



Universidad de Sotavento A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL
HOSPITAL PRIVADO SANTA FÉ”.**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

YEHUDI ESTRADA PRIEGO

ASESOR DE TESIS:

L. A. JUAN CARLOS PRIEGO SUBERVIELLE

VILLAHERMOSA TABASCO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL HOSPITAL PRIVADO SANTA FÉ”.

*Dedicada a
Dios por darme la oportunidad de existir y darme unos padres únicos.
A mis padres María Teresa y Salvador por ser los pilares fundamentales de mi
vida y que representan mi pasado, presente y futuro*

ÍNDICE

CAPITULO 1 GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 HIPÓTESIS	6
1.4 OBJETIVO GENERAL	6
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 EL CONCEPTO DE CALIDAD	9
2.2 CONCEPTO DE SERVICIO	11
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	13
2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	14
2.5 EL CONCEPTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	18
2.6 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	21
2.7 LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	23
2.8 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO	24
2.9 LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS	31
2.9.1 DEFINICIÓN DE UN HOSPITAL	31
2.9.2 HOSPITALES Y REQUISITOS	32
2.9.3 ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	32
CAPITULO 3 HOSPITAL SANTA FÉ	34
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	35
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	35
3.2.1 ORGANIGRAMA	36

3.2.2 VISIÓN	37
3.2.3 MISIÓN	37
3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	37
3.4 PROCESO DE INVESTIGACIÓN	39
3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
3.4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	39
3.4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS	42
3.4.3.1 <i>Elementos de la confiabilidad</i>	43
1.1.1.1	43
3.4.3.2 <i>Elementos de bienes tangibles</i>	45
3.4.3.3 <i>Elementos de prontitud de respuesta</i>	47
3.4.3.4 <i>Elementos de seguridad</i>	49
1.1.1.2.....	49
3.4.3.5 <i>Elementos de Empatía</i>	51
1.1.1.3.....	51
3.4.3.6 <i>Otros servicios</i>	53
CAPITULO 4 IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD	55
4.1 IMPLANTACIÓN EN BASE A LA ESTRUCTURA.....	56
4.2 IMPLANTACIÓN EN BASE A LA TECNOLOGÍA	60
4.3 COMPETIR POR TALENTO	66
4.4 LAS CUATRO DIMENSIONES DEL SERVICIO EXTRAORDINARIO	72
4.4.1 CONFIABILIDAD.....	72
4.4.2 SORPRESA DEL SERVICIO.....	73
4.4.3 RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.....	74
4.4.4 EQUIDAD DEL SERVICIO	76
ANEXOS	78
BIBLIOGRAFÍA	81

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los servicios de salud además de ser parte fundamental para la sociedad se ha convertido en un sector económico que busca la mejora continua que les permita no solo satisfacer una necesidad sino también estar en un ambiente competitivo en este ramo económico. Los cambios y adaptaciones que se han tenido que hacer han sido diversos, desde el mejoramiento y aplicación de nuevas tecnologías hasta la forma de brindar los diversos servicios que prestan.

Algo de gran importancia en este ámbito competitivo es sin duda la calidad, ya que es la diferencia que los consumidores pueden comparar de un servicio de otro. Cada vez se hace más necesario que las empresas del sector salud adquieran estrategias de calidad que garantice la satisfacción tanto de la necesidad como de la expectativa del consumidor sobre el servicio a recibir.

En la presente investigación se pretende señalar los aspectos que un Hospital Privado debe priorizar a fin de alcanzar un nivel óptimo de calidad que garantice la satisfacción más alta de sus consumidores y por lo tanto lo coloque en un lugar privilegiado de competitividad.

La empresa a investigar es el Hospital Privado Santa Fe, el cual lleva en servicio 10 años aproximadamente. Dicha institución ha ido creciendo en infraestructura a lo largo del tiempo, sin embargo, se cree que no ha crecido al mismo paso en cuanto a la calidad en el servicio o que en todo caso presenta áreas de oportunidad de mejora en dicho tema.

El presente trabajo buscará medir el grado de satisfacción de sus clientes en cuanto a la calidad en el servicio a fin de proponer mejoras concretas que repercutan positivamente en la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Tener capacidades y características únicas hace que las empresas dedicadas a los servicios de salud tengan muchas ventajas sobre la competencia esto aunado a la pésima calidad en los servicios públicos, que le dan oportunidad, para que las empresas privadas tengan un desarrollo óptimo y que sea la calidad en los servicios el objeto para atraer consumidores.

Los servicios públicos de salud además de ser deficientes en sus actividades que ofrecen carecen de la capacidad e interés de mejorar estos aspectos o peor aún, en algunos casos es insuficiente los servicios que prestan debido a la escasez de recursos con los que disponen.

Es a través de una investigación donde los datos arrojan las expectativas que los clientes tienen de los servicios, además de los requerimientos mínimos que esperan.

Esta investigación permitirá conocer las distintas estrategias de calidad de servicio que se han desarrollado, además de compararlos con aquellos que han sido aplicados y que han tenido un resultado positivo en la actualidad

Al contar con estrategias que garanticen un mejor nivel de calidad en los servicios también se garantiza la satisfacción de los consumidores por lo que se traduce en una preferencia mayor por parte de los consumidores.

Además con una buena calidad en los servicios se aumentan las utilidades debido a la preferencia de los consumidores, disminuyen los costos, los procesos y actividades se optimizan; garantizando mejores condiciones para que la empresa se mantenga en una buena posición en el mercado.

Con esta estrategia se busca posicionar al Hospital Privado Santa Fe, como una empresa que ofrezca servicios de calidad que compita y se distinga de los competidores.

Uno de los beneficios más relevantes que se pretende obtener es que las personas a cargo de las decisiones que se toman en el Hospital comprendan la importancia de aplicar un modelo estratégico de calidad que contribuya en gran medida a la optimización de los recursos. Además se pretende que las personas a cargo del Hospital obtengan una idea más clara de lo que es darles atención de calidad a los clientes.

1.3 HIPÓTESIS

EL HOSPITAL PRESENTA ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN CUANTO A LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias para aumentar la calidad en los servicios del Hospital Privado Santa Fe.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar por medio de un instrumento los atributos más importantes del servicio en un hospital para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.
- Identificar los aspectos negativos en el servicio que presta el hospital.

- Establecer las fortalezas que contribuyan a un mejor servicio y eleve la satisfacción de los clientes.
- Identificar las oportunidades que existen para tomar una mejor posición frente a la competencia.
- Identificar las amenazas que evidencian la falta de la calidad en los servicios.
- Investigar y comparar diversos prototipos de calidad que podrían ser aplicados al caso.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONCEPTO DE CALIDAD

Tratar el tema de la calidad resulta una controversia, ya que no se puede definir mediante una forma metódica y exacta. Generalmente se concibe el término como “cero defectos” o “bien a la primera”, pero la calidad equivale a muchas cosas más ya que se trata de la participación de toda la organización.

Para Rosander (1992), la calidad es una función permanente que redundante en todos los aspectos del trabajo de una organización. Por ello, entra dentro de la misma clasificación que términos como costos, pagos, activos y presupuestos.

La calidad se aplica a cualquier organización tanto si opera con fines lucrativos, como si no. Se aplica no sólo a personas que trabajan por un salario, sino también a los voluntarios que trabajan gratuitamente, porque la calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás. El término calidad se aplica al rendimiento de las personas, incluyendo sus decisiones y actos, interdependientes del nivel en que trabajen. Se aplica a los actos. Se aplica al comportamiento.

La calidad es una función permanente en una organización de servicios. Son las personas de la organización las que determinan si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de la forma aceptable.

El cliente es quien juzga finalmente si la calidad de esos bienes y servicios es satisfactoria y aceptable. Esta es la razón por la que el cliente debe ser el centro del cualquier programa de mejora de calidad. Calidad es un concepto que se encuentra en todas partes y su pretensión es el de provocar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. Esta idea puede resultar en mayor o menor medida dependiendo de la perspectiva del individuo y sus expectativas esperadas.

Por su parte Evans y Lindsay (2000) establece algunos criterios para definir la calidad:

1. **Criterios basados en el juicio.** Se toma a la calidad como sinónimo de superioridad o excelencia.
2. **Criterios basados en el producto.** La calidad es función de una variable específica y medible, y las diferencias en calidad reflejan diferencias en el valor de algún atributo del producto.
3. **Criterios basados en los usuarios.** Aquí la calidad es determinada por lo que desea el cliente, es decir, dependiendo de que tan bien se comporta el producto o servicio al llevar a cabo su función.
4. **Criterios basados en la manufactura.** La calidad es el resultado deseable de una práctica de ingeniería y de manufactura, es decir, que tan bien se cumple con las especificaciones.

W. Edward Deming (1989) también deja claro que la calidad se define en función del sujeto. Por ello se debe determinar ¿Quién juzga la calidad? También dice que el producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas, tiene que otorgar un servicio. Menciona también que el consumidor es la pieza más importante en la línea de producción, por ello es necesario estudiar las necesidades del consumidor.

Juran (1990), nos menciona que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre lo que quiere decir calidad. (El diccionario da alrededor de doce definiciones). Ninguna definición corta es exacta, pero una de estas definiciones ha sido bien escogida: la calidad es adecuación al uso.

Esta definición proporciona una etiqueta breve y comprensible, pero no proporciona la profundidad que se necesitan para elegir líneas de acción.

Algunas de las definiciones anteriores (y otras futuras) pueden que sean diferentes de las definiciones sobre las que algunas empresas basan su comprensión de la calidad. Estas empresas decidirán, por supuesto, que definiciones adoptar. Sin embargo, en aras de una comunicación exacta, las definiciones deberán ser uniformes por toda la organización. El glosario es una herramienta esencial para esta unificación. El glosario también juega un papel fundamental en el proceso de traducir las necesidades del cliente al lenguaje del proveedor.

2.2 CONCEPTO DE SERVICIO

Grönroos (1994) sostiene que un servicio es un fenómeno complicado. La palabra tiene muchos significados, abarcando desde el servicio personal al servicio como producto. El término puede, incluso, abarcar más. Una máquina, o casi cualquier producto, pueden transformarse en un servicio si el vendedor se esfuerza en hacer una solución a la medida, que satisfaga las demandas específicas de un cliente. Una maquina es un bien físico, por supuesto, pero la forma de atender al cliente con una maquina diseñada es un servicio.

En la bibliografía encontramos una serie de propuestas que procuran dar una definición a los servicios. Estas definiciones ven el fenómeno de los servicios de manera muy restringida e incluyen, más o menos, solo esos servicios prestados por las denominadas empresas de servicio. Aquí tenemos distintas definiciones citadas por Grönroos (1994):

- Actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes. American Marketing Association.
- Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa, como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos u otros servicios.

