios: Comunicaciones externas con los clientes

➤ Servicio esperado: Servicio percibido

Como se mencionó anteriormente, este modelo brindara las bases para determinar la primera etapa del proceso de implementación de un control de calidad en empresas de servicios, ya que permitirá conocer las percepciones del consumidor y medir los niveles de funcionamiento del servicio. Con esto se podrán establecer cuáles serán los principales estándares a controlar en donde en conjunto con los sistemas de calidad antes mencionados se buscar a la manera de mejorar el proceso a través de la retroalimentación.

2.2.8.2 Integración sistemas de calidad

En el apartado 2.3 del capítulo presente se mencionó que los sistemas de calidad son la base del proceso de integración e implementación de un control de calidad en los servicios. Los sistemas de calidad servirán como parte de la integración de la calidad. Antes de comenzar se debe entender que a pesar de que los sistemas cuentan con varios elementos en común, existe una diversidad en la visión o el estilo de cada organización. En la base los principios se entienden como visualizar a los clientes, vender el producto utilizando un sistema de calidad enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, sin embargo se debe de integrar tanto las satisfacciones a corto como a largo plazo. (Kolarik, 2007)

En primer lugar se debe de realizar una integración intra-sistémica, la cual se realizara en las áreas de trabajo, y su grado de éxito o fracaso se basa en la

correcta aplicación de siete áreas generales:

- **Entender** la experiencia de calidad del cliente
- **Liderazgo.-** se obtiene a través de una clara visión de los objetivos de la organización.
- **Ambiente** que promueva la creatividad.- en base a los beneficios que obtiene el cliente que a su vez beneficiara a la organización y a la sociedad en general.
- **Confianza.-** debe existir un ambiente de confianza mutua entre la organización y las demás partes del proceso.
- **Comunicaciones** honestas y confiables
- **Persistencia y energía.-** en la misión y estrategia de la organización, tanto para el éxito como para el fracaso. Convertir los fracasos en éxitos.
- **Logro** visible del propósito

En segundo lugar el sistema de calidad debe de integrar a todas las áreas involucradas de la organización, deben de trabajar en conjunto para tener la misma visión y objetivos, esto se basa en una integración inter-sistémica. Según Kolarik (2007) estas áreas pueden ser las siguientes:

1. Marketing y ventas

2. Diseño y proceso del producto

3. Compras

4. Contabilidad y finanzas

5. Producción

6. Servicio

7. Calidad

Se puede notar claramente que los sistemas de calidad son las bases de los métodos para el control de la calidad. Estos sistemas se basan en una integración completa de una organización para trabajar en conjunto para realizar todo el proceso de planeación y desarrollo para encontrar y satisfacer las necesidades del cliente, una vez conociendo cuales son las percepciones del cliente con respecto al servicio. Estos sistemas cuentan con una identidad única y varían dependiendo de cada empresa. La manera en que los sistemas se planean es comenzando por tener un liderazgo interno que promueva el desarrollo del sistema y sea capaz de implementarlo adecuadamente.

Una vez teniendo la integración de los sistemas de calidad dentro de la empresa, la cual será la segunda etapa para la implementación de un control de calidad, el paso a seguir es la manera para controlar los estándares y así disminuir lo menos posible los errores.

El control de calidad se llevara a cabo una vez teniendo los factores que servirán para medir el desempeño del servicio. Estos estándares deben de ser entendibles y aplicables para toda la organización. Así mismo deben de ser

flexibles para poder adaptarse a las diferentes situaciones que se pueden presentar. (Shilliff K., Motiska P., 2008)

2.2.8.3 Criterios de medición

Al momento de conocer las expectativas del cliente así como sus necesidades, se pueden establecer los factores que sirven para medición de la calidad en el servicio. A continuación se presentan los factores de medición propuestos por Rosander (2008):

Factores de medición para la calidad en el servicio
Tiempo de realización del servicio
Tiempo de respuesta a las demandas
Disponibilidad del servicio
Satisfacción final del cliente
Errores y retrasos
Precio
Competencia de los empleados

Tabla 9. Factores de medición para la calidad en el servicio (Rosander, 2008)

Los criterios de la calidad que deben de ser tomados en cuenta para establecer un control, se han obtenido en base a la experiencia de los clientes, resultado del análisis de sus expectativas en comparación con el servicio obtenido. Estos criterios se muestran a continuación y servirán para la realización de un “Balance Scorecard”, método utilizado por las empresas para brindar una perspectiva clara de los objetivos en comparación con la medida de la calidad. Los criterios obtenidos son los siguientes:

- Criterios de Calidad en la formación del personal
- Criterios de Calidad para la evaluación del trabajo
- Criterios de Calidad para tiempo entrega

En base a estos criterios se debe especificar de manera clara que debe incluir cada uno de ellos:

Criterios de Calidad en la formación del personal	<p>Capacitación del personal en base a las políticas de calidad</p> <p>Establecimiento de objetivos generales y objetivos en el área</p>
Criterios de Calidad para la evaluación del trabajo	<p>Revisión de objetivos esperados en el área</p> <p>Evaluación de la carga de trabajo del personal</p>
Criterios de Calidad en tiempos	<p>Cumplir con tiempos de envío de mercancías</p> <p>Pronta respuesta a las demandas</p> <p>Establecer tiempos de prestación de servicios por proveedores</p>

Tabla 10. Criterios para la medición de la calidad en el servicio. Fuente: aportación propia

La Balanced Scorecard utilizada a continuación es utilizada como una herramienta de administración, que sirve para medir los resultados esperados en áreas claves de una empresa.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDA
CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción o Inconformidad del cliente
FINANCIERA	Mantener costos accesibles para los clientes	Buscar las mejores opciones de servicio al precio más accesible
PROCESOS INTERNOS	Mejorar nivel de calidad Excelencia en el servicio Carga trabajo adecuada	Porcentaje tiempo de realización prometido en: Realización del servicio Tiempo de respuesta a las demandas División de trabajo equitativa entre los empleados
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Incrementar satisfacción del empleado Área líder en su campo	Beneficios e incentivos Tiempo invertido en capacitación

Tabla 11. “Balanced Scorecard” para la medición de la calidad en el servicio.

Fuente: aportación propia

Estos factores al ser medidos podrán brindar a la organización un visión de su desempeño y de la manera en que deberán mejorar en aspectos para controlarlos y crear una mejora en la calidad de la empresa. En la siguiente tabla 12 se muestran dos etapas, la primera con el resultado obtenido de la medición de los factores y la segunda con la nueva manera de llevar a cabo estas acciones para mejorar la calidad. Cabe recordar que no todos los resultados obtenidos de la medición serán negativos, algunos podrán ser positivos y solo se buscara la manera de controlarlos adecuadamente para no perderlos.

Aspectos	Acciones pasadas	Acciones actuales
Actitud hacia los clientes	Se ignoran sus demandas	Tratar de complacerlos, escuchar y satisfacer sus demandas
Pérdida de clientes	No prestar atención	Plan para evitar pérdidas, preocuparse por esto
Tiempos	Retrasos son normales	Servicios rápidos, cumplir promesas de entrega
Precio	Los precios se enfocan en las	Calidad aceptable a un precio justo

	ganancias y no buscan la calidad	
Quejas de los clientes	Son ignoradas	Acciones correctivas y tener contacto constante con los clientes
Actitud de los empleados	Actitud indiferente, no saben como interactuar con los clientes	Cursos de capacitación para mejorar la manera de comportarse
Errores y defectos	Corregir los errores y defectos después de que ocurren	Prevenir errores y defectos
Calidad	Lo que la compañía percibe de la calidad el cliente no lo percibe	Lo que el cliente percibe de calidad la compañía se ajusta para satisfacer sus necesidades

Tabla 12. Aspectos a considerar en la medición de los servicios. (Rosander, 2008)

El control de calidad debe de contar con las siguientes cuatro etapas:

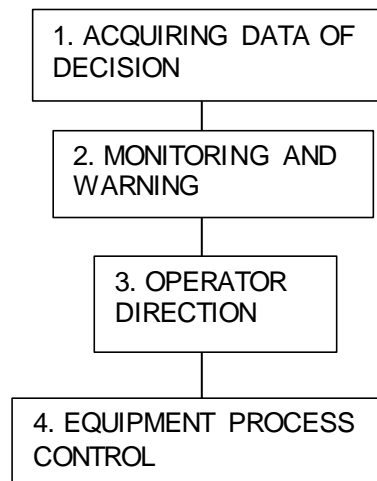


FIGURA 6.- ESQUEMA ETAPAS DEL CONTROL DE CALIDAD. (ROSANDEN 2008)

Estas 4 etapas formaran parte del control de la calidad y podemos observar que en base a los pasos establecidos en los puntos anteriores se han realizado como primer paso la sugerencia de recolectar los datos con respecto al cliente para poder realizar un planeación y que posteriormente en base a los criterios obtenidos se realiza el monitoreo y prevención de los errores.

Sabiendo cuales son las acciones que serán puestas en marcha, el siguiente paso es asegurar que estas están trabajando como se planeó. Para esto es necesario realizar los siguientes pasos:

- Comparar el desarrollo con los estándares establecidos
- Comparar resultados actuales con resultados esperados
- Determinar los progresos obtenidos
- Examinar el desarrollo de los empleados en todos los niveles

Cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

2.2.9 Conclusiones de la estrategia de calidad en el servicio

Podemos concluir que la calidad en la industria de los servicios, es una estrategia que las organizaciones actuales están utilizando como un factor de diferenciación y así ser más competitivos en el mercado. Sin embargo es importante saber en qué manera la calidad será administrada y sobre todo llevar un control adecuado para así poder satisfacer las necesidades de los clientes. Gracias al estudio realizado en este apartado surgen las etapas que se deben de realizar para implementar un control de calidad adecuado en una empresa de servicios. El siguiente esquema (Figura 7) representa este proceso, el cual será utilizado posteriormente al relacionarlo con un caso de estudio real.

Este esquema cuenta con 4 etapas:

1ra Etapa: Determinar desempeño del servicio. Este punto se refiere en conocer las perspectivas del consumidor con respecto al desempeño de la empresa. El modelo SERVQUAL brinda las bases teóricas para llevar a cabo este primer paso, sin embargo es importante recordar que existen otros factores que servirán para determinar las perspectivas de los clientes, por ejemplo las

dimensiones de la calidad y la calidad en el servicio.

2da Etapa: Obtención de criterios para la medición de la calidad. Una vez conociendo cuales son las perspectivas de los clientes con respecto al servicio, se podrán conocer cuáles son sus expectativas y necesidades, esto servirá para establecer los criterios de medición de la calidad.

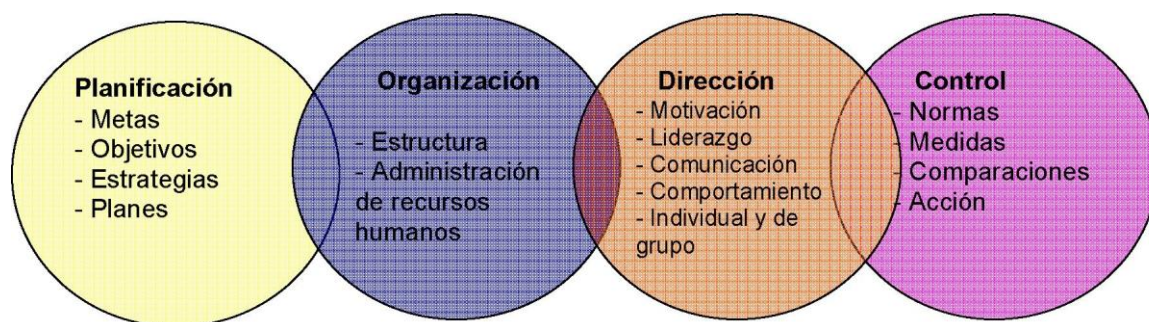
3ra Etapa: Sistemas de Calidad. Los sistemas de calidad servirán para integrar la calidad en la empresa. Esto se lleva a cabo en 2 partes, la integración intra-sistémica y la integración inter sistémica.

4ta Etapa: Control de Calidad. La etapa anterior brinda las bases dentro de la empresa para integrar la calidad con el objetivo de establecer las bases para poder controlar los criterios obtenidos en la segunda etapa y así reducir los errores, retrasos y provocar la mejora continua de los servicios.

