

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN LOS HOSPITALES PRIVADOS DE LA
CIUDAD DE USulután”**

Presentado por:

**Aparicio Paz, Glenda Lisseth
Fuentes García, Melva Yenny
Palacios Alvarado, Lilian Iveth**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Febrero de 2008

San Miguel, El Salvador, Centro América

HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:

Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Vicerrector Académico:

Máster Miguel Ángel Pérez Ramos

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Máster Óscar Noé Navarrete

Secretario General:

Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Fiscal general:

Doctor René Madecadel Perla Jiménez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Decano:

Ing. David Arnoldo Chávez Saravia

Vice-Decana:

Dra. Ana Judith Guatemala de Castro

Secretario de Facultad:

Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez

Jefe del Departamento de Ciencias Económicas:

Lic. Raúl Antonio Quintanilla Palacios

Coordinador General de Procesos de Graduación:

Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto

Asesor Metodológico:

Lic. Carlos Urquilla Trejos.

Docente Director:

Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

San Miguel, febrero de 2008

AGRADECIMIENTOS

- **A nuestro docente y asesor Lic.** Jorge Alberto Ortez Hernández, por transmitir sus conocimientos y orientarnos en nuestra formación profesional, por todas sus palabras que compartió y que estas fueron de ánimo para poder alcanzar nuestra meta.
- **A todos nuestros compañeros,** por compartir experiencias que quedaran guardadas en nuestra mente y corazón y que serán un recuerdo fiel a la vida universitaria.
- **Al Hospital Santa Catalina,** por la oportunidad que nos brindaron de poder realizar este estudio, por su atención y el tiempo dedicado por el personal de la empresa para la realización de este trabajo.
- **A todos nuestros docentes,** por su dedicación y enseñanza, porque forjaron en nosotros el deseo de luchar por cada triunfo en el ámbito profesional.

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial: que nunca me ha desamparado en todo este trayecto de mi carrera, ya que él es el motor de mi vida, el que me da la fuerza de seguir adelante cada día.

A la Virgen María: que siempre me ha protegido en todos mis caminos.

A mis Padres, Angélica Paz y Oscar Aparicio: por todo su amor, cariño, apoyo, por sus oraciones, sus consejos en todas las áreas de mi vida, por ser un ejemplo de superación y por formar parte de este triunfo.

A mis Hermanos: por su apoyo y por el cariño sincero que reflejan sus palabras de ánimo.

A mi novio, Miguel Hernández: por el amor que siempre me ha demostrado, su apoyo incondicional en todos mis estudios, por compartir su tiempo y esfuerzo a través de estos años.

A mis dos compañeras, Yenny y Lilian: por compartir en estos años su amistad, tiempo, sacrificio, esfuerzo y paciencia.

A mi asesor y amigo, Lic. Jorge Ortez: por todo su apoyo, dedicación, cariño, paciencia y por transmitir sus conocimientos y orientarnos para lograr nuestra meta.

GLENDALISSETH APARICIO PAZ

DEDICATORIA

Jehova Dios: Por darme las fuerzas y energías, en lograr la carrera, por haberme permitido el tiempo y por todos sus consejos que me ha dado en su palabra que me han ayudado a siempre seguir en su camino y por el gran privilegio de estar en su organización terrestre. Gracias padre te lo agradezco Infinitamente.

Jesucristo: Por ser el medio que Jehová me ha dado y hacer llegar mis suplicas a su padre.

A mi padre, Miguel Angel Fuentes: por darme el apoyo y estar conmigo y brindarme las palabras de ánimo para seguir adelante. Te lo agradezco padre.

A mi madre, Ana Virginia de Fuentes: Por ser una persona que día a día se preocupaba por mí en darme los mejores consejos, y apoyarme en todo momento. Gracias madre mía.

Mi hermana, Marleny Fuentes: Por darme toda su ayuda y comprensión, y brindarme los mejores consejos en tiempos muy difíciles, eres mi única hermana y me siento muy feliz de tenerte. Gracias hermanita por TODO.

Mis hermanos, Janne y Orlando: Por estar siempre de mi lado y brindarme su apoyo.

Mis sobrinos: Ricardo, Carlos, Yesenia, Jehonadab, Jeison, Kessia, Yesselyn. En especial a Ricardo por ser una persona

que en todo momento se preocupó por mí, y darme su apoyo y comprensión. Gracias a todos mis sobrinos.

Mi cuñado: Por darme su apoyo y brindarme su ayuda cuando más lo necesitaba. Gracias.

Mis compañeras, Glenda y Lilian: por los momentos que hemos compartido juntas y que a pesar de todas las dificultades que hemos pasado, hemos hecho posible este trabajo. Mil gracias, las quiero mucho.

A mi novio, José Douglas Gómez: por brindarme su apoyo y energía a seguir adelante y brindarme las palabras de ánimo. Gracias te lo agradezco.

A Miguel Zaldaña: Por su apoyo y ayuda en el desarrollo de este trabajo. Gracias.

Lic. Jorge Ortez: Por la paciencia y comprensión que nos brindó en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: quien en su misericordia infinita me ha conducido por verdes praderas, por sostenerme en tiempos de prueba y bendecirme con su Gracia y fidelidad.

A María Santísima: por protegerme con profundo amor.

A mis Padres: Oscar y Lilian ya que con su amor, cuidados y sacrificios han hecho posible este triunfo y por enseñarme que la mayor riqueza es la familia, la mayor satisfacción el esfuerzo en el trabajo y la peor derrota el darse por vencido.

A Oscar Francisco: por su amor, apoyo, confianza y por llevarme siempre en sus oraciones.

A mis Abuelos: con profundo amor y agradecimiento por ser los pilares que sostienen esta familia.

A mis tíos, primos y sobrinos: por compartir esta alegría.

A mis amigas y amigos: con especial cariño en remembranza a los lazos que nos unen desde la infancia.

A mis compañeras de tesis, Glenda y Yenny: por su apoyo, paciencia y esfuerzo.

A mi asesor de tesis Lic. Jorge Ortez: con respeto, cariño y agradecimiento por su empeño, paciencia y dedicación.

LILIAN IVETH PALACIOS ALVARADO

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación para proponer un modelo de calidad total para mejorar la satisfacción del cliente en los Hospitales Privados de la Ciudad de Usulután, se realiza con el objetivo de brindar al Hospital de Especialidades Santa Catalina, una valiosa herramienta gerencial que ayude a cambiar el esquema actual de brindar el servicio médico, permitiéndoles entrar en un nuevo modelo de dirección.

Para poder conocer de manera específica el problema en estudio, se utilizaron técnicas para recolectar los datos, para lo cual se necesitó de encuestas dirigidas a los usuarios y jefaturas, y de entrevista dirigida (gerencia).

La información que se logro recolectar permitió conocer la situación actual de los hospitales privados de la ciudad de Usulután, facilitando hacer un diagnóstico que conllevo a proponer una solución objetiva y relevante al problema en estudio.

Dentro de los problemas identificados se encontraron la falta de un control a la hora de efectuar las compras de productos y servicios, la falta de capacitación a los empleados en calidad total, las expectativas de los usuarios no se logra cubrir por la falta de compromiso de los empleados hacia tal fin, aunado a que la evaluación del desempeño de los empleados no se lleva a cabo con frecuencia, originando que los empleados no tengan una orientación hacia la calidad en el servicio que ofrecen.

De igual forma, al hacer las contrataciones la dirección de los hospitales no solicitan la información necesaria de los aspirantes al empleo, lo que indica que el proceso de selección no es el más adecuado, puesto que; no se conoce los antecedentes de ésta persona.

Se concluye entonces que la falta de un modelo de calidad total no permite lograr la satisfacción de los usuarios de los hospitales privados de la ciudad de Usulután.

Por ello, se recomienda la aplicación de un modelo de calidad que permita hacer las correcciones necesarias a las fallas encontradas en el estudio efectuado, permitiendo con ello implantar una nueva filosofía a la dirección y orientar sus objetivos hacia la calidad en el servicio.

INTRODUCCIÓN

La aplicación de un modelo de calidad total, se vuelve hoy en día, un factor determinante para las empresas que procuran trabajar con excelentes niveles de calidad, logrando con ello la satisfacción en el cliente, de modo que, sobrevivan y sean más competitivas en el mercado.

Las empresas de servicio sean éstas nacionales o internacionales, deben de realizar los procesos de la forma más organizada posible, aplicando estándares orientados a la calidad en los servicios que ofrecen.

En la zona oriental, un rubro que amerita de la aplicación de un modelo de calidad total es el de la industria hospitalaria, razón por la cual se ha elaborado el presente informe para proponer un modelo de calidad total que permita mejorar la satisfacción del cliente en los hospitales de la ciudad de Usulután, específicamente el Hospital de Especialidades Santa Catalina.

Actualmente, el Hospital de Especialidades Santa Catalina al igual que los demás hospitales de la ciudad de Usulután no aplican ningún modelo de calidad total en sus procesos, sino que se siguen lineamientos tradicionales a la hora de realizar sus actividades cotidianas, referentes a la administración.

El diseño de dicho modelo, no es exclusivo de la administración, pues involucra de manera integral a todos los

empleados, ya que de ellos depende en gran medida, el correcto funcionamiento del cambio hacia la calidad.

Primordialmente, la meta esperada con éste modelo se centra en lograr que su aplicación, sea un instrumento que facilite un incremento en la satisfacción de los clientes, ya que los servicios que se brindan estarán garantizados en cuanto a calidad, esto debido al control de calidad que se llevara desde la adquisición de los productos y servicios que sean requeridos por la dirección de los hospitales.

Como primer paso, el Hospital de Especialidades Santa Catalina y demás hospitales, deben planificar su implementación e inculcarlo como una cultura entre el recurso humano e institucionalizarlo en todos sus procesos, internos y externos, y enfocarlos hacia el logro de la satisfacción del cliente.

La elaboración de esta propuesta proporciona a la empresa un instrumento que contiene los lineamientos generales para la aplicación del modelo de calidad total.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Enunciado del problema.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	7
1.5 Delimitaciones.....	9
1.5.1 Delimitación temporal.....	9
1.5.2 Delimitación espacial.....	9
1.5.3 Delimitación teórica.....	9
1.6 Objetivos de la investigación.....	10
1.6.1 Objetivo general.....	10
1.6.2 Objetivos específicos.....	10
1.7 Sistema de hipótesis.....	11
1.7.1 Hipótesis general.....	11
1.7.2 Hipótesis específica.....	11
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	12
2.1 Marco normativo.....	12
2.1.1 La Constitución de la República.....	12
2.1.2 El Código de Salud.....	13
2.1.3 Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud.....	14
2.2 Marco histórico.....	15
2.2.1 Antecedentes.....	15
2.2.1.1 Antecedentes de los hospitales privados en Estados Unidos.....	15
2.2.1.2 Antecedentes de los hospitales en Cuba.....	16
2.2.1.3 Antecedentes de los hospitales privados en El Salvador	18
2.2.1.5.1 Situación actual del Hospital Santa Catalina	27
2.2.1.5.2 Servicios que presta.....	29
2.2.1.5.3 Mercado y proveedores.....	29
2.2.1.5.4 Organización.....	30

2.3	Marco teórico.....	32
2.3.1	Modelo de calidad total.....	32
2.3.1.1	Trabajo en equipo.....	34
2.3.1.2	Mejoramiento continuo.....	39
2.3.1.3	Sistema de gestión de calidad.....	41
2.3.1.4	Satisfacción en los servicios.....	43
2.3.1.5	El rendimiento percibido.....	45
2.3.1.6	Las expectativas de los usuarios.....	47
2.3.1.7	Los Niveles de Satisfacción.....	49
CAPÍTULO 3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1	Tipo de estudio.....	51
3.1.1	Investigación descriptiva.....	51
3.2	Población.....	52
3.3	Método de muestra y tamaño de la muestra.....	53
3.4	Diseño y técnica de recolección de información.....	57
3.5	Fuentes de información.....	59
3.6	Procedimientos.....	60
3.6.1	Validación de instrumentos.....	60
CAPÍTULO 4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
4.1	Tabulación de entrevista de usuarios.....	62
4.2	Tabulación de entrevista de jefatura.....	85
4.3	Conclusiones y Recomendaciones.....	114
4.3.1	Conclusiones.....	114
4.3.1.1	Trabajo en equipo.....	114
4.3.1.2	Rendimiento percibido.....	114
4.3.1.3	Mejoramiento continuó.....	115
4.3.1.4	Expectativas de los usuarios.....	116
4.3.1.5	Sistema de gestión de calidad.....	118
4.3.1.6	Niveles de satisfacción.....	119
4.3.1.7	Conclusión general.....	121
4.3.2	Recomendaciones.....	122
4.3.2.1	Trabajo en equipo.....	122
4.3.2.2	Rendimiento percibido.....	123
4.3.2.3	El mejoramiento continuo.....	123
4.3.2.4	Las expectativas de los usuarios.....	124
4.3.2.5	Sistema de gestión de calidad.....	124
4.3.2.6	Niveles de satisfacción.....	125
4.3.2.7	Recomendación general.....	126

**CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES DE LOS HOSPITALES
PRIVADOS DE LA CIUDAD USULUTÁN.**..... 127

5.1	Modelo de calidad total propuesto.....	127
5.2	Creación de un comité de calidad.....	128
5.2.1	Funciones del comité de calidad.....	128
5.2.1.1	Fomento de la filosofía de la calidad total...	128
5.2.1.2	Comunicación de la misión, visión, políticas y estrategia a los empleados.....	129
5.2.1.3	Revisión de la política y estrategia para la mejora continua.....	129
5.2.1.4	Provisión de recursos necesarios.....	130
5.2.1.5	Reconocimientos de logros.....	130
5.2.1.6	Realizar una auto evaluación.....	131
5.3	Liderazgo en la gestión de la calidad total.....	132
5.3.1	Característica del liderazgo.....	133
5.3.2	Planificación estratégica orientada a la calidad	134
5.3.2.1	Primera etapa de la planificación estratégica para Hospital de Especialidades Santa Catalina.....	135
5.3.2.1.1	Definición de la misión o propósito fundamental del hospital.....	135
5.3.2.1.2	Definición de la visión o lo que queremos lograr en el futuro.....	136
5.3.2.1.3	Definición de la política de calidad de la empresa.	136
5.3.2.1.4	Estrategia a seguir.....	136
5.3.2.2	Segunda etapa de la planificación estratégica...	140
5.3.2.2.1	Organización.....	141
5.4	Gestión de personal.....	142
5.4.1	Búsqueda y selección del personal.....	143
5.4.2	Proceso de selección.....	144
5.4.3	Incorporación al puesto de trabajo.....	145
5.4.3.1	Formación y adiestramiento.....	146
5.4.4	Evaluación del rendimiento.....	147
5.4.5	Trabajo en equipo (grupos de mejora).....	148
5.5	Recursos.....	149
5.5.1	Recursos de información.....	149
5.5.1.1	Información interna entre departamentos y empleados.....	150
5.5.1.2	Información externa.....	150
5.5.2	Recursos materiales.....	151

5.6	Procesos.....	151
5.6.1	Definición de los procesos clave.....	151
5.6.2	Cambio y rediseño de los procesos.....	152
5.6.3	Proceso de otorgamiento de las citas.....	154
5.6.4	Proceso de la consulta.....	155
5.6.5	Proceso de compra de productos y/o servicios.....	156
5.6.6	Proceso de preparación de los alimentos.....	161
5.6.7	Comunicación y puesta en marcha de los nuevos procesos.....	161
5.6.8	Control de los procesos.....	162
5.6.8.1	Auditoría del sistema de calidad.....	162
5.7	Satisfacción del cliente.....	163
5.8	Resultados del personal.....	166
5.9	Resultados de la sociedad (Resultados económicos)....	168
5.10	Resultado clave.....	169
	Bibliografía.....	171
	ANEXOS.....	173

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática.

La salud es una de las áreas más importantes para todo país. Debido a esto los directores de los centros hospitalarios deben de esforzarse por brindar el mejor servicio y atención de calidad a la población y así lograr una mayor satisfacción a las personas que necesitan el servicio.

El sector salud enfrenta grandes retos debido a la falta de presupuesto; de ahí que, actualmente, no todos los salvadoreños tengan acceso a servicios de salud equiparables.

El sistema de salud está conformado de tal manera, que la población puede ser clasificada en cuatro segmentos:

- Aquellas personas que tienen acceso a los servicios que ofrece el Ministerio de Salud,
- Quienes son cubiertos por servicios de salud que otorgan las instituciones de seguridad social,
- Las personas que no tienen acceso a servicios regulares de salud y
- Los usuarios de los servicios privados.

“El gasto público en salud sigue siendo uno de los más bajos en Centro América, con 3.3% del PIB.

Esto caracteriza el sistema de salud salvadoreño como inequitativo, regresivo e insostenible. Características que hacen inaccesible la atención en salud para la población más pobre del país”¹.

En el Oriente del país existe una creciente demanda de personas que acuden a los servicios privados de salud, para acceder a una atención médica hospitalaria digna, facilitada por el incremento de remesas familiares que caracteriza a dicha zona.

“Las remesas familiares en El Salvador acumularon un monto de \$3,315.7 millones durante el año 2006, registrando un crecimiento de 17.2% con respecto al año anterior”².

“Cuando se observan indicadores por departamentos del país, puede observarse que, a nivel local, el impacto de las remesas es mucho más fuerte. En tres departamentos, La Unión, Morazán y Chalatenango, más del 40% de los hogares son receptores de remesas, alcanzando su máxima expresión en La Unión, donde la mitad de los hogares reciben ayuda de sus parientes en el exterior. ”³

¹ Alvarado, Jeannette. Informe El Salvador 2006, Impostergable aumento sostenido de la inversión social por una década. El Salvador, 2006 p. 8

² Boletín Económico Informativo Mayo - Junio 2007, emitido por el Banco Central de Reserva. El Salvador. 2007 p. 3

³ Idem

El aumento de centros asistenciales privados en la Zona Oriental es reflejo de los esfuerzos realizados por empresarios nacionales, para aprovechar las fallas que existen en el sistema de salud nacional; siendo en la mayoría médicos sin conocimientos administrativos quienes manejan dichas instituciones; lo cual limita al sector para responder a los cambios competitivos que enfrenta el mercado; al carecer de una adecuada administración que guíe los pasos de las empresas en el sector salud.

Otra característica que presentan los hospitales privados de Oriente son los nombres comerciales con los cuales se manejan en el mercado; ya que reflejan ambigüedad en cuanto al tipo de servicio que prestan a la comunidad.

Estas empresas se ubican principalmente en las zonas urbanas de los departamentos, en especial en aquellas áreas de afluencia y mayor prestigio comercial; para lograr atraer un mayor número de usuarios del servicio.

Además de ello, es importante recalcar que para las empresas que se encuentran en el rubro salud, donde el número de rivales es considerable, las exigencias de atención y calidad que manifiestan los usuarios son indicadores clave para poder mejorar los servicios que brindan.

1.2 Planteamiento del problema

Existe una tendencia creciente de personas que asisten a los centros hospitalarios privados en el oriente del país, debido a que cada vez es mayor la captación de remesas en El Salvador; lo cual repercute en que cada día mayor número de familias tengan la capacidad adquisitiva para acudir a los servicios privados de salud.

Este fenómeno aunado a la cultura de consumo que ha implementado en el país la gran empresa; contribuye a que las familias salvadoreñas opten por dedicar gran parte de su presupuesto familiar a satisfacer sus necesidades dentro de las cuales se enmarca la salud del grupo familiar, la cual se ve afectada por los pocos esfuerzos que realiza el gobierno de turno para mejorar el sistema de salud en el país.

Las organizaciones y empresas privadas de salud que conforman el sector, se caracterizan por la falta de coordinación e integración en sus roles y funciones más fundamentales. Coexisten y operan en forma desintegrada, con un marco institucional poco definido, normas técnicas, legales y administrativas no actualizadas a las cambiantes necesidades de la población.

“Las interrelaciones al interior de una misma instancia u organización pública o privada en el sector salud, no son claras, o no son reglamentadas, o bien no se aplica lo normado, por lo cual los resultados de la gestión de estas instituciones no son óptimos, los usuarios no son atendidos

con la integridad, equidad y eficiencia debida y se descuidan otras funciones trascendentales como la regulación y el control”⁴.

Según información recabada mediante el método de exploración directa realizado por el grupo, la mayoría de instituciones privadas en la rama de la salud presentan características como; infraestructura escasa o subutilizada, falta de tecnología, mobiliario y equipo en malas condiciones, falta de rapidez en cubrir el servicio, carencia de un trato amable de parte de los empleados, entre otros; son tendencias que se repiten con frecuencia especialmente en los departamentos de La Unión y Usulután.

Los hospitales privados de la ciudad Usulután se caracterizan principalmente por estar ubicados en el corazón de la ciudad usuluteca; en lugares de mayor auge peatonal y cerca de las vías de acceso.

La tecnología con la que cuentan no es avanzada, indicando que los pacientes que necesiten de servicios especializados para el cuidado de su salud tienen que acudir a centros hospitalarios fuera de la ciudad y tener la capacidad adquisitiva para pagar de sus servicios, de igual manera el equipo que utilizan es escaso. El personal de los hospitales carece de un uniforme o distintivo propio de la institución lo que dificulta a los clientes el identificarlos.

⁴ Centro de Información, Documentación y Apoyo a la Investigación CIDAI, Revista Proceso Mayo 30, El Salvador, 2007. p.15

En cuanto a las personas encargadas de dirigir los centros hospitalarios, la mayoría carece de conocimientos administrativos y financieros así como de experiencia en el manejo de dichas instituciones. En la mayoría de casos se trata de médicos que ejercen las funciones administrativas y a la vez atiende el área de consulta externa.

Lo anterior dificulta la existencia de una administración comprometida con mejorar el servicio al cliente y que logre obtener niveles de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes de una mejor manera.

Por ello, el progreso de los hospitales privados puede ser visto como resultado de la capacidad que tengan los gerentes de responder a los desafíos impuestos por los cambios externos e internos que puedan surgir en el sector privado de salud. Resultados que se materializan en mejorar el índice de crecimiento de la empresa, innovación del servicio, responder ante el ingreso de nuevos competidores al sector, capacitación de empleados, lidiar con la violencia y la inseguridad en el país, cambio de tecnología, pero sobretodo satisfacer las necesidades de los clientes en base a la expectativas que éstos poseen sobre el servicio que esperan recibir.

Actualmente las organizaciones grandes y pequeñas enfrentan día a día la competitividad de empresas que luchan por alcanzar la plena satisfacción de las necesidades de sus clientes y obtener su fidelidad. En este sentido no ha sido fácil para las empresas en la rama salud, ofrecer la completa

satisfacción del usuario interno y externo, por lo que gran parte de ellas ya han establecido una filosofía de calidad en la cual su objetivo principal es la opinión del consumidor.

1.3 Enunciado del problema

¿En qué medida un Modelo de Calidad Total influirá en mejorar la satisfacción de los clientes de los hospitales privados de la ciudad Usulután?

1.4 Justificación de la investigación

La investigación sobre la administración de la calidad y la satisfacción de los clientes realizada a los hospitales privados de la ciudad Usulután se llevó a cabo debido a la demanda de servicios de salud privados que experimentan los hospitales de dicha ciudad y la calidad en el servicio que ofrecen a los pacientes para suplir sus necesidades. Lo anterior como resultado de una buena o mala gestión gerencial que deja al descubierto la mucha o poca experiencia y capacidad que presentan las personas al mando de dichas instituciones de servicio.

Investigar los hospitales privados de la ciudad Usulután beneficiará a:

- Los hospitales privados de la ciudad Usulután, favoreciéndose mediante una investigación que ofrezca soluciones viables a los diferentes problemas que se presenten en las gestiones gerenciales, buscando de

esta forma una rápida respuesta de acción para garantizar mayor satisfacción y una mejor calidad en el servicio brindado a los usuarios que lo demanden.

- Los usuarios de los centros hospitalarios privados de la ciudad Usulután; beneficiándose en el futuro de una mejora en el servicio que prestan las instituciones.
- A los futuros estudiantes, para generar la capacidad conceptual, metódica, de análisis y síntesis; que son necesarias para una formación académica con sentido crítico y propositivo, en beneficio de la sociedad.
- A la universidad al contar con un material de apoyo en beneficio de futuras investigaciones en lo referente a la calidad total aplicada a un sector específico en el mercado de la ciudad Usulután.
- Como estudiantes en proceso de graduación, se desarrollaron mayores conocimientos en la elaboración de un modelo de calidad total al sector de hospitales privados de la ciudad Usulután.
- La sociedad en general mediante el estudio de la realidad del país, particularmente la ciudad Usulután, contribuyéndose con ello, a fomentar proyectos orientados al mejoramiento del nivel de vida de la población, por medio de la salud.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación temporal.

La investigación sobre la administración de la calidad y la satisfacción de los clientes; se llevó a cabo desde el mes de abril de 2007 hasta el mes de febrero de 2008.

1.5.2 Delimitación espacial.

El área geográfica en que se desarrolló la investigación se ubica específicamente en los hospitales privados de la ciudad Usulután.

1.5.3 Delimitación teórica.

La teoría con la cual se trabajó está contemplada en los siguientes autores:

Qualimed Consultoria sobre Calidad y Clips Centro Latinoamericano de Impulso a la Calidad en Servicios con el "Manual sobre Calidad Total para Directivos de Organizaciones de Salud".

Los autores consideran a la calidad total como el esfuerzo por controlar y mejorar la calidad de los bienes y servicios durante todas las etapas del proceso para producirlos con la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la mejora continua.