- Una transacción de mercado por parte de una empresa o emprendedor en la que el objeto de dicha transacción no es la transferencia de la propiedad de un producto tangible.
- Para el consumidor, los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones; actividades que no puede o desea realizar por sí mismo.
- Un servicio es una actividad puesta en venta que produce beneficios y satisfacciones sin implicar un cambio físico en la forma del bien.
- Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o de otro servicio.

Payne (1996) define un servicio como una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad.

Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Kotler (1996) identificó cuatro categorías, que varían desde un bien puro a un servicio puro:

- Un bien tangible puro: Ningún servicio acompaña al producto.
- Un bien tangible con servicios anexos: para mejorar su atractivo ante los clientes.
- Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos
- Un servicio puro.

Esta categorización aclara desde el principio por qué es difícil definir o generalizar cuando se trata de servicios. Los servicios varían de manera considerable por un espectro de factores, incluso si están dirigidos a negocios o consumidores individuales; si requieren la presencia física del cliente; o si se enfocan al equipo o al personal.

Con frecuencia se argumenta que los servicios tienen características únicas.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Grönroos (1994) identifica cuatro características básicas para la mayoría de los servicios:

- a) Los servicios son más o menos intangibles.
- b) Los servicios son actividades o series de actividades en lugar de cosas.
- c) Los servicios son, al menos hasta cierto punto, producidos y consumidos simultáneamente.
- d) El cliente participa en el proceso de producción (al menos hasta cierto punto).

Un servicio normalmente, se percibe de forma subjetiva. Cuando los clientes describen los servicios utilizan expresiones como experiencias, confianza, sentimiento y seguridad. Estas formas son abstractas de formular lo que es un servicio. La razón se encuentra, por supuesto, en la naturaleza intangible de los servicios. Sin embargo, muchos servicios incluyen, también, elementos altamente tangibles. La esencia de un servicio está, sin embargo, en la intangibilidad del mismo fenómeno.

Payne (1996) menciona que existe un continuo de tangibilidad que va desde lo intangible hasta lo demasiado tangible. Cualquier servicio determinado mostrará una combinación distinta de cada uno de los cuatro factores como se muestra en la figura siguiente.

El énfasis sobre cada una de las cuatro características varía para un servicio determinado, y es una fuente de diferenciación competitiva. Un servicio comprendido con facilidad, cuyos beneficios se evalúan con más sencillez, tiene una clara ventaja sobre un producto de servicio menos tangible.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Grande (2005) menciona que identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos. Además, todo el entramado de los conceptos y estrategias de marketing se ha construido sobre el concepto de bien. En realidad, hasta los años sesenta no se comenzó a asociar marketing con servicios. A continuación figuran algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios.

a) Por su naturaleza

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. Los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes subgrupos:

1. Servicios de salud
2. Servicios financieros
3. Servicios profesionales
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo.
5. Servicios relacionados con el deporte, el arte, y la diversión.

6. Servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
7. Servicios de distribución, alquiler y leasing.
8. Servicios de educación e investigación
9. Servicios de telecomunicaciones.
10. Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

a) Por el sector de actividad

Una clasificación muy conocida es la debida a Browing y Singelmann (1978), citado por Grande (2005), que utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- Servicios de producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- Servicios sociales, que prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.
- Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

b) Por su función

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones (Cuadrado y Del rio, 1993) citado por Grande (2005). Es posible diferenciar:

- Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos, o de inspección contable, etc.
- Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
- Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como proceso de datos, asesoría informática o diseño de programas; de información, como bases de datos, o redes informáticas como internet.
- Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.
- Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.
- Servicios de ventas, como investigaciones de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.
- Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

c) Por el comportamiento del consumidores

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los productos. Para distinguirlos, esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra. Se consideran la frecuencia de la misma, la importancia que tienen esos los bienes para el comprador, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Desde esta perspectiva cabe distinguir:

- Servicios de conveniencia. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión. El riesgo percibido, o consecuencia negativas, derivadas de la elección, es reducido. El proceso de compra es muy simple y rutinario, y las consecuencias de decisiones equivocadas no son importantes. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia como mensajería, alquiler de coches, taxi, transporte aéreo o tintorería.}
- Servicios de compra. El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo.
- Servicios de especialidad. Los consumidores muestran aun mayor rigor en el proceso de compra. Excepcionan todas las fases descritas en el apartado anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes.
- Servicios especiales, son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Es el caso de tratamientos médicos contra el cáncer, intervenciones oftalmológicas o de cirugía plástica.
- Servicios no buscados. Son aquellos que no son conocidos, o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil o el de incendios exigido por las entidades financieras cuando financian la adquisición de inmuebles.

Los esquemas sencillos de clasificación no son suficientes; deben ofrecer conocimientos estratégicos de servicios si pretenden tener valor administrativo.

Thomas (1991) en función de lo que el propio autor considera dimensiones estratégicas de interés. Así, es posible distinguir entre servicio cuya forma de presentación se basa en equipos y servicios basados en personas. Dentro de los primeros, los equipos pueden ser operados automáticamente, por no especialistas o por especialistas. Los servicios de la segunda clase, por su parte, puede ser prestados por no especialistas, por especialistas o por profesionales.

2.5 EL CONCEPTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Calidad de servicio es un término de acuñación reciente. En la confluencia del Marketing, la gestión de Recursos Humanos y la dirección de Operaciones, el nuevo espacio acotado por diversos académicos, consultores y managers está llamado a ser lugar de paso obligado para quienes participan en la carrera de la competitividad.

Larrea (1990) comenta que el servicio es lo que en lógica se llama un término equívoco, capaz de acoger significados diversos, los más frecuentes son:

- Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- Servicio como una determinada especie de bien económico. Que es en el que predominan los componentes intangibles.
 - Servicio como prestación principal.
 - Servicio = Atención de las reclamaciones de los clientes.
 - Servicio = Recepción de pedidos de la empresa.

Pero finalmente comenta que cuando decimos la palabra servicio, nos referimos cuando hablamos de “calidad de servicio”, que es definido como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompaña a la prestación principal.

Larrea señala factores determinantes de la percepción de un buen servicio:

- Fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera)
- Capacidad de respuesta
- Tangibilidad
- Cortesía
- Competencia
- Seguridad
- Credibilidad
- Accesibilidad
- Comunicación
- Comprensión y conocimiento del cliente

Más tarde Parasuraman, Zeithaml y Berry (1992) han resumido los puntos anteriores en cinco:

- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Tangibilidad
- Aseguramiento (incluye cortesía, competencia, seguridad y credibilidad)
- Empatía (incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente)

Las relaciones entre prestación principal y servicio han sido objeto de numeroso análisis. Entre las conclusiones alcanzadas se mencionan:

- El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal

- Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal.
- En mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir dada por la vía del servicio.
- Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción en el cliente, éste tiende a ser impactado por la percepción del servicio.
- La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.

Concluimos con una definición: La calidad de servicio es “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal”.

Para Horovitz (1994) el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. No significa servilismo.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo el llegar a cero preocupaciones.

Berry L. (1996) comenta que cuando el servicio es malo todo mundo pierde, pierden los clientes, los empleados, los altos gerentes, los proveedores, los accionistas. El servicio malo no tiene virtud que lo redima, ni la tiene el servicio mediocre. La excelencia en servicio es más rentable, más divertida y más conducente a un futuro mejor.

Para Rosander (1992) la calidad de los servicios tiene que convertirse en una tarea de dedicación plena para todos los empleados en gestión, supervisión, los de bajo nivel, y cargos de personal especializado, y no el objeto de un interés pasajero como lo es el de aquellos cuyo trabajo es la fabricación de productos.

2.6 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Grönroos (1994), comenta que recientemente la palabra calidad se ha incorporado al vocabulario cotidiano de los directivos. Se menciona con tanta frecuencia la necesidad de bienes y servicios de calidad y de las mejoras de la misma, que la palabra calidad se ha quedado vacía y casi ha perdido su significado. Se habla demasiado de la calidad y no se hacen suficientes esfuerzos para convertirla en una fuente de ventaja competitiva.

A menudo, los directivos se sienten incómodos ante las demandas de una mejor calidad. Creen que mejorar la calidad, en el análisis final, no es rentable. Normalmente se ofrecen dos razones relacionadas con el porqué la empresa no puede mejorar su calidad: saber, la mejora de la calidad cuesta demasiado, más de lo que se puede conseguir con beneficios adicionales y nuevos negocios; y la mejora de la calidad significa un descenso en la productividad que no puede permitirse la organización.

Por su parte Parasuraman, et al (1992), señalan que los líderes del servicio creen fundamentalmente que la alta calidad produce resultados positivos en la línea final de sus estados financieros. Sin embargo, muchos ejecutivos no están tan seguros de ello. Muchos no están convencidos todavía de que las inversiones que realicen para mejorar el servicio se transformarán en beneficios.

Y estos ejecutivos pueden estar en lo cierto. Las inversiones que se realizan para mejorar el servicio pueden no llegar a convertirse en beneficios. Efectivamente, muchas empresas pierden cada año una gran cantidad de dinero en nombre del perfeccionamiento de la calidad. Es común ver como en muchas

organizaciones, en la búsqueda de un más alto nivel de calidad en el servicio, se tira el dinero con decisiones que van desde añadir al servicio costosas características que son poco importantes para el usuario hasta invertir torpemente en programas de formación.

En la actualidad, mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

La relación positiva que existe entre la calidad percibida y la rentabilidad está documentada empíricamente. La masiva base de datos que aporta el estudio sobre el impacto en los beneficios de las estrategias de marketing (PIMS) demuestra esa inequívoca relación.

A largo plazo, el factor individual más importante entre los que afectan al comportamiento positivo o negativo de un negocio es la calidad de sus productos y servicios en relación a los de sus competidores. La calidad ofrece ventajas competitivas de dos formas.

- A corto plazo. La calidad superior permite incrementar los beneficios por la vía del aumento de los precios. Las empresas estudiadas en el programa PIMS cuyo nivel de calidad las sitúa en la tercera parte superior de la escala de evaluación venden sus productos y servicios, por término medio, de cinco a un seis por ciento por encima (en relación a la competencia) de las que se sitúan en la tercera inferior de la escala.

- A largo plazo, la calidad superior y/o mejorada en términos relativos constituyen el camino más efectivo para que una empresa crezca. La calidad produce tanto una expansión de los mercados como una mayor participación de mercado. El crecimiento que se produce en los volúmenes de operaciones se

traduce en que las empresas que compiten centrándose en la calidad alcanzan ventajas de costes sobre sus rivales debido a las economías de escala. Como resultado, aun cuando existan costes a corto plazo relacionados en el perfeccionamiento de la calidad, a largo plazo estos costes se ven ampliamente compensados por las economías de escala. Una evidencia de esto es el hecho de que, por término medio, las empresas que ofrecen una calidad superior tienen costes prácticamente iguales a los de sus principales competidores. En tanto que sus precios se mantengan dentro de ciertos límites tolerables, esas empresas continúan creciendo mientras, al mismo tiempo obtienen márgenes de beneficio muy superiores a los de sus competidores.