2.2.10 Proceso Administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.



PLANIFICACIÓN

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la

organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

ORGANIZACIÓN

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Griller (2009)

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones; se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

CONTROL

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó; los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué también facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración; es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas; las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes

Organización.

La organización es el conjunto de funciones que son necesarias realizar para el logro de fines y objetivos de la empresa, en la organización se conoce la autoridad, responsabilidad y las personas encargadas de la ejecución de las tareas.

Guadalupe (2007) “La Organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas”.

Por lo anterior, la organización es importante porque toma en cuenta los elementos humanos y materiales de los que se dispone y lleva a cabo lo que indica la planeación y previsión, a través de un sistema ordenado en donde

existe coordinación entre los subsistemas, procedimientos y normas de funcionamiento con objetivos definidos

2.2.10.1 Estructuración Organizacional

La estructuración organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto

de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Definiciones:

Proceso

Un proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes establecidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Estructura

La planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía

Estrategia como Plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes

Organización Formal

División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

Organización Informal

La “organización” que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Amenazas

Son situaciones desfavorables para la industria, riesgos dentro del ambiente externo, como competitividad y situación económica mundial o nacional.

Indicadores de Gestión

Son unidades de medida del rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Permite poner parámetros de medición de resultado de gestión de las mismas.

Tipos de indicadores:

- Indicadores de Gestión Corporativos,
- Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio
- Indicadores de Gestión por unidad operativa.

Calidad

Características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos dentro de la empresa, como desventajas competitivas.

Eficacia

Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos y plazos establecidos.

Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, con calidad y eficacia “hacer las cosas bien”.

Fortalezas

Son aspectos positivos dentro de la empresa como eficiencia y eficacia funcional o ventajas competitivas.

Misión

Propósito, finalidad que tiene una organización o departamento, es la razón de ser de una organización.

Objetivos

Los objetivos estratégicos describen lo que la organización quiere ser o quiere llegar a ser. Además constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

Se puede determinar objetivos estratégicos para todas las áreas que la empresa considere importantes.

Oportunidades

Son todas aquellas situaciones favorables dentro del hospital que posibilitan el crecimiento del servicio.

Planes Operativos

Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.

Políticas

Son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad

Medida del rendimiento que influye la calidad, la eficacia y la eficiencia.

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

Aplicado la estrategia de calidad en el servicio, contribuirá con el mejoramiento de la imagen institucional.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Identificado los modelos relacionados con estrategias de servicio incentivará al diseño.
- Identificado los atributos más importantes del servicio en un hospital ayudará al emprendimiento de la estrategia.
- Determinada las fortalezas y debilidades del hospital contribuirá a la aplicabilidad de la estrategia
- Desarrollada la estrategia de calidad en el servicio favorecerá al mejoramiento de la imagen institucional

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1 Variables de Estudio (independiente)

Estrategia de calidad en el servicio

2.5.2 Variable (Dependiente)

Mejoramiento de imagen institucional

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método y técnica

3.2.1 Métodos

Se aplicarán los siguientes métodos:

3.2.1.1 Método Científico.

El investigador conoce el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

De esta manera el procedimiento ha seguido fue:

1. El Problema: Identificación y definición del objeto por estudiar.
2. Observación: Análisis empírico de los hechos.
3. Hipótesis: Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.
4. Investigación: Prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables.
5. Resultados: Confirmación o rechazo de la Hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas (incorporación de resultados comprobados de la hipótesis)

3.2.1.2 El Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persiguió demostrar ¿Aplicado la estrategia de calidad en el servicio, contribuirá con el mejoramiento de la imagen institucional?, a través de la deducción de los resultados obtenidos.

3.2.1.3. Método Inductivo - Deductivo

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantice una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

3.2.1.4. Método Descriptivo.

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

3.2.2. Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la encuesta la misma que nos ayudara a obtener información sobre todo lo que los directivos, empleados y trabajadores del hospital Martin Icaza sobre la implementación de la estrategia de calidad en el servicio para el mejoramiento de la imagen institucional.

3.3 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.4 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

3.5 UNIVERSO Y MUESTRA

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de directivos, empleados y trabajadores del hospital Martin Icaza.	350
TOTAL	350

Fuente: Hospital Martin Icaza

3.5.1.- Muestra

La muestra aleatoria y decisonal tendrá un tamaño de 187 que es la población de directivos, empleados y trabajadores encuestados, mediante las cuales se determinara las expectativas, y preferencias del servicio brindado en el hospital.

La muestra se calculó de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N - 1) + 1} = \frac{350}{(0.05)^2 (350 - 1) + 1} = 187 \text{ encuestas}$$

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Población o Universo

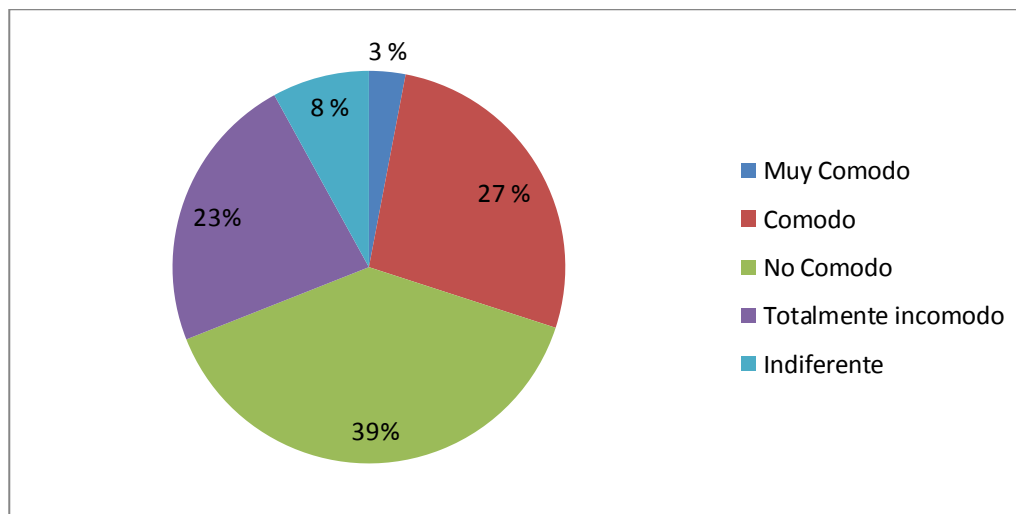
E = Margen de Error (0.01 a 0.09)

3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS

3.6.1 Descripción de la información

3.6.1.1 Encuesta a trabajadores, empleados y directivos Hospital Martin Icaza

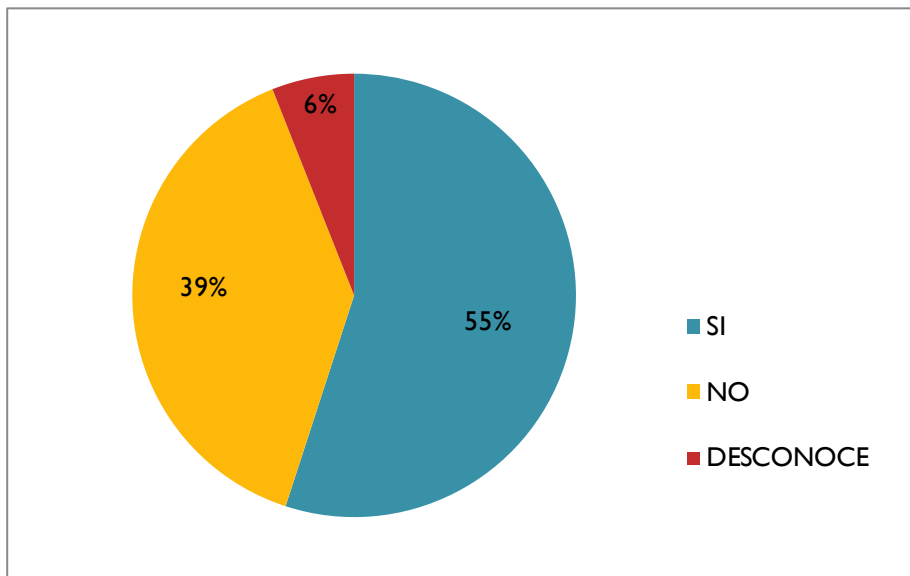
1. ¿el área de trabajo donde Ud labora diariamente como es el ambiente?	Datos	%
	Muy cómodo	6
Cómodo	50	27
No cómodo	73	39
Totalmente incomodo	43	23
Indiferente	15	8
Total	187	100



Análisis

El 39% de los encuestados nos dijo que el ambiente de trabajo no es cómodo, el 27% nos comentó que si existe un ambiente cómodo en el área, entre indiferente y totalmente incomodo hay un 31%.

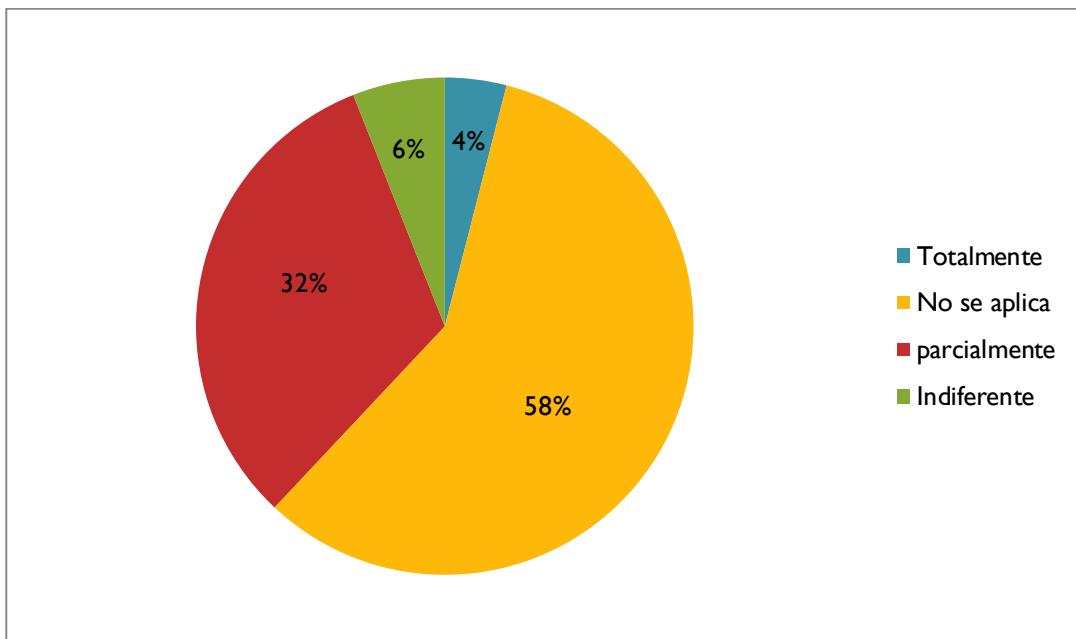
2. ¿Se ha capacitado Ud sobre la atención al usuario?	Datos	%
SI	103	55
NO	73	39
DESCONOCE	11	6
Total	187	100



Análisis:

El 55% de los encuestados opinó que si se ha capacitado en la atención al usuario, el 39% se pronunció que no ha asistido a ninguna capacitación y el 6% que desconocía sobre las capacitaciones.