Philip Kotler y Gary Armstrong con el texto "Fundamentos de Marketing", Richard Gerson con el libro "Cómo medir la satisfacción del cliente"; que conciben la satisfacción del cliente como el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general.

- Determinar un modelo de calidad total para mejorar la satisfacción del cliente en los hospitales privados de la ciudad Usulután.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Jerarquizar los elementos más determinantes que dificultan el trabajo en equipo para elevar el rendimiento percibido por los empleados de los hospitales privados de la ciudad Usulután.
- Identificar los factores que impiden poner a la práctica el mejoramiento continuo para lograr satisfacer las expectativas de los usuarios del servicio.
- Proponer un sistema de gestión de calidad cuya aplicabilidad sea obtener niveles aceptables de satisfacción de los clientes de la institución. .

1.7 Sistema de hipótesis

1.7.1 Hipótesis general.

- La determinación de un modelo de calidad total permitirá una mayor satisfacción de los clientes de los hospitales privados de la ciudad Usulután.

1.7.2 Hipótesis específica.

- A mayor participación del trabajo en equipo mayor rendimiento percibido por los empleados de los hospitales privados de la ciudad Usulután.
- A mayor puesta en práctica del mejoramiento continuo mayor será la satisfacción en las expectativas de los usuarios del servicio
- Una mayor aplicabilidad de un sistema de gestión de la calidad permitirá un mayor nivel de satisfacción de los clientes de la institución.

La operacionalización de las hipótesis se encuentra en el anexo No 1.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco normativo.

Todos los sectores del país están normados por leyes, reglas y principios y el ámbito de la salud no es la excepción. Dentro de la normativa que rige la salud pública y privada están:

2.1.1 La Constitución de la República

El Art. Nº 65, establece que la salud de los habitantes constituye un bien público. El Estado y las personas están obligados a velar por su conservación y restablecimiento.

Debiendo el Estado determinar la política nacional de salud, controlar y supervisar su aplicación, y El Art. 66.- El Estado dará asistencia gratuita a los enfermos que carezcan de recursos, a los habitantes en general cuando el tratamiento constituya un medio eficaz para prevenir la diseminación de una enfermedad transmisible. En este caso, toda persona está obligada a someterse a dicho tratamiento.

Art. Nº 69.- Se refiere al control permanente de la calidad, que debe existir en los productos químicos, farmacéuticos entre otros; el estado controlará la calidad para no afectar la salud y el bienestar de los habitantes.

2.1.2 El Código de Salud

El Art. 33.- expone las obligaciones de los profesionales, técnicos, auxiliares, higienistas y asistentes, relacionados con la salud.

Los Art. 193 al 198 que se refieren, a la asistencia medica que tienen derecho los habitantes, que son respectivas funciones y obligaciones de los profesionales.

El Art. 40.- El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el organismo encargado de determinar, planificar y ejecutar la política nacional en materia de Salud; dictar las normas pertinentes, organizar, coordinar y evaluar la ejecución de las actividades con la salud.

Según, el Código de Salud, en su Art. 41 y especialmente en el numeral cuatro, es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia social, el encargado de organizar, reglamentar y coordinar el funcionamiento y las atribuciones de todos los servicios técnicos y administrativos de sus dependencias.

También el numeral ocho de este mismo Artículo, hace referencia a mejorar el nivel de salud en la comunidad, de igual forma a promover el adiestramiento técnico y especialización del personal encargado de las funciones de salud, señaladas por los organismos técnicos correspondientes.

2.1.3 Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud

El Art. 10 numeral 5 "Vigilar y controlar el funcionamiento de droguerías, farmacias, laboratorios de prótesis dentales, laboratorios químicos, laboratorios farmacéuticos, laboratorios biológicos, laboratorios clínicos-biológicos, gabinetes radiológicos, casas de salud, hospitales, clínicas de asistencia, gabinetes ópticos, clínicas veterinarias y demás establecimientos particulares dedicados al servicio y atención de la salud pública.

2.1.4 Código de comercio

En el artículo 191, del **Código de Comercio** manifiesta que las Sociedades Anónimas se constituirán bajo denominación, las cuales se formarán libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de la abreviatura: " S. A." Esta base se aplica debido a que la mayoría de hospitales y clínicas privadas son sociedades anónimas.

En el artículo 264, manifiesta que a la hora elegir los administradores de la sociedad deberá elegirse igual número de suplentes.

2.2 Marco histórico.

2.2.1 Antecedentes

2.2.1.1 Antecedentes de los hospitales privados en Estados Unidos

Los hospitales en los EEUU surgen en el siglo XVIII, concretamente en el año 1700. Originariamente se trataba de casas de beneficencia donde se prestaba asilo a los indigentes y enfermos. La medicina, en esos tiempos, se practicaba de forma rudimentaria y tenía un carácter secundario ya que lo fundamental era el suministro de comida y abrigo.

El primer hospital sólo para enfermos y accidentados, donde la práctica de la medicina era la razón de ser, fue el Pennsylvania Hospital, fundado en 1751 en Filadelfia, por iniciativa del Dr. Thomas Bond y de Benjamín Franklin.

Hasta nuestros días, tres son las fases que se producen en la evolución de los hospitales norteamericanos. La primera abarca un período de 50 años (1751-1800) en la que nacen los hospitales benéficos, apoyados por donaciones, y públicos, apoyados por impuestos.

En la segunda (1800-1890) comienza a surgir una serie de hospitales monográficos para tratar a una determinada parte de la población, como los niños, o una específica enfermedad como la tuberculosis, que estaba en sus comienzos.

La tercera (1890-1920) se produce el nacimiento de los hospitales privados no benéficos, siendo esta la fase de mayor incremento en cuanto a número. De esta forma, al final de la primera fase existían unos 50 hospitales, en la segunda se pasa a los 172, que se contabilizaron en el año 1890 y se llega, en 1920, a los 4.000 además de 521 hospitales de enfermedades mentales.

En la actualidad, el número de hospitales alcanza la cifra de 7.030 (en total 995.000 camas) de los que el 70% son privados y el 30% públicos, propiedad del Gobierno Federal, de cada uno de los Estados o de Gobiernos locales.

2.2.1.2 Antecedentes de los hospitales en Cuba

A principios de la década del sesenta se crea el Ministerio de Salud Pública, que desde su inicio se basa en los principios siguientes:

- El carácter estatal socialista del sistema único de salud.
- La planificación en el desarrollo de la salud.
- La prevención como línea general del desarrollo de la salud pública.
- La gratuidad de la asistencia médica y la accesibilidad total de la población a los servicios de salud.
- La vinculación entre los avances científico-técnicos y su aplicación en la práctica.

- La participación comunitaria en las actividades organizativas y de aplicación en las acciones relacionadas con la salud.
- En 1960 se implanta el servicio médico social rural.
- Una acción trascendente de los indicios de esta década fue la Campaña de Alfabetización, que siendo una actividad extrasectorial tuvo un impacto indiscutible sobre la salud pública.
- Creación de los puestos médicos y de los hospitales rurales.
- Incremento gradual de la atención prenatal hasta alcanzar el 100 % de las embarazadas.

En el quinquenio 2000 -2004 los esfuerzos fundamentales fueron dirigidos a:

- Descentralización de los servicios dando mayor participación a la atención primaria en el cuidado de la salud de la población en general.
- Desarrollo y extensión a todo el país del sistema integrado de urgencias médicas.
- Reforzamiento del personal y del equipamiento en las unidades de cuidados intensivos.
- Reparación y ampliación de los policlínicos en todo el país.
- Reparación de un número significativo de unidades hospitalarias.
- Proyectos para dotar a los servicios de perinatología, de partos y salones de operaciones del equipamiento necesario para perfeccionar sus actividades y alcanzar

la excelencia en la atención médica a la mujer y al niño.

Aclaremos que el sistema nacional de salud cubano por ser de carácter estatal socialista carece de privatización en la salud. Además de ello resaltar el desarrollo y efectividad en su medicina. Por lo cual este país es reconocido a nivel mundial; tomándose en consideración al hablar de los datos históricos que enmarcan los hospitales privados en el presente trabajo.

2.2.1.3 Antecedentes de los hospitales privados en El Salvador

En 1950 El Ministerio de Asistencia Social pasaba a ser El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. En Julio de 1951 se inician las actividades del área de demostración Sanitaria, proyecto conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OMS) en este proyecto nació la Escuela de Capacitación Sanitaria la cual brindaría capacitación en adiestramiento en servicio, atención integral, organización de comunidades rurales para las actividades de saneamiento rural y puestos de salud.

La crisis del sistema nacional de salud salvadoreño ha sido histórica llegando a límites negativos en la década de 1980 por motivos:

1. El presupuesto de la nación se asignaba prioritariamente al ministerio de defensa y se descuidaba los rubros sociales en detrimento de la mayoría de la población salvadoreña dado la situación de guerra civil.

2. Así mismo es la década del surgimiento con agresividad de las políticas neoliberales a nivel mundial, no siendo nuestro país la excepción ya que con el primer gobierno del partido ARENA (1989-1994) inician dichos programas de neoliberalismo/privatización en forma generalizada como una visión gubernamental oficial.

En 1983 se elaboró el diagnóstico de salud correspondiente a los años 1979-1982 para ser tomado como documento de referencia para programar las actividades del Ministerio, la red de establecimientos de salud era de 331 distribuidos en 14 hospitales 12 centros de salud, 98 unidades de salud, 164 puestos de salud, 34 puestos comunitarios y 9 dispensarios de salud, estuvieron cerrados por el conflicto 44 establecimientos, siendo la Región Oriental la más afectada con 28 establecimientos cerrados.

El terremoto del 10 de Octubre de 1986 dañó el 80% de la infraestructura de los establecimientos hospitalarios del Ministerio e incluidos los establecimientos privados, se atendió la emergencia a través de la red de establecimientos del sistema nacional y en instalaciones improvisadas en el área metropolitana.

En 1988 se ofreció servicios en salud en 342 establecimientos, disminuyó el número de establecimientos cerrados por el conflicto armado.

El sistema de salud a parte de tener una crisis tangencial en el periodo de la post guerra, se profundiza seriamente en la década de los años 1990, lo cual se exterioriza con la problemática del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

(ISSS); año en que el área latinoamericana se implementan los programas de ajuste estructural impuestos por los organismos financieros internacionales, y que marcaron el rumbo a seguir en cuanto a la administración de los servicios públicos y entre ellos el sector salud.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el Sistema Nacional de Salud se han visto seriamente amenazados en los últimos años y se puede afirmar que ya están afectados por el fenómeno privatizador.

El gobierno de El Salvador ha realizado intentos de privatizar el ISSS, en 1999 pretendió concesionar dos hospitales del ISSS (H. Roma y H Amatepec). A partir de marzo de 2000, las autoridades gubernamentales del Ministerio de Salud y del ISSS, se han dedicado a ejecutar prácticas y acomodamientos que les permita introducir la privatización en el sector salud y para ello utilizan múltiples estrategias que se han visto propagandizadas con las intenciones de crear un ambiente favorable para "mejorar el servicio de salud a los ciudadanos".

Podemos entonces afirmar que la finalidad de privatización siempre se vislumbra en las acciones de los gobiernos del partido ARENA, que no cesan en su lucha por instaurar modernización con neoliberalismo y privatización haciendo uso de cualquier figura y modalidad (ejemplo son las llamadas concesiones de servicios que no son más que el rostro encubierto de la privatización.)

La privatización de salud es una modalidad, dentro del Sistema Nacional de Salud, que se ha tratado de introducir

valiéndose de estrategias como campañas publicitarias a través de los medios de comunicación masiva orientándolas a desprestigiar al sector de trabajadores de salud con el objetivo de desestabilizar los gremios sindicales, venta publicitaria de los Sistemas Básicos de Salud Integral (SIBASI), como mejor alternativa primaria de salud, desprestigio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), incremento del desabastecimiento de los centros de atención de primero, segundo y tercer nivel en relación a medicamentos, materiales quirúrgicos, insumos, servicios de diagnóstico, mantenimiento, equipo y maquinaria entre otros.

El sector privado lucrativo dispone de clínicas, hospitales generales y especializados, concentrado en el área de la capital y las zonas urbanas de las principales ciudades del país. Los principales hospitales son: de Diagnóstico, de la Mujer, Centro Pediátrico y Centro Ginecológico. Las principales aseguradoras en salud son SISA, Pan American Life, ASESUISA y Salud Total. Su naturaleza jurídica es de sociedades anónimas.

Los hospitales privados venden servicios al ISSS y a la Asociación Magisterial. Las instituciones privadas no lucrativas ofrecen servicios médicos y a la Asociación Magisterial. Las instituciones privadas no lucrativas ofrecen servicios médicos y preventivos en la zona rural del país y servicios de hospitalización en la capital a través de Organizaciones No Gubernamentales; el principal hospital de este tipo es el Hospital Pro-Familia.

El sector de la salud está constituido por dos subsectores: el público, integrado por El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral (ISRI), el Bienestar Magisterial, la Sanidad Militar y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS); y el privado que incluye entidades lucrativas y no lucrativas.

Las instituciones del subsector privado lucrativo mantienen el modelo empresarial y predomina la libre práctica profesional. En las privadas no lucrativas la tendencia es a la conformación de organizaciones no gubernamentales que trabajan con financiamiento externo, subsidios públicos o fondos privados en áreas territoriales específicas o en temas circunscritos.

El Gobierno de El Salvador propuso en 1996 que el Plan de Modernización del Sector Salud se realizara en tres fases; la primera de modernización institucional (1995-1999), la segunda que proyecta la modernización del sector salud y la consolidación de la primera fase (1999-2004); y la tercera dedicada a la consolidación del proceso de modernización del sector, cuyo desarrollo está proyectado entre 2004 y 2009.

Las privatizaciones, promovidas en nombre de la modernización, a la vez que disminuyeron el déficit fiscal (transitoriamente) transfirieron a los individuos una responsabilidad históricamente asumida por los gobiernos. Este proceso se desarrolló a través de la introducción de cuotas, descentralización y desarrollo de los seguros de salud.

Las privatizaciones fueron instrumentadas desde un marco más general: los programas de ajuste estructural del Banco Mundial. A pesar de que esta institución financiera no deja de elogiar las ventajas de la participación del sector privado, en los países en los que se han aplicado estas reformas el acceso a la salud es cada vez más restringido y de menor calidad. Los sectores vulnerables de la población no pueden afrontar el costo de la salud y progresivamente se van retirando del sistema.

2.2.1.4 Antecedentes de los hospitales privados en Usulután

Desde sus inicios Usulután ha ido mejorando las condiciones de vida de sus habitantes en colaboración con entidades no gubernamentales, países cooperantes y con el gobierno central.

Al hablar de los antecedentes de los hospitales privados en el departamento de Usulután; es importante mencionar la red de servicios públicos con la que se benefician los habitantes de esa región.

El departamento de Usulután cuenta con 3 hospitales públicos: San Pedro, el principal centro de referencia y atención de la localidad; Jiquilisco y Santiago de María, así mismo hay localizadas 34 Unidades de Salud, 11 Casas de la Salud y 3 Centros Rurales de Nutrición.

El Hospital nacional San Pedro de Usulután, inicia su historia con el presbítero Pedro Poch, de nacionalidad española y que vino a El Salvador a finales del siglo XIX. Poch, vio la necesidad de construir un hospital para albergar a los enfermos más graves y debido a vocación de servicio a la comunidad y a los más necesitados, el pueblo solicitó que fuera nominado San Pedro.

En cuanto al número de centros hospitalarios privados, la ciudad Usulután cuenta con cinco hospitales, los cuales son: Hospital y Clínica Dr. Orellana, Centro Médico Usuluteco, Hospital de Especialidades Santa Catalina, Clínica la Familia y Metropol.

Todos ellos ubicados en la zona urbana de la ciudad, en las cercanías de las principales zonas de afluencia peatonal y vías de acceso públicas. Todos ellos con diferentes características y afluencia de pacientes. En cuanto a la calidad en los hospitales es una estrategia que ha comenzado a desarrollarse puesto que la mayoría de centros cuenta con deficiencias muy influyentes como el no poseer los recursos materiales, humanos y tecnológicos suficientes; así como los conocimientos necesarios para lograr los beneficios que trae la calidad total.

Cabe recalcar que el Centro Medico Usuluteco y el Metropol fueron los primeros hospitales en establecer algunas estrategias innovadoras de servicio al cliente como son habitaciones con aire acondicionado, televisión por cable y

son los únicos dos hospitales que cuentan con parqueo para la comodidad de sus clientes; esto les permite gozar de cierto prestigio en el mercado usuluteco.

Al hablar de calidad en la ciudad de Usulután, es hablar de un tema novedoso del cual la mayoría de los empresarios de la zona no tienen gran conocimiento de lo que es en si la calidad total, ya que este es un componente muy importante para ser competitivo en el mercado. En especial del sector privado de salud.

2.2.1.5 Antecedentes de la calidad en el Hospital Santa Catalina

El Hospital Santa Catalina surge como un proyecto encaminado por un grupo de médicos visionarios que observaron la gran necesidad de crear un nuevo centro hospitalario para poder atender la creciente demanda de servicios de salud que experimentaba la ciudad de Usulután y sus alrededores.

Fue el 4 de Octubre de 1997, que inicia su funcionamiento en la dirección, Calle Dr, Federico Penado N° 11, ubicándose en el centro de la ciudad de Usulután, siendo este un lugar estratégico, para atraer mayor número de clientes contando en ese momento con 18 empleados y con los principales servicios de hospitalización.

El servicio en atención y calidad que ofrecía en ese momento para cubrir la demanda era aceptable según el actual gerente del hospital, el cual fue mejorando a medida los socios y empleados iban adquiriendo experiencia en el área de la salud. La calidad en el servicio que el personal brindaba a los pacientes era en base a los conocimientos adquiridos, debido a que ninguno de ellos contaba con experiencia en el trabajo que realizaban.

Después de algunos años de permanecer en el sector salud, los socios deciden remodelar la infraestructura del hospital debido a que los terremotos del 2001, destruyeron gran parte de las instalaciones físicas, aunado a ello aprovecharon la oportunidad de ampliar las instalaciones, logrando así ofrecer a sus clientes una mejor infraestructura en todas sus áreas.

Las operaciones eran realizadas de manera informal por los empleados, debido a que no recibían capacitación sobre servicio al cliente, y se tenía una idea vaga de lo que los clientes esperaban de los servicios que el hospital ofrecía.

Las prácticas de calidad que se daban en el hospital eran solamente realizar el servicio en función del trabajo asignado y en hacerlo con amabilidad. El hospital no contaba con ningún servicio novedoso para diferenciarse de la competencia.

2.2.1.5.1 Situación actual del Hospital Santa Catalina

En los últimos años, el hospital no ha experimentado grandes cambios, pues se ha mantenido bajo la línea conservadora en la que se limitan a ofrecer los servicios de: Hospitalización, Ultrasonografía, Scan, Rayos X, Unidad de Cuidados Intensivos, Laboratorio Clínico, Consulta Externa y Farmacia, Mamografía.

A excepción de nueva tecnología adquirida, un nuevo equipo llamado Voluson 730 que brinda el servicio de ultrasonografía destinado mejorar el servicio a las pacientes en estado de embarazo, con la diferencia que se puede ver como está el bebe en el vientre y todos los movimientos con una cámara que trae incluida para tomar video y fotografía. Éste es el único hospital de la ciudad de Usulután que posee este equipo logrando de esta forma mayor clientela.

Aunado a esto, el hospital en estudio tiene una alianza con Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, mejor conocido por INSAFORP en cuanto a las capacitaciones, otorgándoles un precio especial para acceder a estas. También buscan empresas relacionadas al rubro de capacitaciones para reducir costos.

Actualmente cuenta con veinte empleados, de los cuales ocho son enfermeras, un gerente general, un vigilante, una secretaria, un contador, una recepcionista, dos ordenanzas, una encargada de lavandería, un laboratorista, un encargado de farmacia, un encargado de rayos x, un encargado de

ultrasonografía, y adicional a ellos, cuenta con un médico a tiempo completo. Cabe mencionar que dicho médico se rota de entre ocho con que cuenta el hospital, los cuales son parte de los accionistas, puesto que son quince doctores con diferentes especialidades y un licenciado en laboratorio clínico, quienes forman la junta general de accionista de la empresa, con denominación social, Sociedad Profesionales Médicos Usulutecos S.A DE C.V. cuyo nombre comercial es Hospital de Especialidades Santa Catalina.

La empresa cuenta con una misión que únicamente la posee por escrito y los empleados no la conocen, lo que refleja que es infuncional o que no se ha encontrado la forma idónea para comunicarla e inculcarla en los empleados. Dicha misión reza de la siguiente forma:

“Ofrecer a nuestros usuarios; lo mejor de nosotros mismos, brindándoles servicios médicos hospitalarios integrales contribuyendo con la salud de El Salvador”.

Aunado a esto también se cuenta con una visión que de igual forma que la misión no son conocidas por los empleados. La visión reza de la siguiente forma:

“Ser un Hospital de calidad mundial, que ofrece servicios médicos hospitalarios integrales de alta calidad para agradar a los usuarios”.

2.2.1.5.2 Servicios que presta.

Los servicios que brinda el hospital son a tiempo completo las 24 horas. Ofrece dos tipos de habitaciones las económicas; de las cuales se tienen tres salas con 4 camillas cada una, y las privadas cuentan con tres habitaciones y una sala de pediatría que posee 8 camillas.

Cada una de las habitaciones incluye lo necesario para la estadía del paciente y de su acompañante; lo anterior para hacer su estancia más cómoda. Los tipos de habitaciones se diferencian de la siguiente manera: las privadas cuentan con baño privado, aire acondicionado, dos camas, iluminación adecuada y televisión por cable.

Las económicas cuentan con aire acondicionado, baño compartido y estantes para cada camilla. El hospital cuenta además con vigilancia las 24 horas del día, de igual forma la farmacia y el laboratorio clínico. En la sala de espera se encuentra ubicado un televisor para los acompañantes.

Entre las deficiencias con que cuenta están, no posee parqueo para la comodidad y seguridad de sus usuarios, ni cafetería para esparcimiento de los clientes externos e internos.

2.2.1.5.3 Mercado y proveedores

El mercado al cual presta sus servicios, comprende principalmente a personas que viven en el centro de la ciudad

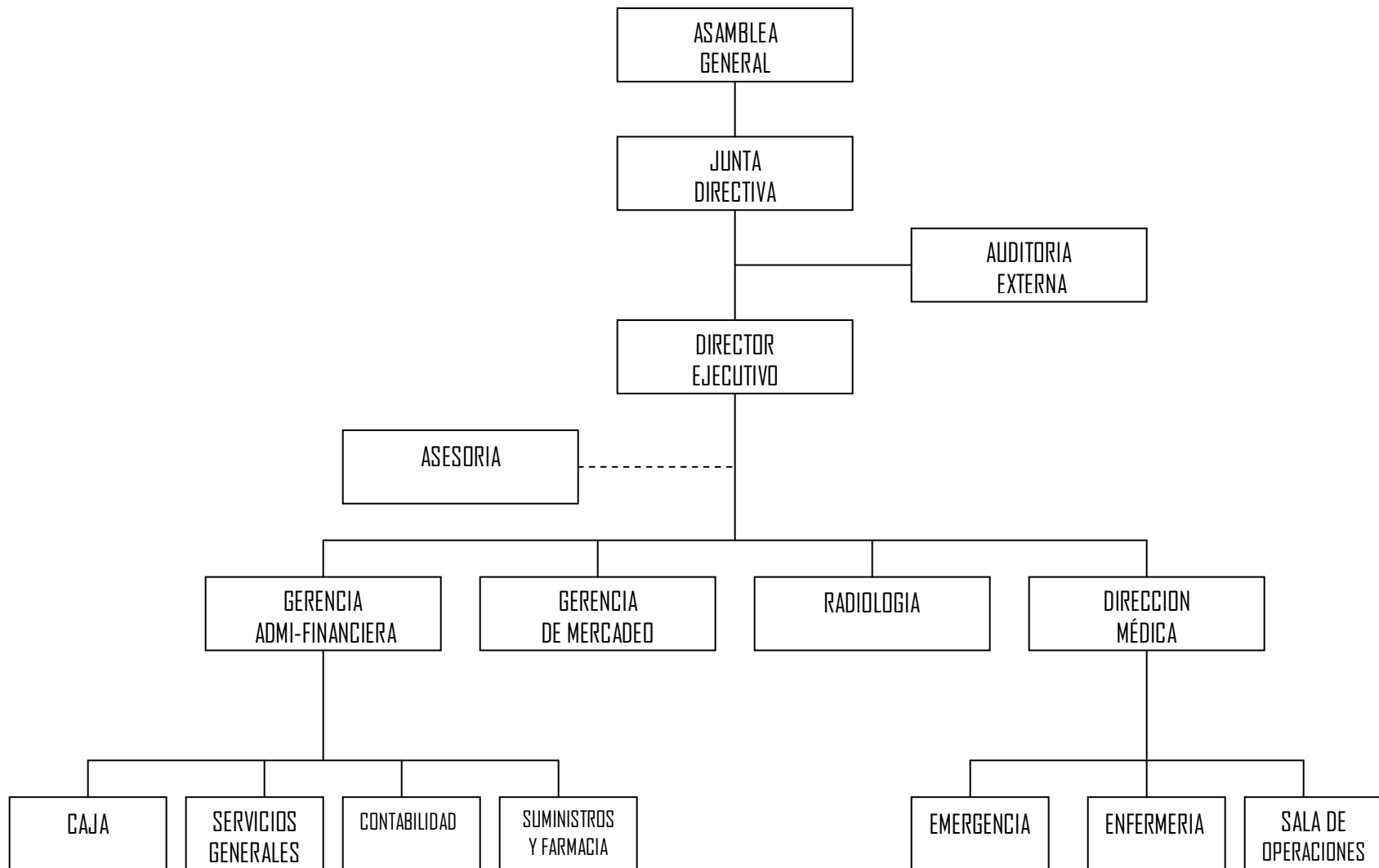
usuluteca y de sus alrededores, debido a que tienen un mayor ingreso familiar, para poder solventar los costos que implican ser atendidos en un hospital privado.