2.7 LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Parasuraman, et al (1992) se refiere a la calidad del servicio como algo que produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas.

Los verdaderos clientes son como los alquileres: se mantienen y generan ingresos a los fondos de la empresa. La esencia del marketing de los servicios es el servicio. Mientras que los libros de texto de marketing ponen el énfasis en las cuatro P del marketing, en el sector servicios el arma competitiva más importante es la quinta P (de performance, en inglés, o sea: actuación, funcionabilidad, cumplimiento, prestación).

Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras; es el desempeño, el nivel de prestación del servicio, lo que crea verdaderos usuarios que comprenden más y que sean más leales y que difundan verbalmente publicidad positiva.

El servicio de categoría diferencia a una empresa de sus competidores de una forma que es importante para los clientes. Mientras las empresas que compiten en el sector servicios frecuentemente tienen instalaciones, equipos y portafolios de servicios similares, las empresas que ofrecen un servicio de calidad no son percibidas como similares por los clientes. Una calurosa y genuina felicitación recibida de un proveedor de servicios o la eficacia en responder a una solicitud muy especial, pueden ayudar a que, para sus clientes, una empresa parezca muy diferente a los proveedores de servicios similares.

Las empresas de servicio excelentes muestran un mejor desempeño financiero por que actúan mejor ante sus clientes. Los clientes responden mejor a esas empresas por que reciben más valor en sus ofertas que en las ofertas de la competencia. El valor está representado por la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de lo que reciben y de lo que les es dado.

2.8 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Para Abascal (2004), la planificación Estratégica, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno, mercado, así como resguardar sus debilidades. La planificación estratégica hace referencia a dos dimensiones:

Una primera dimensión, analítica y económica y se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, tácticas competidoras, capacidad de inversión y cumplimiento de necesidades.

La segunda dimensión es política y humana y permite ver la existencia de decenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada o por el contrario se produce un perjuicio irremediable.

La definición más real para describir la planificación estratégica es la de configurar una lista de hechos que se programan para alcanzar un objetivo a un plazo prefijado. Dichos hechos o acciones se entroncan en una metodología que sigue la siguiente secuencia:

1. Establecimiento de objetivos para un periodo determinado
2. El análisis de la situación tanto presente como futura.
3. Estudio de las previsiones para el futuro
4. Aproximación y comparación entre los objetivos y las previsiones a través de acciones estratégicas.
5. Estudio y análisis de los medios y recursos financieros humanos y técnicos que han de permitir construir las acciones estratégicas en el tiempo por medio de programas.
6. Cuantificación monetaria de los programas antes citados por medio de los presupuestos que se desarrollaran en el tiempo (plazos mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o plurianuales).
7. Corrección de todas las previsiones determinadas en función de los objetivos del plan por medio de un control de las acciones estratégicas fijadas.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

Hablando de un plan estratégico de servicio posee ventajas básicas tal y como lo menciona Larrea (1991):

- Permite posicionar como mayor eficacia el producto o servicio principal en la mente del cliente. Aporta una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la organización.

- Subraya para los empleados de primera línea los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la dirección espera de ellos.
- A ello puede añadirse que orienta la toma de decisiones generalizada, homogeneiza, facilita la creación de una cultura empresarial (una cultura de servicio), propicia el dinamismo y la comunicación, etc.

Dentro del cuerpo doctrinal que, de manera cada vez más consensuada, se va configurando en torno a la teoría de la estrategia empresarial, el concepto de ventaja competitiva sostenida resulta primordial. La estrategia posee una dimensión temporal y otra espacial. De una parte, pretende diseñar cursos de acción que permita tomar decisión hoy en función de objetivos que se desean alcanzar mañana. Por otra parte, el plan de utilización de unos recursos determinados para alcanzar los objetivos deben tener presente que las operaciones se desarrollan en un escenario o campo de batalla concreto y frente a unos adversarios o competidores.

Para Rosander (1992) la calidad de los servicios tiene que convertirse en una tarea de dedicación plena para todos los empleados en gestión, supervisión, los de bajo nivel, y cargos de personal especializado, y no el objeto de un interés temporal como lo es el de aquellos cuyo trabajo es la fabricación de productos. Citando a Horovitz (1994), hace referencia que la vida de productos y servicios no cesa de reducirse, con ayuda de la tecnología, se popularizan cada vez más los mercados se segmentan cada vez más y cada vez es más difícil satisfacer a un cliente mejor educado e informado. La supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera. Hoy, una ventaja de tales características no se puede lograr sin una estrategia de servicio, la cual consiste en contar con un método capaz de atraer a los clientes y conseguir su lealtad. El cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio.

El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales, es fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental, están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto. Citando a Picazo (1992), comenta que una ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. La respuesta no sólo consiste en satisfacer las necesidades del cliente, sino en proporcionar al mercado un producto de valor superior. Valor agregado significa ampliar el uso funcional del producto y que así lo perciba el cliente.

El servicio está estrechamente vinculado al valor agregado, por lo que para la creación y aportación de éste al cliente, debemos asimilar que dicho proceso depende:

- De la percepción que el cliente tenga de los atributos y funciones de lo que es y hace el producto o el servicio.
- Del beneficio y valor que el cliente reciba del producto.
- De que el cliente vea diferente al producto en relación a los demás de la competencia.
- De la calidad del servicio con que es proporcionado el producto.

Este proceso es la base para formular estrategias que cristalicen en el cliente y como consecuencia lógica, se traduce en un servicio diferente que lleva a obtener ventajas competitivas.

Este proceso competitivo comprende:

- Precisar las necesidades reales de los clientes.
- Determinar la forma como la empresa satisface esas necesidades, mediante sus productos.

- Determinar los atributos y funciones del producto, así como el valor y beneficios que ofrece al cliente.
- Crear valor que satisfaga al cliente y proporcionárselo en forma diferenciada.

Antes de pensar en términos de una confrontación contra la competencia, la formulación de estrategias debe considerar la consolidación de ventajas esenciales y la creación de valor para el cliente, que es el receptor primario y razón de ser de todo negocio.

Para Berry L. (1996), escuchar al cliente sirve de base para establecer una estrategia global de servicio. La estrategia de servicio es la “razón de ser” de una compañía; proporciona la inspiración y el enfoque que son características de todas las empresas que prestan servicios extraordinarios.

La estrategia es su guía. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes, la estrategia es su guía. No hay necesidad de contar con gruesos manuales de políticas y procedimientos. Una estrategia de servicio es una misión, no el planteamiento de una misión.

Una estrategia de servicio representa valor para los clientes, coincide con las prácticas operativas de la compañía y fomenta un auténtico deseo de logro en la organización.

Refuerza el servicio al incorporar los pilares de la calidad: la confiabilidad, la sorpresa la recuperación y la equidad.

Para identificar la estrategia, es preciso contestar tres preguntas fundamentales:

¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestro mercado objetivo?

¿En cuáles atributos importantes del servicio es más débil la competencia?

¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicio?

L Berry (1996), proporciona un marco de acción para alcanzar la excelencia en el servicio. Este se centra en la importancia de nutrir y fomentar las cualidades del liderazgo que inspira el logro del servicio en las organizaciones. Una vez que se cuenta con buenos líderes será necesario escuchar la voz de los consumidores para así poder construir un sistema de información de la calidad en el servicio. Solo así se podrán establecer las bases para plantear una estrategia de servicio global, basada en la confiabilidad del servicio, el valor extra del servicio, la recuperación y la justicia del servicio. Ya definida la estrategia, ésta se podrá implementar por medio de una buena estrategia de estructura, tecnología y personal.

Parasuraman (1996) y su colaboradores diseñaron un modelo que facilitara la identificación de las brechas entre la calidad del servicio percibida que los clientes reciben y lo que esperan. El modelo identifica cinco brechas:

1. Expectativas del cliente: brecha de percepción gerencial.
2. Percepción gerencial: brecha de expectativas de la calidad del servicio.
3. Especificaciones de la calidad de servicios: brecha de entrega de servicios.
4. Entrega de servicios: brecha de comunicaciones externas con relación a los clientes.
5. Servicio esperado: brecha del servicio percibido.

La brecha 5 es la insuficiencia de la calidad del servicio como la ven los clientes, y las brechas de la 1 a la 4 contribuyen a la brecha 5. Estas brechas se muestran en la figura que muestra el Modelo de brecha de calidad del servicio.

La primera brecha es la diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones gerenciales acerca de ellas. La investigación muestra que las empresas de servicios financieros con frecuencia tratan los aspectos de la privacidad y la confidencialidad como si no tuviera importancia, mientras los consumidores los consideran muy importantes.

La segunda brecha es la diferencia entre las percepciones de la gerencia acerca de las expectativas del consumidor y las especificaciones de la calidad del servicio. Los gerentes fijan especificaciones de la calidad del servicio con base en lo que consideran que el consumidor requiere. No obstante, esto no necesariamente es correcto.

La Tercera brecha es la diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio que en realidad se entrega. Eso tiene una gran importancia en los servicios donde el sistema de entrega descansa en buena medida sobre las personas. Es muy difícil asegurar que las especificaciones de calidad se cumplan cuando un servicio implica el desempeño inmediato y la entrega en presencia del cliente.

La cuarta brecha es la diferencia entre la intención de la entrega del servicio y lo que se comunica acerca del servicio a los clientes. Esto establece una expectativa al cliente que quizá no se cumpla. Con frecuencia esto es el resultado de una comunicación inadecuada de parte del proveedor del servicio.

La quinta brecha representa la diferencia entre el desempeño real y la percepción del cliente acerca del servicio. El juicio subjetivo sobre la calidad del servicio se ve afectado por muchos factores, los cuales pueden cambiar la percepción del servicio que se ha proporcionado.

La calidad del servicio se ocupa de la capacidad de una empresa para cumplir o superar las expectativas del cliente. La medida del desempeño es la calidad del servicio percibida.

Se ha argumentado que la calidad de un servicio tiene dos componentes importantes: La calidad técnica: dimensión de resultados del proceso de operaciones de servicio y la calidad funcional: la dimensión de procesos en términos de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio.

2.9 LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS

2.9.1 DEFINICIÓN DE UN HOSPITAL

Conforme a los informes del comité de expertos en la asistencia Médica de la OMS el hospital es: Una empresa destinada a servir la salud por medio de actividades de restauración, preventiva y fomento, así como por actividades educativas y de investigación.