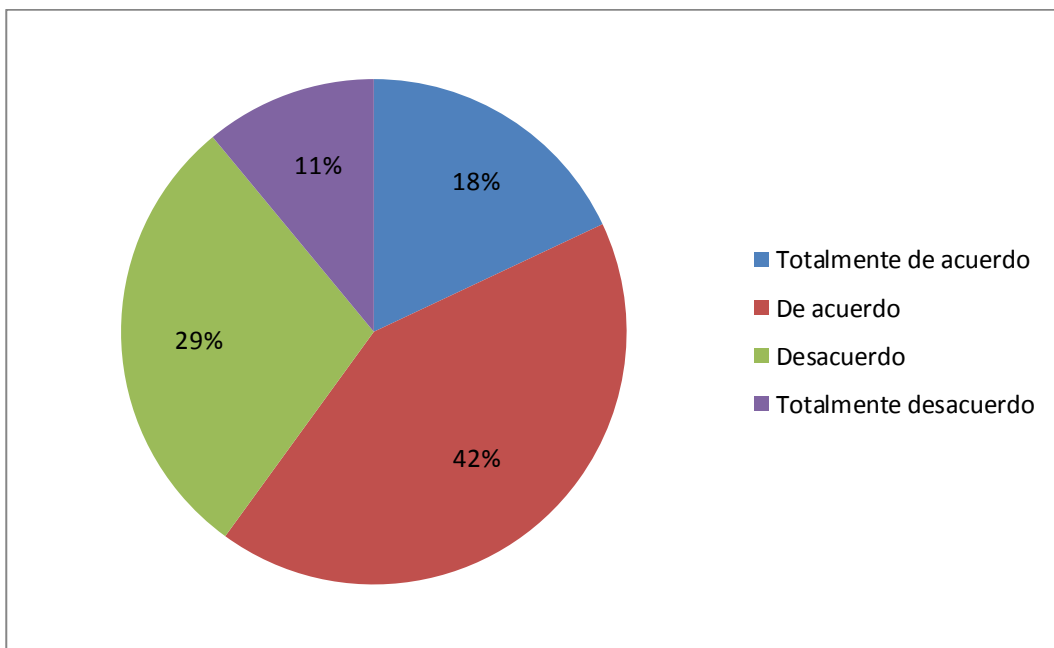
3 ¿En las instalaciones físicas de su área de trabajo se aplica tecnología de punta?	Datos	%
Totalmente	8	4
No se aplica	108	58
Parcialmente	60	32
Indiferente	11	6
Total	187	100



Análisis

El 58% de los encuestados opino que no se aplica tecnología de punta en su área de trabajo, el 32% que parcialmente se aplica tecnología en las áreas de trabajo del hospital

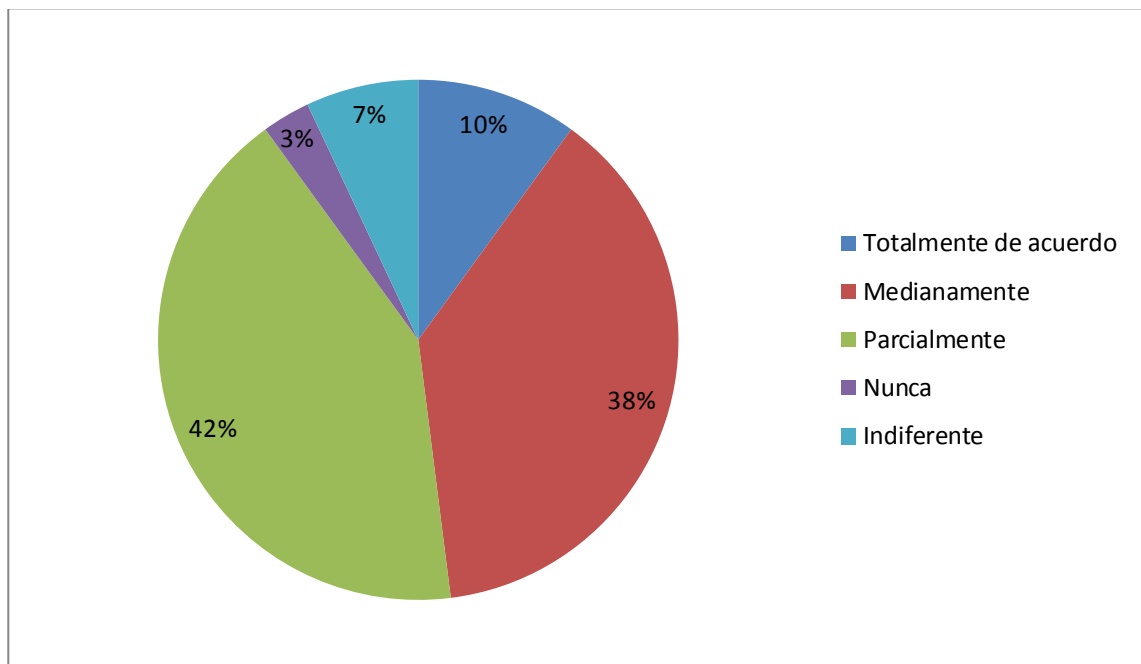
¿la remuneración que recibe Ud es justa por el trabajo que realiza?	Datos	%
Totalmente de acuerdo	34	18
De acuerdo	79	42
Desacuerdo	54	29
Totalmente desacuerdo	20	11
Total	187	100



Análisis

El 42% de los encuestados opino que si está de acuerdo con la remuneración recibida, el 29% comento que estaba en desacuerdo con la remuneración, mientras que el 18% estaba de totalmente de acuerdo.

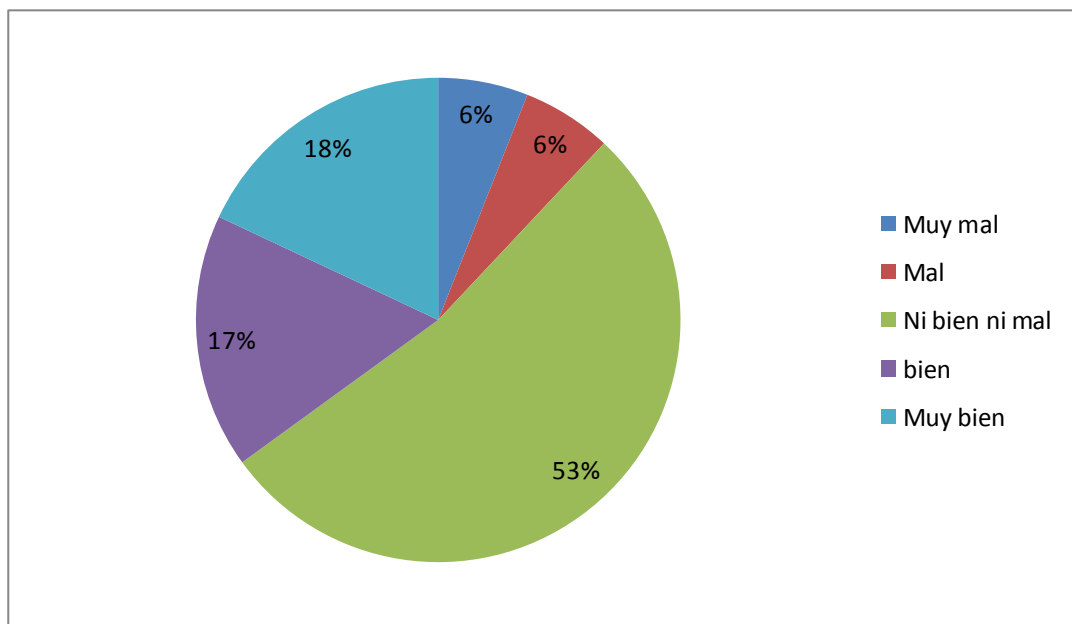
5¿En el área que trabaja Ud recibe los materiales necesario para su labor?	Datos	%
Totalmente de acuerdo	19	10
Medianamente	70	38
Parcialmente	79	42
Nunca	6	3
Indiferente	13	7
Total	187	100



Análisis

El 42% de los encuestados opino que si existe parcialmente materiales para trabajar, el 38% opino que medianamente hay materiales y un 10% nos dijo que si existe totalmente materiales.

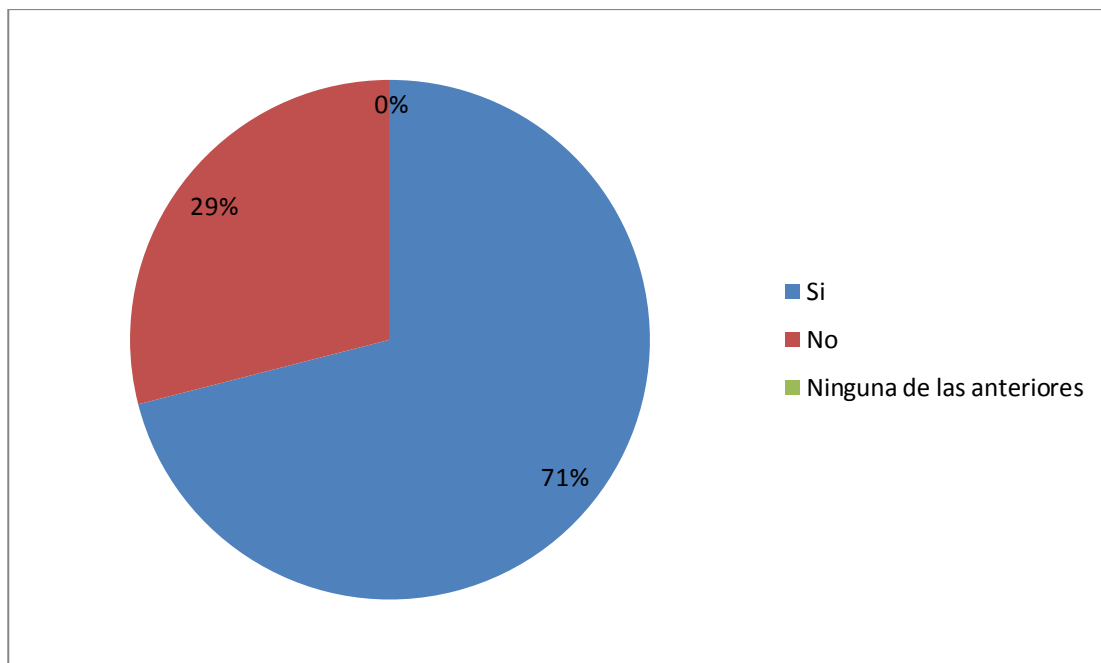
6.- ¿Cómo Ud valora la comodidad del hospital?	Datos	%
	Muy mal	11
Mal	11	6
Ni bien ni mal	99	53
bien	32	17
Muy bien	34	18
Total	187	100



Análisis

El 53% de los encuestados considera que la comodidad en el hospital no está ni mal ni bien, el 18% contestó que está muy bien con malicia y un 17% está bien.

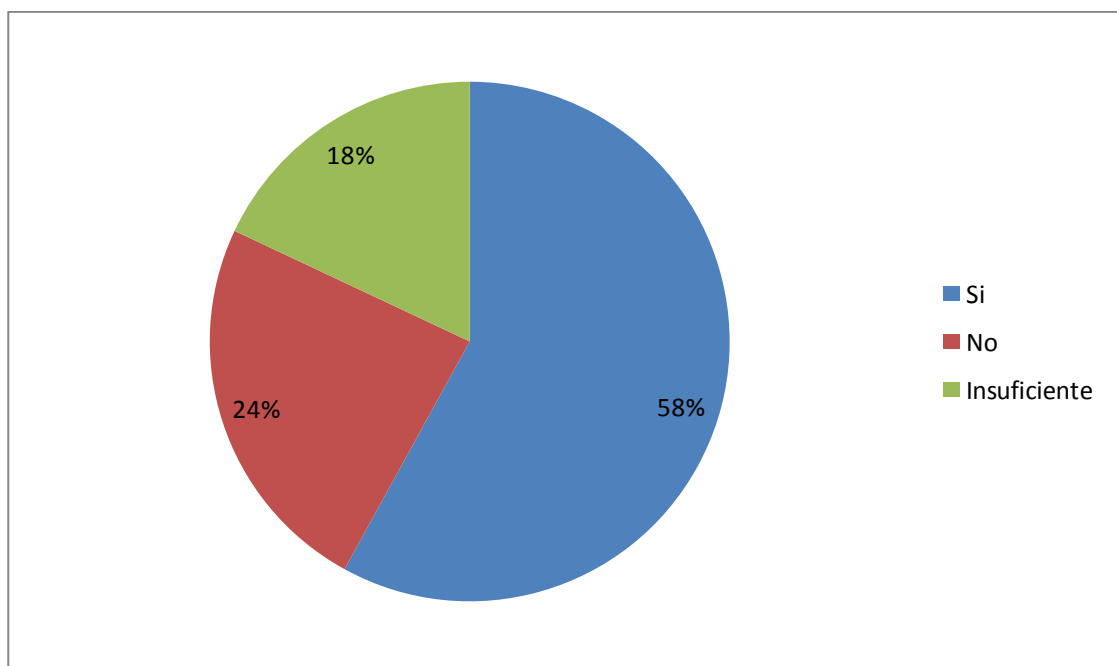
7 ¿Las áreas del hospital están coordinadas entre si?	Datos	%
Si	133	71
No	54	29
Ninguna de las anteriores	0	0
Total	187	100



Análisis

El 71% de los encuestados nos dijo que las áreas del hospital se encuentran coordinadas, el 29% opino que no hay coordinación en las áreas.