El hospital cuenta con una amplia cartera de proveedores nacionales y uno internacional que es General Electric, quien le distribuye los principales equipos, ya que son ellos los que abastecen los suministros necesarios.

2.2.1.5.4 Organización

Cabe mencionar que el Hospital Santa Catalina tiene un organigrama en forma piramidal lo que indica que hay una comunicación ascendente y descendente, pero no se tienen por escrito las funciones de los miembros de dicha estructura, lo cual representa que cuando alguien entra a laborar en la institución solo se le indica lo que tienen que realizar y en el transcurso de sus labores va aprendiendo lo que dicho puesto requiere que desempeñe, con lo anterior se puede decir que existe una organización informal, porque no cuenta con manuales de puestos y procedimientos; solamente cuentan con un manual de bienvenida el cual tiene algunas deficiencias según la revisión del Ministerio de Trabajo; deficiencias que aún no han sido solventadas.

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SANTA CATALINA



2.3 Marco teórico

El marco teórico cumple diversas funciones dentro de una investigación desarrollada mediante el método científico, especialmente "implica analizar y exponer aquellos elementos teóricos generales y particulares que se consideren correctos para guiar el proceso de investigación".⁵

Es necesario conocer y analizar las posturas y criterios que mantienen los diversos autores expertos en el tema de la calidad total para determinar un soporte técnico en la investigación.

2.3.1 Modelo de calidad total

La calidad, se ha convertido en una estrategia fundamental para la competitividad y la mejor oportunidad de rendimiento tanto para la industria como para las organizaciones de servicio. Pero es importante tomar en cuenta que la clave está en conocer que la calidad es lo que el cliente dice que es.

La calidad total en el área de la salud se perfila como un imperativo para todas aquellas instituciones que ofrezcan servicios médico hospitalarios regidos por una economía de mercado, la cual opera de forma rápida e ingeniosa en el mercado nacional. Además, debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por

⁵ Rojas Soriano, Raúl.. Guía para realizar Investigaciones Sociales. 8ª Edición. México: Editorial Plaza y Valdés. 1996. p. 61

ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía.

Los primeros que deben tomar conciencia de la importancia de la calidad son los directivos y propietarios. Los directivos deben ser los que al tomar en consideración la real dimensión de la importancia estratégica que tiene para la empresa alcanzar los más altos niveles de calidad y productividad, deben convencer de ello a los propietarios y accionistas, quienes en la búsqueda de los mayores beneficios en el corto plazo, descuidan la trascendencia que tienen para la empresa la mejora continua de los procesos, la inversión en personal mediante la capacitación y desarrollo, y las actividades de investigación y desarrollo.

La calidad total se establece como "un atributo de la atención médica que puede darse en grados diversos. La buena calidad se define como el logro de los mayores beneficios posibles de la atención médica con los menores riesgos para el paciente. Estos mayores beneficios posibles se definen a su vez en función de lo alcanzable de acuerdo con los recursos con que se cuenta para proporcionar la atención y con los valores sociales imperantes. La calidad implica, por definición, resultados de la atención evaluados como la mejoría esperada en la salud atribuible a la atención misma".⁶

Una buena calidad puede significar cubrir los estándares mínimos para una atención adecuada o alcanzar altos

⁶ Ruelas, E y Querol, J. Calidad total para directivos de organizaciones de salud. México. Fundación Mexicana para la Salud. 1994. p. 11

estándares de excelencia. La calidad puede referirse a la calidad técnica de la atención; a los aspectos no técnicos de la prestación de servicios, tales como el tiempo de espera del cliente, las actitudes del personal; y a los elementos programáticos, tales como las políticas, la infraestructura, el acceso y la administración.

Debe entenderse que el usuario es quien define la calidad; debiendo la empresa complacer a los clientes, y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con productos y servicios innovadores. Este conocimiento ya no debe ser sólo del dominio exclusivo de grupos especiales de una organización; sino que debe ser compartido y desarrollado por todos los empleados.

2.3.1.1 Trabajo en equipo

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

"El trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades sus ideales y sus motivaciones".⁷

⁷ Blake, Mouton y Allen, Calidad total para directivos de organizaciones de salud. México. Fundación Mexicana para la Salud. 1989. p. 30.

Los integrantes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo sus labores cotidianas, además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

“Existe una serie de características útiles para identificar los equipos de trabajo en mejora continua de la calidad, entendiéndolos como un conjunto de individuos que tienen:

- a) Un objetivo, propósito o misión por escrito.
- b) Una interacción basada en reglas previamente acordadas.
- c) Responsabilidad compartida.
- d) Un proceso sistemático de análisis de problemas y áreas de innovación.
- e) Logros mayores a los que obtienen individualmente sus miembros debidos a la capacitación recibida con anterioridad”.⁸

La misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desempeño de un proceso completo o desarrollo de nuevos productos. Cuando se piensa en trabajo en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. De esta manera si uno ve que alguien tiene problemas le proporciona ayuda por que quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

⁸ Patiño, Humberto. Equipos de mejora continúa en calidad total. México: Trabajo presentado en el 4º Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. Toluca. 18 de marzo de 1993.

El trabajo en equipo en todos los niveles de la organización implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El trabajo en equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

Para ello es necesario que se introduzcan los empleados de todos los niveles para que dicho protagonismo impulse lo que se mencionó anteriormente; el cual deberá ser en dos sentidos: una mayor participación en el proceso de toma de decisiones, tanto en el nivel del área de trabajo (funcional), como en el nivel estratégico (institucional) por un lado, y una distribución más justa de la riqueza generada, por otro lado.

Los tipos de equipos que se puede formar dentro de organizaciones que aplican el control total de calidad son cuatro:

Un grupo natural de trabajo; es un conjunto de personas que pertenecen a una misma área o departamento (en una organización de salud, Consulta Externa, Cuidados Intensivos, Urgencias) en los que el responsable de dicha área funge como líder.

Los equipos interfuncionales o interdepartamentales; en cambio pueden estar integrados por personal de diferentes áreas (servicios, departamentos) y niveles (directivos, jefes, operativos).

En instituciones de salud, un problema que puede ser motivo de intervención de un equipo de tarea o de proceso es el retraso e incumplimiento en el abastecimiento de materiales, suministros y equipo.

Cliente proveedor externo; se forma con representantes de las organizaciones que proveen los insumos, así como de quienes reciben los productos o servicios, con el fin de llevar a cabo auditorias a los procesos y resultados o bien para controlar el propio proceso de mejoramiento.

En relación con organizaciones de atención a la salud, un equipo de este tipo podría estar constituido por los representantes de algún laboratorio y de una agrupación de la comunidad con el objeto de verificar si la prescripción de determinado medicamento es adecuada y si sus efectos terapéuticos corresponden a lo esperado.

Los clubes tecnológicos; se integran por personas que ocupan puestos equivalentes en diferentes centros de trabajo pertenecientes a la misma organización. Estas personas se reúnen con el propósito de intercambiar experiencias e información para propiciar el mejoramiento tanto personal como de la organización. Los directores de un grupo de clínicas, o los respectivos jefes de determinado servicio pueden constituir este tipo de equipos en lo que respecta a organizaciones de salud."⁹

⁹. Ídem

Cuando se ha decidido promover la formación de equipos de trabajo en una organización, es necesario dotar a éstos, y sobre todo a sus líderes, de una serie de instrumentos y procedimientos que les permitan funcionar con eficacia.

De no ser así, lo más probable es que las reuniones sean vistas como una pérdida de tiempo en vista de que las decisiones tomadas resultan decepcionantes e inapropiadas por ser una mezcla en la que no cree ninguno de los miembros del grupo.

Dado que el conflicto aparece donde hay un ambiente propicio para la confrontación de distintas ideas, y en vista de que éstas son necesarias para encontrar soluciones a los problemas o sugerir mejoras a los productos (las dos funciones primordiales de los equipos orientados al mejoramiento de la calidad), en suma, para promover el cambio, el conflicto debe ser considerado de manera positiva y no como una amenaza para el grupo, y mucho menos para el líder. Por tal razón, uno de los aspectos fundamentales en que deben estar preparados los integrantes de los equipos es el manejo de los conflictos.

En cualquier situación en la que se deba tomar una decisión implica un conflicto entre opiniones, juicios y soluciones diferentes; debido a eso el equipo tiende a veces a no estar de acuerdo en algunas decisiones, es por ello que tiene que interactuar el peso de la jerarquía en la toma de decisiones.

2.3.1.2 Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

Se utiliza como una herramienta, que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, obtienen fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

“El mejoramiento continuo de la calidad es el resultado de la aplicación de un conjunto de acciones sistemáticas encaminadas a identificar los problemas que impiden tanto el cumplimiento de requisitos y especificaciones como el logro de la satisfacción de los clientes”.¹⁰

¹⁰ Ishikawa, Kaoru. Calidad total para directivos de organizaciones de salud. México. Fundación Mexicana para la Salud. 1994. p. 20

La calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios forman una unión indisoluble, dado que el rendimiento de las organizaciones de servicios es valorado por las propias personas que adquieren y/o utilizan estos bienes de consumo y/o servicios, por ello los estudios de la calidad del servicio y de la satisfacción de los consumidores y usuarios, tienen en común la importancia del punto de vista de los clientes al valorar el producto y el servicio que proporciona la propia organización. Para realizar una gestión adecuada de la calidad es necesario conocer qué buscan las personas en sus actividades de consumo. Y además de ello conocer las necesidades de los clientes internos de la organización.

El mejoramiento continuo va de la mano de tres factores fundamentales dentro de una organización y que si faltara uno de estos tres elementos la calidad total sería imposible de lograr: trabajo en equipo y liderazgo directivo, satisfacción de las necesidades de los clientes y finalmente la aplicación de técnicas y herramientas para el control y mejoramiento continuo.

La prueba de que los directores están comprometidos con la calidad será evidente por sus acciones y decisiones. Cuando empiecen a gastar tiempo y dinero en calidad, a dedicar a las personas a resolver problemas, a escuchar a su personal y al cliente, entonces existirá compromiso. Un compromiso es una obligación que una persona (o una empresa) tiene de hacer algo.

Una empresa que define la calidad sin tomar en cuenta a los consumidores corre el riesgo de producir bienes y servicios con escasa o nula demanda, ya sea porque los clientes tienen otras expectativas y necesidades, o bien porque los competidores están generando bienes con un mayor valor agregado.

2.3.1.3 Sistema de gestión de calidad

La definición de sistema no es única y depende del tipo de empresario, el tipo de empresa, el tamaño de la misma o los factores sociales del lugar donde se encuentra ubicada.

El sistema de gestión de la calidad en una organización de servicios tiene como punto de apoyo en una serie de documentos como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información.

Normalmente existe un responsable de calidad que velará por el cumplimiento de lo dispuesto.

El Sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- 1.- La estructura de la organización. La estructura de la organización responde al organigrama de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.

Las exigencias permiten asegurar que los trabajos no se hacen por duplicado y evitar las disfunciones. Será establecida progresivamente y puesta al día para el conjunto de las funciones y de las actividades, comenzando por las de nivel más alto.

2.- La estructura de responsabilidades. La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos.

Para asegurar la adecuación de un producto, de un servicio y de cualquier actividad en general, es fundamental que las exigencias de los clientes internos sean aceptadas por una y otras partes y se formalicen, es decir, resulten claramente accesibles.

La cadena clientes - proveedores, así creada no se limita al exterior de la empresa, sino que está igualmente constituida para cada flujo de actividad de una red interna de clientes - proveedores, de persona a persona, y de unidad a unidad.

3.- Procedimientos. Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

Cuando se comprueba una desviación entre la realización y las exigencias, existe no - conformidad. Reparar este error no basta. Hay que buscar las causas originales, identificarlas y eliminarlas.

4.- Procesos. Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

"Es hacerlo bien desde el primer momento y en todos los momentos". Es decir, de conformidad con las exigencias; constituye una filosofía, un ideal al que hay que intentar aproximarse, fijándose objetivos intermedios y progresivos.

5.- Recursos. Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Tolerando la no aplicación y la mala operatividad de los procesos y de la estructura organizacional definida en la empresa, se debe instalar una verdadera fábrica invisible con el solo objeto de corregir los errores. Esta fábrica emplea personal, material, consume gastos administrativos y financieros y no produce. Estos cinco apartados no siempre están definidos y claros en una empresa.¹¹

2.3.1.4 Satisfacción en los servicios

La satisfacción de los clientes depende del desempeño que se percibe en un producto o servicio en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador.

La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de los productos o servicios. Por tanto, esta íntimamente ligada con el valor para los clientes y su satisfacción.

En el sentido más estricto, la calidad se puede definir como "ausencia de defectos", pero casi todas las empresas

¹¹ Laboucheix, Vincent. Tratado de La Calidad Total Tomo I. México D.F. Editorial Limusa, 1994. p. 268

centradas en el cliente van más allá de esta definición de calidad tan limitada, mas bien esas compañías definen la calidad en términos de satisfacción al cliente.

El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio, y es solo una de las muchas formas que tienen las personas de obtener un objeto deseado. Como forma de satisfacer necesidades, el intercambio ofrece muchas ventajas. Así, el intercambio permite a una sociedad producir mucho más de lo que produciría con cualquier otro sistema.

Los clientes altamente satisfechos producen varios beneficios a la compañía, los clientes satisfechos son menos sensibles al precio, siguen siendo clientes durante más tiempo y hablan favorablemente con otros acerca de la compañía y sus productos.

“Se identifican cuatro factores básicos y fundamentales para lograr la satisfacción del cliente, siendo estas:

- Las variables relacionadas con el producto,
- Las variables relacionadas con las actividades de ventas,
- Las variables relacionadas con los servicios post-venta y
- Las vinculadas a la cultura de la empresa.

Los factores relacionados con el producto, incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad.

En el área de las actividades de venta, se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores.

Los servicios post-venta, incluyen cosas como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes.

La cultura empresarial, cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles."¹²

2.3.1.5 El rendimiento percibido

"Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El abordar las inquietudes del cliente es tan esencial para la atención de buena calidad como la competencia técnica. Para el cliente, la calidad depende principalmente de su interacción con el profesional de salud, de atributos tales como el tiempo de espera y la privacidad, la accesibilidad de

¹² ídem

la atención y, como lo más básico, de que obtenga el servicio que procura.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.”¹³

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado. Aunque hay muchas empresas que no lo aceptan, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros.

Con el creciente reconocimiento de la perspectiva del cliente, la calidad en los servicios de salud se está

¹³ Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Cuarta Edición. 1998. p. 31

volviendo a definir como "la forma en que el sistema trata a los clientes. Cuando los sistemas de salud y sus empleados ponen al cliente por encima de todo, ellos ofrecen servicios que no sólo cubren los estándares técnicos de calidad, sino que también cubren las necesidades del cliente con respecto a otros aspectos de la calidad, tales como respeto, información pertinente, acceso y equidad.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos. Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque sí saben cómo la perciben.

Como toda percepción tiene mucho de subjetivo, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

2.3.1.6 Las expectativas de los usuarios

"Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

1° Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

2° Experiencias de compras anteriores.

3° Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.

4° Promesas que ofrecen los competidores.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de *satisfacción del cliente* no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades que realiza la empresa para promover su producto o servicio.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

1° Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.

2° Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.

3° Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado."¹⁴

El adoptar un enfoque centrado en el cliente suele requerir un cambio de actitud. Aun cuando tratan de prestar servicios de buena calidad, la mayoría de los prestadores de servicios y demás miembros del personal de salud dan por sentado que

¹⁴Ídem

ellos, como expertos en el campo de la salud, saben lo que más le conviene al cliente. Al orientarse hacia el cliente, se reconoce que las inquietudes y preferencias del cliente también son válidas e importantes.

2.3.1.7 Los Niveles de Satisfacción

“Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- o **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- o **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- o **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.”¹⁵

Dependiendo del nivel de *satisfacción del cliente*, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).

Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).

En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera

¹⁵ ídem

ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Las expectativas de los clientes se basan en la experiencia de compras anteriores, las opiniones de amistades y la información y promesas que se le ofrecen. Las empresas de mayor éxito en la actualidad están elevando las expectativas, y están entregando un valor congruente con ellas. Esas compañías están dedicadas a la satisfacción total de los clientes.

No obstante, si bien la empresa centrada en los clientes busca proporcionar una satisfacción elevada en comparación con sus competidores, no intenta maximizar la satisfacción de los clientes.

Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de los clientes al reducir sus precios ó al aumentar sus servicios, pero esto podría redundar en menores utilidades.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de estudio

Para el desarrollo de la investigación se aplicó diferentes tipos de estudio, dentro de los cuales tenemos: la investigación bibliografía y de campo.

3.1.1 Investigación descriptiva

Esta investigación se realizo con el método descriptivo, ya que buscan medir de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, "pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es, y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas".¹⁶

El estudio se efectuó en el Sector Hospitalario Privado de la ciudad Usulután; de igual manera la propuesta de un Modelo de Calidad Total para Mejorar la Satisfacción del Cliente; el cual será el componente del caso práctico.

¹⁶ Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 3ª Edición. México. p. 61

3.2 Población

“La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros”.¹⁷

Se tomó como población a directores o gerentes generales, jefaturas, por ser quienes están directamente involucrados con la aplicación del modelo de calidad total. Así mismo, los usuarios por ser quienes, en última instancia evalúan el desempeño de las operaciones de la empresa.

La población se conforma de la siguiente manera:

Ciudad de Usulután:

- Hospital y Clínica Dr. Orellana.
- Centro Médico Usuluteco.
- Hospital de Especialidades Santa Catalina
- Clínica la familia.
- Metropol

¹⁷ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. 8^a Edición. México: Editorial Plaza y Valdés. 1996. p. 180

El caso de aplicación de la investigación se realizó en el Hospital de Especialidades Santa Catalina.

Presentando las siguientes características:

- Infraestructura básica.
- Laboratorio Clínico.
- Área de emergencias.
- Sala de cirugía.
- Unidad de cuidados intensivos.
- Sala de espera.
- Laboratorio de rayos X.
- Sala de recuperación.
- Farmacia.

3.3 Método de muestra y tamaño de la muestra.

Se consideró a los directores de los centros hospitalarios privados de la ciudad Usulután en su conjunto; es decir, la población total de ellos. Además se tomaron en cuenta a jefaturas de los diferentes hospitales; seleccionadas bajo criterio del grupo investigador, los cuales fueron 26 jefaturas entrevistadas.

Adicional a los ya mencionados se cálculo una muestra de los usuarios de los centros hospitalarios privados, el cual determina la parte requerida de la población y a ellos ha de aplicarse el instrumento de recolección de datos (cuestionario) que será un reflejo del comportamiento de las variables del objeto de estudio a nivel de la población.

Los lineamientos para calcular el tamaño de la muestra, según Raúl Roja Soriano en su obra Guía para realizar investigaciones sociales, son los siguientes.

Es conveniente manejar la formula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n= Muestra

Z= Desviación estándar

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de error

E= Nivel de precisión.

Generalmente se utiliza el 95% de nivel de confianza, es decir que se tiene una probabilidad de error de 5%. Valor obtenido en la tabla al dividir $0.95/2 = 0.475$.

En la variabilidad del fenómeno, definido pq, "P" significa el porcentaje de respuestas afirmativas y "Q" representa las respuestas negativas que se esperan obtener en la aplicación del instrumento.

El procedimiento utilizado para calcular el valor de esta variable, fue el criterio de otorgar la mayor variabilidad posible para cada término, es decir, $p=0.50$ y $q=0.50$.

El nivel de precisión "E" permite calcular el intervalo donde se encuentran los verdaderos valores de la población, es decir, la precisión con la que se generalizaran los resultados, en este caso, el nivel de precisión que se utilizó fue del 8%.

Al tener los valores antes definidos se procede a calcular el valor de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.08)^2} = \frac{0.9604}{0.0064} = \mathbf{150 \text{ Cuestionarios}}$$

CUADRO No 1

DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR HOSPITALES PRIVADOS DEL
DEPARTAMENTO DE USULUTÁN*

HOSPITALES PRIVADOS DEPARTAMENTO DE USULUTÁN	TOTAL PONDERACIONES	%	N° Encuestas
Metropol	28	15.14	23
Centro Médico Usuluteco	34	18.38	28
Hospital de Especialidades Santa Catalina	39	21.08	32
Clínica la Familia	41	22.16	33
Hospital y Clínica Dr. Orellana	43	23.24	34
TOTAL	185	100%	150

Fuente: Elaboración propia

*Nota: Ver Anexo N° 5

El cuadro anterior se obtiene en mayor parte del anexo N° 5 que es la Matriz de Factores de Incidencia en Hospitales Privados de la Ciudad de Usulután*. Los datos de la columna ponderaciones se han sacado del total de incidencias encontradas entre los diferentes hospitales privados de la ciudad de Usulután, tomando como base una serie de indicadores enumerados del 1 al 5.

Los porcentajes ahí establecidos salen de dividir el número de ponderaciones de cada hospital entre el total de ponderaciones. Por ejemplo para calcular el porcentaje correspondiente al Hospital Metropol se hace así:

* Ver Anexo n° 5

Porcentaje = (N° de ponderaciones/ total de ponderaciones) x 100 = (28/185)x 100 = 15.14%. Y así sucesivamente para cada uno de los siguientes hospitales.

Para calcular el número de cuestionarios que se pasaron a cada hospital, se tomó en cuenta el total de instrumentos que resultó de la muestra y el porcentaje asignado a cada hospital. Por ejemplo el cálculo para el Hospital Metropol se hace así: multiplicando el total de encuestas por el porcentaje asignado:

N° de encuesta= 150 x 0.1514 = 23 cuestionarios. Y así se sigue de esta manera para cada uno de los hospitales.

3.4 Diseño y técnica de recolección de información.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el estudio fueron; una encuesta mediante el instrumento denominado cuestionario y la entrevista estructurada o dirigida. Además al momento de realizar un primer acercamiento con la realidad se llevó a cabo una investigación directa.

"*Encuesta*: técnica que consiste en recopilar información sobre una muestra es decir, una parte de la población, o a la totalidad de la población si es considerada una muestra pequeña"¹⁸. Esta técnica, mediante, la aplicación del cuestionario, permitió detectar la problemática existente al conocer aspectos valiosos sobre la realidad que perciben las personas que están en contacto con el objeto de estudio, ya sean empleados o consumidores.

"*Cuestionario*: se elabora siguiendo una metodología sustentada en el cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación. Donde las preguntas que se incluyan deberán estar dirigidas a conocer aspectos relevantes y específicos de las variables objeto de análisis."¹⁹

"*Entrevista estructurada o dirigida*: esta técnica permite captar información abundante y básica sobre el problema; se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras

¹⁸ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Editorial Plaza y Valdés, 1996 p. 153

¹⁹ Idem

técnicas.”²⁰ La guía de entrevista se dirigió hacia las personas que están directamente involucradas con la administración de los hospitales privados de ciudad de Usulután, puesto que son los encargados de ejecutar los planes y hacen funcionar el sistema del hospital.

“*Investigación directa*: Se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada y la encuesta”²¹.

“Los estudios exploratorios de acercamiento a la realidad social, recaban información para reconocer, ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias, etc. Para formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitivo”²².

3.5 Fuentes de información.

Fuentes primarias:

Las fuentes de información primaria a utilizar serán:

- Empleados de los Hospitales Privados de Oriente.

²⁰ Idem

²¹ Idem

²² Idem

- Usuarios de los Hospitales Privados de Oriente.
- Gerentes Generales de los Hospitales Privados de Oriente.

Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias se encuentran formadas por:

- Material bibliográfico.
- Boletines de prensa.
- Revistas.
- Tesis.
- Libros de texto.
- Internet.

3.6 Procedimientos

3.6.1 Validación de instrumentos

Para verificar la validación del instrumento, se procedió a realizar una prueba piloto dirigida a un 5% de la población que no forma parte de los hospitales privados en estudio, con el objetivo de percibir cuales eran los errores en la formulación de preguntas, permitiendo de esta manera hacer modificaciones al mismo. Esta prueba piloto se llevo a cabo

en los hospitales privados de la ciudad de San Miguel; Centro Médico, Hospital de Especialidades Nuestra Señora de la Paz y Clínica San Francisco.

“Prueba Piloto: se lleva a cabo en una muestra relativamente pequeña, tomándola del universo que se va a investigar (para nuestro caso los hospitales privados de la ciudad de San Miguel)”²³. En esta fase no se pretende obtener significación estadística, sino más bien conocer cómo funcionan las preguntas en forma individual y en conjunto

“La prueba piloto permite determinar del instrumento lo siguiente:

- Preguntas que se encuentran mal formuladas.
- Preguntas que resultan incomprensibles.
- Preguntas que cansan o molestan al encuestado.
- Correcto ordenamiento y presentación de preguntas.
- Instrucciones claras y precisas.”²⁴

²³ Idem

²⁴ Idem

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Tabulación de entrevista de usuarios.

1. Si tuviera la capacidad económica para elegir el mejor hospital privado en la ciudad Usulután, ¿Cuál hospital escogería?