De acuerdo a la secretaría de salud, Hospital General se le llama al establecimiento público, social o privado, cualquiera que sea la denominación, que tenga como función la atención de usuarios en especialidades básicas y que cuente con camas para el internamiento durante el diagnóstico, tratamiento o rehabilitación, brindando servicio las 24 horas del día los 365 días al año.

De acuerdo a la Secretaría de Salud, Atención Médica Hospitalaria, se le llama al conjunto de servicios que proporciona el personal de salud y que se otorgan al individuo en el fin de promover, proteger, atender el daño, rehabilitar y restaurar su salud; y que requiere de camas para su atención.

Se considerará al hospital como parte integrante de una organización médico-social o privada cuya misión consiste en proporcionar a la población atención

médica y quirúrgica completa, tanto preventiva como curativa y rehabilitadora, en especialidades básicas y que cuente con camas para su internamiento, cuyos servicios externos se extienden hasta el ámbito familiar. Podrá ser un centro de formación de recursos humanos para la salud y de investigación bio-psico-social. De acuerdo a la Secretaría de salud, la unidad hospitalaria será responsable de las actividades dirigidas al restablecimiento de la salud, prestando atención en especialidades básicas, así como de especialidades complementarias que según la demanda de la población y el nivel resolutivo de la unidad se justifiquen, contando con el apoyo de otros servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

2.9.2 HOSPITALES Y REQUISITOS

De acuerdo a la Secretaria de Salud: Hospitalización es el servicio que la unidad hospitalaria proporciona a los pacientes internos utilizando sus camas censables o no censables para su atención médica o quirúrgica.

2.9.3 ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

De acuerdo a la Secretaria de Salud, los servicios que a continuación se describen serán los mínimos que todo Hospital General debe prestar de manera directa.

- Servicios Médicos
- Consulta Externa
- Urgencias
- Hospitalización
- Tococirugía o Tocología
- Anestesiología
- Servicios Quirúrgicos

- Servicios Auxiliares de Diagnóstico (*)
- Laboratorio de Patología Clínica
- Imagenología
- Anatomía Patológica
- Servicios Auxiliares de Tratamiento
- Banco de Sangre (*)
- Terapias Intensivas (*) para Hospitales con más de 100 camas.
- Áreas de Reanimación para Hospitales de menor capacidad.
- Servicios Paramédicos
- Enfermería
- Archivo Clínico
- Farmacia (*)
- Central de Equipos y Esterilización(*)
- Admisión y Alta Hospitalaria
- Dietología(*)
- Trabajo Social o Relaciones Públicas
- Servicios Administrativos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Servicios Generales
- Intendencia(*)
- Almacén
- Lavandería (*)

Planta de energía eléctrica de emergencia en Hospitales mayores de 100 camas, contactos de equipo “sostén de vida”, lámpara de emergencia con batería en establecimientos de baja complejidad.

CAPITULO 3 HOSPITAL SANTA FÉ

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El Hospital Privado Santa Fé fue establecido en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, en el año de 1990.

Actualmente se encuentra ubicado en la carretera Federal Villahermosa-Macuspana (Rumbo al Aeropuerto), Poblado Dos Montes.



Fig. 1 Ubicación del Hospital Privado Santa Fe. Fuente. Google Maps

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

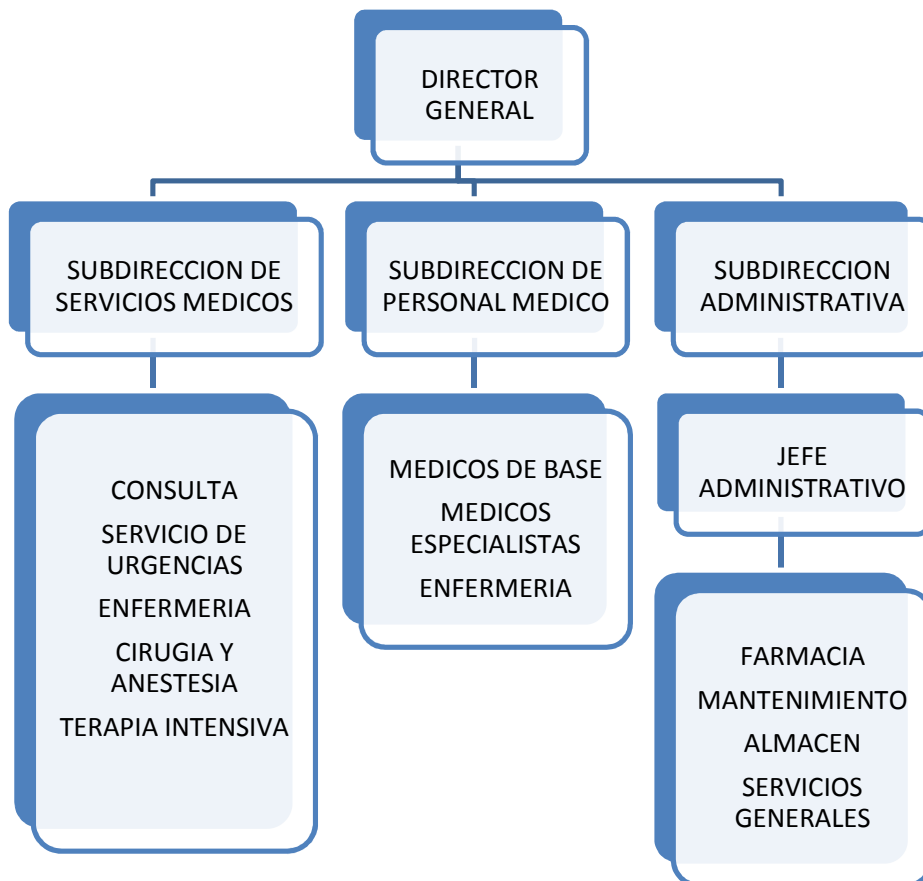
Cuenta con 12 habitaciones, sala de espera, recepción, cafetería, sala de quirófano, área de cunero y 2 consultorios.

Cuenta con un personal de 31 personas:

- El director general
- 8 médicos generales de guardia
- 10 médicos especialistas
- 10 enfermeras
- 1 administrativo
- 2 intendencia y a más personas de manera indirecta.

Su fundador es el Dr. Santana Alonso Priego, médico cirujano-proctólogo, que hasta la fecha se desempeña como director general del mismo.

3.2.1 ORGANIGRAMA



El Hospital ha crecido desde entonces, las instalaciones se han ampliado y mejorado, se han adquirido tecnología y equipo necesario para atender las necesidades de los pacientes. Además el personal con el que cuenta de igual manera se ha incrementado cubriendo un mayor número de pacientes.

3.2.2 VISIÓN

Ser reconocido como un hospital de prestigio en el Sureste de la República Mexicana.

3.2.3 MISIÓN

Brindar servicio de salud de calidad con sentido humanitario, basados en los valores humanos, buscando constantemente la excelencia, y de esa forma ser se orgullo y satisfacción de nuestro personal, nuestros clientes y la comunidad en general.

3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Desde la creación del Hospital Privado Santa Fe, su crecimiento ha sido de manera moderada, invirtiendo la mayoría de los recursos en nuevos espacios para recibir mayor cantidad de pacientes.

No de la misma manera se ha invertido en otros aspectos no menos relevantes del Hospital y que están relacionados en gran medida con la satisfacción del cliente. La comodidad de los espacios, hablando de número de cuartos y camas disponibles para los clientes se ha visto aumentada, así como el confort de todos los espacios dándole una arquitectura moderna, sin embargo las utilidades de la empresa no han crecido significativamente y esto al mediano y largo plazo limita las inversiones y el mismo sostenimiento financiero del hospital.

Muchos son los aspectos que a simple vista se pueden detectar y estos están muy relacionados con el servicio complementario que se pudiera ofrecer a los clientes que hace que se perfeccione y se alcance una mayor calidad en el servicio al cliente.

En la presente investigación se pretende señalar los aspectos que un Hospital Privado debe priorizar a fin de alcanzar un nivel óptimo de calidad que garantice la satisfacción más alta de sus consumidores y por lo tanto lo coloque en un lugar privilegiado de competitividad.

La empresa a investigar es el Hospital Privado Santa Fe, el cual lleva en servicio 10 años aproximadamente. Dicha institución ha ido creciendo en infraestructura a lo largo del tiempo, sin embargo, se cree que no ha crecido al mismo paso en cuanto a la calidad en el servicio o que en todo caso presenta áreas de oportunidad de mejora en dicho tema.

“La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías y b) resolver problemas prácticos. La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal.” Hernández, Fernández y Baptista (2006).

La información que se obtenga de la investigación será utilizada para diseñar una estrategia de calidad en el servicio que produzca un aumento significativo de este elemento, que distinga a la empresa de la competencia, siendo así un atractivo para atraer a más consumidores.

3.4 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

“La información puede ya existir cuando surge su necesidad para realizar una investigación o, por el contrario, debe ser creada para cumplir este cometido”. Grande, Abascal (2009). A su saber existen dos tipos de información:

Información Primaria: Es la que el investigador crea expresamente para una estudio concreto. Esta información no existe en el momento en que se plantea la necesidad de utilizarla. Se acude a técnicas como la observación, la pseudocompra, las reuniones de grupo o los métodos experimentales. Otras veces se obtiene la información mediante diversos tipos de encuestas, que posteriormente serán tratadas con las herramientas estadísticas. En esta fuente se encuentra los cuestionarios que se utilizaran.

Fuentes Secundarias: puede crearse en el pasado por otros investigadores o puede haber sido generada por terceros ajenos a ellos. En estos casos se habla de información interna y externa.

Estas se refieren a la revisión de la literatura que ya está incluido en el marco teórico.

3.4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación se realizó en base a responder los objetivos, se consideró necesario un instrumento que permitiera medir las expectativas de los pacientes, se aplicaron 100 encuestas de incidentes críticos de manera individual a los clientes de hospitales de la ciudad de Villahermosa Tabasco, foco de estudio de la investigación, para identificar las expectativas de los clientes.

La técnica del incidente crítico de acuerdo a (Flanagan, 1954), es otro modo de enfocar la determinación de las exigencias y necesidades del cliente.

Consiste en obtener información de los clientes acerca de los incidentes actuales que ellos consideran que definen buenos o malos aspectos del servicio que han consumido. Estos incidentes definen las partidas de satisfacción, a su vez definen los requerimientos del cliente o dimensiones.

La ventaja del método de incidentes críticos radica en la utilización que hace de los clientes para conocer los requerimientos de ellos mismos. Debido a ello, los clientes presentan una buena disposición para ayudar a entender estos requerimientos. Un incidente crítico es un ejemplo de los desempeños de la organización desde la perspectiva de los clientes, es decir los incidentes críticos son aquellos aspectos del desempeño de la organización con los cuales los clientes tienen contacto directamente.