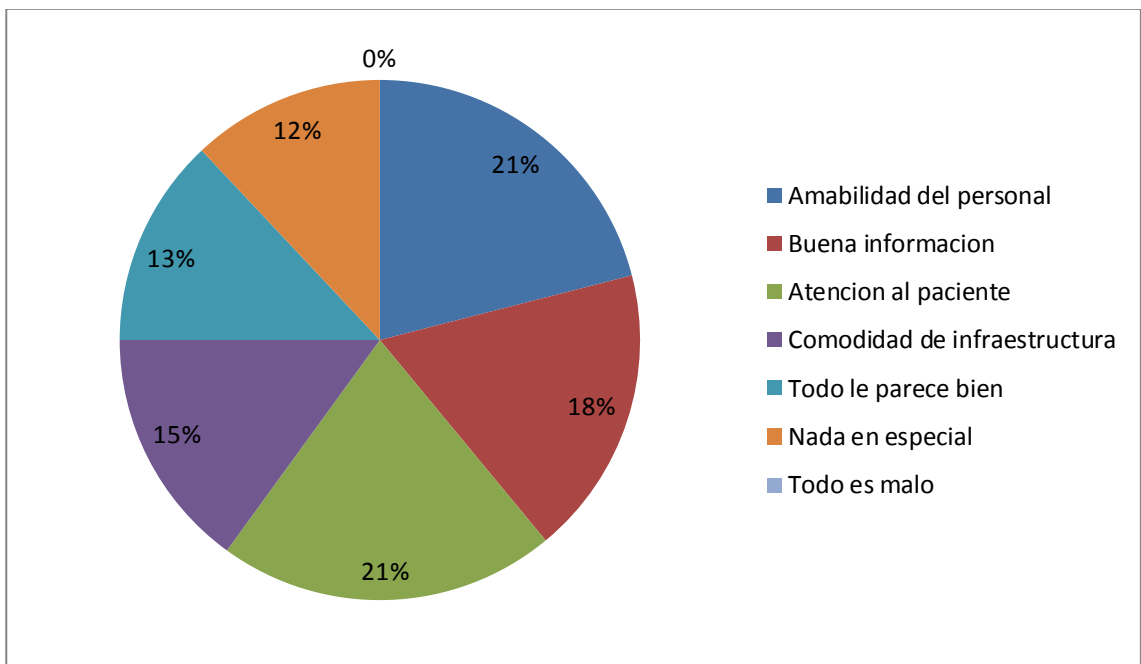
8.- ¿Las áreas de recuperación de los pacientes cuenta con recursos suficientes en los turnos respectivos?	Datos	%
	SI	108
NO	45	24
Insuficiente	34	18
Total	187	100



Análisis

El 58% de los encuestados opino que cuenta con los materiales para trabajar en su turno, el 24% nos dijo que no cuenta, el 18% que los materiales son insuficiente.

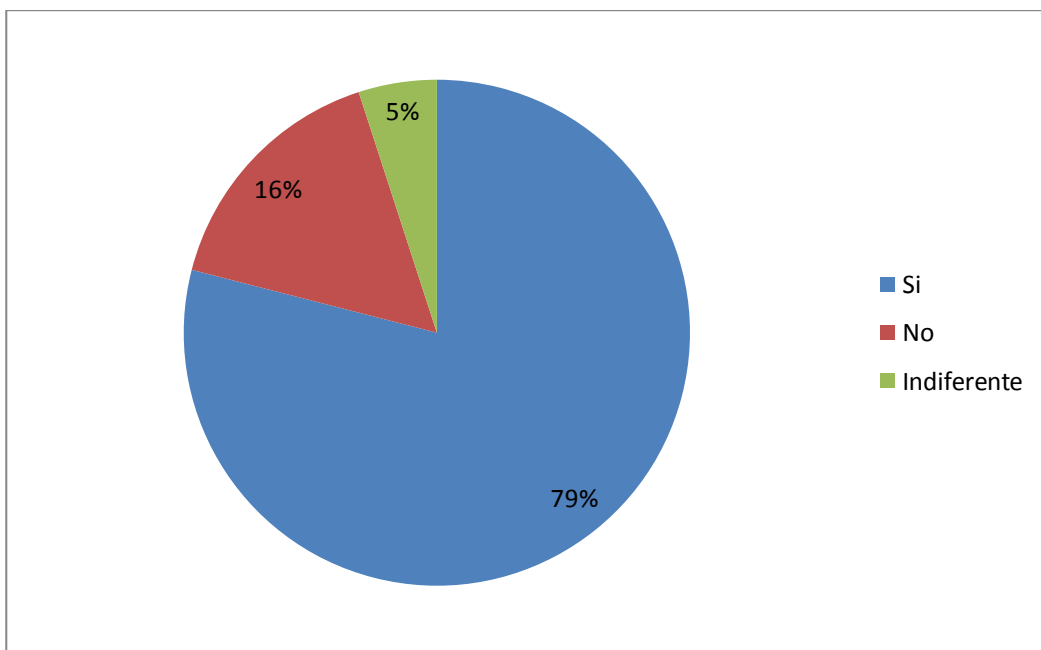
9.- ¿Podría Ud valorar qué aspectos son los más positivos del hospital Martin Icaza?	Datos	%
Amabilidad del personal	39	21
Buena información	34	18
Atención al paciente	39	21
Comodidad de infraestructura	28	15
Todo le parece bien	24	13
Nada en especial	23	12
Todo es malo	0	0
Total	187	100



Análisis

El 21% de los encuestados opino que la amabilidad y atención al cliente es una fortaleza del hospital, el 18% de los encuestados manifiestan que existe buena información.

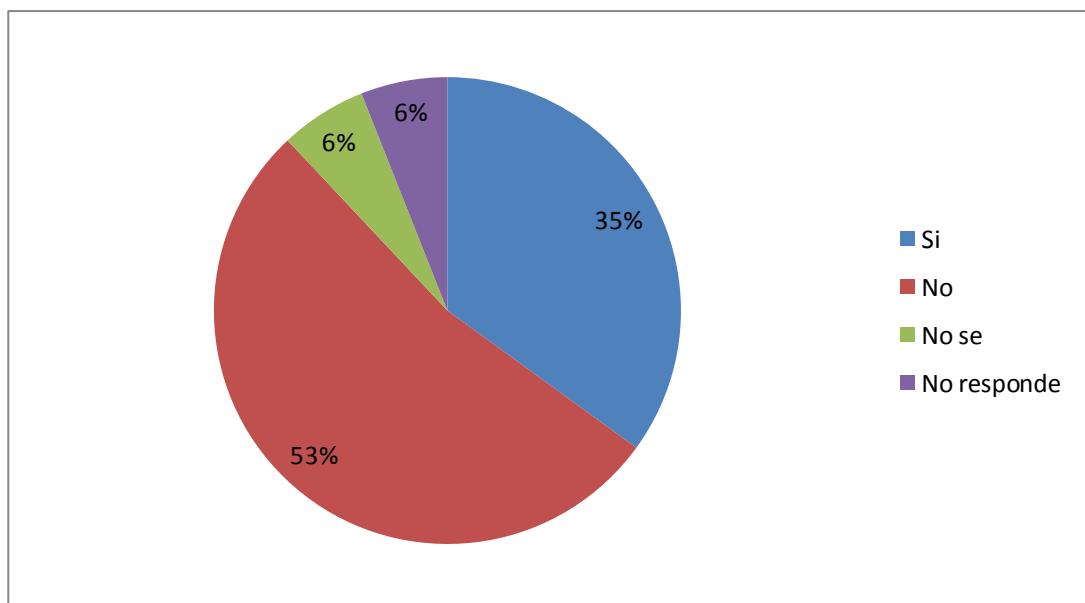
10.-¿Cree Ud necesario incrementar Recurso Humano para la atención en el hospital?	Datos	%
SI	148	79
NO	30	16
Indiferente	9	5
Total	187	100



Análisis

El 79% de los encuestados opino que es necesario incrementar el recurso humano, el 16% nos dijo que no es necesario el incremento y 5% desconocía sobre el asunto.

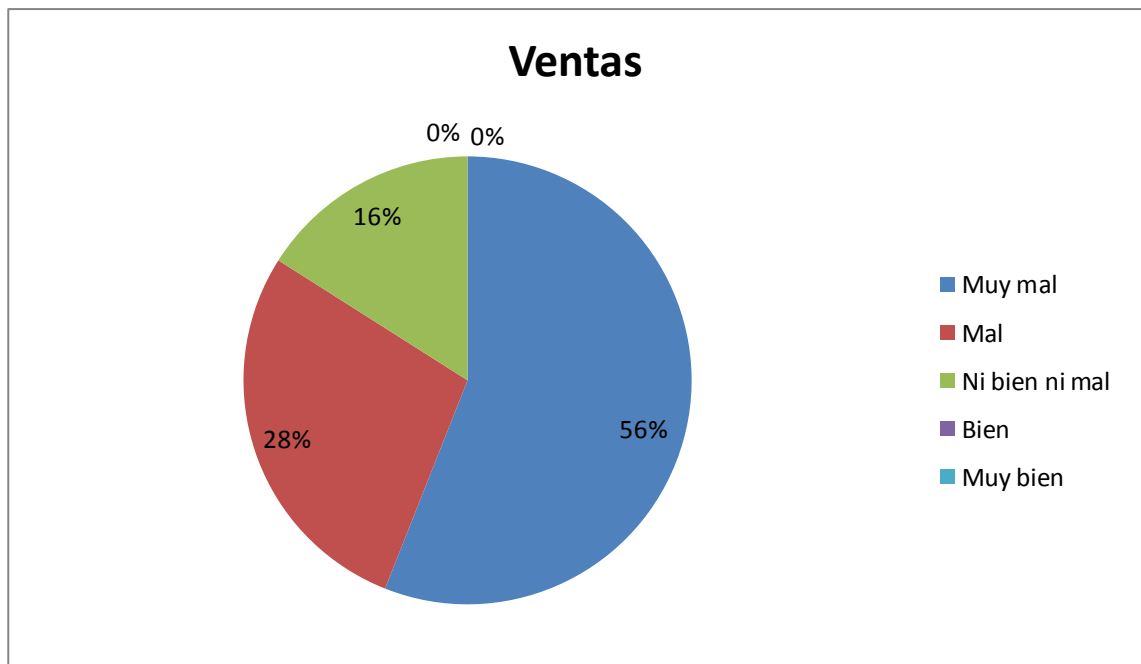
11.- ¿Recomendaría Ud los servicios del hospital Martín Icaza a un familiar o amigo?	Datos	%
SI	65	35
NO	100	53
NO SE	11	6
No responde	11	6
Total	187	100



Análisis

El 35% de los encuestados nos dijo que si recomendaría los servicios del hospital, el 53% no recomendaría el uso del hospital, el 6% está en duda 6% opino que desconocía.

12.-¿Cómo valora Ud la limpieza del hospital Martin Icaza?	Datos	%
Muy mal	105	56
Mal	52	28
Ni bien ni mal	30	16
Bien	0	0
Muy bien	0	0
Total	187	100



Análisis

El 56% de los encuestados opinó que la limpieza del hospital se encuentra muy mal, el 28% comentó que se encuentra mal la limpieza, mientras que el 16% manifestó que ni bien ni mal.

3.6.2 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores, empleados y directivos del Hospital Martín Icaza.

El 39% de los encuestados nos dijo que el ambiente de trabajo no es cómodo, el 27% nos comentó que si existe un ambiente cómodo en el área, entre indiferente y totalmente incomodo hay un 31%.

El 55% de los encuestados opino que si se ha capacitado en la atención al usuario, el 39% se pronunció que no ha asistido a ninguna capacitación y el 6% que desconocía sobre las capacitaciones.