Objetivo: Conocer cual hospital elegirían los habitantes de la ciudad de Usulután, en caso de necesitarlo.

CUADRO N° 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hospital y Clínica Dr. Orellana.	19	12.67
Centro Médico Usuluteco.	25	16.67
Hospital de Especialidades Santa Catalina	56	37.33
Clínica la Familia.	6	4.00
Metropol	33	22.00
Ninguno	7	4.67
No contestó	4	2.67
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

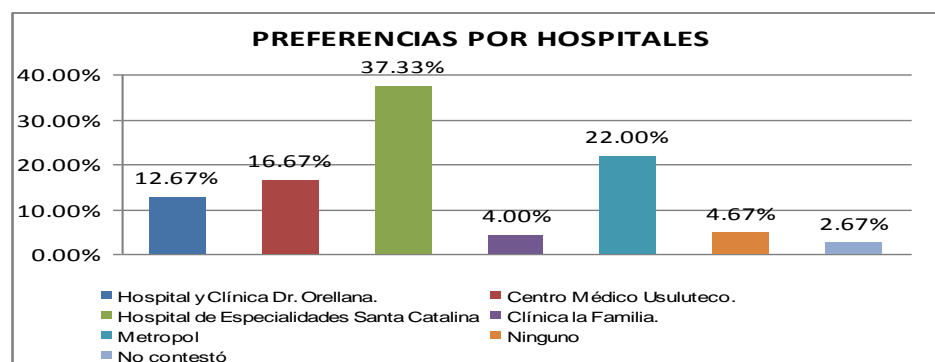


GRÁFICO N° 1

COMENTARIO

La mayoría elegiría el Hospital de Especialidades Santa Catalina (37.33%). Lo anterior indica que este hospital tiene muy buena aceptación. En segundo lugar elegirían el Hospital Metropol (22%) ya que posee calidad en los servicios que presta.

2. ¿Por qué prefiere usted este hospital?

Objetivo: Identificar la razones por la que prefieren un determinado hospital privado.

CUADRO N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	35	23.33
Variedad de servicios	41	27.33
Calidad en el servicio	56	38.34
Precio	18	12.00
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

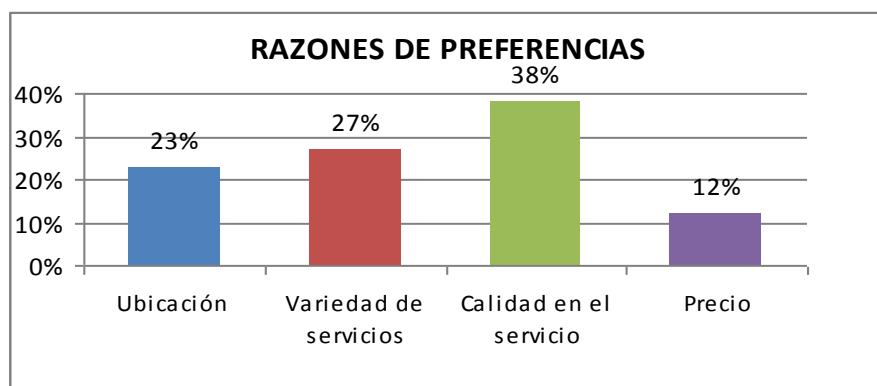


GRÁFICO N° 2

COMENTARIO

La mayoría afirma que prefiere un determinado hospital por la calidad en el servicio que presta (38.34%), indicando que el hospital está trabajando bien en el área de prestación de servicios y que va por buen camino, pues está satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Otras personas consideran que prefieren ciertos hospitales privados por la variedad de servicios que ofrecen (27.33%).

3. ¿Ha recibido servicios de este hospital con anterioridad?

Objetivo: Identificar si en ocasiones anteriores los usuarios han visitado al hospital que seleccionaron.

CUADRO N° 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	82,00
NO	7	14,00
No respondió	2	4,00
TOTAL	50	100,00

Fuente: Elaboración propia

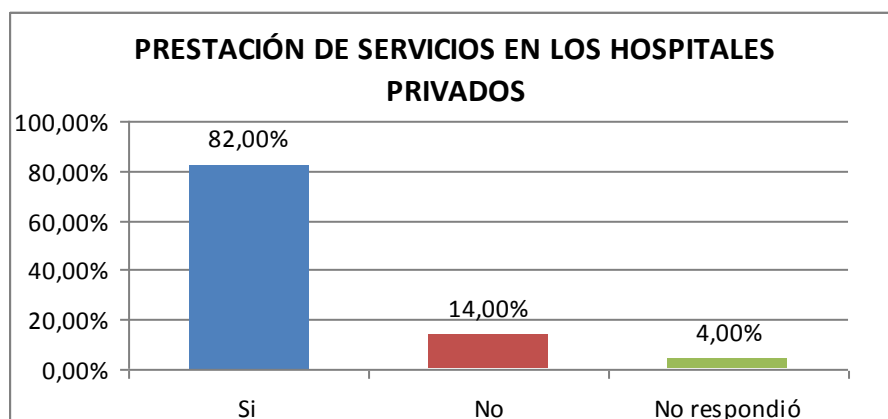


GRÁFICO N° 3

COMENTARIO

La mayoría de los usuarios son clientes fieles pues han visitado en otras ocasiones estos hospitales (82%). Esto indica que el cliente queda satisfecho con el servicio y la atención prestada, volverá cuando necesite de los servicios médicos que ofrecen dichas instituciones.

4. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con respecto a la calidad de los servicios de este hospital?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que los usuarios tienen con el servicio recibido en los hospitales.

CUADRO N° 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	42	28.00
Satisfecho	66	44.00
Indiferente	21	14.00
Insatisfecho	16	10.67
Muy insatisfecho	5	3.33
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

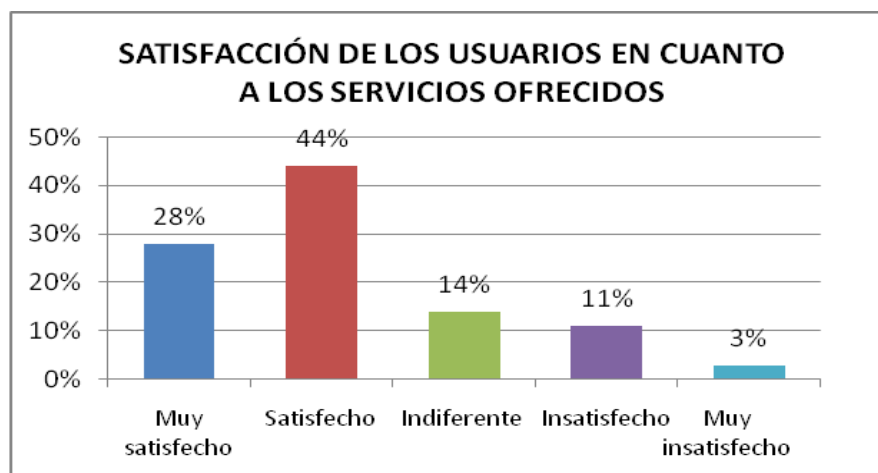


GRÁFICO N° 4

COMENTARIO

La mayoría de las personas que frecuentan los hospitales privados, se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios recibidos (44%), reflejando que hay una preocupación de dichas empresas para lograr la satisfacción de los mismos. No obstante hay otras personas que se sienten muy insatisfechas con el servicio que han recibido (3.33%).

5. ¿Cómo calificaría usted los muebles de los hospitales?

Objetivo: Identificar como evalúan los usuarios los muebles de los hospitales privados de la ciudad de Usulután.

CUADRO N° 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	21	14.00
Muy bueno	29	20.33
Bueno	66	44.00
Regular	23	15.33
Malo	5	4.34
No respondió	6	3.00
Total	150	100.00

Fuente: Elaboración propia

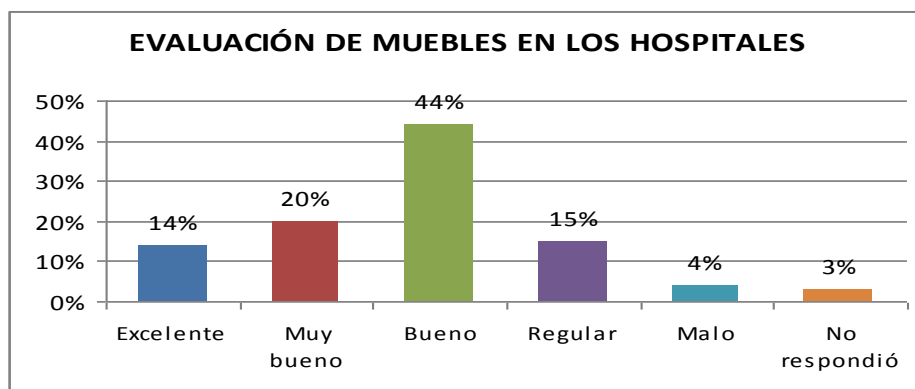


GRÁFICO N° 5

COMENTARIO

Los muebles que tienen los hospitales privados están en buenas condiciones pues la mayoría así lo afirmó (44%). Esto nos indica que sin duda, los directivos han puesto esmero en tener lo mejor y más cómodo para el cliente. Sin embargo, hay quienes opinan que los muebles están regulares o en mal estado (15.33%), es decir, no satisfacen las expectativas de los clientes.

6. ¿Recomendaría usted este hospital?

Objetivo: Conocer si los usuarios de los hospitales privados recomendarían el hospital que frecuentan.

CUADRO N° 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	68,67
NO	46	30,67
No respondió	1	0,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia



GRÁFICO N° 6

COMENTARIO

La mayoría recomendarían el hospital al cual asisten (68.67%). Estas personas tienen en cuenta sin duda el prestigio, el servicio prestado y la ubicación de los centros hospitalarios. Sin embargo, un porcentaje importante de usuarios no lo recomendaría (30.67%), posiblemente porque no ofrecen muchos servicios, porque los precios son muy altos o simplemente por la mala atención brindada.

7. ¿Cómo considera usted el tiempo que espera hasta entrar a la consulta?

Objetivo: Conocer que opinan los usuarios del tiempo que espera en la sala destinada para ello en los hospitales privados.

CUADRO N° 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excesivo	42	28,00
Largo	60	40,00
Normal	22	14,67
Corto	23	15,33
Muy corto	3	2,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

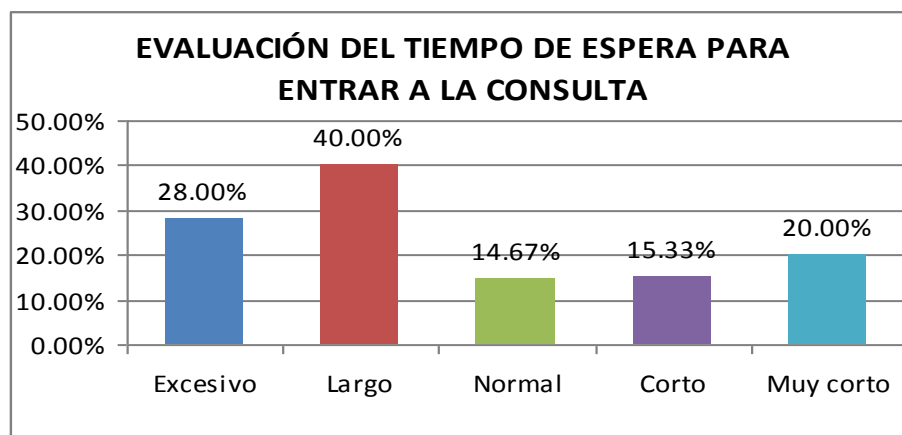


GRÁFICO N° 7

COMENTARIO

Gran parte de la población (68%) encuestada manifiesta que el tiempo es excesivo y/o demasiado largo para pasar la consulta, por lo que al transcurrir demasiado tiempo en las salas de espera, las expectativas de los usuarios no son cubiertas, lo cual ocasiona que los usuarios tienden a cambiar de hospital, porque desean un buen servicio.

8. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido tras su llegada a la sala de emergencias?

Objetivo: Conocer el tiempo que los usuarios permanecieron esperando en la sala de emergencia tras su llegada.

CUADRO N° 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 10-20 min.	90	60,00
De 21-30 min.	26	17,33
Más de 30 min.	30	20,00
No respondió	4	2,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

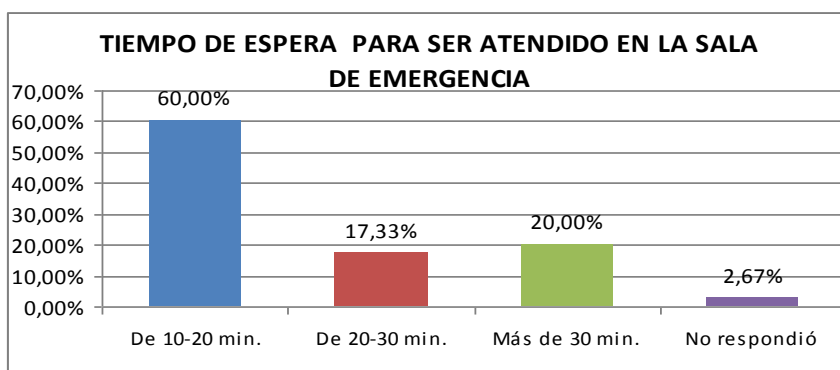


GRÁFICO N° 8

COMENTARIO

Los usuarios consideran que la atención en la sala de emergencia es rápida (60%) (De 10 a 20 minutos,) lo que lleva a que el cliente se sienta satisfecho. Pero un porcentaje importante (20%) indica que se tardan mucho tiempo en atender a los pacientes que llegan a emergencia, lo cual repercute en la satisfacción y expectativas de los usuarios.

9. ¿Los médicos que le atendieron en el área de emergencia poseen alguna especialidad médica?

Objetivo: Conocer si los usuarios perciben la especialización de los médicos que les atienden.

CUADRO N° 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	102	68,00
NO	44	29,33
No respondió	4	2,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

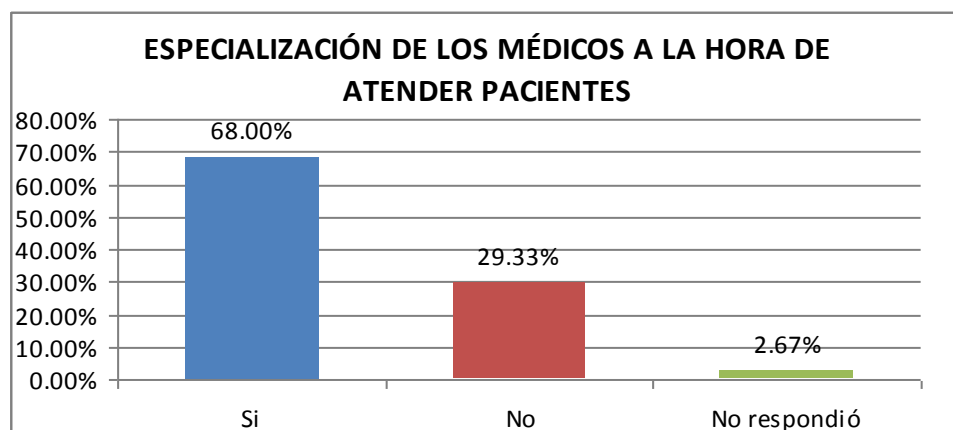


GRÁFICO N° 9

COMENTARIO

La mayoría de usuarios comentó que el médico que les atendió tenía una especialidad (68.%). Esto da garantía a los pacientes que están siendo atendidos por especialistas, lo que da más confianza y seguridad a los clientes. En este factor los hospitales privados andan muy bien pues agradan a los pacientes y familiares de estos. Pero existe un porcentaje menor (32%) que mencionó que los médicos no poseen una especialidad.

10. ¿Cómo calificaría usted los servicios sanitarios para los usuarios del hospital en cuanto a limpieza?

Objetivo: Saber cual es la percepción de los usuarios de la limpieza de los servicios sanitarios.

CUADRO N° 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	29	19.33
Muy bueno	37	24.67
Bueno	43	28.67
Regular	24	16.00
Malo	4	2.67
No respondió	13	8.67
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

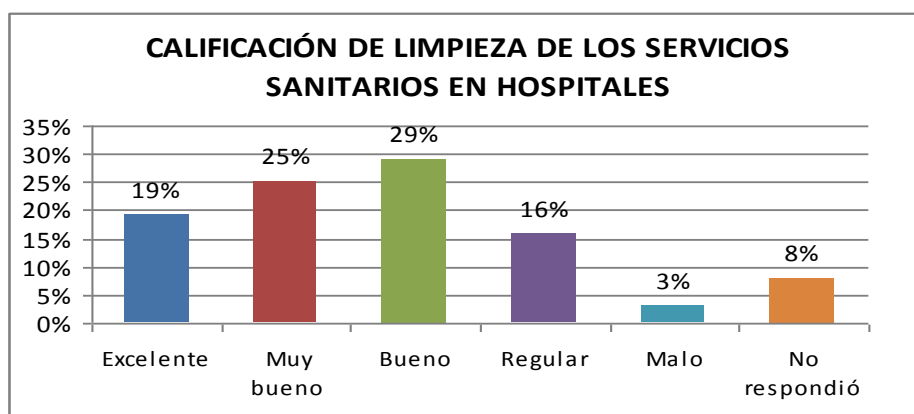


GRÁFICO N° 10

COMENTARIO

La limpieza de los servicios sanitarios en los hospitales privados a la perspectiva de los usuarios es buena (29%). Fuera de esto, hay usuarios que manifiestan que la limpieza es regular o mala (18.67%), indicando que no hay una buena coordinación en los horarios de limpieza en los baños, logrando así el descontento de los usuarios.

11. ¿Cómo fue la atención que le otorgó la enfermera en el hospital?

Objetivo: Identificar de que manera las enfermeras otorgaron la atención a los usuarios.

CUADRO N° 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	49	32.67
Aceptable	81	54.00
Insuficiente	15	10.00
No le atendieron	3	2.00
Le causó molestias	2	1.33
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

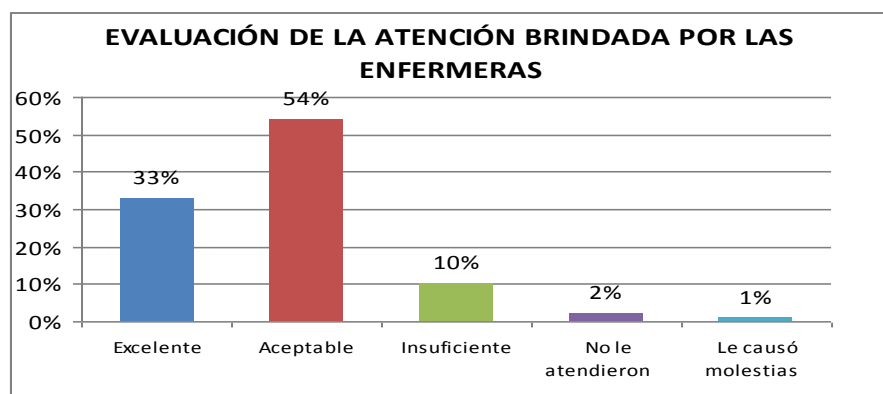


GRÁFICO N° 11

COMENTARIO

La atención que brindan las enfermeras es aceptable para los clientes (54%), pero solo un 32.67% la califica de excelente. Esto se debe principalmente en que a veces las enfermeras están muy ocupadas y con mucho trabajo retrasado y por eso dan un mal servicio al cliente (13.33%).

12. ¿Cómo evalúa la información que las enfermeras le proporcionaron, acerca de los cuidados que debería tener al ser dado de alta?

Objetivo: Conocer cual es la evaluación que los usuarios dan a las enfermeras, en cuanto a la información que proporcionan a los clientes.

CUADRO N° 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amplia y clara	70	46.67
Suficiente	42	28.00
Superficial	22	14.67
Nula	8	5.33
Confusa	8	5.33
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia

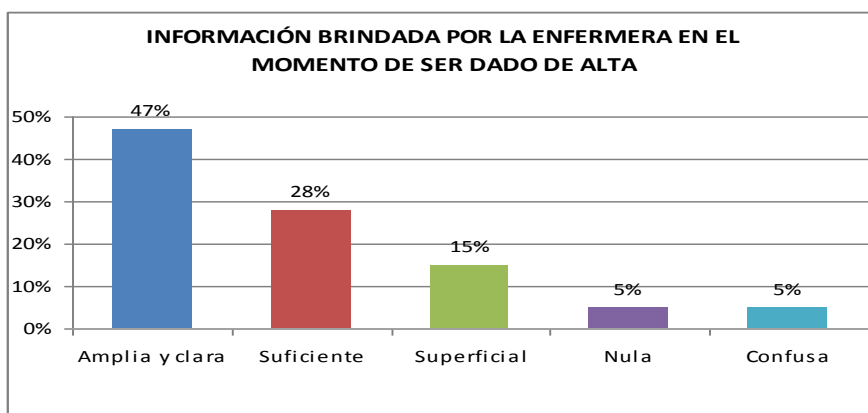


GRÁFICO N° 12

COMENTARIO

Según los usuarios (46.67%), la información que proporcionó la enfermera en el momento fue amplia y clara. No obstante, hay quienes manifiestan que fue confusa la información (5.33%), y por eso no sabían qué hacer al respecto. Esto es debido a que no existe un verdadero interés de parte de las enfermeras en brindar un mejor servicio al cliente.

13. ¿Cómo evalúa la facilidad para conseguir cita con el médico que le atiende en el hospital?

Objetivo: Identificar el grado de facilidad o dificultad existente a la hora de solicitar una cita.

CUADRO N° 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy fácil	23	15,33
Fácil	36	24,00
Regular	78	52,00
Difícil	6	4,00
Muy difícil	4	2,67
No respondió	3	2,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

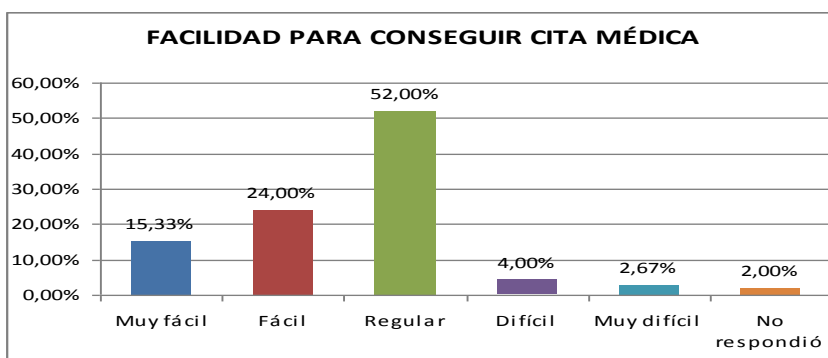


GRÁFICO N° 13

COMENTARIO

La mayoría de los encuestados manifiestan que la facilidad para conseguir las citas es regular (52%), esto hace pensar que en los hospitales privados de la ciudad Usulután, existen procesos que les dificultan a los usuarios conseguir la cita médica, debido a que no la pueden realizar por teléfono, sino que tienen que viajar desde su domicilio para poder solicitarla con antelación.

14. ¿Le llamaron a su casa para recordarle su cita con anticipación?

Objetivo: Conocer si los hospitales llaman para recordar la citas a sus pacientes.

CUADRO N° 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	5,34
Casi siempre	6	4,00
Algunas veces	15	10,00
Nunca	116	77,33
No respondió	5	3,33
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

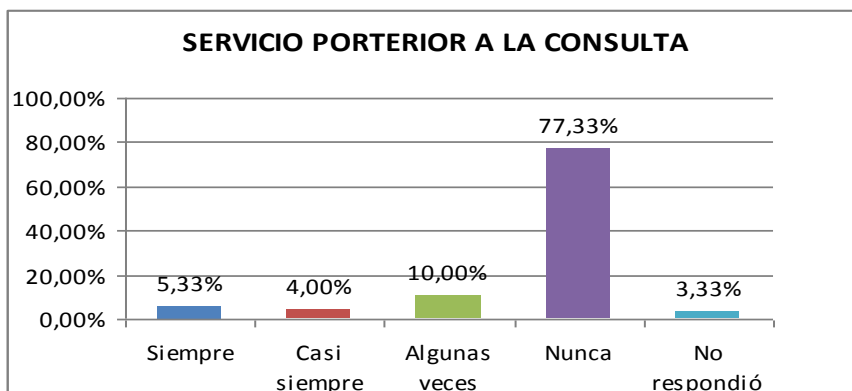


GRÁFICO N° 14

COMENTARIO

La mayoría (77.33%) de la población encuestada manifiesta que los centros hospitalarios privados de la ciudad Usulután no se preocupan por brindarles un servicio posterior a la consulta y/o el "alta" de sus pacientes.

15. ¿El médico le examinó cuidadosamente al momento de la consulta?

Objetivo: Conocer si los usuarios creen que los doctores les examinaron cuidadosamente en las consultas.