El incidente crítico describe el desempeño positivo o negativo. Uno positivo es una característica del servicio o producto. Uno negativo es una característica del servicio o producto que provoca cuestionamientos en el cliente acerca de la calidad de la empresa.

La recolección de parte de los datos de la investigación consistió en la aplicación del método de incidentes críticos, como se mencionó anteriormente, que consistió en hacer dos preguntas.

La primera pregunta se refería a mencionar 5 aspectos positivos del servicio en los hospitales privados que existen en la ciudad de Villahermosa Tabasco. La segunda pregunta se refería a mencionar 5 aspectos negativos.

Una vez elaborados los cuestionarios de incidentes críticos, fue necesario visitar distintos hospitales ubicados en la ciudad de Villahermosa, así mismo algunos consultorios médicos, para que la información que obtuviéramos fuera más representativa. Se aplicaron en total 100 cuestionarios del método de incidentes críticos.

Una vez recopilada la información, se procedió a clasificar los datos arrojados en una hoja de cálculo Excel, y se realizó la tabla de incidentes críticos, separando los aspectos positivos de los negativos y agrupando los distintos tipos de menciones en frases que fueran identificables con mayor claridad.

Para llevar a cabo el análisis FODA, se realizó una entrevista personal con el director del hospital privado de la competencia, elaborando una serie de preguntas, para evaluar las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades del mismo.

Cuando se tuvo, la información requerida, se procedió a realizar en una hoja Excel el análisis FODA, para evaluar a la competencia.

En esta misma etapa, se procedió a visitar el hospital y entrevistar al dueño, haciendo las mismas preguntas que al competidor, para poder realizar el análisis FODA del mismo. La información se procesó de la misma forma.

En la siguiente etapa, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, se elaboró la estrategia de calidad en el servicio, de acuerdo al modelo presentado por Berry que consiste en la implementación de la estrategia de servicio por medio de la estructura, tecnología y el personal. Esto se llevó a cabo mediante la comparación del modelo a la empresa, y se realizó una descripción de la forma en cómo se podría competir en base estos conceptos.

Después, se pretendió describir con detalle, las especificaciones para lograr que la estrategia tenga éxito, de acuerdo a los resultados y a nuestra opinión.

La investigación es adaptada a la investigación los cuatro principios del servicio extraordinario: confiabilidad, sorpresa del servicio, equidad y recuperación del servicio.

En cada una de las etapas se describe la forma en cómo se podría adaptar de acuerdo al análisis de la empresa.

Cabe mencionar, que los resultados obtenidos, así como la estrategia se muestran en el siguiente capítulo.

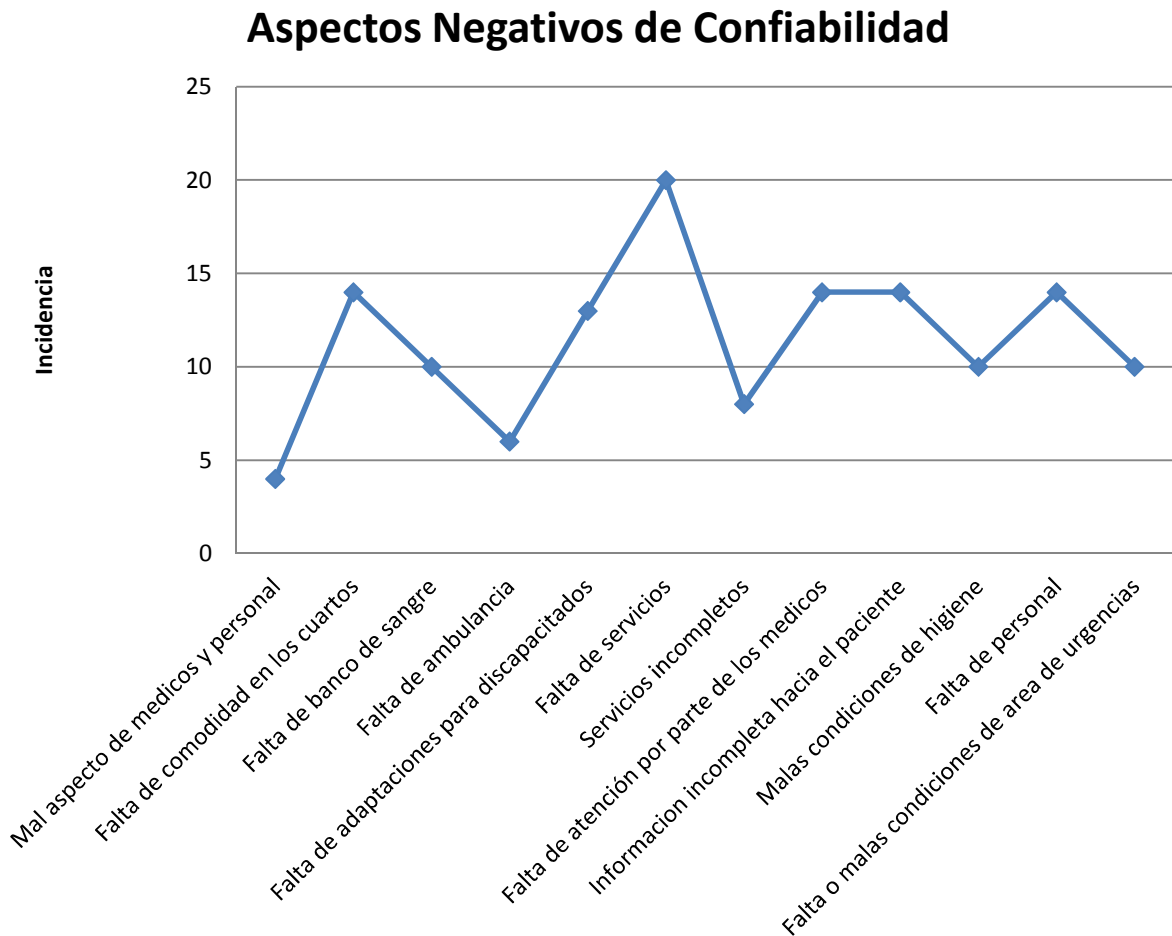
En el capítulo de análisis de los resultados se presentan las tablas desarrolladas a partir de los cuestionarios de incidentes críticos. Los datos se clasificaron en enunciados. Se realizaron gráficas comparativas de estos resultados para que sea más fácil de identificar los incidentes donde los encuestados pusieron más énfasis.

Además, se presenta en el capítulo de análisis de los resultados, el análisis FODA que se elaboró de los competidores y de la empresa.

3.4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación se puede ver gráficamente los incidentes críticos arrojados de las encuestas, y clasificadas en aspectos positivos y negativos, en cada dimensión del servicio extraordinario.

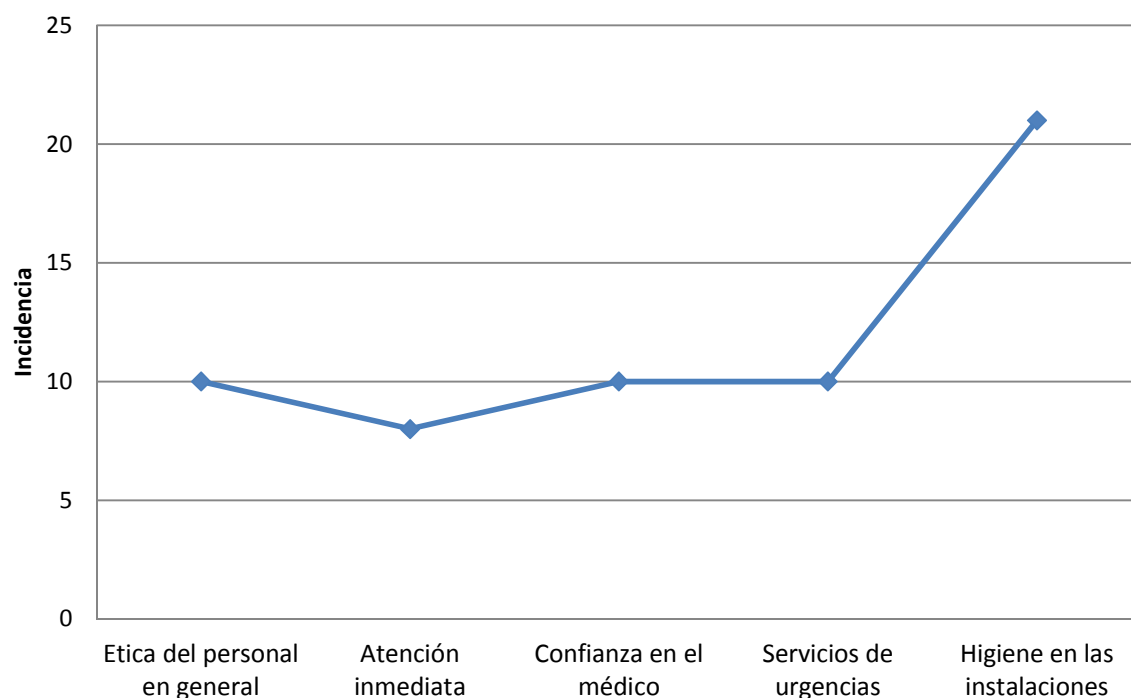
3.4.3.1 Elementos de la confiabilidad



Grafica 1. Confiabilidad. Fuente: Elaboración Propia

Según la gráfica 1 muestra que, dentro de los aspectos negativos podemos ver que la que obtuvo mayor importancia es el incidente crítico “falta de servicios”, lo que indica que la mayoría de los hospitales de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, carecen de ésta, provocando que los clientes no obtengan la capacidad de recibir el servicio prometido.