El 58% de los encuestados opino que no se aplica tecnología de punta en su área de trabajo, el 32% que parcialmente se aplica tecnología en las áreas de trabajo del hospital

El 42% de los encuestados opino que si está de acuerdo con la remuneración recibida, el 29% comento que estaba en desacuerdo con la remuneración, mientras que el 18% estaba de totalmente de acuerdo

El 42% de los encuestados opino que si existe parcialmente materiales para trabajar, el 38% opino que medianamente hay materiales y un 10% nos dijo que si existe totalmente materiales.

El 53% de los encuestados considera que la comodidad en el hospital no está ni

mal ni bien, el 18% contestó que está muy bien con malicia y un 17% está bien

El 71% de los encuestados nos dijo que las áreas del hospital se encuentran coordinadas, el 29% opino que no hay coordinación en las áreas.

El 58% de los encuestados opino que cuenta con los materiales para trabajar en su turno, el 24% nos dijo que no cuenta, el 18% que los materiales son insuficiente.

El 21% de los encuestados opino que la amabilidad y atención al cliente es una fortaleza del hospital, el 18% de los encuestados manifiestan que existe buena información.

El 79% de los encuestados opino que es necesario incrementar el recurso humano, el 16% nos dijo que no es necesario el incremento y 5% desconocía sobre el asunto

El 35% de los encuestados nos dijo que si recomendaría los servicios del hospital, el 53% no recomendaría el uso del hospital, el 6% está en duda 6% opino que desconocía.

El 56% de los encuestados opino que la limpieza del hospital se encuentra muy mal, el 28% comentó que se encuentra mal la limpieza, mientras que el 16% manifestó que ni bien ni mal.

CAPITULO IV

4.-MARCO PROPOSITIVO

4.1 Titulo

Estrategia de calidad en el servicio aplicado al hospital Martin Icaza de la ciudad de Babahoyo

4.2 Antecedentes de la propuesta

El Ministerio de Salud Pública y asistencia social ha definido como elemento clave en el proceso de reforma, el mejoramiento en la calidad en la atención brindada por los servicios de salud. Actualmente existe interés a nivel nacional en mejorar las condiciones de atención que los usuarios reciben, por tal razón en apoyo del área de salud se ha definido como elemento primordial el desarrollo de una estrategia de calidad en el servicio aplicado en el Hospital Provincial Martín Icaza del Cantón Babahoyo, el cual se fundamenta en la búsqueda de la eficiencia, eficacia, equidad y calidez en los servicios prestados a la población.

La estrategia de calidad involucrará componentes estratégicos en su ejecución, los que van desde la conformación de instancia que conduzcan y faciliten el proceso, hasta el establecimiento de mecanismos de acreditación de los servicios de salud, que avalen el funcionamiento de los mismos.

Para el desarrollo de la estrategia de calidad se contará con el apoyo de la Dirección Técnica del Hospital Martín Icaza de Babahoyo, en aportar al avance de los procesos, éste pondrá a la disposición todos los recursos existentes en

función de apoyar las necesidades que el proceso demande para la obtención exitosa de los resultados propuestos.

La estrategia de calidad se desarrollará en el Hospital Martín Icaza de Babahoyo y procurará expandirla a todas las unidades operativas, como elemento dinamizador, impulsará la participación de la sociedad civil, actores importantes e instituciones de interés público.

El desarrollo de capacidades técnicas de recursos humano del Ministerio de Salud Pública velará por la implantación del proceso y garantizará el seguimiento de las acciones en el presente proyecto.

4.3 Justificación

En la Provincia existen importantes iniciativas del gobierno para impulsar el servicio de calidad en la salud, por lo que se hace necesarias desarrollar los lineamientos básicos que las orienten y aseguren su eficiencia y competitividad.

La falta de eficiencia en el uso de los recursos y de conocimiento sobre metodologías y herramientas que permitan corregir deficiencias justifican la necesidad de desarrollar la presente propuesta, la cual permitirá a los directivos asumir e implementar la metodología como estrategia para hacer más eficientes sus procesos.

4.4 Misión

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de nuestra cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

4.5 Visión

Ser reconocidos por la ciudadanía como un hospital accesible, que presta una atención de calidad, que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y recursos públicos de forma eficiente y transparente.

4.6 Valores Corporativos.

- Ética,

- Desarrollo Humano,

- Comunicación efectiva,

- Trabajo en equipo,

- Creatividad

- innovación

- Compromiso con la organización.

- Calidad.

- Competitividad.

- Productividad.

- Responsabilidad Social

4.7 Principios

- Búsqueda permanente de la excelencia.

- Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar un servicio que cumplan con las expectativas de los clientes.

- Compromiso de ser proactivo en cuanto prevenir y superar los obstáculos en el camino.

- Respeto a las ideas y diferencias individuales y culturales de los miembros de la organización, salvaguardando las condiciones de trabajo sanas y seguras, y potencializando las oportunidades de desarrollar el talento humano.

4.8 objetivos

4.8.1 objetivo General

Establecer estrategias basado en normas y procedimientos para el desarrollo integral del personal de salud y la atención al usuario

4.8.2 objetivos específicos

- Producir cambios en las concepciones, actitudes y desempeño de los usuarios internos.
- Contribuir a mejorar la salud de la población dando una prestación oportuna, integral, con eficiencia, calidad, efectividad y equidad.
- Promover la aplicación de un sistema de control calidad del servicio hospitalario.

4.9 Desarrollo de la propuesta

4.9.1 Estrategia de calidad en el servicio

La implantación una estrategia de servicios, puede ser en base a tres criterios

1.- Implantación por medio de la estructura.

2.- Implantación por medio de la tecnología

3.- Implantación por medio de los empleados:

- Competir por talento
- Desarrollar habilidades y conocimientos.
- Facultar a los empleados para que puedan servir
- Trabajar en equipo.
- Evaluar el desempeño y premiar la excelencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en base a la investigación que se realizó, se decidió que de acuerdo al tipo de empresa, y tratando de responder a la mayor parte de los incidentes críticos, la estrategia se basará en los empleados, respaldada por las anteriores, debido a que es necesario enfocarse en alguna pero cumplir con las otras dos.

4.9.2 Implantación en base a la estructura:

No existe una única estructura para todas las empresas, se tiene que analizar cuál es la mejor estructura para nuestra estrategia. Independientemente de la estrategia de servicio, de acuerdo a Berry (1996), se necesita una estructura que facilite lo siguiente:

- Liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio.
- Orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio.
- Conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento de servicio.

- Soluciones o recomendaciones relativas a problemas específicos de la calidad de servicio.
- Prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día.
- Recuperación excelente cuando el servicio original falla.

Debido a la inexistencia de calidad en el servicio, proponemos la creación de un departamento, dedicado exclusivamente a prestar apoyo a la calidad del servicio, debido al tamaño de la empresa, no se propone que este compuesto inicialmente por un grupo sino, por un encargado que brinde apoyo y facilite el mejoramiento continuo del servicio, su función directa, no será, mejorar el servicio, sino ayudarles a todos los demás integrantes de la empresa a hacerlo. Es importante presentar que el trabajo de esta persona, será la de facilitadora.

Con la creación de este puesto de trabajo, se garantizará el interés constante de la organización con base en mejorar el servicio y no solo que sea algo que se propone y no se le da seguimiento ni evaluación. Una de sus funciones principales será la del manejo de las quejas y estar monitoreando las áreas donde se está fallando o donde el paciente experimenta una mala atención.

Debido a que el trabajo en un hospital es un trabajo complejo e interdependiente, se necesitan destrezas múltiples y que todos en la organización trabajen de manera cooperativa, puesto que son varios los servicios que un hospital puede prestar.

Se propone que para estar centrado en el cliente, se formen equipos monitoreados por la persona encargada de la calidad en el servicio, que estos equipos o parejas de atención, estén encargadas de satisfacer y de atender a un cierto número de pacientes mediante el tiempo que permanezcan hospitalizados, esto es, para que ellos se hagan responsables absolutos sobre la buena atención del paciente y el médico que lo atiende durante el tiempo de estancia, y de esta forma al paciente se le facilita la identificación de las personas con las que trató .

Este proceso lo vemos como algo lento, pero que podría tener resultados muy positivos, puesto que requiere esfuerzo y capacitación constante, además se tiene que delegar responsabilidad a cada uno de los equipos para tomar decisiones sin tener que consultar a tantas personas. Esto permitirá hacer más eficiente algunos de los aspectos que los pacientes calificaron en el estudio como importantes, pero que no se estaban cumpliendo de acuerdo a sus expectativas.

Algunos de éstos aspectos es: se puede mejorar la comunicación hospital-paciente, puesto si una pareja es responsable de ese paciente, está obligada a analizar su historial y todas las indicaciones que ese paciente requiere para llevar una continuidad, permite que este grupo encargado conozca realmente al paciente y le permita explicar con detalle algunos cuestionamientos que el médico por falta de tiempo o actitud no lo hace. Con esto, los grupos de trabajo se sentirán como parte fundamental en la organización y podrán ver la importancia de desempeñar su labor con eficiencia.

Con esto se pretende mejorar la calidad de la atención médica, la calidad en el servicio, la calidad de vida en el trabajo y reducir los costos.

Se pretende responder con estos grupos de trabajo a los siguientes incidentes críticos: falta de comunicación médico paciente y la falta de atención por parte de las enfermeras que podría mejorar significativamente si se sintieran más responsables de sus pacientes, además de la atención inmediata.

Los grupos, por el tamaño del hospital, pueden estar formados por dos enfermeras, una por turno, en la que cada una trasladará la responsabilidad del paciente en común a la siguiente, de esta manera, el paciente además de estar atendido por los demás miembros del hospital, siempre contará con la atención y el apoyo de alguien del grupo que se encarga de su cuidado.

Para la mejor implantación de los equipos de trabajo se propone lo siguiente:

Que la gerencia apoye a los grupos de trabajo, permitiendo que tomen responsabilidades que antes no podían, que puedan intervenir en juicios de opinión cuando consideren necesario, que la gerencia apoye las ideas de estos grupos que son los que tienen el trato directo con el paciente. Que se les permita participar en la toma de decisiones.

El comenzar con un equipo piloto, para que se pueda aprender antes de realizar un cambio radical, esto permitirá que antes de que se establezca el sistema se resuelvan problemas que pudieran surgir.

Que los equipos se mantengan con un mínimo de dos personas y un máximo de 6 para mantener la eficacia de los equipos pequeños y la atención personalizada.

Los equipos deben seguir la estrategia planteada, para que cada integrante de los equipos tenga una meta común, un camino a seguir en beneficio de los pacientes, médicos y hospital en general.

Los equipos deben estar organizados para complementarse, por esto, se deben de buscar destrezas que se complementen y que permitan tener equipos capacitados y exitosos.

Los miembros de los equipos deben estar capacitándose continuamente, esto se puede hacer combinando los equipos con personas que posean habilidades distintas para que puedan aprender unos de los otros.

Los equipos no pueden manejarse solos, aunque necesiten de cierta autonomía, la misión de estos equipos es ayudar a la gerencia a llevar a cabo la estrategia, por lo tanto entre mejor cumplan estos equipos con su trabajo, se mejorará sustancialmente el servicio.

La manera en cómo se evalúe y se retribuya el trabajo en equipo dará la pauta en el éxito o fracaso de los grupos de trabajo, se tiene que reconocer el trabajo en equipo por encima del desempeño individual. Se debe crear un sistema de evaluación y retribución en base al desempeño realizado por cada equipo de

trabajo.

Este tipo de organización por equipos es una forma de trabajar organizados en beneficio del paciente, además que permitirá tener un mejor conocimiento del paciente y viceversa.

4.9.3 Implantación en base a la tecnología

De acuerdo a Berry (1996) la estrategia de servicio debe ser la base de la estructura de la organización, también debe determinar cómo se debe utilizar la tecnología. La tecnología es una herramienta un medio para lograr la estrategia deseada.

La tecnología se puede aplicar:

- Los materiales
- Los métodos
- La información. El éxito de la tecnología depende de la mano que maneja la herramienta. Se puede mejorar la probabilidad de éxito siguiendo seis pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio:
 - Adoptar un enfoque holístico
 - Automatizar los sistemas eficientes
 - Resolver un problema genuino
 - Proporcionar más control, no menos.