CUADRO N° 15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	83	55,33
Casi siempre	22	14,67
Algunas veces	33	22,00
Nunca	8	5,33
No respondió	4	2,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

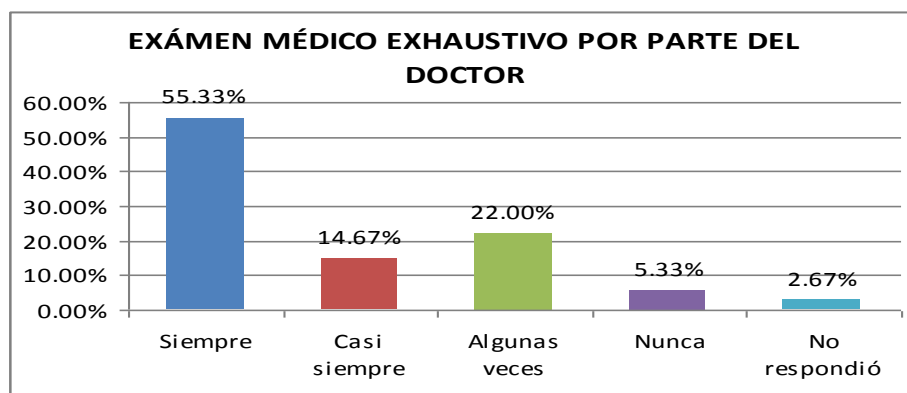


GRÁFICO N° 15

COMENTARIO

La mayoría de los pacientes dijeron que siempre y/o casi siempre son bien examinados por los médicos (70%); sin embargo, existe una minoría (30%) que no está satisfecha con el servicio que han recibido quedando de esta forma inconformes con los médicos, puesto que perciben que únicamente les interesa lo económico y no la salud de los pacientes.

16. ¿El doctor da consultas por teléfono y recomienda medicamentos a pacientes en caso de ser necesario?

Objetivo: Conocer si los médicos dan consultas y recomiendan medicamentos por teléfono.

CUADRO N° 16

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	4,67
Casi siempre	14	9,33
Algunas veces	45	30,00
Nunca	81	54,00
No respondió	3	2,00
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

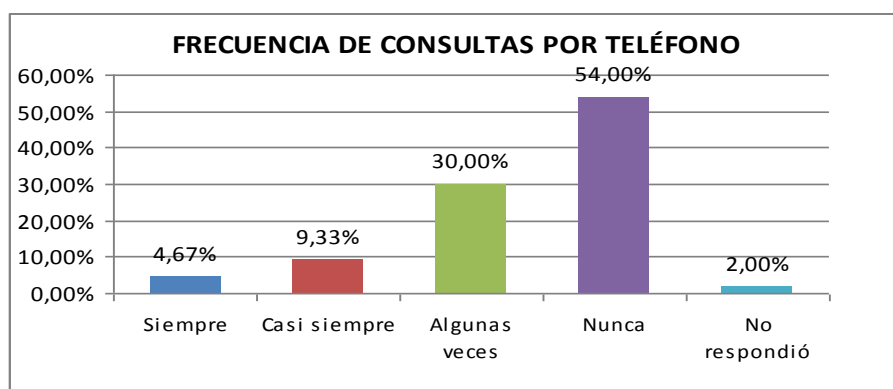


GRÁFICO N° 16

COMENTARIO

Los usuarios (54%) manifiestan que nunca han obtenido una consulta por teléfono, ni ha recomendado por esa vía. Este aspecto podría considerarse como un servicio adicional a los ya establecidos como normales, debido a que no en todos los hospitales se ofrecen este tipo de atenciones.

17. ¿Cómo califica las habitaciones de este hospital en cuanto a su limpieza?

Objetivo: Conocer la calificación que los usuarios otorgan a las habitaciones de los hospitales, en cuanto a limpieza.

CUADRO N° 17

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	27	18,00
Muy bueno	36	24,00
Bueno	58	38,67
Regular	16	10,67
Malo	13	8,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

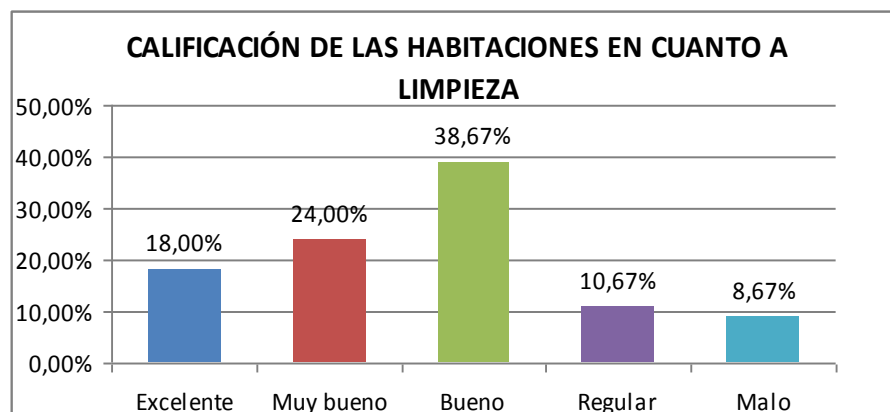


GRÁFICO N° 17

COMENTARIO

La mayoría de los usuarios evalúan la limpieza de las habitaciones como buena (38.67%), indicando que todavía hay aspectos que se deben mejorar, pues hay quienes consideran que la misma es regular o mala (19.34%).

18. ¿Cómo considera la privacidad de las habitaciones del hospital?

Objetivo: Conocer que opinión tienen los usuarios sobre la privacidad en las habitaciones.

CUADRO N° 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	39	26,00
Satisfactorio	43	28,67
Normal	40	26,67
Insatisfactorio	20	13,33
Muy insatisfactorio	3	2,00
No respondió	5	3,33
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

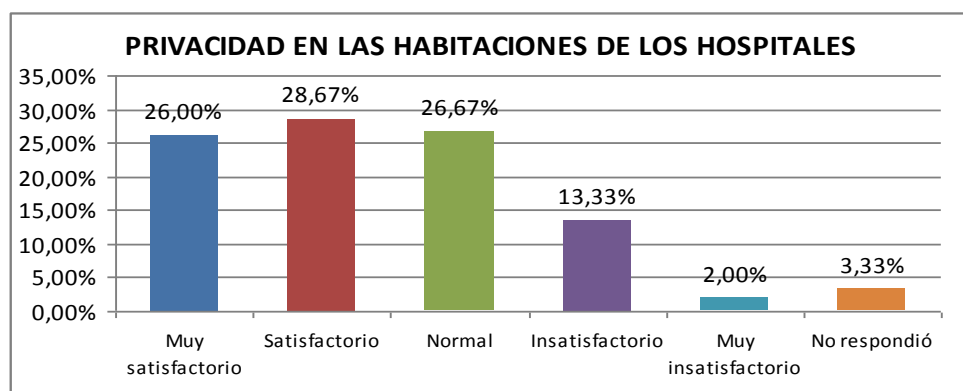


GRÁFICO N° 18

COMENTARIO

Existe un 15% de los usuarios que manifiestan una insatisfacción en cuanto a la privacidad en las habitaciones, debido a que no existe suficiente espacio físico, para que los clientes sientan una total privacidad cuando reciben el servicio. Aunque un 29% afirmó que la privacidad en las habitaciones es satisfactoria.

19. ¿Cada cuanto tiempo se realizo el cambio de ropa personal y de cama durante su estadía en el hospital?

Objetivo: Conocer la periodicidad con que se efectuaban los cambios de ropa de cama y personal.

CUADRO N° 19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada vez que fue necesario	18	12.00
Diariamente	101	67.33
Ocasionalmente	22	14.67
Nunca	2	1.33
Tuvo problemas por falta de aseo	3	2.00
No respondió	4	2.67
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

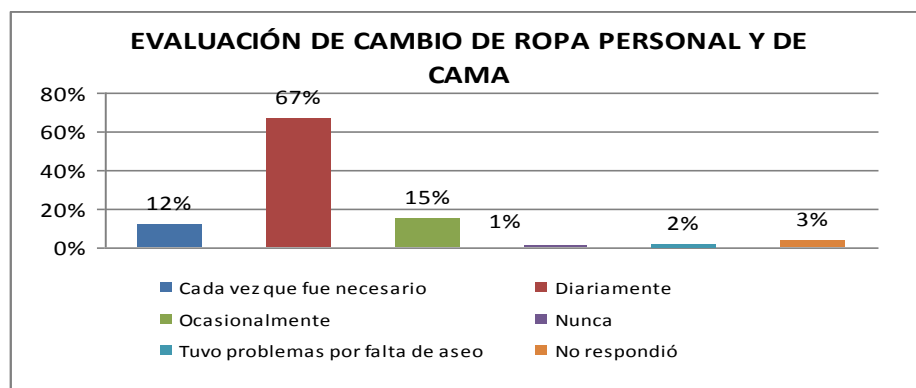


GRÁFICO N° 19

COMENTARIO

Hay quienes (18%) opinan que el cambio de ropa fue realizado ocasionalmente o en ningún momento, logrando con ello la falta de satisfacción y de cubrir las expectativas de los usuarios.

20. ¿Cada cuanto tiempo recibió la visita del médico en su habitación?

Objetivo: Conocer la número de veces que el médico frecuento las habitaciones de los pacientes.

CUADRO N° 20

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez al día	42	28.00
Dos veces al día	63	42.00
Tres veces al día	35	23.33
Llegó solamente cuando lo ingresaron y le dieron el alta	3	2.00
No respondió	7	4.67
TOTAL	150	100.00

Fuente: Elaboración propia.

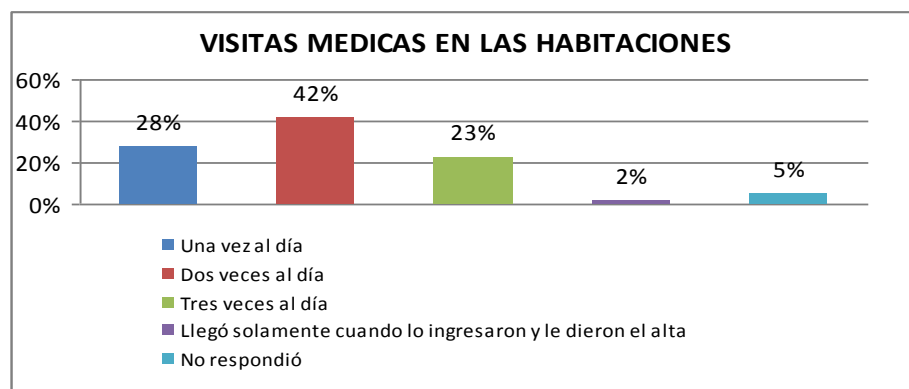


GRÁFICO N° 20

COMENTARIO

El 42% de los usuarios opina que el promedio de visitas que el médico efectuó en las habitaciones fue de dos veces al día. No obstante, un 2% opina que el médico los visitó únicamente una vez durante su ingreso y no hubo más atención por parte de los mismos. Esto último deja entrever que no se está satisfaciendo la necesidad de los usuarios.

21. ¿Qué percepción tiene de la comida del hospital?

Objetivo: Conocer la percepción del usuarios acerca de la comida del hospital.

CUADRO N° 21

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	9,33
Muy Bueno	17	11,33
Bueno	52	34,67
Regular	48	32,00
Malo	11	7,33
No Respondió	8	5,33
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia

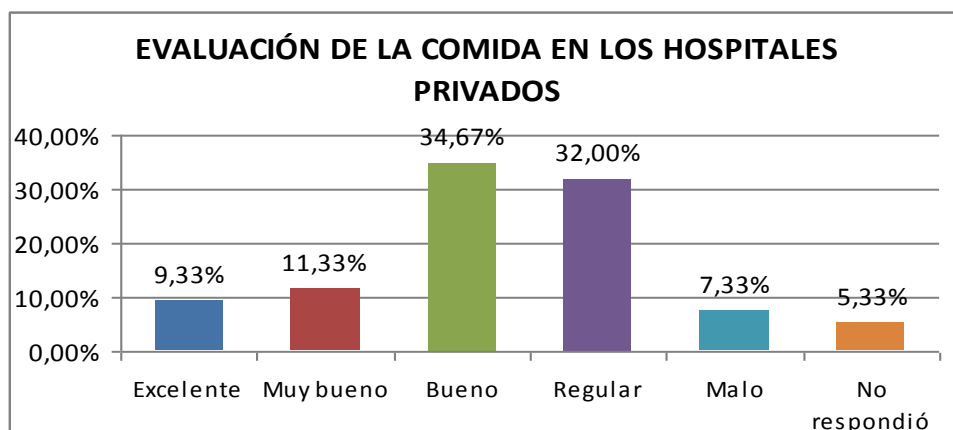


GRÁFICO N° 21

COMENTARIO

El 32% de los usuarios considera que la comida es regular, y el 7.33% dice que es mala; es decir, que las personas las consumen por la necesidad o muchas veces no las consumen. Este es un aspecto muy importante en la satisfacción de las necesidades de los usuarios pues puede repercutir en que éste no quiera regresar a un hospital pues los alimentos que dan no le satisfacen.

22. ¿Cómo calificaría la amabilidad del personal del hospital que le recibió a su llegada?

Objetivo: Conocer la apreciación que el usuario tiene de la amabilidad del personal del hospital.

CUADRO N° 22

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	25	16,67
Satisfactorio	44	29,33
Normal	54	36,00
Insatisfactorio	24	16,00
Muy insatisfactorio	2	1,33
No respondió	1	0,67
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia.

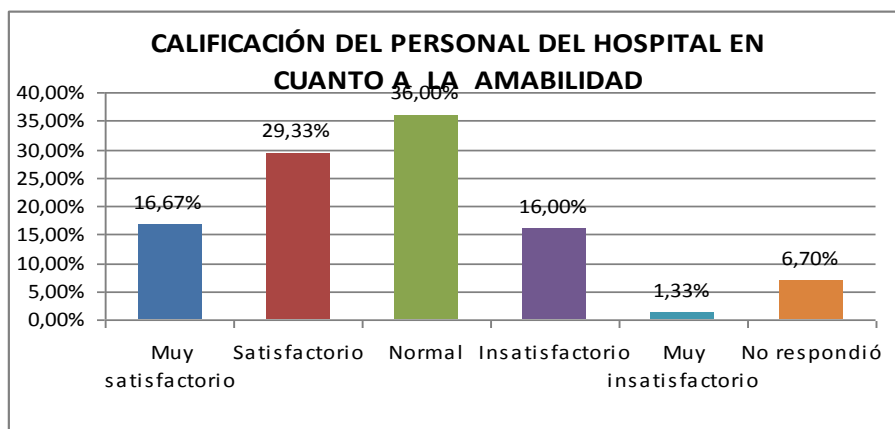


GRÁFICO N° 22

COMENTARIO

La forma en que los clientes son recibidos en los hospitales cuenta mucho para que estos vuelvan. La primera impresión es la que mas cuenta. En este caso los usuarios afirman (36%) que los empleados de los hospitales muestran una amabilidad normal cuando estos llegan, es decir los saludan, los invitan a sentarse y preguntan que necesitan. Sin embargo, el 17.33% no esta satisfecho con la amabilidad del personal.

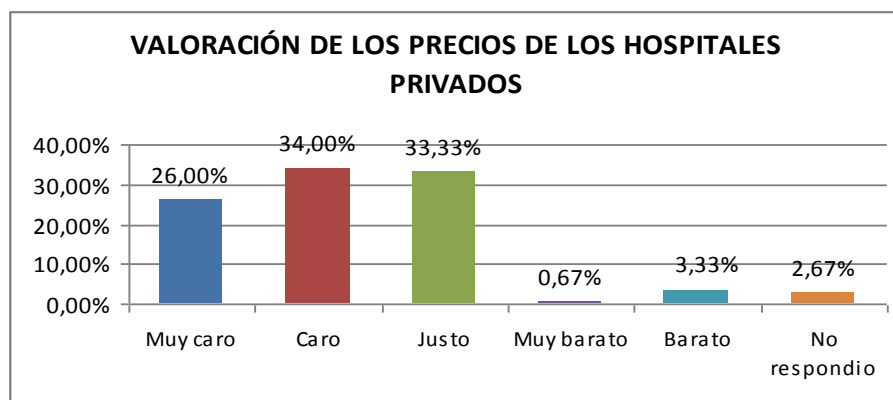
23. En general, ¿Como valora el precio que da el hospital por los servicios que brinda?

Objetivo: Conocer la valoración que los usuarios hacen a los precios de los servicios que se ofrecen en el hospital.

CUADRO N° 23

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy caro	39	26
Caro	51	34
Justo	50	33
Muy barato	1	1
Barato	5	3
No Respondió	4	3
TOTAL	150	100,00

Fuente: Elaboración Propia



GRÁFICA N° 23

COMENTARIO

El 60% considera que los precios son caros y que no están al alcance de todos los habitantes. Aunque la minoría (33.33%) considera un precio justo el que cobran dichos centros asistenciales por los servicios prestados.

4.2 Tabulación de entrevista de jefatura.

1. ¿En que medida cree que la dirección de los hospitales están comprometidos con la calidad en los servicios que proporcionan?

Objetivo: Conocer si la dirección de los hospitales están comprometidos con brindar un servicio de calidad.

CUADRO N° 24

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	21	80.77
Casi siempre	5	19.23
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

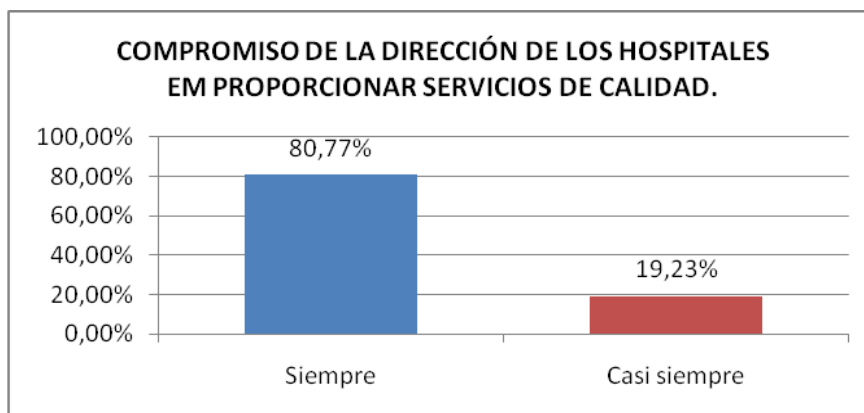


GRÁFICO N° 24

COMENTARIO

Los directivos se preocupan por brindar un mejor servicio, aunque no siempre muestran un interés en particular por los clientes ya que no se logra conocer lo que en realidad estos desean.

2. ¿Considera que la gerencia tiene la capacidad de elevar los niveles de calidad del hospital, para mejorar la competitividad?

Objetivo: Conocer si los hospitales privados tienen la capacidad para mejorar la calidad en sus procedimientos, y ser más competitivos.

CUADRO N° 25

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96.15
NO	1	3.85
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

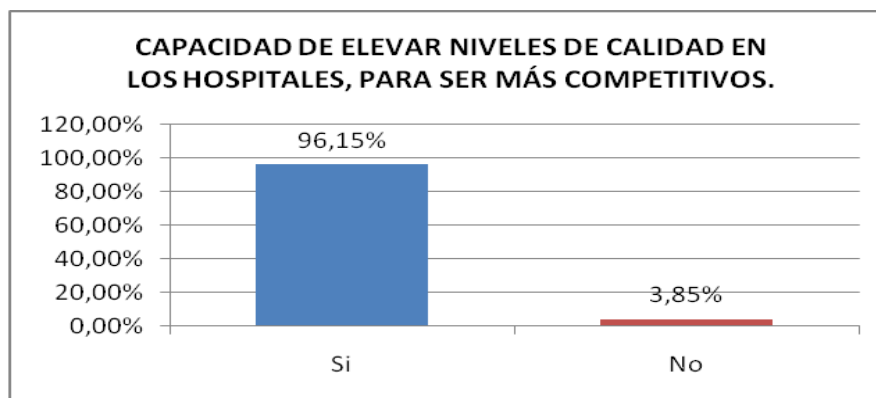


GRÁFICO N° 25

COMENTARIO

Los directivos tienen la capacidad de elevar los niveles de calidad (96.15%), porque cuentan con recursos necesarios para lograr un mejor servicio; y así ser una empresa competitiva en el mercado, con nuevos conocimientos y capacidades de enfrentarse con la competencia, de una manera que logre altos niveles de satisfacción en los clientes.

3. ¿En qué medida considera que la empresa promueve valores de calidad?

Objetivo: Determinar si la empresa promueve valores que cultiven la calidad en el servicio.

CUADRO N° 26

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	50.00
Casi siempre	11	42.31
Ocasionalmente	2	7.69
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

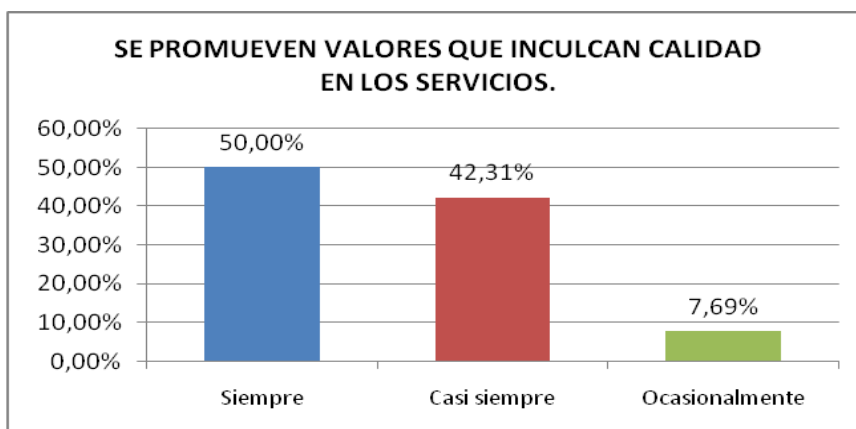


GRÁFICO N° 26

COMENTARIO

La empresa promueve los valores de la calidad en todas las actividades (50%), pero en realidad no existe una supervisión que indique que lo están efectuando de una mejor forma, como lo han establecido en la empresa. Debido a que son muy elementales dentro del hospital, esto ayuda a que eleve su calidad en el servicio; y una mejor forma de fomentarlos por medio de la gestión de la calidad así se dará la mejor atención a los clientes, logrando la lealtad de ellos, y ser competitiva en el mercado.

4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Objetivo: Conocer la razón de ser de los hospitales.

CUADRO N° 27

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Brindar un buen servicio	10	38.46
Brindar una atención de calidad	8	30.77
Ser los mejores	7	26.92
No responde	1	3.85
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

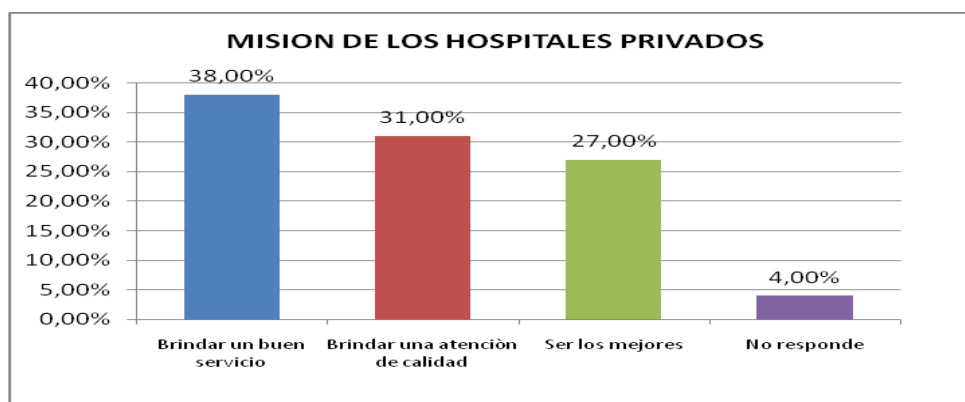


GRÁFICO N° 27

COMENTARIO

La mayoría de las empresas tienen como misión brindar un buen servicio a los usuarios y una atención de calidad (69%), indicando que se está implementando de forma parcial la mejora continua, orientada hacia la satisfacción del cliente, en realidad no conocen si lo están haciendo o no, debido a que tienen conocimiento muy corto sobre que es la calidad, y es bien difícil que logre dar un servicio completo de satisfacción al cliente.

5. ¿Qué medios de comunicación interno utiliza la empresa para promover valores que infunden la calidad en el hospital?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación internos que promueven los valores orientados hacia la calidad.

CUADRO N° 28

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Boletines Informativos	4	15,38%
Reuniones o charlas	22	84,62%
TOTAL	26	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

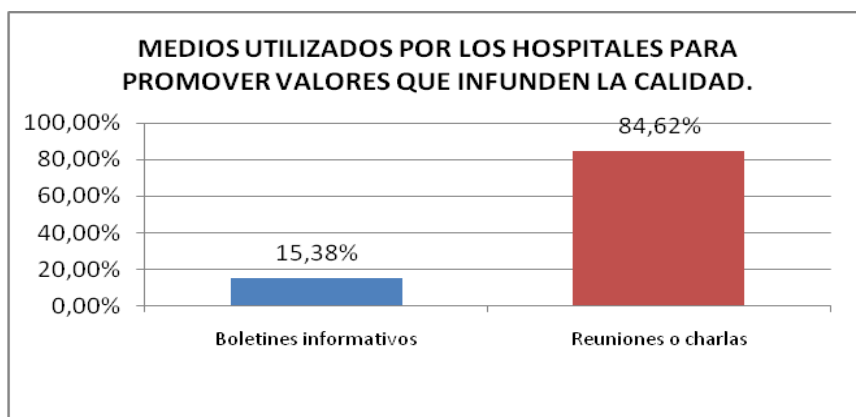


GRÁFICO N° 28

COMENTARIO

El medio de mayor comunicación son las reuniones y charlas (84.62%) en donde se les da a conocer los valores que infunden la calidad que desea promover en la empresa. Mientras que los boletines informativos (15.38%) logran ser otro medio en el cual aunque no es tan utilizado frecuentemente se toma en poca consideración.