Aspectos Positivos de Confiabilidad

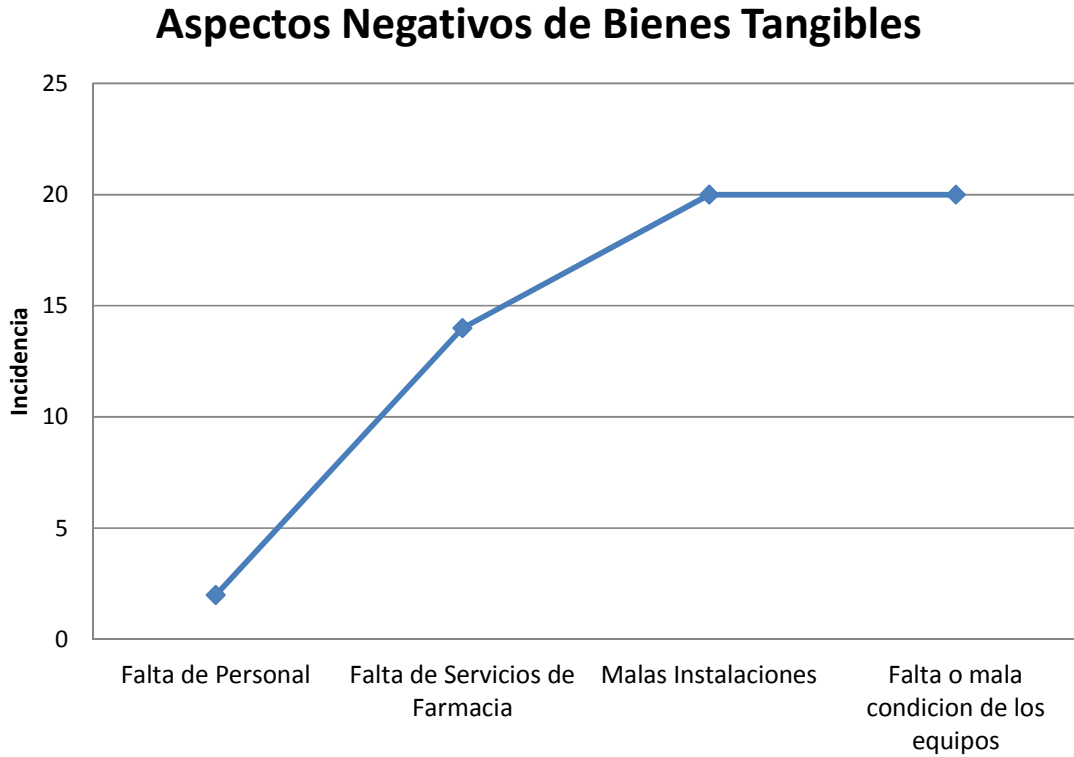


Grafica 2. Confiabilidad. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la gráfica 2 dentro de los aspectos positivos de la confiabilidad se analiza, que para los clientes lo más importante es la higiene, dándole un alto valor, pues esto asegura que los hospitales de la Ciudad de Villahermosa, tabasco ofrecen la higiene esperada por los pacientes.

También se puede observar que para ellos es importante que se preste el servicio de urgencias, ética del personal y la confianza en el médico pues tiene un valor significativo, por lo que se puede mencionar que para los clientes de los hospitales, es importante que existan dichos factores para llegar a obtener el servicio prometido y confiable.

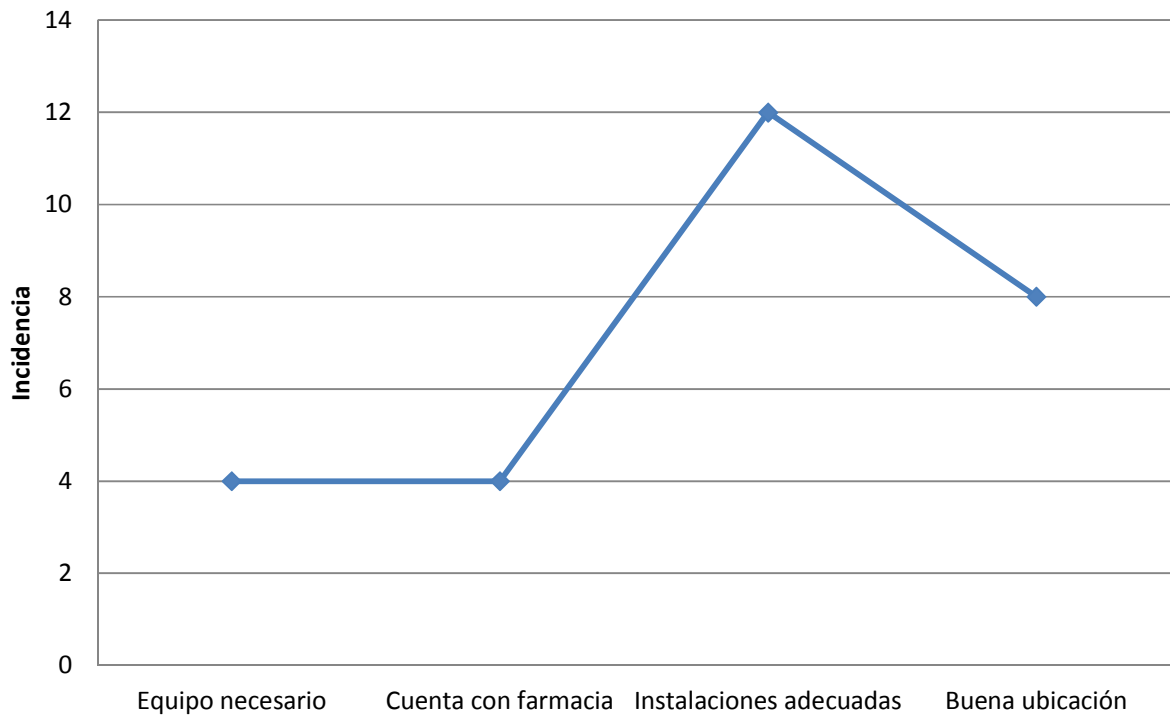
3.4.3.2 Elementos de bienes tangibles



Gráfica 3.Elementos tangibles, Fuente: elaboración propia

En la gráfica 3 se puede analizar dentro de los aspectos negativos de los bienes tangibles que los clientes de los hospitales de Villahermosa, Tabasco indican que carecen de equipo necesario y cuentan con malas instalaciones, provocando que los clientes no reciban alta calidad en el servicio.

Aspectos Positivos de Bienes Tangibles

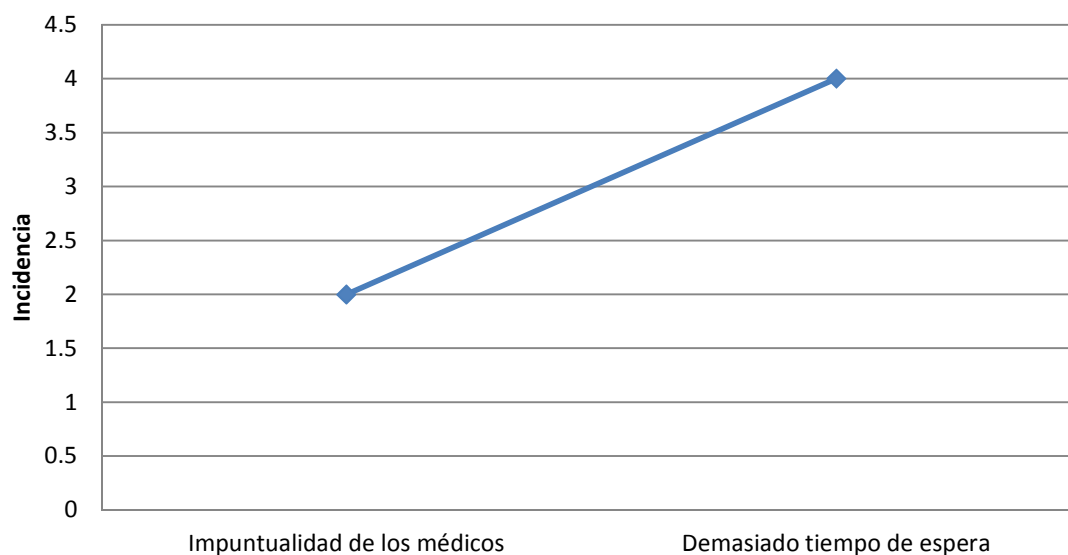


Gráfica 4 Elementos tangibles. Fuente de elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica 4 algunas personas entrevistadas indican en la encuesta de los incidentes críticos, dentro de los aspectos positivos, que las instalaciones adecuadas cuentan con un alto nivel de importancia sobre los criterios de elementos tangibles, pues a la población que se le aplicó las encuestas, este valor representativo, considera que las instalaciones de algunos hospitales ubicados en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco cuentan con instalaciones aceptables y adecuadas para sentirse cómoda y recibir el servicio esperado.

3.4.3.3 Elementos de prontitud de respuesta

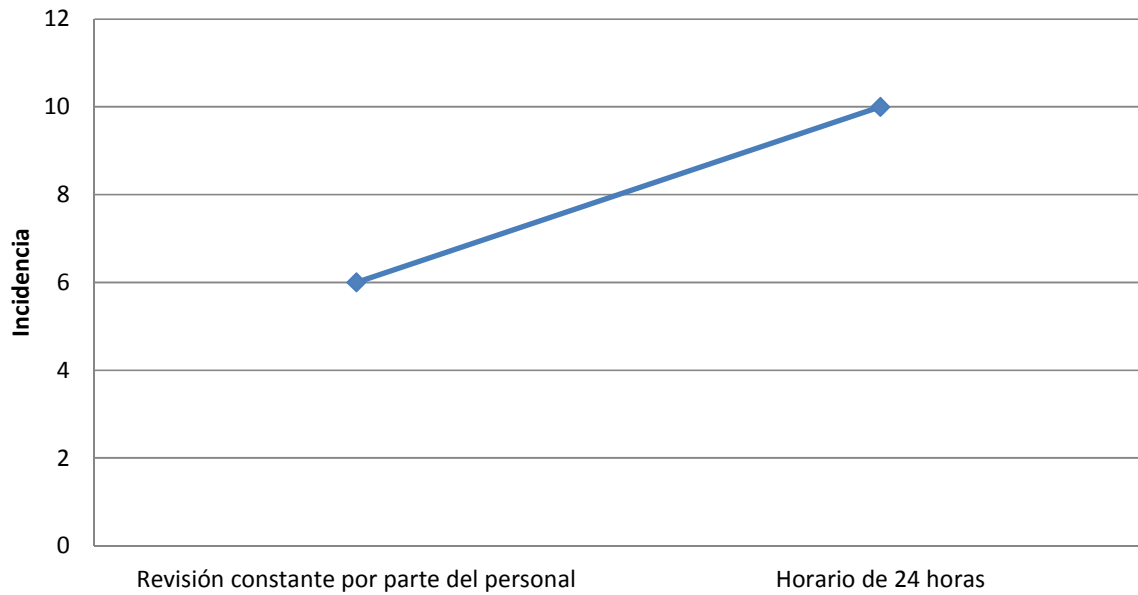
Aspectos Negativos de Prontitud de Respuesta



Gráfica 5. Prontitud de respuesta. Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica, para este criterio los resultados de las entrevistas demostró que el incidente crítico “Demasiado tiempo de espera”, obtiene mayor valor, indicando que los clientes reciben demasiado tiempo de espera cuando se les ofrece el servicio, provocando la insatisfacción de los clientes.