- Optimizar las tecnologías básicas.
- Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal.

Como primer paso, tenemos que decir que la tecnología debe ser un facilitador para las personas que lo usan y debe resolver un problema genuino.

La tecnología debe tener un cliente, ya sea interno o externo y esta debe favorecer tanto a unos como a otros. En el hospital se identifican algunos clientes principales: enfermeras, médicos, pacientes, familiares y personal administrativo.

El tipo de tecnología que se implantará debe ser fácil de utilizar y fácilmente controlable, facilitar el trabajo de los clientes internos y mejorar la percepción de los clientes externos. El resultado que se obtendrá de combinar la tecnología con el servicio personal es una mejor atención a todos los usuarios del hospital.

Como primer paso, se propone un curso de capacitación a enfermeras que carezcan de conocimientos informáticos, de esta manera pueden atender de una manera más eficaz a los pacientes.

Se propone la compra de un software especializado para el manejo de hospitales, que permita el manejo eficiente de expedientes clínicos, así como de los registros de pacientes en las habitaciones y de las indicaciones médicas. Con el uso de este software mejorará la forma en cómo se maneja la información de cada paciente y permite organizar de una manera más fácil los

expedientes clínicos para los médicos y para la administración del hospital permite llevar un control más estricto sobre el paciente. Con esto se puede dar cierta automatización al proceso del paciente desde su llegada al hospital: ya sea por medio del registro de sus datos, la asignación del cuarto, el cobro de medicamentos u otros servicios o exámenes realizados hasta la realización y el cobro de la factura.

Además permite que el manejo de los expedientes clínicos se maneje de forma cuidadosa, fácil y confidencial de acuerdo a la norma de la secretaria de salud:

También, la tecnología debe ayudar a agilizar el servicio, ya sea automatizando algún servicio o frenando las operaciones que causan errores, valerse de la tecnología para agilizar el servicio además de mejorar la calidad, puede reducir costos.

Como se mencionó el uso de un software especializado en hospitales beneficiará la rapidez con que se pueda conseguir un determinado historial clínico en un momento crítico. El uso del computador en la recepción, permite reducir el tiempo de espera en que se encuentra la habitación de cierta persona en los casos en que los visitantes lo soliciten, con solo escribir un dato del paciente, el programa proporciona toda la información del paciente. Además el uso de una red interna de información sobre el paciente permite que de una manera mucho más rápida se pueda hacer la cuenta del paciente sin necesidad de estar revisando papeleo de los días que el paciente permaneció en el hospital y de los diversos cargos que tuvo durante el proceso.

Con esto, se pretende responder o ayudar a mejorar los siguientes incidentes críticos: falta del equipo necesario, demasiado tiempo de espera y atención inmediata.

Para agilizar y automatizar el manejo de los inventarios, cuello de botella en la mayor parte de los hospitales, se recomienda el uso del sistema SAP; un sistema que permite tener mediante un software el control sobre el proceso de compras, desde una solicitud de compra, hasta el pago de las facturas y el manejo eficiente de los inventarios, con el fin de evitar el exceso de los mismos, provocando altos costos.

Al mismo tiempo permite hacer más eficiente este sistema con el propósito de que no falte cualquier cosa necesaria en el momento justo. Asimismo, se mejora la relación con los proveedores, puesto que se pueden elaborar los pedidos, con mayor puntualidad al reducir el tiempo del manejo de los inventarios.

Con esto, se pretende responder de manera indirecta al incidente crítico de falta de medicamentos o de equipo médico necesario con exactitud, además se pueden reducir los costos de mantener un inventario excesivo.

La incorporación de lectores láser en algunas áreas clave en el hospital permitirá crear una base de datos para cada paciente y los medicamentos que utilizó, como se mencionó anteriormente, con esto se ahorrará tiempo, porque de una manera automatizada, se van cargando los distintos medicamentos o equipo utilizado para el paciente y al final el programa resuelve la cuenta del

paciente, con mayor exactitud y rapidez.

Se puede ayudar a mejorar el tiempo de espera y el cumplimiento de lo prometido desde un punto de vista de costos, donde se manejara con mayor confiabilidad los medicamentos que se utilizan en cada paciente.

De acuerdo a Berry (1996) la confiabilidad es la esencia del servicio de calidad.

Nada puede reemplazar a un servicio confiable y exacto. La falta de confiabilidad suele originarse en que la persona que presta el servicio no tiene acceso suficiente a la información. En un sistema manual, lo más probable es que no exista la información necesaria para maximizar la confiabilidad del servicio.

La mayor parte de las ocurrencias en las encuestas realizadas recaen en la confiabilidad del servicio, con el uso de la informática, se puede hacer las reservas de habitaciones por adelantado, para que cuando el paciente se interna con conocimiento previo, pueda planear y asegurar el servicio que requiera, esto puede ser muy útil sobre todo en el tratamiento de embarazos, donde se tiene conocimiento previo de la fecha posible o por otro lado, aquellos tratamientos que requieren continuidad y reserva de ciertas áreas del hospital. Para los médicos que tienen internamientos programados y necesitan utilizar quirófano u alguna otra área especializada, por medio de este sistema se garantiza la reserva de los materiales y del equipo que pueda necesitar.

La comunicación entre el personal de servicios y los clientes es obviamente vital para el servicio de calidad y es particularmente vulnerable a los contratiempos, se debe considerar la posibilidad de utilizar la tecnología de las comunicaciones para ampliar el acceso a la información requerida y proporcionar más información pertinente a reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para obtener la información y presentar la información de una manera más agradable.

En este punto, se recomienda el uso de un conmutador para facilitar el traslado de llamadas a cada área del hospital, con esto se ahorra tiempo en resolver dudas, también se hace más eficiente la comunicación entre los departamentos que trabajan de manera conjunta. El uso de teléfono dentro de cada habitación permite que de una manera inmediata el paciente o los familiares soliciten la atención de algún médico o enfermera.

La comunicación entre personal externo e interno se mejora mediante la recepción del problema y se traslada de manera inmediata al encargado de resolver el problema de la mejor manera posible.

Otra posible función de la tecnología, de acuerdo a Berry (1996) es la de aumentar el servicio, esto implica complementar el servicio primario con características favorables para los clientes, difíciles de copiar y factibles desde un punto de vista financiero y operativo. El deseo es el de atraer nuevos clientes que desean las características complementarias y conservar a los clientes actuales que no desean renunciar al servicio aumentado. La tecnología avanzada suele ser una pieza clave de la estrategia.

Este punto es clave en el desarrollo de ventaja competitiva, como se analizó en el estudio de incidentes críticos, una preocupación general, es que en los hospitales de la ciudad no se cuenta con el equipo necesario para el cuidado integral de un paciente.

Puesto que la tecnología que se utiliza en los hospitales es de alto costo, no se puede sugerir la compra de demasiado equipo nuevo, se propone una junta donde el equipo médico y el personal de enfermería que son los especialistas que requieren de los equipos, generen una lluvia de ideas, con el fin de determinar las prioridades en cuanto a la tecnología que se requiere en cada área del hospital, para determinar a cual debe darse mayor prioridad y con este orden ir adquiriendo el equipo necesario, esto se debe realizar periódicamente para satisfacer los cambios en la tecnología médica.

En los resultados de la investigación, una de las mayores preocupaciones de los encuestados, es que no existe un hospital en la ciudad que cuente con el equipo completo para tratar una urgencia o mantener un paciente grave en área de terapia intensiva por falta del equipo y del personal capacitado para enfrentar este tipo de casos, por lo que se sugiere tomar en cuenta esta área como una prioridad. La falta de ambulancia propia puede ser otro factor que requiere prioridad.

Con la incorporación de equipo tecnológico de vanguardia podemos garantizar una ventaja puesto resulta relevante en un hospital el tipo de tecnología que lo respalda y que además de ofrecer lo básico que exige la secretaría de salud, se

ofrezca tecnología que proporcione un servicio adicional hacia el hospital que seguramente el paciente y los médicos usuarios valoraran sustancialmente.

4.9.4 Competir por talento

La estructura y la tecnología son fundamentales para implementar la estrategia de servicio. Sin embargo, no permite llegar muy lejos sin personas con la actitud, los conocimientos y las destrezas indispensables para convertir en realidad la estrategia.

Los factores críticos para vincular la estrategia de recursos humanos a la estrategia de servicio son: reclutar y seleccionar personas inclinadas al desempeño, desarrollar sus capacidades, cultivar su libertad para actuar orientarlas para que obren concertadamente, crear el clima propicio para el logro; Berry (1996).

Los empleados son la compañía, en un hospital los pacientes tienen contacto directo con el personal y en la manera en que sean tratados es la manera en que juzgaran a toda la organización. El tipo de personal que debe ser contratada debe responder a la estrategia.

Para que el servicio sea extraordinario se necesitan personas con talento y que quieran sobresalir.

Debido al estudio que se realizó se decidió que la mejor forma de aplicar y basar la estrategia es en base a los empleados, puesto que en el sector hospitalario,

donde los pacientes son vulnerables debido al estado en el que se encuentran, el trato que reciban por parte de cada persona con la que tengan que tratar durante su visita al hospital determinará la perspectiva que marcará la pauta en como el paciente juzgará la calidad del servicio.

Asimismo es de importancia fundamental para el prestigio y la confiabilidad del hospital que todo el personal además de amable esté capacitado en el área y de acuerdo a la responsabilidad que desempeña.

Cuando se contrata personal equivocado se genera una alta rotación y la insatisfacción de los miembros del hospital así como de los pacientes, los empleados que prestan un servicio sobresaliente le ayudan a la compañía a maximizar los beneficios.

Para competir por talento es necesario que el encargado de la contratación de personal se convierta en un empleador eficaz, con altas miras y que se empleen múltiples métodos de reclutamiento.

La mejor manera de atraer empleados extraordinarios es ofrecer trabajos extraordinarios. Definitivamente creemos que la estrategia de calidad debe estar basada en la gente que labora en el hospital, se necesita invertir en el capital humano para mantenerlos en la organización y que se sientan satisfechos de su trabajo, darle la posibilidad de seguir creciendo en su carrera y contribuir al éxito del hospital.

Para mejorar en este punto, sugerimos la elaboración de un plan de reclutamiento exhaustivo que detalle los requisitos, destrezas y habilidades que debe tener cada miembro en la organización, en base a esto definir los puestos de trabajo y crear el perfil e iniciar el reclutamiento para encontrar a los mejores candidatos que cubran el perfil necesario. El perfil del candidato ideal debe reflejar la estrategia del hospital. Se tiene que ampliar las fuentes de reclutamiento para aumentar las posibilidades de encontrar a los candidatos perfectos que satisfagan las necesidades del puesto de trabajo.

En esta fase, se tiene que realizar una evaluación con mucho cuidado al candidato para evaluar sus destrezas y sus capacidades, además de investigar si sus aspiraciones profesionales coinciden con la estrategia del hospital, de este modo, el sentirá mucha más satisfacción en su empleo.

El competir por talento requiere de una serie de factores de seguimiento del personal, una de ellas es invertir en el desarrollo continuo de estos empleados, de nada serviría contratar a las personas ideales si no se les da seguimiento u oportunidad de crecimiento. Las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios y el deseo de utilizarlos en beneficio de los clientes y de la organización.

En el reclutamiento del personal, no se debe olvidar preguntarle al empleado sobre qué área es en la que se siente más preparado , o en su defecto el área en la que le gustaría trabajar, de este modo los empleados se sentirán más seguros realizando las actividades para las que ellos se consideran más competentes.

Se debe revisar el sistema de capacitación para empleados, principalmente para el personal de enfermería, ofreciendo becas o el apoyo para estar actualizándose o tomando talleres en la Universidad Técnica de Babahoyo que ofrecen periódicamente cursos para enfermería, de este modo se apoya a la carrera de cada una y el personal estará más capacitado para servir mejor a los pacientes y médicos.

Las personas encargadas de prestar los servicios en una empresa deben conocer esta empresa a fondo, conocer la estrategia de la compañía, los procedimientos y las políticas, en este caso del hospital, deben saber cómo funciona la empresa, quien es quien, como se hacen las cosas y que lugar tienen ellos dentro del sistema, acerca de la gama de servicios que se ofrecen, conocer los competidores, etc.