6. ¿Cuáles son los seminarios, charlas, conferencias o capacitaciones que ha recibido?

Objetivo: Conocer la preparación que las jefaturas han tenido.

CUADRO N° 29

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	10	38,46%
Técnicas de liderazgo	2	7,69%
Relaciones interpersonales	1	3,85%
Cuidados sobre la contaminación	1	3,85%
Mejora continua	2	7,69%
Manejo de equipo e instrumento	2	7,69%
Trabajo en equipo	1	3,85%
Seminario de radiología	1	3,85%
No responde	11	42,31%
TOTAL	31	119,23%

Fuente: Elaboración Propia

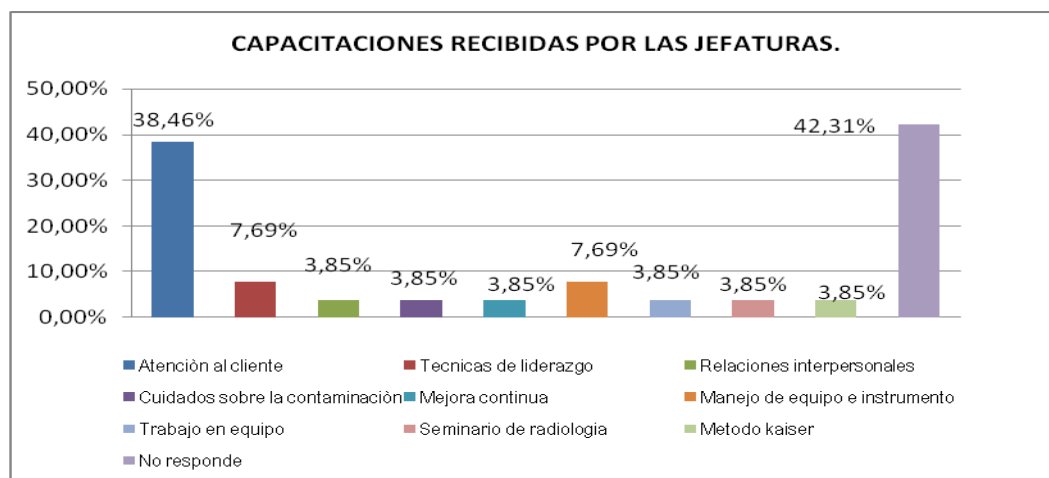


GRÁFICO N° 29

COMENTARIO

Los jefes han recibido capacitaciones relacionadas con la atención a los clientes (38.46%), y en como mejorar su trabajo. La dirección se ha dedicado a capacitar a sus líderes sobre técnicas de liderazgo y mejora continua, con el objetivo de poder ofrecer un mejor servicio a los usuarios, sin embargo, la mayoría (42.31%) no responde debido a que nunca han recibido una capacitación.

7. Para usted ¿Qué significa calidad total?

Objetivo: Conocer la concepción del termino calidad total que tienen las jefaturas de los hospitales.

CUADRO N° 30

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplir con los objetivos	1	3,85
Servicio de calidad	15	57,69
Dar el 100% de atención	2	7,69
Servicio completo	2	7,69
Clientes satisfechos	1	3,85
No respondió	5	19,23
TOTAL	26	100,00

Fuente: Elaboración propia

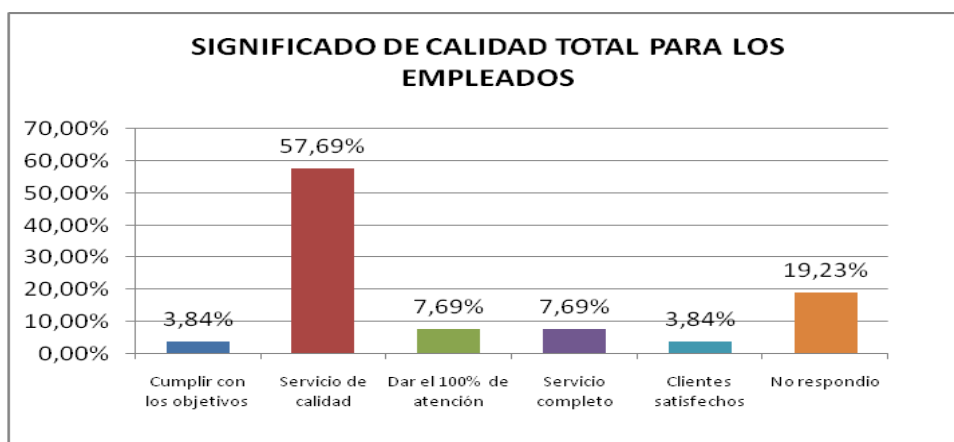


GRÁFICO N° 30

COMENTARIO

El 57% define la calidad total como brindar un servicio de calidad, y que el rendimiento percibido por los clientes sea el más eficientemente posible. Sin embargo no tienen un conocimiento claro sobre la calidad total, debido a que esta debe sobrepasar las expectativas de los clientes internos y externos, es decir; dar un servicio mejor de lo que esperan los clientes. Algunas jefaturas optaron por no responder (19.23%), indicando que no tienen el pleno conocimiento sobre lo que significa la calidad en si, y cómo debe aplicarse a los servicios que están brindando.

8. ¿Considera que la empresa distribuye los recursos necesarios para mejorar cada día la atención que se le brinda a los usuarios del servicio?

Objetivo: Conocer si los hospitales proveen los insumos necesarios para mejorar la atención que se brinda los usuarios.

CUADRO N° 31

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	19	73,08
Casi siempre	6	23,08
Ocasionalmente	1	3,85
TOTAL	26	100,00

Fuente: Elaboración Propia

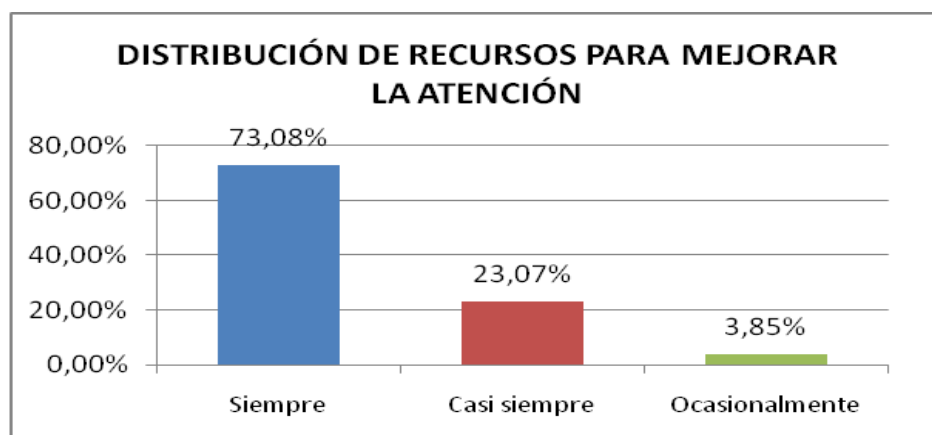


GRÁFICO N° 31

COMENTARIO

El 73.08% manifiesta que la empresa provee los recursos necesarios para mejorar la atención en los servicios, no obstante la realidad es otra, pues no existe una mejora continua que permita un cambio en la empresa; ya que, el servicio ofrecido es repetitivo y no hay factores que indiquen que en realidad se efectúe una distribución eficiente de los recursos para brindar un mejor servicio a los usuarios.

9. ¿Qué entiende por mejora continua?

Objetivo: Conocer que entienden las jefaturas por el término mejora continua.

CUADRO N° 32

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar el servicio	18	69,23%
Capacitación	2	7,69%
Mejorar infraestructura	1	3,84%
Constante esmero en el trabajo	1	3,84%
Progreso constante	1	3,84%
Mantenimiento preventivo	1	3,84%
No respondió	6	23,07%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Elaboración propia

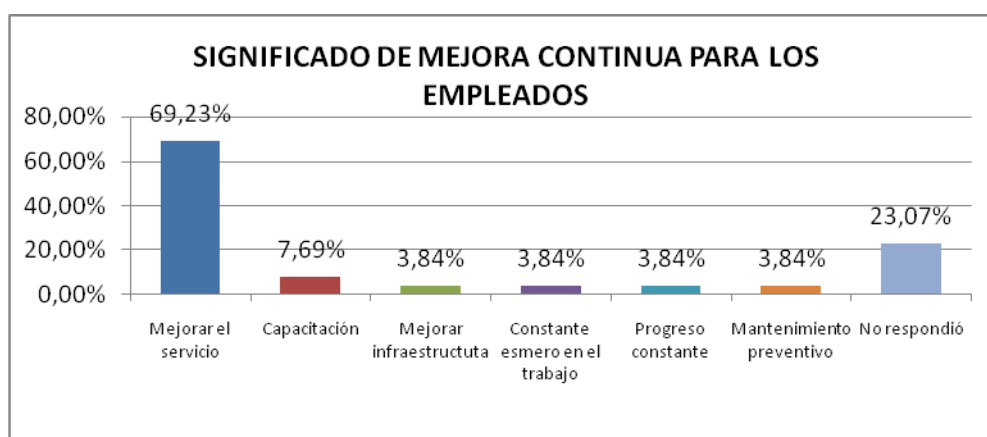


GRÁFICO N° 32

COMENTARIO

Las jefaturas consideran que la mejora continua significa mejorar el servicio (69.23%), porque permite brindar la atención al cliente y un buen servicio; pero en realidad significa todo lo relacionado a lograr de alguna forma la satisfacción de los clientes.

10. ¿Con qué frecuencia se revisan las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la frecuencia en que se efectúan la revisión de las actividades de los puestos de trabajo en los hospitales.

CUADRO N° 33

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	3	11.54
Cada mes	17	65.38
Cada tres meses	4	15.38
Cada año	1	3.85
Nunca	1	3.85
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

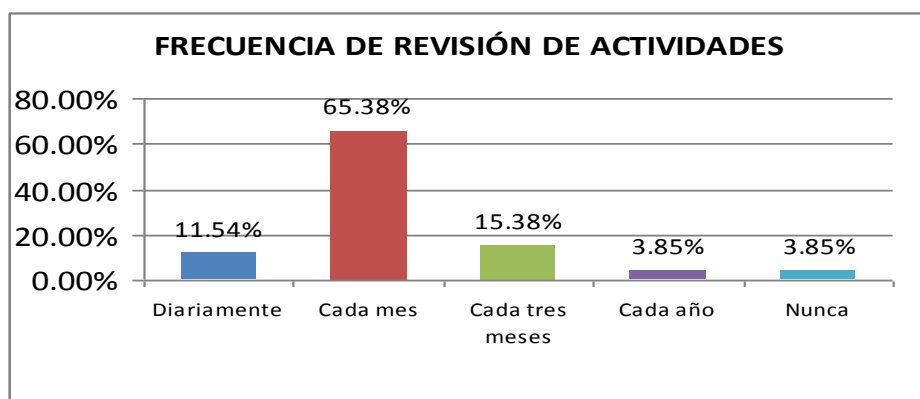


GRÁFICO N° 33

COMENTARIO

Los directivos de la empresa tienen una gran deficiencia en la supervisión de las actividades que realizan sus empleados pues los resultados afirman que la frecuencia de revisión es cada mes (65.38%) y cada tres meses (15.38%), lo que daría una causa del por qué algunos empleados no prestan servicios de calidad. Lo más correcto para una empresa privada como los hospitales es una verificación continua de las actividades que realicen sus subordinados para poder corregir errores y brindar un servicio de calidad.

11. ¿Considera que los proveedores de la empresa ofrecen productos y servicios de calidad?

Objetivo: Conocer si los proveedores proporcionan servicios y productos de calidad.

CUADRO N° 34

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	19	73.08
Casi siempre	7	26.92
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

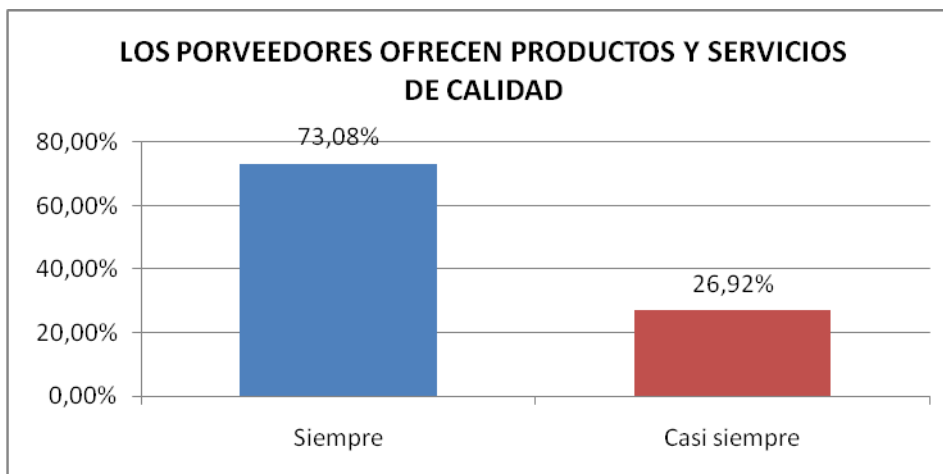


GRÁFICO N° 34

COMENTARIO

Los productos y servicios que ofrecen los proveedores son de calidad (73.08%), lo que permite ofrecer una atención al cliente de igual condición.

12. ¿Qué medidas toman cuando algún producto se encuentra en mal estado?

Objetivo: Conocer qué medidas toman los hospitales cuando se presentan dificultades en los productos adquiridos.

CUADRO N° 35

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Devolución al proveedor	8	25,00
Reportar al jefe	5	15.63
Se repara	2	6, .25
Se desecha	15	46.88
No responde	2	6, .25
TOTAL	32	100.00

Fuente: Elaboración Propia

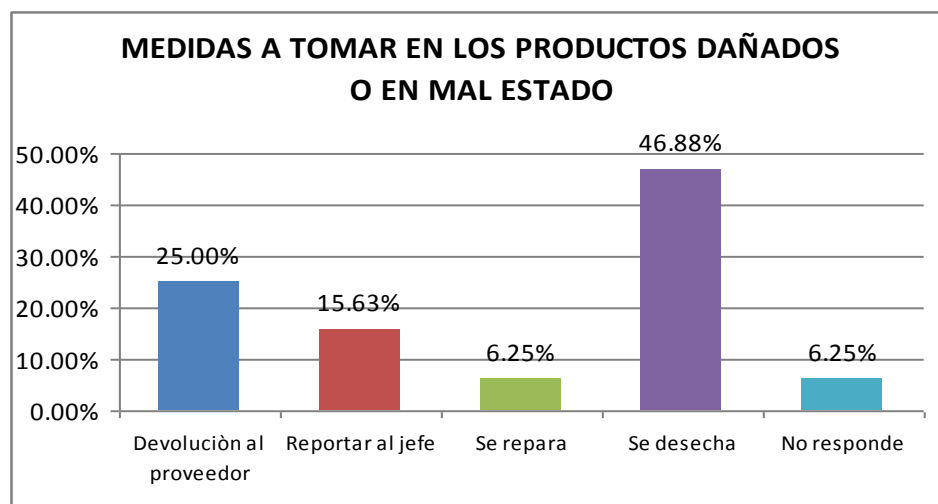


GRÁFICO N° 35

COMENTARIO:

Cuando un producto resulta defectuoso de fábrica se desecha (47%), lo que ocasiona que los costos de la empresa aumenten.

13. ¿Cómo es el trato entre compañeros de trabajo dentro de la institución?

Objetivo: Conocer cual es el trato entre empleados de los hospitales.

CUADRO N° 36

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	17	65.38
Muy bueno	2	7.69
Bueno	5	19.23
Regular	2	7.69
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

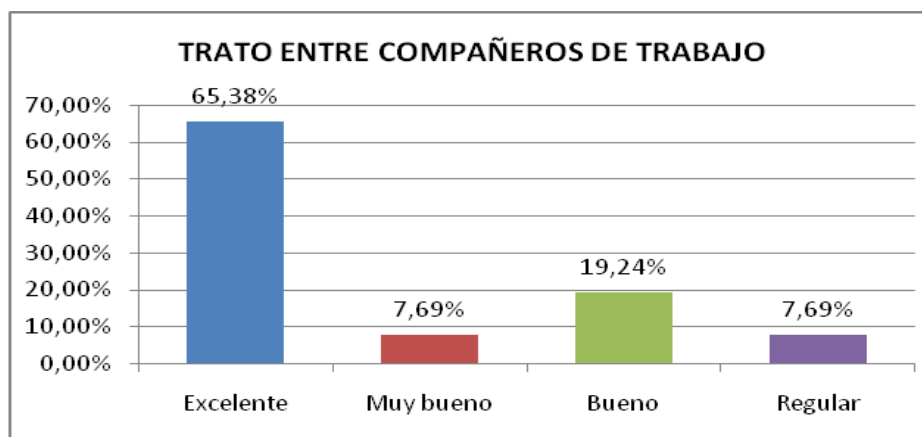


GRÁFICO N° 36

COMENTARIO

La mayoría de jefes (65.38%) manifiesta tener una relación excelente con sus compañeros de trabajo, lo que permite que el trabajo se pueda desarrollar en equipo; facilitando las labores entre ellos, logrando de ésta forma que todos persigan un fin en común que le permita a la empresa cumplir sus objetivos y metas. Sin embargo, hay un 7.69% que opinan que la relación es regular; lo cual repercute en el desempeño diario de los empleados.

14. ¿Qué entiende por trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer el concepto que se tiene por trabajo en equipo.

CUADRO N° 37

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Coordinación adecuada para un buen servicio	3	11,00%
Ayuda mutua	7	27,00%
Cumplir con las metas propuestas	1	4,00%
Participación de partes involucradas	6	23,00%
Sustitución de personal	1	4,00%
Trabajar para que todo salga bien	3	12,00%
Trabajar por beneficio de la empresa	2	8,00%
No responde	3	11,00%
TOTAL	26	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

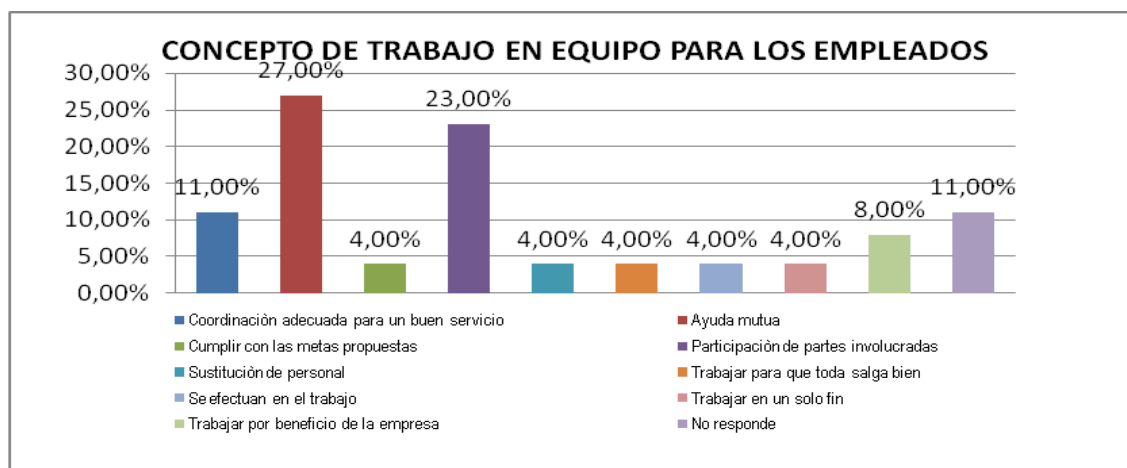


GRÁFICO N° 37

COMENTARIO

El 27% opina que el trabajo en equipo significa ayudarse mutuamente para lograr un objetivo común, además el 23% dice de que todas las partes estén involucradas en esa tarea, esto favorece a que se pueda desarrollar con un mejor método las labores asignadas a cada empleado de la empresa, una de las características que tiene el trabajo en equipo, y cuando se piensa en equipo y no individualmente, se logran los objetivos que persigue la empresa.

15. ¿Con qué frecuencia se realiza el trabajo en equipo en las áreas que supervisa?

Objetivo: Conocer la frecuencia en que se forman los equipos de trabajo en los hospitales.

CUADRO N° 38

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	50,00
Casi siempre	9	34,62
Ocasionalmente	3	11,54
Nunca	1	3,85
TOTAL	26	100,00

Fuente: Elaboración Propia

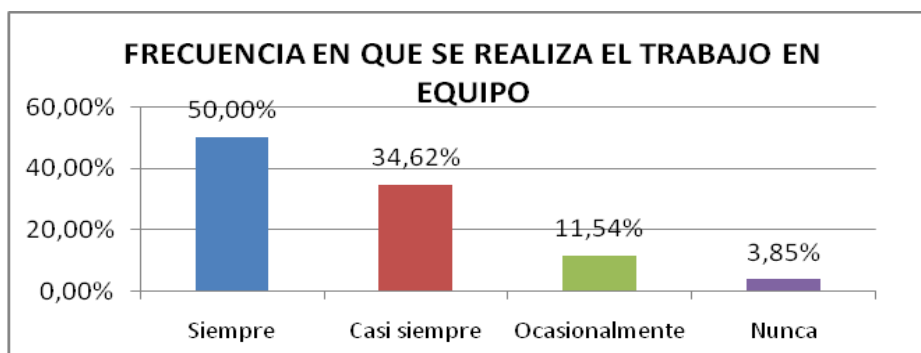


GRÁFICO N° 38

COMENTARIO:

El 50% de los encuestados dicen que siempre se realiza el trabajo en equipo. Sin embargo, el 11.54% que sólo en algunas ocasiones realizan el trabajo en equipo por lo que, se considera que hay jefes saturados de trabajo, y que pueden manifestar insatisfacción en el servicio que se les está brindando a los usuarios, además hay falta de responsabilidad compartida, característica de que en un trabajo se hace en equipo. El 3.85% dice que nunca se realiza el trabajo en equipo.

16. ¿Existe en la empresa un área orientada al manejo del personal (realizar capacitación, evaluación del personal, etc.)?

Objetivo: Conocer si en los hospitales existe un área dedicada al manejo del recursos humano.

CUADRO N° 39

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	65,38
NO	9	34,62
TOTAL	26	100,00

Fuente: Elaboración Propia

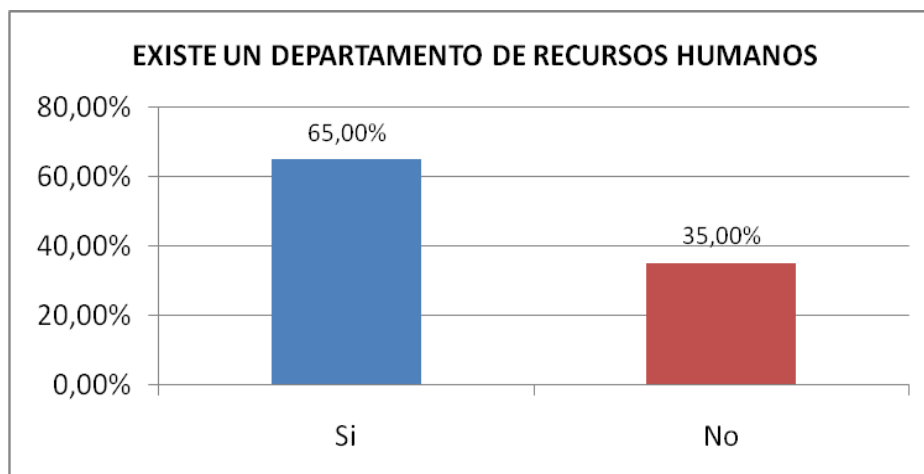


GRÁFICO N° 39

COMENTARIO

La mayoría (65%), de los encuestados posee un área dedicada al manejo de personal, el cual es el responsable de formar los equipos de trabajo, hacer contrataciones, gestionar capacitaciones y otras actividades relacionadas con el recurso humano. Sin embargo, el 35% dice que no existe un área dedicada al manejo del recurso humano.

17. Describa brevemente la manera cómo evalúa a los empleados bajo su cargo.

Objetivo: Conocer la forma de cómo se evalúan los empleados.

CUADRO N° 40

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelencia en el desempeño profesional	2	7.69
Por actividades diarias de los empleados	1	3.85
Amistad, honradez, capacidad, colaborador, y trabajo en equipo	3	11.54
Calificaciones de supervisión	2	7.69
Iniciativa, responsables, ética y profesionalismo, amables y serviciales	3	11.54
Observación directa	1	3.85
La realiza el gerente y se hace esporádicamente	1	3.85
Por medio de folletos	1	3.85
No responde	12	46.15
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

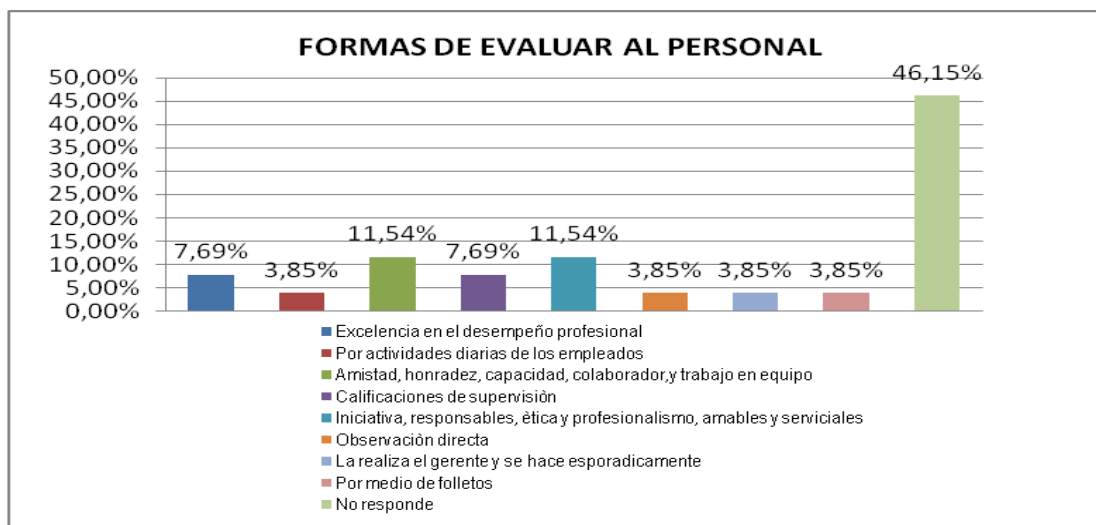


GRÁFICO N° 40

COMENTARIO:

La mayoría de jefatura (46.15%), no opinan al respecto, por lo que se intuye que no se evalúa al personal, dando como resultado que algunos usuarios manifiestan sentirse insatisfechos a la hora de asistir a dichos hospitales.