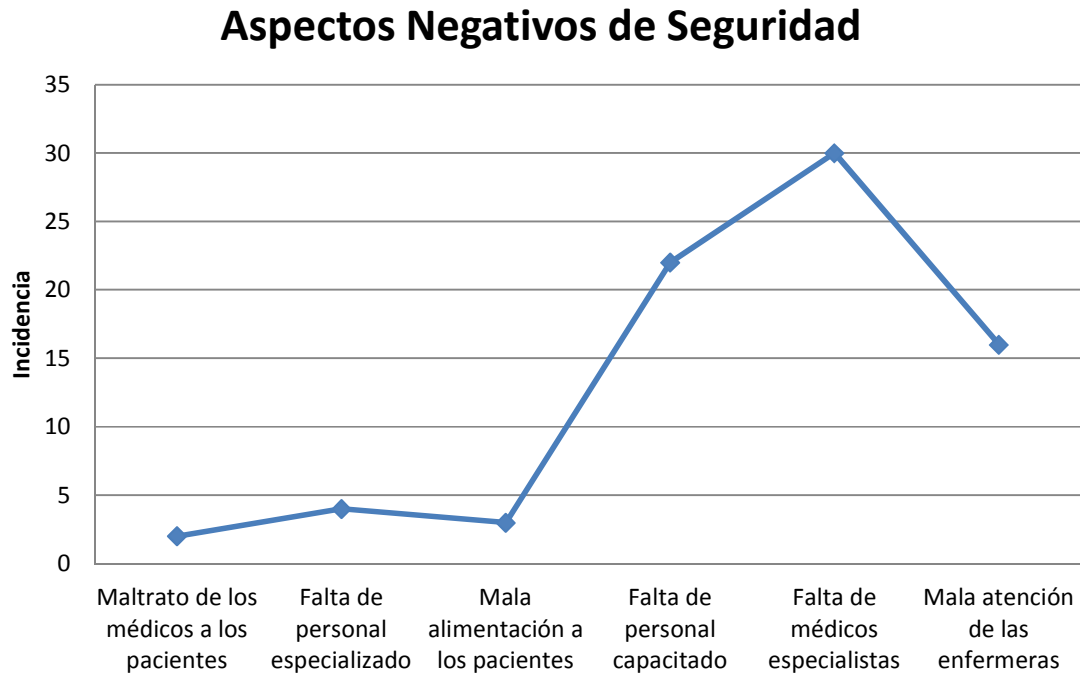
Aspectos Positivos de Prontitud de Respuesta



Gráfica 6. Prontitud de respuesta. Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica 6 las entrevistas de incidentes críticos otorgan un valor significativo para el factor horario de 24 horas, lo que indica que para los clientes es importante este servicio, y con dicha gráficas se demuestra que el cliente está satisfecho al recibir este servicio, pues es importante contar con un servicio que se ofrezca a cualquier hora y en cualquier día.

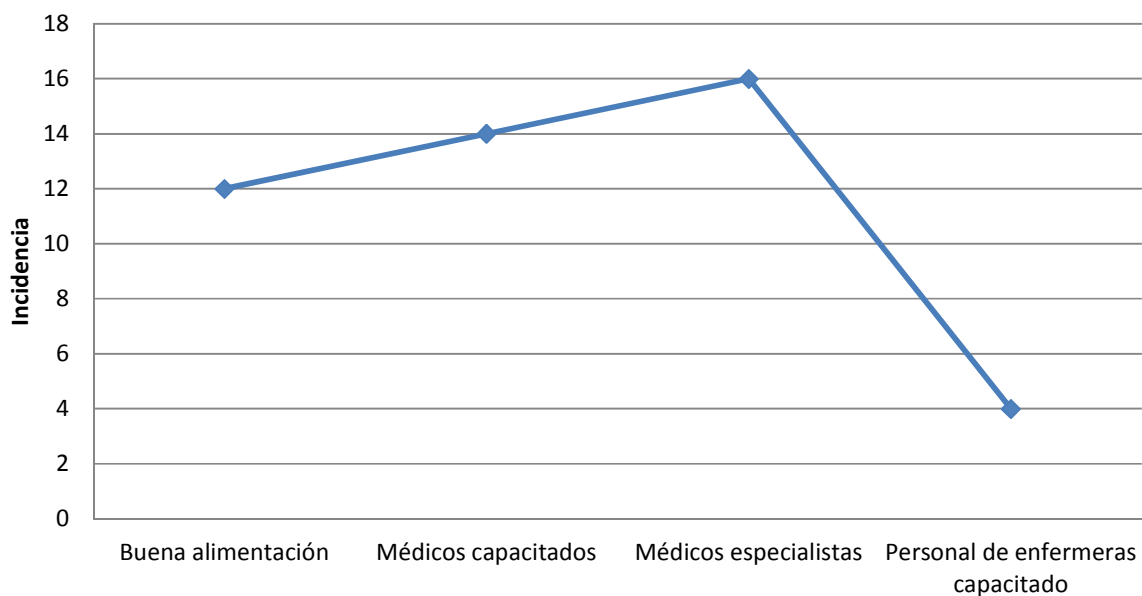
3.4.3.4 Elementos de seguridad



Gráfica 7. Seguridad, Fuente: elaboración propia

Para este importante criterio la gráfica 7 muestra, que para los clientes dentro de los aspectos negativos de la seguridad se encuentra el mal carácter por parte del personal de las enfermeras, lo cual da un alto nivel de importancia a este criterio, representando la falta de seguridad para los encuestados, los conocimientos y atención mostrados por las enfermeras y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

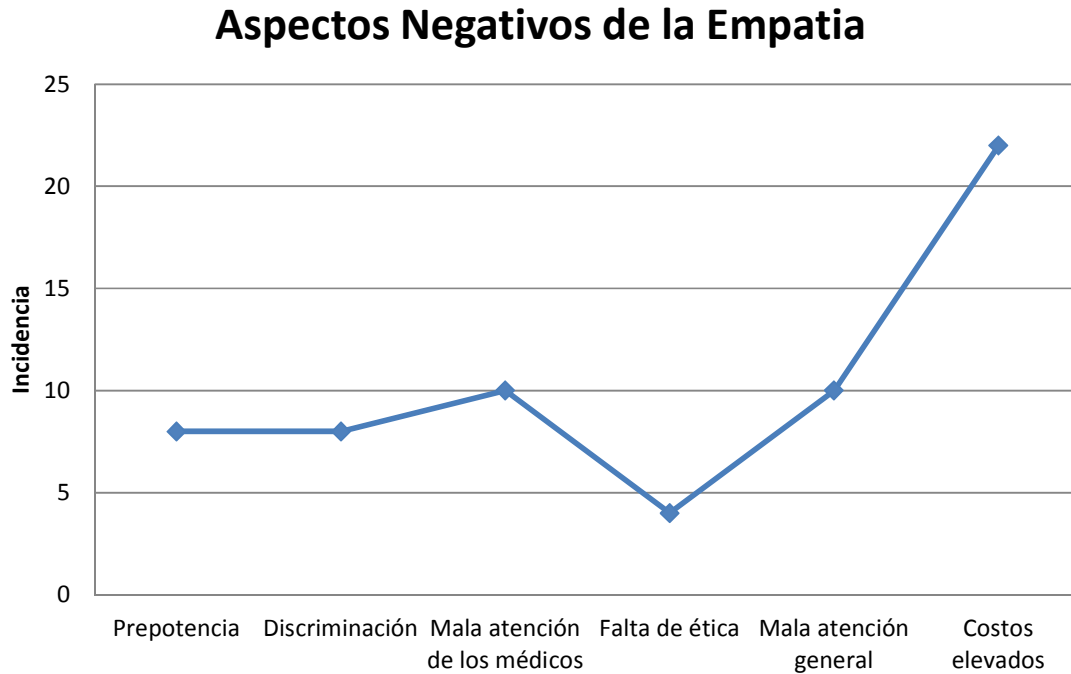
Aspectos Positivos de Seguridad



Gráfica 8 Elementos de seguridad: Fuente de elaboración propia

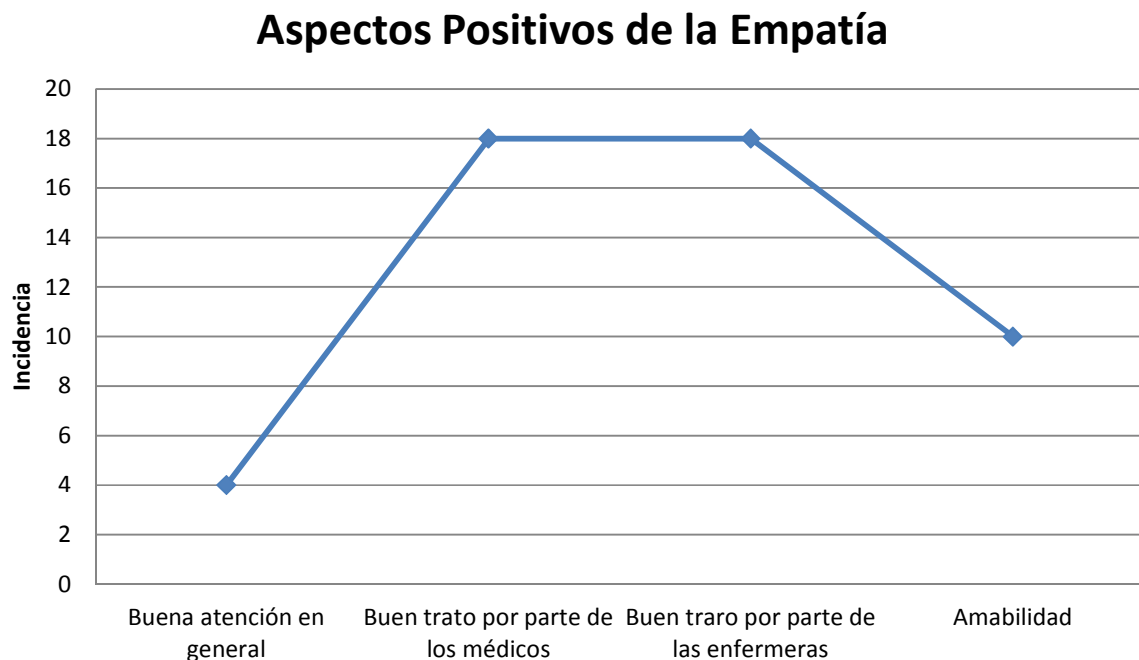
Según la gráfica 8 dentro de los aspectos positivos de seguridad con un valor significativo, se registró que para los clientes es importante recibir el servicio de médicos especialistas, creando credibilidad y confianza por parte de los consumidores de dicho servicio. Se percibe también que con un valor representativo se encuentran los médicos capacitados, pues para los clientes es importante que los que ofrecen el servicio de salud constantemente sean capacitados de las actualizaciones

3.4.3.5 Elementos de Empatía



Gráfica 9 Empatía: Fuente: Elaboración propia

En esta grafica 9, se puede analizar que dentro de los aspectos negativos de la empatía se encuentra la mala atención del personal, pues en la mayoría de los hospitales de la Ciudad de Villahermosa tabasco, el personal ofrece sus servicios de mala gana, lo cual hace que los clientes se sientan mal, señalando que en algunos hospitales, no se les ofrece una atención cordial, al contrario, reciben un mal servicio, lo que ocasiona, que el cliente se sienta insatisfecho con el servicio que se le está prestando .