El mejor momento para comenzar a enseñar todo esto, es durante las fases iniciales de contratación, la creación de un taller introductorio para los nuevos miembros sería de gran ayuda para que se explicara con detalle cada punto mencionado y que el nuevo miembro pueda responder a cualquier cuestionamiento de quien lo requiera.

A partir de que se contrata a las personas que se consideran adecuadas y que se les induce satisfactoriamente, es solo el comienzo, se necesita tener gente motivada y en el tema sector salud, es indispensable que se estén actualizando para cumplir con lo que los pacientes consideraron en las encuestas como necesidades no satisfechas: buen trato por parte del personal, enfermeras,

médicos especializados y con conocimientos que les brinden confianza y que además les den un trato amable.

Facultar a los empleados para servir es un punto crítico en donde los miembros deben tomar en cuenta que la forma en que sus empleados traten a los pacientes será un punto fundamental en la evaluación de los servicios, aunque haya médicos y tecnología, en el punto en como sean tratados, dependerá el éxito o el fracaso de la estrategia de servicios

Tratando a los empleados como copropietarios del negocio se puede esperar de ellos un comportamiento acorde a esa condición. Se necesita tiempo para crear esta condición, para crear un clima de confianza.

En este punto, como se mencionó anteriormente, es necesario que los empleados trabajen de manera autónoma y sin tantos trámites burocráticos donde para realizar cualquier movimiento es necesario consultar a los superiores y con esto se crea una respuesta al paciente de ineptitud.

Anteriormente se propuso la creación de un manual de procedimientos, en el caso de que haya algún problema de decisión, ellos, puedan recurrir a las normas de cómo proceder. Para evitar que se recurra a los manuales para cualquier toma de decisión, deben existir zonas seguras donde los empleados pueden tomar decisiones, dependiendo el puesto que tengan: zonas de bajo riesgo donde deben preguntar a un superior, y las zonas de alto riesgo donde es obligatorio consultar al manual o a los superiores, esta última zona es crítica en

un hospital porque una decisión tomada incorrectamente puede traer consecuencias irremediables o desembocar en problemas legales.

La actitud de estar facultado, de tener control sobre lo que se hace y de tener la responsabilidad del trabajo, permitirá ofrecer servicio con personal capacitado que realmente disfruta haciendo lo que hace y que servirá de mejor manera a los clientes.

El trabajo en equipo, como se mencionó anteriormente es parte fundamental en un hospital debido a que todas las funciones se relacionan entre sí, la creación de los grupos de trabajo es una forma de que se empiece a trabajar de una manera más cooperativa, a su vez estos grupos de trabajo deben cooperar con los otros grupos.

Cuando se propone un plan como el anterior, donde las personas deben dar lo mejor de sí en cada caso, deben cooperar y servir ante todo a los clientes, es necesario evaluar el desempeño y premiar la excelencia, de este modo los empleados saben que serán evaluados en base con la forma en que ellos realicen su trabajo y saben que vale la pena trabajar bien.

Los empleados se esforzaran por dar lo mejor de sí. Las evaluaciones y retribuciones deben ser apropiadas para el tipo y tamaño de organización y para la estrategia.

Por el tamaño de la empresa se recomienda comenzar con la creación de un

sistema sencillo de medición del desempeño del personal donde se mida desde varios puntos de vista el esfuerzo, donde por un lado se mida si se cumplieron las normas de servicio y donde se pueda evaluar el desempeño superior para cada uno de los empleados con el fin de premiar el esfuerzo y el servicio excelente.

Como primer punto, es necesario recalcar que las retribuciones van más allá del salario básico, este es un extra para premiar el esfuerzo.

En este punto se propone realizar un sistema de objetivos específicos para cada área, que obviamente tendrá variaciones, pero que tendrá un objetivo común: la satisfacción total de los clientes.

Se propone elaborar una junta donde los empleados propongan lo que realmente desean de su trabajo, un error muy común es pensar que los empleados solo esperan retribuciones económicas y hay estudios donde se muestra que hay otros factores más importantes para los empleados, algunos ejemplos de estos son: seguro de salud, oportunidad de aprender nuevas destrezas, oportunidades de ascender, reconocimiento por parte de la empresa o de sus compañeros, horario flexible, etc.

Obviamente mientras más reflejen las recompensas lo que es importante para los empleados, más eficazmente lo reflejaran en su desempeño.

En la siguiente figura se presentan las pautas que se pueden utilizar para

recompensar el desempeño en el servicio, la elaboración del instrumento adecuado dependerá de las necesidades específicas del hospital.

RECOMPENSA	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	DESEMPEÑO DEL GRUPO	DESEMPEÑO DE LA COMPAÑIA
POR DESEMPEÑO	FINANCIERAS AVANCE PROFESIONAL RECONOCIMIENTO PERSONAL	FINANCIERAS RECONOCIMIENTO DEL GRUPO	FINANCIERAS RECONOCIMIENTO DE LA COMPAÑIA
REMUNERACION POR IDONEIDAD	REMUNERACION BASICA		

Fig. 8.- BERRY (2007)

La adaptación de un modelo más personalizado a las necesidades del hospital será necesaria posteriormente, pero puede servir de base para los criterios que se pretenden evaluar. Las evaluaciones deben incluir los comportamientos y los resultados que tienen importancia crítica para el hospital, esos comportamientos son los que se debe fomentar que tengan un desempeño sobresaliente.

Nuestra recomendación en base a los incidentes críticos obtenidos es que en este sector se debe competir por talento, debido a que se trata de la salud, la mayor preocupación de los usuarios es la confiabilidad del hospital en general, y

por lo tanto las personas que prestan estos servicios deben ofrecer confianza a los pacientes.

Empezando por elegir a las personas adecuadas y mantenerlas en la organización motivada para servir se podrá competir en base a la mayor parte de incidentes críticos negativos como: mala atención por parte de los médicos y enfermeras, falta de amabilidad, impuntualidad, falta de médicos y enfermeras especialistas, discriminación, falta de confianza del médico hacia el paciente.

La calidad del servicio proporcionará beneficios a largo plazo con los pacientes, con los empleados y con todos los que de una u otra forma se relacionen con el hospital. Ambas partes se verán beneficiados con una la calidad, habrá pacientes satisfechos y por lo tanto se puede permanecer en el mercado con una mayor confianza.

4.9.5 Las cuatro dimensiones del servicio extraordinario

De acuerdo al modelo presentado por Berry, hay cuatro dimensiones sobre las cuales se construye un servicio extraordinario: confiabilidad, recuperación, equidad y sorpresa.

4.9.5.1 Confiabilidad

La confiabilidad es la dimensión más importante como ya pudimos constatar, esta es la dimensión que con más importancia juzgaron los encuestados, en el ámbito de servicios, los clientes compran una promesa y esperan que esta sea

cumplida.

Como se mencionó anteriormente, la creación de un manual de procedimientos, permitirá diseñar el servicio para que siga una secuencia de las acciones que se deben tomar con cada paciente en las mismas condiciones. La confiabilidad es un principio central del servicio, un servicio poco confiable es simplemente un mal servicio.

Proponemos que en la renovación de nuevos servicios sean probados para no cometer errores y que el servicio resulte confiable y llevar un control eficaz de nuestros servicios. A continuación se sugiere la siguiente secuencia de pasos que se deben llevar a cabo antes de implantar un nuevo servicio:

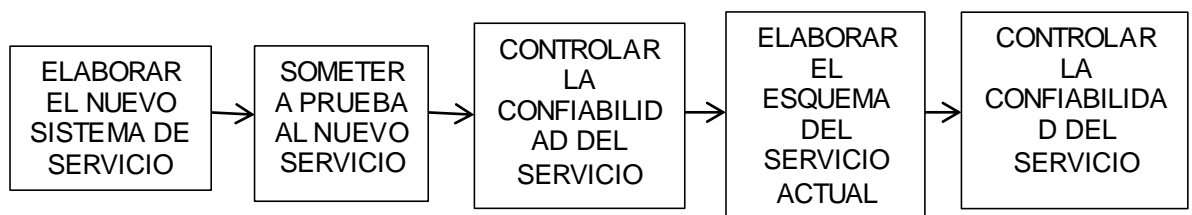


Fig. 9.- BERRY (2007)

La confiabilidad, es un proceso largo que tendrá que tomar en cuenta cada cambio y cada nuevo proceso que se haga para garantizar que será un servicio que ofrezca confianza y seguridad a los que lo usan. Este sistema permite identificar con mayor facilidad el servicio; identificar cada uno de los pasos que se tienen que hacer para cumplir con el servicio de la mejor manera posible y no

dejar en vagas ideas lo que significa un servicio bien realizado.

4.9.5.2 SORPRESA DEL SERVICIO

Sorpresa del servicio, de acuerdo a Berry, para superar las expectativas de los clientes es necesario el elemento sorpresa y la mejor oportunidad para asombrar es durante el proceso de servicio, a los clientes no se les asombra con obsequios sino con la inspiración y el esfuerzo. Los clientes están tan acostumbrados al servicio rutinario, ajustado a las reglas que se asombran cuando se hace un esfuerzo adicional para complacerlos.

De acuerdo a la investigación, nos dimos cuenta que la mayor parte de la atención que reciben en los hospitales que visitaron los encuestados, ha sido sin amabilidad, simplemente cumpliendo las reglas.

Como se mencionó, las personas se sentirán sorprendidas cuando encuentren personal amable. Se puede manejar algunos detalles en un hospital que tienen bajo costo y que pueden resultar en una sorpresa agradable a los pacientes; algunas ideas son: mandar un pequeño ramo de flores a cada paciente, presentar varios menús de acuerdo a la dieta que el médico indicó pero que el paciente tenga la opción de elegir.

La sorpresa del servicio se basa en darle al paciente algo que realmente no se espera, algo que no entra en el servicio primario que la empresa tiene que cumplir con obligación, es algo que se puede planear de tal modo que el

paciente no se espere ese detalle, pero que al mismo tiempo sienta el esfuerzo que el hospital hace porque se sienta de la mejor manera posible.

4.9.5.3 Recuperaciones del servicio

Recuperación del servicio cuando se comete un error por parte de la empresa se tiene que ofrecer una retribución con quien se falló. La manera en que la empresa trate de recuperar la confianza del cliente será el resultado que obtenga. De acuerdo a Berry existen tres posibilidades cuando el cliente experimenta un problema de servicio: el cliente se queja y la compañía lo satisface, el cliente se queja, pero no queda satisfecho o el cliente no se queja y queda insatisfecho.

Este punto es muy importante debido a que se requiere que se le de la importancia que se debe, como se mencionó anteriormente, la creación de un departamento especial que sea el encargado de verificar la calidad, podrá ser de gran ayuda para monitorear las quejas y asegurarse que se recupere el servicio de la mejor manera posible.

A continuación se describen cuatro pasos fundamentales para la recuperación del servicio:

- Enseñar a importancia del servicio de recuperación
- Identificar los problemas de servicio
- Resolver eficazmente los problemas

- Mejorar el sistema de servicio.

Para la recuperación del servicio se requiere un instrumento de medición de la calidad del servicio, además de un buzón permanente de quejas. En este instrumento se debe evaluar a toda la organización para atacar los puntos donde se encuentren la mayor cantidad de quejas ya sea de procedimientos, instalaciones o mal trato por parte del personal. Es importante que se aliente a los clientes a quejarse, facilitándoles las cosas. Esto no es suficiente, una vez identificados los problemas de servicio, se necesita que se resuelvan con eficacia y recuperar el servicio de una manera personalizada, responder personal e inmediatamente al cliente insatisfecho ya sea por medio de una carta de disculpa o una llamada telefónica para tratar de recuperar la confianza del cliente.

Esta respuesta debe ser rápida, responder de una manera inmediata demostrará que a al hospital le preocupa la queja del cliente insatisfecho.

Un informe sobre el avance del servicio de recuperación le hace saber al cliente que en este caso, el hospital está tratando de hacer todo lo posible para mejorar el servicio, en el departamento de quejas, se mantiene una base de datos que contenga las quejas y los nombres de las personas que se quejaron para estar informándolos sobre el avance del servicio.