18. Al momento de su contratación ¿Mencione cuáles de los siguientes requisitos le pidieron?

Objetivo: Conocer cual es La documentación solicitada a los empleados, a la hora de solicitar trabajo.

CUADRO N° 41

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Curriculum vitae	23	88,46
Solicitud de empleo del Hospital	7	26,92
Pruebas psicológicas	6	23,08
Pruebas de aptitudes	7	26,92
Recomendaciones personales	19	73,08
Recomendaciones laborales	18	69,23
Entrevista de trabajo	22	84,62
Exámenes de conocimiento	9	34,62
Exámenes médicos	7	26,92
Firma de contrato de trabajo	8	30,77
TOTAL	126	484,62

Fuente: Elaboración Propia

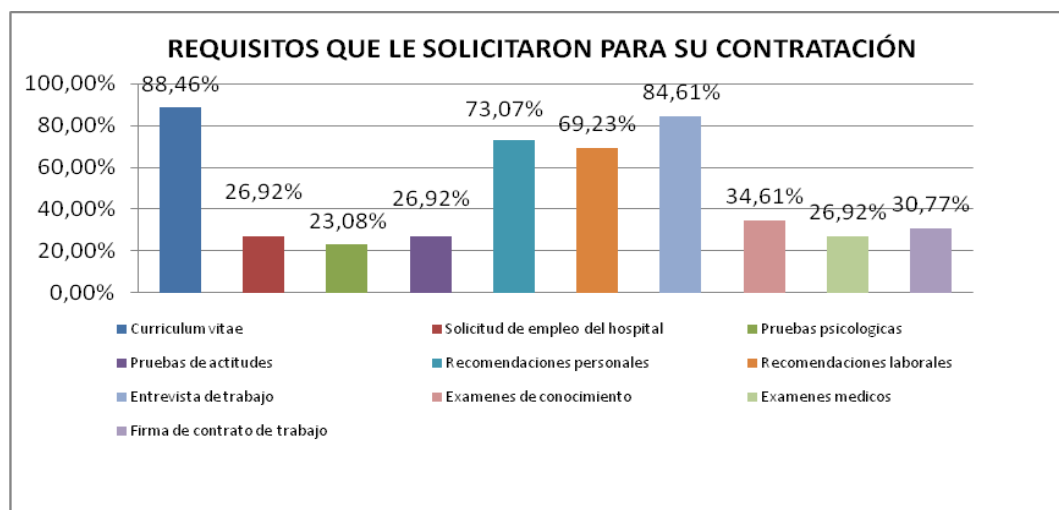


GRÁFICO N° 41

COMENTARIO:

La mayoría de empresas no solicitan la información necesaria a los candidatos a ser parte de su personal, siendo lo más frecuente el currículum y las entrevistas de trabajo (88.46%), dejando por un lado las otras herramientas de selección de personal.

19. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en su área de trabajo?

Objetivo: Definir la forma de tomar decisiones en los hospitales.

CUADRO N° 42

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleados en consenso	8	30,77
El supervisor se los hace saber	18	69,23
TOTAL	26	100,00

Fuente: Elaboración Propia

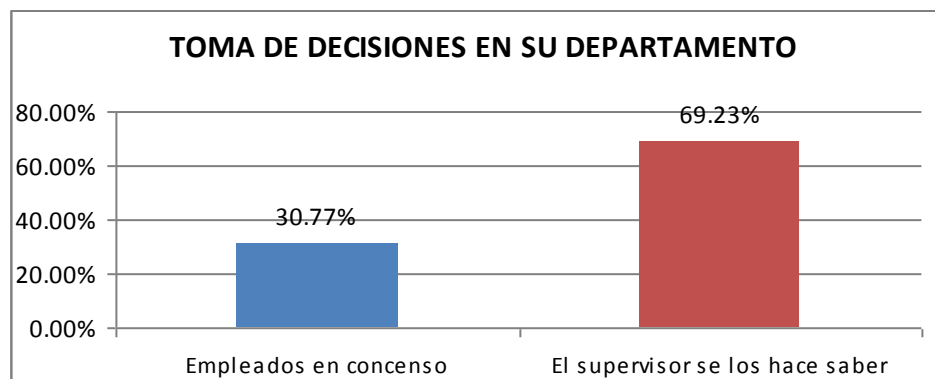


GRÁFICO N° 42

COMENTARIO:

En la mayoría de las empresas el supervisor es quien toma las decisiones referentes al trabajo que hay que desempeñar (69.24%), y no se utilizan los equipos de trabajo para poder obtener mejores decisiones entre los miembros del mismo. Al utilizar esta herramienta de trabajo, disminuye la carga, porque la mayoría colaboran, se obtienen mejores resultados, se desarrolla el respeto y los valores dentro de la empresa, permite organizarse de una mejor manera y se obtiene un mejor rendimiento en el trabajo.

20. ¿Cómo se les comunica a los subordinados las decisiones en su área o departamento?

Objetivo: Conocer cómo se trasmite la información a los empleados.

CUADRO N° 43

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En reuniones	25	96,15
Correspondencia interna	1	3,85
Total	26	100,00

Fuente: Elaboración Propia

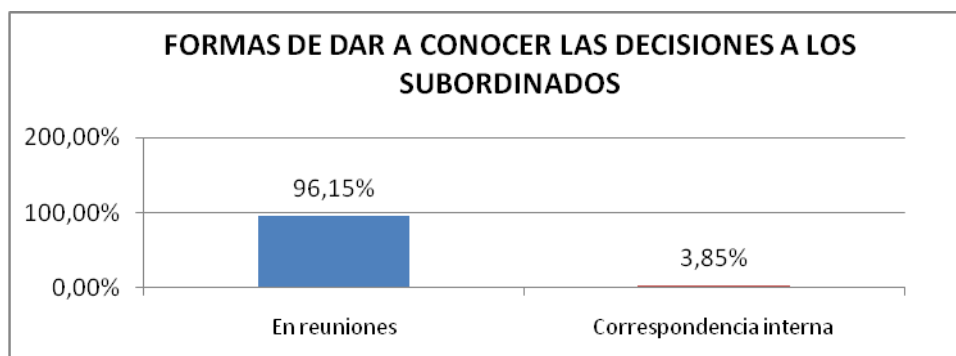


GRÁFICO N° 43

COMENTARIO:

La forma en que la comunicación se desenvuelve dentro de la empresa es de forma verbal a través de reuniones (96.15%), si la empresa quiere implementar la mejora continua y lograr la satisfacción de sus clientes la comunicación dentro de la misma debe de ser eficaz y eficiente, y llegar a todos los subordinados que forman la empresa para ello se deben utilizar diferentes formas de hacer llegar la información a los empleados y no solo las reuniones.

21. ¿Cómo considera la manera en que se lleva a cabo la resolución de problemas en la empresa?

Objetivo: Conocer si el método utilizado en la resolución de conflictos es el más adecuado.

CUADRO N° 44

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy adecuado	3	11,54%
Adecuado	20	76,92%
Poco adecuado	3	11,54%
TOTAL	26	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

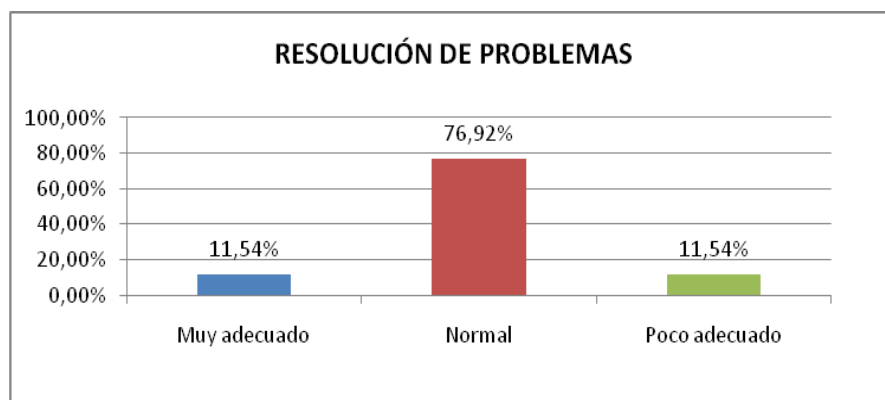


GRÁFICO N° 44

COMENTARIO:

El 11.54% de los empleados consideran que la resolución de conflictos es poco adecuada, indicando que es necesario cambiar el método y lograr la implementación de nuevas técnicas que logre la solución de problemas dentro de la empresa. Además existe un 76.92% que lo considera adecuado, dando como resultado que se debe de poner en práctica la mejora continua dentro de la institución, para evitar y solucionar los problemas que pueden existir en la empresa.

22. ¿Con qué frecuencia el hospital hace encuestas a usuarios para conocer las opiniones de lo que esperan del servicio?

Objetivo: Identificar la frecuencia con que los hospitales encuestan a sus usuarios para conocer sus expectativas en los servicios.

CUADRO N° 45

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	15.38
Casi siempre	6	23.08
Algunas veces	9	34.62
Nunca	7	26.92
TOTAL	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

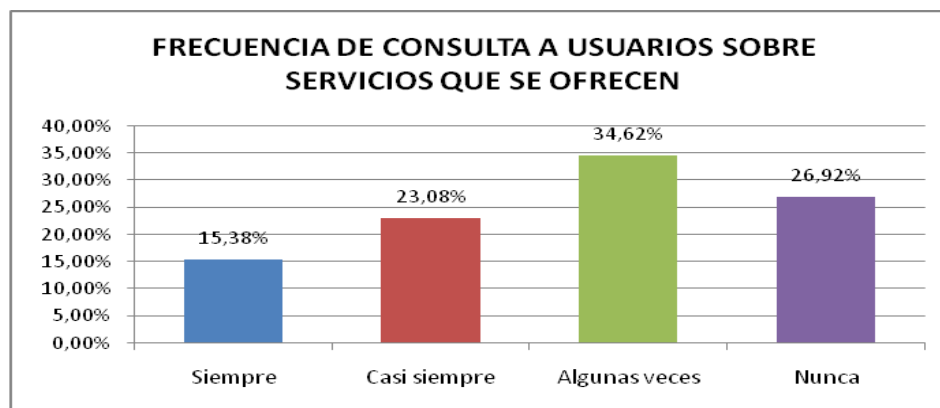


GRÁFICO N° 45

COMENTARIO

Los estudios para identificar los servicios requeridos por los usuarios se realizan algunas veces o nunca (61.54%), lo que indica que los hospitales no le presta la debida importancia. Al no efectuar un estudio sobre cuales son las necesidades de los usuarios no muestra interés sobre conocer cuales podrían ser las deficiencias o reclamos que tienen los clientes.

23. ¿Con qué frecuencia existen en el hospital atrasos a la hora de brindar atención a los clientes por parte de los empleados?

Objetivo: Conocer si existe algún atraso causado por los empleados, a la hora de brindar atención a los usuarios.

CUADRO N° 46

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi siempre	2	7.69
Algunas veces	12	46.15
Nunca	12	46.16
Total	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

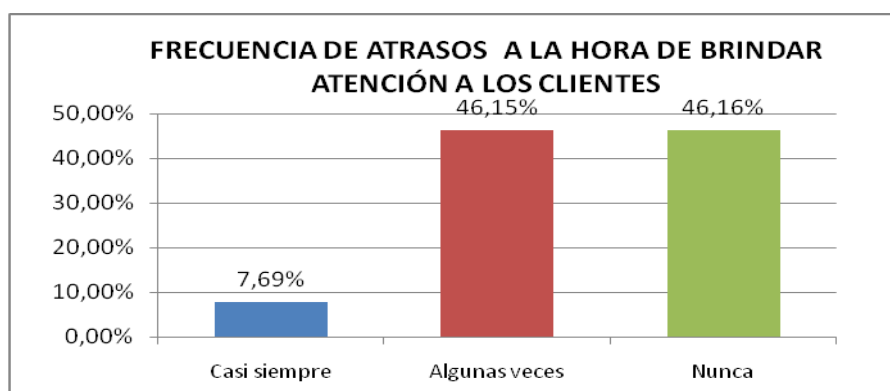


GRÁFICO N° 46

COMENTARIO

Los jefes dicen que existen atrasos (53.84%), esto se debe porque no cuentan con suficiente personal dentro de la institución que ayude a satisfacer de inmediato las necesidades de los clientes, causando insatisfacción en los usuarios. Lo anterior puede ser causa de la falta de capacitación de los empleados. Sin embargo el 46.16% manifiesta que no existe atrasos causados por los empleados.

24. ¿Cuándo fue la última vez que recibió reconocimientos o elogios por el trabajo hecho?

Objetivo: Conocer la frecuencia en que se estimula al personal por el trabajo bien hecho.

CUADRO N° 47

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hace un año	7	26,92%
Hace seis meses	4	15,38%
Hace un mes	4	15,38%
Nunca	11	42,31%
TOTAL	26	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

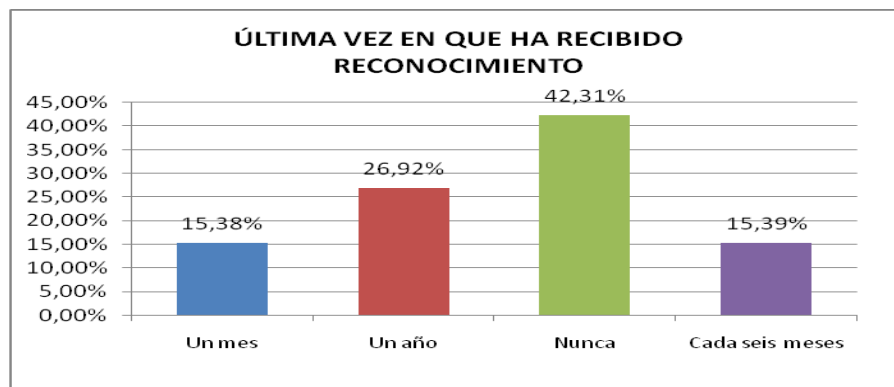


GRÁFICO N° 47

COMENTARIO

Las jefaturas mencionan que no existe un interés de las instituciones en brindar elogios a los empleados por las actividades laborales (42.31%), esto se debe a que no existe un área responsable de evaluar al personal, y proporcionarle reconocimientos. Mientras que un porcentaje considerable (26.92%) menciona que hace un año, indicando que no existe importancia por la valoración del desempeño de los subordinados.

25. ¿En qué condiciones se encuentra el mobiliario y equipo que le han asignado para hacer su trabajo?

Objetivo: Conocer las condiciones del mobiliario y equipo que han sido asignados a los empleados.

CUADRO N° 48

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	13	50.00
Muy bueno	10	38.46
Bueno	3	11.54
Total	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

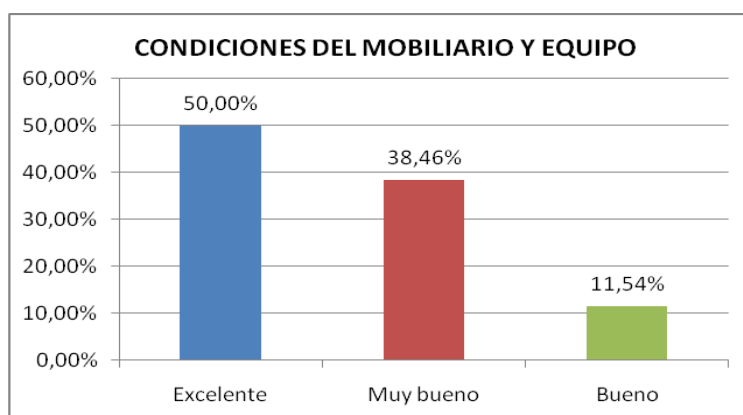


GRÁFICO N° 48

COMENTARIO

La mayoría de los jefes consideran que el mobiliario y equipo con que cuentan para desempeñar sus funciones diarias se encuentra en excelentes condiciones (50%), mientras que el resto consideran que existen deficiencias en la infraestructuras de los hospitales, en el mobiliario y el equipo que utilizan, porque no cuentan con los recursos necesarios para obtenerlos.

26. ¿Cómo considera el reconocimiento que le da la comunidad usuluteca al hospital?

Objetivo: Conocer cual es la perspectiva que las jefaturas tienen del reconocimiento que la comunidad usuluteca les da.

CUADRO N° 49

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	46.15
Muy bueno	10	38.46
Bueno	3	11.54
Regular	1	3.85
Total	26	100.00

Fuente: Elaboración Propia

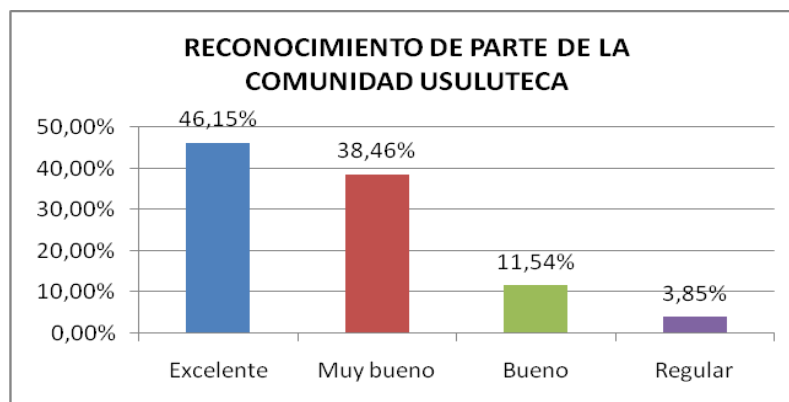


GRÁFICO N° 49

COMENTARIO

Los hospitales privados de la ciudad Usulután tienen un buen reconocimiento ante dicha comunidad según los jefes de los centros hospitalarios (84.61%), porque tienen el compromiso de brindar un buen servicio a los usuarios. Además la reputación que estos tienen es importante, ya que de ahí depende que se tengan clientes leales, además de cumplir con las expectativas ayuda a que ésta tenga mayores oportunidades de competir en el mercado.

27. Si tuviera que explicar a alguien por qué trabaja en ésta empresa, ¿Cuál sería su respuesta?

Objetivo: Conocer la razón por la que los jefes de áreas trabajan en dichos hospitales.

CUADRO N° 50

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buen salario	7	26,92%
Oportunidad de progreso	9	34,62%
Beneficios sociales	10	38,46%
Buen clima de trabajo	16	61,54%
Actualizarse profesionalmente	2	7,69%
Pertenecer a una empresa exitosa	7	26,92%
Participar en la toma de decisiones	3	11,54%
Otros	3	11,54%
Total	57	219,23%

Fuente: Elaboración Propia

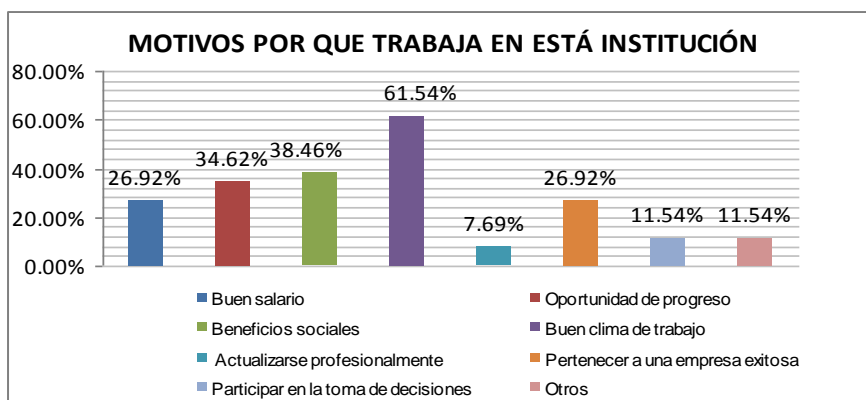


GRÁFICO N° 50

COMENTARIO

Las jefaturas manifiestan que están laborando en dicho hospital es porque obtienen beneficios sociales (38.46%) y hay un buen clima de trabajo (61.54%), indicando que los empleados se encuentran motivados en la empresa por dichos factores que constituyen un sistema de gestión de calidad. Por otra parte, también hay quienes dicen que están en dicha institución porque les permiten opinar en la toma de las decisiones (11.54%) y esto constituye un tipo de liderazgo democrático-participativo, que va de acorde con el trabajo en equipo.

28. ¿Cómo fue la atención que recibió cuando solicitó reparación de mobiliario y equipo?

Objetivo: Conocer cual es el trato que reciben las jefaturas cuando solicitan reparación del mobiliario y equipo.

CUADRO N° 51

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De inmediato	11	42,31%
Más de 15 minutos	6	23,08%
Tarde y a disgusto	3	11,54%
El siguiente día	3	11,54%
No contestaron	3	11,54%
Total	26	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

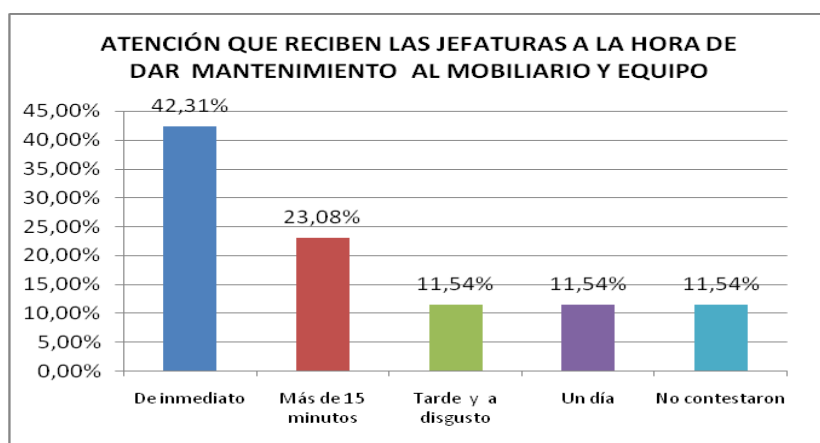


GRÁFICO N° 51

COMENTARIO

Los jefes manifiestan que la solución es de inmediato (42.31%), indicando que la dirección se preocupa porque se cuenta con todos los recursos necesarios para desempeñar el trabajo de la mejor manera, sin embargo un 34.61% que no les brindan la atención de inmediato, esto afecta a la misma vez el servicio que se les brindan a los clientes, puesto que no permitiría ofrecer un mejor servicio.

29. ¿Cómo esta usted en cuanto a su relación con el personal del hospital?

Objetivo: Conocer la relación que tiene el jefe con el personal del hospital.

CUADRO N° 52

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	11	42,31%
Satisfactorio	14	53,85%
Nada grato.	1	3,85%
Total	26	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

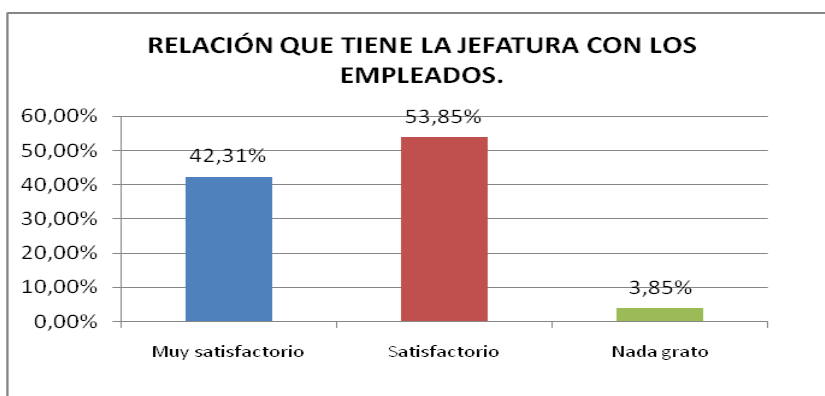


GRÁFICO N° 52

COMENTARIO

Los jefes encuentran satisfactoria en su mayoría (96.15%) la relación que existe entre compañeros de trabajo, no obstante, la minoría (3.85%) manifiesta no tener una grata relación y se encuentran insatisfechos debido a que no existe una relación laboral que permita hacer las actividades de la mejor forma, esto ocasiona que el servicio al cliente se vea afectado, porque existe un ambiente de trabajo no aceptable en lo laboral que no permite el buen trato al cliente.

4.3 Conclusiones y Recomendaciones.

4.3.1 Conclusiones.

4.3.1.1 Trabajo en equipo.

Por el hecho de que en la mayoría de las instituciones de salud los empleados no conocen realmente el significado de trabajo en equipo, no lo utilizan como herramienta administrativa para la ejecución de las labores cotidianas. Por otro lado, el trato entre los empleados se manifiesta como bueno, lo cual podría permitir trabajar juntos para obtener un objetivo común, utilizando todos los recursos que fuesen necesarios para elevar el rendimiento que perciben los usuarios, puesto que dichas empresas saben cuales son los beneficios que podrían obtener con la implementación de equipos de trabajo.