Gráfica 10. Empatía. Fuente: Elaboración propia

Dentro de los aspectos positivos los más importantes es el buen trato de los médicos, para los clientes recibir un buen trato por parte de los médicos y de las enfermeras los hacen sentir a gusto, agradecido por el servicio amable y cordial que le ofrece el personal del hospital, pues reciben una atención personalizada que otorga empatía, haciéndolos sentir bien y a gusto con el servicio.

3.4.3.6 Otros servicios

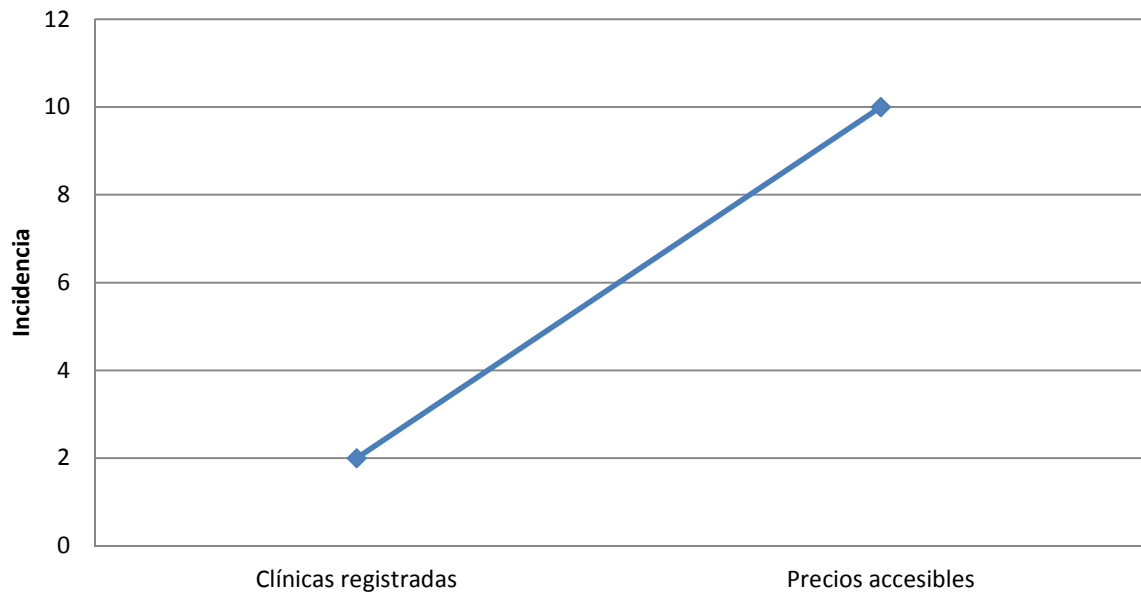
Aspectos Negativos de Otros Servicios



Gráfica 11. Precios accesibles. Fuente: elaboración propia

En esta grafica se analizan los precios accesibles, considerado como un incidente que tiene un valor significativo para los clientes, pues para ellos es primordial recibir un servicio de alta calidad a un precio accesible.

Aspectos Positivos de Otros Servicios



Gráfica 12. Otros servicios. Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica, se puede observar que para algunos clientes, los costos elevados representan un aspecto negativo, pues en muchos hospitales, se ofrecen servicios a costos elevados, lo que ocasiona que los clientes se sientan insatisfechos, pues la situación ideal es recibir un servicio con calidad a un precio accesible.

CAPITULO 4 IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD

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.

Figura 19, Berry (1996)

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.

4.1 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.

4.2 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: NOM-168-SSA1-1998.

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 maneja 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.

4.3 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 conviertan 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 distintos hospitales de la ciudad de Villahermosa 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.

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 reflejarán en su desempeño.

La adaptación de un modelo más personalizado a las necesidades del hospital será necesario 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 motivadas 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.

4.4 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.

4.4.1 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:

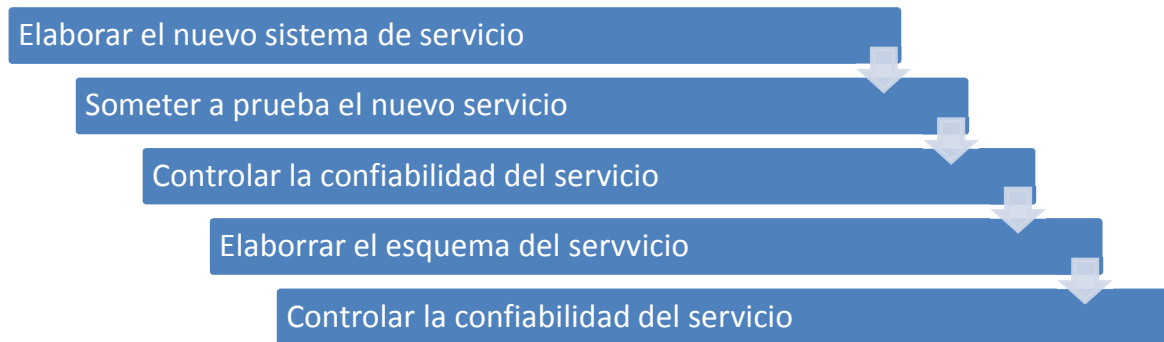


Fig19. Berry (1996)

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.

4.4.2 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.

4.4.3 RECUPERACIÓN 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 dé 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:

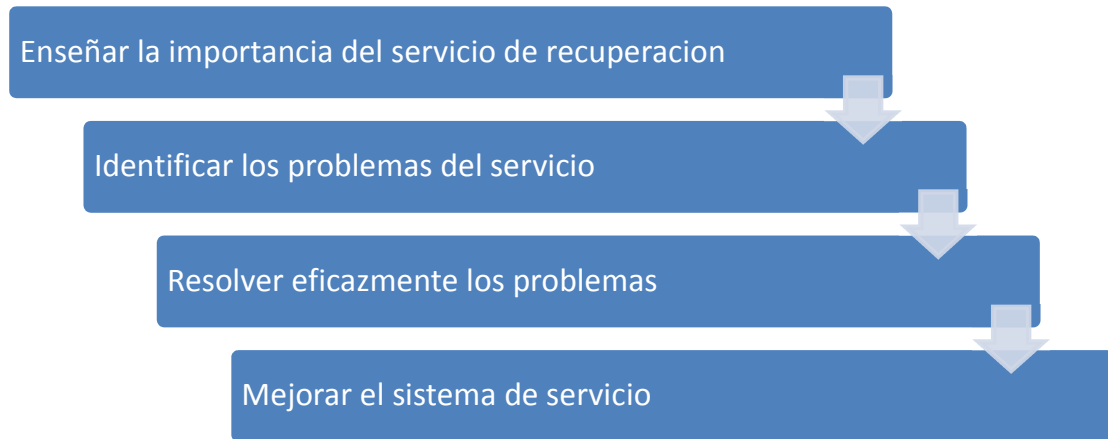


Fig.20 Berry (1996)

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.

4.4.4 EQUIDAD 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.

ANEXOS

ENTREVISTA
CALIDAD EN EL SERVICIO

- **Mencione cinco aspectos positivos que observó durante su visita al hospital**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- Mencione cinco aspectos negativos que observó durante su visita al hospital**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE LOS HOSPITALES

- ¿Cuentan con enfermeras capacitadas?
- ¿Cuentan con área de urgencias?
- ¿El equipo es obsoleto?
- ¿Las instalaciones son adecuadas?
- ¿Cuentan con médicos especialistas?
- ¿Cuentan con alguna estrategia de mercadotecnia?
- ¿Cuentan con tecnología?
- ¿Cuentan con médicos de planta?
- ¿Cuentan con antigüedad?
- ¿Cuentan con los requisitos de salubridad (Normas establecidas por salubridad)?
- ¿Cuentan con higiene?
- ¿Cuentan con buena ubicación?
- ¿Ofrecen precios bajos?
- ¿A qué nivel social-económico están enfocados?
- ¿Cuentan con reclutamiento de personal especializado?
- ¿Cuentan con competencia desleal?
- ¿Cuentan con alianzas?
- ¿El crecimiento de la población es de manera rápida?
- ¿Cree que exista la entrada de competidores con mejor tecnología?
- ¿Cree que a mediano plazo requiera de normas de salubridad?
- ¿Cree poder obtener equipo especializado?

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, Francisco. Como se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. 4ta Edición. ESIC Editorial. Madrid, España.2004
- Berry. L. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente, New YORK, 1996,
- Deming, Edwards. Calidad, Productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1989
- Denton, Keith. Calidad en el servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos, Madrid España, 1991.
- Evans, James R., Lindsay William, “Administración y control de la calidad”, México, 2000.
- Grande Esteban, Ildefonso. Marketing de los servicios. 4ta Ed. Editorial ESIC. Madrid, España.2005.
- Grande Esteban, Ildefonso, Abascal, Elena. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Editorial ESIC. 2009. 10ª Edición. Madrid.2009
- Grönroos, Christian. Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1994.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. México. 2006.
- Horovitz Jacques. Dirección por servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid España, 1994
- James, Paul, “La gestión de la calidad total. Un texto introductorio”, España, 1998.
- Flanagan, John Clemans. The Critical Incident Technique. nº 51, vol. 4, Editorial Psychological Bulletin. 1954.
- Juran, Joseph M. Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1990.
- Kotler, P. Marketing Professional Services. Ed. Englewood Cliffs

Prentice, New York, 1984.

- Larrea, Pedro. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España. 1991
- Lovelock H. Mercadotecnia de servicios. Ed. México Prentice Hall, 1997
- Naghi Namakforoosh, Mohammad. Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México. 2005.
- Parasuraman, A. Zeithaml, Valerie A. Berry, Leonard L. Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Ediciones Díaz Santos. Madrid, España. 1992
- Payne, A. La esencia de la Mercadotecnia de servicios. Ed. Prentice Hall, New York, 1996.
- Payne, A. La Esencia de la mercadotecnia de servicios. Ed. Prentice may, México 1996.
- Picazo M. Ingeniería de servicios. Ed. McGraw Hill, México, 1992.
- Rosanair P. Robbins, The quest for Quality in Service , Ed. Prentice Hall, 1998. Octava Edición.
- Rosander, A. C. La búsqueda de la calidad en los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid España 1992.
- Shaw, John C. Gestión de Servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1991.
- Summers, Donna C. S. Administración de la calidad. Pearson Educación. México. 2006
- Udaondo Duran, Miguel. Gestión de calidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 1992.
-

PAGINAS CONSULTADAS

www.villahermosa.gob.mx