El siguiente punto sería mejorar el servicio, cuando se comete un error de servicio no es solamente para tratar de ganarse nuevamente al cliente sino es

una oportunidad de detectar en que se está fallando para tratar de tomar las medidas adecuadas.

Una excelente manera de recuperar el servicio no es solamente resolviendo la queja o disculpándose con cada cliente, en especial en un hospital, los problemas por los que pasa un paciente deben ser corregidos para evitar errores futuros.

Así que de esta manera, detectando y corrigiendo las fallas en el servicio se puede estar mejorando continuamente y tratando de no cometer las mismas fallas con otros pacientes en un futuro.

4.9.5.4 Equidades del servicio

La equidad y la calidad del servicio son aspectos que van de la mano. La equidad es la forma en como los cliente perciben que una empresa es justa.

Se deben analizar cuáles podrían ser las posibles prácticas que podría crear la impresión e inequidad y tratar de mejorar el servicio. La equidad es respaldar el servicio, es dar garantía de la calidad en el servicio. Este tipo de garantías son las que respaldan a la estrategia.

De acuerdo al análisis que se realizó, pensamos que nuestra estrategia debe estar basada en garantía de calidad, como vimos uno de los incidente críticos con mayor puntuación es el de la falta de médicos y enfermeras realmente capacitados, se puede garantizar que el personal que labora en el hospital es

previamente evaluado de acuerdo al programa de reclutamiento que anteriormente se propuso y que solo habrá personal especialista en el área que se refiera.

Ofrecer garantía de calidad en todos los procesos: higiene, equipos utilizados etc. Garantizar que a cambio de lo que están pagando, ellos están recibiendo una atención especializada, con la tecnología apropiada y además un trato amable.

Nosotros proponemos que la garantía de calidad debe ser la base de la estrategia, sobre todo en este sector de servicio de salud, es de gran importancia que se garantice una buena calidad, esto es, siguiendo con las propuestas sugeridas anteriormente, todo esto, tratando de ofrecer el mayor valor posible a los pacientes, médicos y familiares en todos los sentidos.

4.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.10.1 Conclusiones

En conclusión se puede decir que a través de los resultados obtenidos de la investigación realizada en el hospital Martín Icaza, aplicado a una población muestral de 187 personas mayores de 18 años, las cuales contestaron de forma individual a los incidentes críticos, se encontraron aspectos cruciales que se analizaron y se presentaron con mayor importancia. Dentro de estos aspectos cruciales se encuentran las cinco dimensiones del servicio extraordinario:

- Confiabilidad
- Seguridad
- Bienes tangibles
- Empatía
- Prontitud de Respuesta

Basándose en los resultados obtenidos se observó que la dimensión de confiabilidad obtuvo mayores puntuaciones lo que significa, que ésta representa valor significativo para el hospital.

De lo anterior podemos concluir que la confiabilidad crea en las personas un alto grado de expectativas a la hora de realizar la elección del servicio del sector salud.

Actualmente, la preocupación está enfocada a la creación de confiabilidad, pues

los clientes exigen capacidad de recibir el servicio prometido con exactitud y seriedad, sin dejar de mencionar que es importante también las otras dimensiones, tomando en cuenta el bienestar del empleado a través de proveerle una justa remuneración, evaluando y reconociendo su esfuerzo y desempeño, y otorgando al cliente lo que requiere, satisfaciendo cada una de sus necesidades, pues a través del trato que los empleados den al cliente, éste percibirá la calidad.

La necesidad de productos y servicios de calidad es algo bien comprendido y exigido por los clientes, por lo tanto, los enfoques que existían de calidad en el servicio se han ido modificando, ajustándose a las necesidades cambiantes del consumidor.

Como se pudo observar en este análisis, el sector salud muestra una alta preocupación por desarrollar estrategias de calidad en el servicio dentro de sus organizaciones, por lo que nos enfocamos a iniciar la creación de una estrategia, que cumpla y satisfaga las expectativas de los clientes que hacen uso de este servicio.

Como se mencionó en el primer capítulo, el objetivo general de esta investigación es la creación de una estrategia de calidad en el servicio para la prestación de un servicio extraordinario en el sector salud.

La base de la investigación, resultó en analizar las expectativas de los clientes internos del hospital Martín Icaza, con esta información se propone la

implantación de una estrategia realizada para cumplir los mayores incidentes que se mencionaron en la investigación. Esta estrategia fue creada de acuerdo a cada sector de la organización que se puede aplicar, la investigación nos arrojó que se debe poner énfasis en las personas que prestan el servicio.

Durante el desarrollo de nuestra investigación se llegaron a identificar modelos relacionados con estrategias de servicios, los cuales fueron analizados y estudiados, tomando como base el modelo para un sector extraordinario, cuyo autor es L .Berry, pues dicho modelo toma como fundamento a la calidad del servicio sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, siendo éste la parte primordial de la estrategia.

También llegamos a conocer por medio de la aplicación de encuestas de incidentes críticos los aspectos positivos y los negativos, siendo estos los atributos más importantes del servicio en un hospital para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

Mediante el análisis SWOT se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hospital al que nos estamos enfocando y al mayor competidor, obteniendo datos que nos conllevan a identificar un marco de referencia para todas las inversiones encaminadas a mejorar el servicio.

Con dichos datos, se inició el desarrollo de una estrategia de servicios por medio de la estructura, la tecnología y los empleados, creando alta calidad que influya directamente en el valor de un servicio al aumentar sus beneficios y disminuir

molestias. Se propuso esta estrategia en base a las necesidades de los pacientes, de una manera fácil de entender y aplicable a todos los miembros de la organización, ofreciendo a los clientes un valor autentico.

4.10.2 Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones después del análisis que se llevó a cabo de las expectativas de los clientes internos del hospital, podemos recomendar que primer lugar se tenga que respaldar lo planeado con una infraestructura con la que se pueda cumplir las expectativas de los clientes.

En segundo lugar proponemos la aplicación de la estrategia de servicios en base a lo que se planteó, llevando a cabo un seguimiento más profundo a la presente investigación, pues dichos resultados obtenidos pueden contribuir a que el hospital busque la manera de conocer cuáles son los aspectos que requieren ser analizados, estudiados y evaluados para desarrollar mejores métodos o técnicas que les permita detectar sus posibles fallas, y establecer mejoras continuas, las que se traducen en mayores beneficios tanto para la organización como para sus empleados.

De igual forma desarrollar una base de datos que les permita tener acceso a lo que en términos de calidad en el servicio está surgiendo.

La implantación de un servicio extraordinario requiere de una reestructuración total, un cambio total en todos los sentidos, este cambio no puede ser de manera inmediata, se tiene que empezar poco a poco compartiendo la estrategia con todos los miembros del personal y estos tienen que volverlo una rutina diaria, adaptar la estrategia a cada decisión tomada.

La implantación de la estrategia no es una tarea fácil por que como se percibe son cambios totales, además de que el costo es alto.

Como se mencionó, uno de los principales factores que los clientes toman con importancia es la confiabilidad, para esto es necesario que cada servicio se pruebe, de manera que se garantice la confiabilidad en el servicio en todos los sentidos. Como nos pudimos dar cuenta, el personal juega un papel importante en la forma en como el servicio será proporcionado a los clientes, por lo tanto se recomienda tomar en cuenta lo recomendado sobre la elección del personal adecuado.

La aplicación periódica del cuestionario para la evaluación de la calidad en el servicio, podrá mantener a la gerencia informada de las percepciones que los pacientes tienen del servicio y esto permitirá incorporar mejoras continuas al servicio.

La investigación, nos permitió conocer el funcionamiento de un hospital, pero sobre todo lo que los usuarios perciben cómo un servicio de calidad. Nos permitió conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y de los competidores, esto nos fue de gran ayuda para puntualizar la forma en cómo se tiene que ofrecer un servicio de calidad.

Con este estudio nos dimos cuenta de la importancia que tiene estar actualizado en cuanto a la calidad se refiere, no importa el tipo de empresa que sea.

Nos pudimos dar cuenta que la mayor parte de lo que los pacientes esperan es el servicio básico, por lo que nuestra estrategia está basada en responder ese servicio básico además de ofrecer un valor agregado que nos permita que el cliente perciba nuestro servicio como algo extraordinario.

Podemos concluir que la calidad es un concepto complejo y difícil de llevar a cabo, pero una vez que se hace filosofía en una organización resultará en una forma más fácil de administrar y de mantener satisfechos a los clientes. La calidad en el servicio es un concepto que va de la mano con toda la organización y que cuando se lleva a cabo de la forma adecuada se puede garantizar una permanencia en el mercado, lealtad y satisfacción de todos los que se involucren con la organización. Con calidad en el servicio todos ganan.

4.11 BIBLIOGRAFÍA.

Berry L., & Parasuraman A. (2007). Marketing en las empresas de servicio: Compita mediante la calidad. (1st ed.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Colunga, C. (2005). La calidad en el servicio. (1st ed.) D.F.: Panorama Editorial.

Denton K. (2008). Calidad en el servicio a los clientes. (1st ed.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Díaz F., & Fernández, G. (1997). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: Editorial McGraw Hill.

López, J. (2007). La calidad y el modelo SERVQUAL. Disponible: <http://juansobejano.blogspot.com/2007/01/la-calidad-y-el-modelo-servqual.html>.

GUADALUPE, Jorge.(2007). "Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas". Editorial Pio XII.

HERNÁNDEZ & Otros. 2006. Metodología de la Investigación, 4ta. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.

HERRERA & Otros. 2006. Tutoría de la Investigación Científica. Quito. Diemerino Editores.

Tamayo, M. (1981) El proceso de investigación científica. Fundamentos de

investigación. (1sted.) México; Limusa.

Taylor S.J., & Bogdan, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. (1sted.) Barcelona: Paidós Básica.

PEREZ, Román & Otros.2009 *"La Organización. Como función de la administración"*

SPIEGEL, M. 2000. Estadística. 3ra. Ed. Madrid. Mc. Graw – Hill Interamericana de España.

Porta L. (2003) La investigación cualitativa: El análisis de contenido de la investigación educativa. Disponible:

<http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>

Direcciones Internet:

(<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>)

(<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>)

<http://www.eumed.net/ce/2009a/>

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

(<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ANEXOS





Babahoyo, Julio 12 de 2012

Dra.

DOMENICA BHRUNIS
DIRECTORA DEL HOSPITAL MARTIN ICAZA
Ciudad.-

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted, al tiempo que aprovecho de la ocasión para muy comedidamente solicitar se ordene a quien corresponda, se me proporcione toda la información relacionada con el Hospital Martin Icaza, con la finalidad de utilizar en la elaboración de la Tesis de Grado previo a la obtención del título profesional, en la Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Administrativas.

Seguro de contar con su aceptación a este justo pedido, me anticipo en agradecerle.

Atentamente,

Srta. Mariuxi Villalva

Sr. Pedro Sandoya

Egresados

OUTPVT: PROCESS READY TO

PRODUCE

INPUT: OBJETIVE

DEVELOP
FEATURES

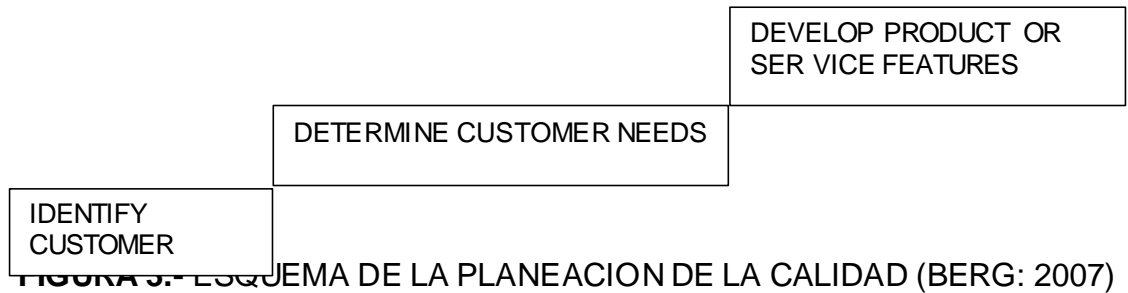


FIGURA 7.- ESQUEMA EXPLICATIVO DE LAS ETAPAS PARA ESTABLECER UN CONTROL DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

SISTEMAS DE