Dichas instituciones cuentan con un área específica de recursos humanos, la cual no desempeña a cabalidad sus funciones, puesto que únicamente se dedica a efectuar las contrataciones, y a capacitar en algunas áreas, pero no se preocupa por formar equipos de trabajo que logren unir fuerzas para alcanzar qué el rendimiento percibido por los usuarios cubra sus expectativas de servicio.

4.3.1.2 Rendimiento percibido.

En cuanto al servicio hospitalario privado de la ciudad Usulután, el rendimiento percibido por los clientes cuenta con una deficiencia; la mayoría manifiesta que esperan mucho

tiempo para pasar la consulta, de igual forma, los baños no son suficientes para cubrir las necesidades de los usuarios cuando se necesitan, así mismo la comida no tiene buen sabor pero sobre todo los precios de los servicios prestados son muy altos, siendo estos factores relevantes para los usuarios a la hora de preferir algún hospital privado; puesto que, si se compara con los hospitales públicos sí hay una diferenciación, pero no la suficiente como para lograr la satisfacción de los usuarios. Por lo que se puede identificar la falta de interés de las instituciones privadas de salud por el servicio que están prestando, y percibiendo los usuarios.

Además, debido a que el trabajo en equipo no se practica en su mayoría, el rendimiento percibido disminuye, porque al no haber participación de todas las partes que integran los hospitales, la expectativas y por ende el rendimiento que el cliente espera recibir no son percibidos de la mejor forma.

4.3.1.3 Mejoramiento continuó.

El mejoramiento continuó en los hospitales se ejecuta de manera parcial, porque la dirección proporciona los recursos necesarios para poder ejecutar las labores cotidianas, pero la evaluación del desempeño lo realizan por amistad, por honradez, por la colaboración que proporciona, por su iniciativa de trabajo y por otros tantos factores, que indican que hay preocupación por parte de la institución por brindar un buen servicio. Sin embargo, para que funcione de manera total es necesario cambiar en primera instancia el

concepto que los empleados tienen al respecto; ya que, la mayoría opina que es mejorar la atención y los servicios, cuando en realidad es el cambio en los procesos administrativos, tratando de permanecer en una actualización constante para proporcionar lo mejor a los usuarios. Además, las jefaturas no cumplen su función a cabalidad, pues las actividades que realizan los empleados a cargo, no son supervisadas continuamente en su mayoría, sino una tan sola vez durante el mes, dando lugar que el trabajo no se ejecute como debe de ser.

Por otro lado, los hospitales en estudio manifiestan contar con proveedores que brindan insumos de calidad, porque se eligen en base a que poseen productos reconocidos, por los precios que tienen, por puntualidad en la entrega, sin embargo, hay productos que son desechados en su momento porque no tienen un buen funcionamiento o porque se han deteriorado, lo cual indica que no se cuenta con un control de la calidad a la hora de recibirlos, ocasionando costos adicionales porque hay que sustituirlos por unos que se puedan utilizar. No obstante, hay hospitales que retornan dichos insumos a sus proveedores para que los cambien, dándose cuenta de esta problemática hasta que serán utilizados.

4.3.1.4 Expectativas de los usuarios.

Los habitantes de la ciudad de Usulután manifiestan que asisten al hospital de su preferencia, porque proporcionan variedad y calidad en los servicios, y dentro de los que

tienen mayor demanda son el Hospital de Especialidad Santa Catalina y el Metropol, porque según los usuarios ellos cubren y satisfacen sus expectativas; debido a que en las habitaciones los muebles están en buen estado y persiste una limpieza en ellas; además, la atención que la enfermera muestra al tratar a los pacientes es aceptable para la mayoría, pero esta debe de mejorar.

Los hospitales privados, ofrecen salas de espera cómodas en donde desde el momento en que se llega al hospital, los usuarios esperan que se cumpla con este requerimiento, porque de esta manera la estadía será lo más agradablemente posible. Sin embargo, para que las expectativas de los usuarios se cubran en su totalidad es necesaria la implementación de la mejora perpetúa puesto que con ella los productos, servicios, atención se verán mejorados.

Por otro lado la visita del médico a las habitaciones es parte de las expectativas que los usuarios esperan, si prefieren los hospitales privados es porque se les dedica más tiempo a los pacientes. Además, los médicos no están pendientes de la salud de sus pacientes una vez estos hayan sido dado de alta, factor que sobrepasaría las expectativas que esperan los usuarios de los hospitales; no obstante, pareciese que hay preferencias hacia ciertos usuarios, puesto que existen personas a las que se les ha llamado en más de una ocasión, demostrando que no hay equidad en el trato a los pacientes, imposibilitando la ejecución del proceso de mejora continua.

4.3.1.5 Sistema de gestión de calidad.

En los hospitales privados prevalece la capacitación en la atención al cliente, sin embargo, hay muchos empleados que manifiestan no haber recibido capacitación alguna, lo que refleja un retraso en el mejoramiento continuo y a la vez en la satisfacción de los usuarios, puesto que no se les brinda la atención y el cuidado necesario que se merecen.

Dichas capacitaciones son efectuadas en su mayoría tres veces al año, esto ocasiona que no hay una actualización constante. Aunado a esto, para los empleados la calidad total es únicamente servicios de calidad, indicando la falta de conocimiento de dicho concepto, como consecuencia de la falta de capacitación.

Un elemento indispensable en el sistema de calidad total, es que en el momento de efectuar las contrataciones la documentación solicitada es variable para todos los empleados, porque se solicito el currículum vitae, recomendaciones laborales y personales, así como la entrevista de trabajo respectiva, estos mismos requisitos no fueron solicitados a todos los empleados, lo cual refleja que el proceso de selección no es el adecuado, porque se requiere de todo un proceso para contar con el personal idóneo que proporcione con su atención la satisfacción de los usuarios.

Es necesario que la resolución de conflictos entre los empleados tenga el debido tratamiento, en los hospitales es considerada como poco adecuada, razón por la cual la satisfacción de los usuarios no se logra cumplir; la cual

debe de mejorar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Otro factor que influye en que se logre la satisfacción de los usuarios son los elogios que pueden recibir los empleados por brindar un buen servicio, el cual en la mayoría de los hospitales no se lleva a cabo, dejando de motivar a los mismos a que la atención que le brinden a los usuarios sea de calidad.

Todo lo expuesto manifiesta la necesidad de un sistema de gestión de calidad, así como un sistema de mejora continua, ya que hay muchos elementos y factores que los hospitales necesitan cambiar para poder ofrecer, buenos servicios y atención, pero sobre todo lograr la satisfacción de los usuarios.

4.3.1.6 Niveles de satisfacción.

Actualmente los niveles de satisfacción en los clientes acerca de los servicios que se presta en los centros hospitalarios privados de Usulután, se coloca en una apreciación de "muy bueno"; sin embargo, no logra un grado de excelencia que se podría lograr con un modelo de calidad.

Es necesario mencionar que los niveles de satisfacción de los usuarios dependen en gran medida de las expectativas en los servicios que soliciten; los usuarios manifiestan tener satisfacción después de que se les ha prestado un servicio en los hospitales privados, ésta viene dada por la amabilidad que proporcionaron las enfermeras durante su estadía en el hospital; también la comodidad en las habitaciones es un

factor que brinda satisfacción, en donde los usuarios hacen mención que hay que mejorar la higiene de las habitaciones. Lo cual indica que se requiere de un sistema de gestión de calidad para poder ofrecer calidad en todo lo relacionado a prestación de servicio hospitalario.

Por otra parte, existe cierto conformismo de los centros hospitalarios en brindar un servicio repetitivo, puesto que no hay interés en conocer de qué forma se puede aumentar los niveles de satisfacción de los clientes, porque no se efectúan estudios que permitan conocerlos.

Por lo tanto, al no saber si los usuarios quedan satisfechos con el servicio que han recibido, no se podrá saber si se les proporciona de una manera en que sobrepase sus expectativa, y/o tendrán clientes insatisfechos que buscarán otras instituciones hasta que encuentren una donde les proporcione lo mejor de si, y de esta forma los niveles de satisfacción puedan ser percibidos por los usuarios y por la dirección de la institución.

Algunas instituciones de salud tienen buzones de sugerencias pero no están a la vista de los usuarios, es decir que no son funcionales, lo cual pareciese que no interesa la opinión de los clientes, por lo tanto no se puede elevar el nivel de satisfacción cuando no se conocen las necesidades que ellos tienen.

4.3.1.7 Conclusión general.

La calidad total no esta siendo implementada por los hospitales privados de la ciudad Usulután, ya que la mayoría de ellos no practican el trabajo en equipo, que permita una distribución equitativa del trabajo, con los que se pueda lograr aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios, ya que la misma se encuentra baja y a causa de esto el rendimiento percibido en los servicios proporcionados no es calificado por los usuarios como excelente.

Aunado a lo anterior, la falta de un sistema de mejora continua permite que se cometan muchos errores en la prestación de servicios, y no se logra cubrir las expectativas de los usuarios, como los procedimientos para las consultas en ocasiones son muy difíciles y consumen mucho tiempo debido a que los empleados no se dedican en concreto a la atención de los usuarios.

Además, por no estar definidas las funciones de cada uno de los empleados, hay duplicidad de trabajo y esto ocasiona conflictos laborales, porque no existe una responsabilidad de parte de ellos en las deficiencias que realizan en sus labores.

La falta de capacitación en áreas esenciales imposibilita que la satisfacción de los usuarios se logre, en el cual hay que estar actualizando la forma de realizar el trabajo, pues surgen formas sencillas de realizarlo, de igual forma se hace esperar por mucho tiempo a los usuarios, logrando con

ello que el nivel de satisfacción de los mismos sea deficiente.

4.3.2 Recomendaciones.

4.3.2.1 Trabajo en equipo

Las relaciones entre los empleados en gran parte son aceptables, lo que propicia la formación de equipos de trabajo, con los que se estará logrando incrementar la eficiencia y eficacia de los empleados, al compartir responsabilidades y al aumentar la participación de los empleados en el desarrollo de las labores cotidianas. Y en la medida en que se alcance el funcionamiento de los equipos de trabajo, se estará cumpliendo con el objetivo de aumentar el rendimiento percibido de los usuarios.

De ello resulta que la formación de equipos de trabajo conlleva, al logro de la satisfacción de los usuarios, puesto que se tiene la obligación de cumplir con los compromisos que se adquieren con los clientes, desde el momento en que ellos confían en un determinado hospital privado en la ciudad de Usulután.

El hecho que se cuenta con un área encargada de velar por el recurso humano, es necesario capacitar a los jefes para que estos forme los equipos de trabajo, programen capacitaciones, evalúen al personal entre otras actividades, que originan al logro de un equipo especializado y comprometido a satisfacer a los clientes, sin importar las decisiones que se han tomado

dentro del mismo equipo, tomando en consideración el rendimiento tangible e intangible percibido por los usuarios.

4.3.2.2 Rendimiento percibido

Es necesario utilizar estrategias orientadas a que logren mejorar el rendimiento percibido, para así brindar un servicio de calidad, tomando en cuenta métodos como, entrevistar a los clientes para que expresen su sentimiento al respecto, logrando con ello una percepción del servicio brindado que indique qué es necesario mejorar en la empresa para que el cliente aumente su satisfacción a través de la percepción de un servicio de calidad.

Por lo tanto, al implementar y lograr ese interés de la dirección hasta el nivel más bajo de la empresa, y reconocer cuales podrían ser las debilidades con que cuenta la empresa desde el punto de vista de los usuarios, se podrían implementar los respectivos cambios que pueden mejorar la percepción de los clientes.

4.3.2.3 El mejoramiento continuo.

Para que el modelo de calidad total sea eficiente, los estándares de calidad establecidos deben ser de total conocimiento de los empleados y debe existir una adecuada planificación de los recursos para lograrlos. Además, las instituciones de salud, deben de optimizar la forma en que se realizan las compras de materiales e insumos que se necesitan en el desarrollo normal de las actividades cotidianas para

evitar costos adicionales; es decir, que se debe mejorar los procedimientos administrativos con la implementación de un sistema de control de compras y de inventario, para detectar la mala calidad en los insumos que son adquiridos; o en su momento buscar proveedores que ofrezcan productos y servicios de calidad comprobada.

También es necesario que se capacite constantemente a los empleados, para que se pueda brindar un mejor servicio, aumentando la satisfacción de los usuarios a través de cubrir las expectativas que estos tienen con los servicios solicitados.

4.3.2.4 Las expectativas de los usuarios.

El nivel de eficiencia administrativa que la empresa debe alcanzar mediante la aplicación de un modelo de calidad total, debe ser en beneficio de lograr que las expectativas de los usuarios se cumplan, porque en la medida de lo posible que esto se logre, aumentará la satisfacción de los mismos. Para ello es necesario conocer cuales son las necesidades que estos tienen, con el objetivo de alcanzar que la participación de los empleados contribuya a la obtención de los resultados planeados por la dirección, es decir, delegar a un empleado por cierto tiempo que entreviste a los clientes, para que de esta forma conocer las expectativas que ellos tienen sobre el servicio del hospital.

4.3.2.5 Sistema de gestión de calidad

Debe emplearse un sistema de calidad, que defina las funciones que los empleados deben realizar para obtener los

niveles de calidad establecidos, y a la vez que logren elevar la satisfacción de los usuarios con los servicios proporcionados.

De igual forma, se requiere del compromiso de todos los componentes de la empresa para que tal política pueda ser aplicada a todas las actividades. Además, es necesario establecer estándares de calidad para que se utilicen de forma eficiente las herramientas y técnicas de aplicación del modelo.

Para dar efecto a la implantación del sistema, los empleados deben conocer las exigencias de los clientes para ofrecerles un excelente servicio que puedan elevar los niveles de satisfacción o exceder sus expectativas.

4.3.2.6 Niveles de satisfacción.

Para satisfacer a los usuarios, es necesario contar con un personal comprometido con la calidad y, por medio de ellos, identificarse con los niveles de excelencia y de mejora continua que exige la satisfacción en los clientes.

Cada uno de los hospitales debe de estar conscientes, que para conocer los gustos y preferencias de los clientes, el proceso administrativo debe asegurar que los servicios se ofrecen con mayor calidad y valor agregado que la competencia.

Es necesario que dichos hospitales eliminen la valoración de "muy bueno" en los niveles de satisfacción con la que los clientes se identifican, y convertirla en excelente, pero para lograr esto se necesita de que la dirección implemente un modelo de calidad total, en la cual se pueda dar paso a la opinión de los usuarios a través de los buzones de sugerencias, debido a que de esta forma lograrán conocer y superar las deficiencias que existen, pero que pongan en práctica estas sugerencias.

4.3.2.7 Recomendación general.

El entorno en el que se realizan las actividades en la empresa, requiere del diseño de un modelo de calidad total, que permita aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios, y que le sirva como herramienta para mejorar la competitividad en los servicios que se prestan.

Para que el modelo de calidad total cumpla con los beneficios deseados, la empresa debe de crear una nueva estructura gerencial, que permita cambiar los procesos administrativos, para reducir costos de calidad en los productos y servicios que se utilizan, y que los clientes perciban el cambio y aumenten su satisfacción. Del mismo modo, la gestión que se realice en el elemento humano, debe pretender que la mejora continua sea un objetivo percibido por los clientes para incrementar sus niveles de satisfacción.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES DE LOS HOSPITALES PRIVADOS DE LA CIUDAD USULUTÁN.

5.1 Modelo de calidad total propuesto.

Mediante el estudio realizado en los hospitales privados de la ciudad Usulután, se detectó la necesidad del diseño e implementación de un modelo de calidad total, para obtener mejores niveles de calidad en los servicios que son proporcionados en los mismos, que permitan aumentar y mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios.

La propuesta que se presenta se ha realizado considerando los aspectos más importantes del Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Administración de la Calidad Total (EFQM, por sus siglas en inglés) dirigida a la PYME (pequeña y mediana empresa). Con el cual se pretende que a medida se vaya desarrollando el modelo, el Hospital de Especialidades Santa Catalina (que es donde se desarrolla nuestra investigación) tengan un mejor panorama de los beneficios proporcionados por la calidad total; de modo que se proyecte lograr la implementación total del modelo para poder mejorar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que son ofrecidos.

Con el propósito de facilitar una guía de trabajo para la elaboración del modelo de calidad total, a continuación se exponen los pasos a seguir.

5.2 Creación de un comité de calidad.

El comité de calidad es un grupo de personas que mediante el trabajo en equipo realizan tareas relacionadas con la calidad, y asumen la responsabilidad del mantenimiento del Sistema de Calidad. El cual estará formado por los jefes de cada área, haciendo un total de seis miembros, los que tendrán por compromiso el cumplimiento de la calidad en los procedimientos que los empleados efectúen en el hospital.

Para poder implementar un modelo de calidad, es necesario que haya un grupo responsables de vigilar para que se cumplan todo los requisitos que un modelo exige, para ello se proponen que este comité tenga las siguientes funciones.

5.2.1 Funciones del comité de calidad.

Teniendo en cuenta que el liderazgo es una de las principales características en la gestión de la calidad, de igual forma se debe considerar las funciones del comité de calidad las cuales se describen a continuación.

5.2.1.1 Fomento de la filosofía de la calidad total.

Para que la calidad total se convierta en una filosofía dentro de la empresa, el comité de calidad debe proporcionar conferencias, charlas, reuniones y en general todo lo que le permita crear en los empleados el compromiso de lograr la satisfacción de los usuarios, y además para mentalizar en ellos los procesos y la filosofía de la empresa.

La implementación de la participación de los empleados, también debe de estar orientado hacia las decisiones y los procesos de la empresa; en donde el líder debe de respetar y valorar las sugerencias y posibles soluciones que pudieran dar los empleados.

5.2.1.2 Comunicación de la misión, visión, políticas y estrategia a los empleados.

Para poder dar a conocer, las actividades que ayudarán a implementar el modelo de calidad total, es necesario que la empresa ponga a disposición todos los recursos para que los empleados se comprometan, dicho mecanismo de información puede ser: charlas informativas, seminarios, colocar en lugar visible la misión, visión y política, para que los empleados puedan ver, al igual que los usuarios de los hospitales que todo esfuerzo que se hace dentro del hospital, es para lograr satisfacerle.

5.2.1.3 Revisión de la política y estrategia para la mejora continua.

El comité tendrá el compromiso de revisar la política y la estrategia cada año, la cual deberá estar en función de los objetivos que la junta de accionistas persigue, con el propósito de que siempre impulsen la mejora continua en el hospital. Si al cabo de un año los resultados no son los que esperan, se deberá tomar a consideración las recomendaciones que los usuarios y empleados hacen para continuar con el proceso de mejora continua.

Además, se deberá tomar en cuenta las estrategias que la competencia implemente, con el plan de ser competitivo y de ofrecer lo mejor a los clientes, para elevar su nivel de satisfacción.

5.2.1.4 Provisión de recursos necesarios.

El comité después de hacer la revisión respectiva de la estrategia, políticas, objetivos, la misión y visión tendrá la obligación de proveer a los empleados los recursos necesarios para impulsar el modelo de calidad total que les permita ser más competitivos, y a la vez para que las actividades que desempeñen los empleados las realicen lo más eficientemente posible, logrando con ello mayor motivación de los subordinados, lo cual trae como efecto aumento en la satisfacción de los usuarios.

5.2.1.5 Reconocimientos de logros.

El líder comprometido con la calidad total, tiene que implementar estrategias que motiven a los empleados a que ese objetivo se cumpla. Dicha motivación debe de hacerse cuando se considere necesario, y dependerá del tipo de liderazgo en función. Además es necesario que se implementen modelos de motivación hacia los empleados, ya que es necesario hacerles sentir bien para que desempeñen su trabajo de la mejor forma posible, originando que la satisfacción de los clientes aumente al tener un personal motivado y preparado profesionalmente.

5.2.1.6 Realizar una auto evaluación.

El comité tendrá la obligación de efectuar una auto evaluación, que consiste en realizar una serie de interrogantes que agrupen dos importantes aspectos en análisis.

El primero, que consiste en conocer el nivel de calidad actual de los servicios que se prestan; segundo, precisar el grado de conocimiento de la empresa con respecto a la calidad total, en lo referente a los beneficios que resultan de la implementación de dicho modelo.

A continuación se presenta una guía para realizar una primera evaluación, con respecto al modelo de calidad total propuesto.

Cuadro N° 53 Auto evaluación de la calidad.	Si	No
¿Los empleados conocen la misión y visión de la empresa?		
¿Está usted informado y formado en lo referente a calidad total?		
¿Hay un responsable de calidad en la empresa?		
¿Hay un sistema de aseguramiento de la calidad?		
¿Existe un sistema de calidad que involucre a todos los departamentos que forman dicho Hospital?		
¿Hay un sistema de calidad que involucre a clientes y proveedores?		
¿Tiene fijada la dirección de la empresa una política integral de calidad que abarque a todos los departamentos y divisiones?		
¿Existe un comité de calidad?		
¿Se fijan objetivos específicos relacionados con la calidad?		
¿Existe un organigrama?		
¿Están fijadas las funciones del personal?		
¿Existen canales concretos de comunicación e información?		
¿Se realizan auditorias internas de calidad?		
¿Se analiza la calidad del servicio interno?		

¿Se analiza la calidad de servicio al cliente?		
¿Existe un sistema de atención de reclamaciones?		
¿Se utilizan las reclamaciones para enriquecer al sistema de mejora continua?		
¿Existe un sistema de análisis de corrección de la no-conformidad del producto o servicio?		
¿Se efectúan estudios de demanda de los clientes para la mejora del producto o servicio?		
¿Existe un plan de marketing que considere la calidad como elemento relevante?		
¿Se forman equipos de trabajo que permitan lograr la calidad en la atención a los usuarios?		
¿Existe alguna forma de medir el rendimiento de los usuarios, con el servicio proporcionado?		
¿Existe capacitación constante a los empleados en lo relacionado con la calidad total?		
¿Se analizan los objetivos y resultados de la formación?		
¿Existe un buen clima laboral dentro de la empresa?		
¿Se evalúa constantemente el rendimiento de los empleados?		
¿Se analizan y consideran las relaciones interpersonales?		
¿Los empleados tienen conocimientos actualizados sobre calidad total?		
¿Los resultados que trajo la estrategia aplicada son los esperados?		

Fuente: Elaboración Propia.

Dicho cuestionario será llenado por los miembros del comité de calidad en todas las áreas que conforman la empresa, y de acuerdo a las respuestas obtenidas, se debe realizar un análisis profundo que conlleve a un diagnóstico que concientice a la junta general de accionistas, en cuanto a la necesidad de hacer ciertos ajustes al manejo actual de la empresa y emprender los cambios respectivos.

5.3 Liderazgo en la gestión de la calidad total.

La creación de un modelo de calidad total para una empresa, no adquiere relevancia si los accionistas no se encuentran convencidos acerca de la importancia del liderazgo y, además sí no se encuentran dispuestos a practicarlo.

Es de vital importancia, que las personas que esten como líder, sean personas que tome la iniciativa en cuanto al desarrollo del modelo en todos sus ámbitos y, de esta manera, la empresa impulse y facilite la implantación de una cultura de calidad. Por lo tanto, es necesario para la implementación del modelo en el Hospital de Especialidades Santa Catalina que haya concientización en la cúpula acerca del valor del liderazgo en la gestión de la calidad.

Para lo cual se propone que el liderazgo a impulsar sea el democrático participativo ya que, este tipo de líder permite que haya una interacción entre los empleados y la gerencia, logrando con ello una solución más precisa a los problemas que se puedan presentar, e impulsando mejores tomas de decisiones. Por lo tanto, el liderazgo de dicho hospital debe mostrar un compromiso con la implementación del modelo de calidad total en todo momento, para lo cual deben de cumplir ciertas características.

5.3.1 Característica del liderazgo.

Dentro de algunas características básicas que todo líder debe de tener, como miembro del comité de calidad se tienen:

- El líder comprometido con la calidad no se queda encerrado en su oficina, sino que sale a supervisar por todas las áreas que forman la empresa, para velar por el buen funcionamiento del hospital.
- Este recorrido no se limita a una observación visual; sino que, se detiene a platicar con los empleados de

cada departamento para interesarse por la marcha del trabajo.

- En la comunicación descendente se utiliza todo tipo de medios que permita transmitir la información.
- La información relevante de la empresa, se facilita a todos los empleados.
- Debe de ser accesible para que los empleados puedan acudir a él a realizar alguna queja, sugerencia ya sea por escrito o de forma verbal.
- Debe dar ejemplo de si mismo.

Después de hacer el diagnóstico respectivo, es necesario ejecutar acciones correctivas o preventivas, para lo cual el comité de calidad deberá redireccionar la estrategia, la misión, la visión, las políticas y los objetivos de la empresa, todos ellos encaminados a lograr mejorar las debilidades resultantes.

Como efecto de los resultados encontrados en el desarrollo de la investigación se procede a desarrollar el proceso de planeación estratégica.

5.3.2 Planificación estratégica orientada a la calidad

La creación de un plan estratégico orientado a la calidad, es el primer punto en consideración para aquellas empresas que desean implantar una estrategia de cambio hacia la calidad,

para el caso del hospital en estudio, que permita mejorar la satisfacción de los usuarios con los servicios que brinda.

Para planear el cambio, la empresa requiere conocer con exactitud tres aspectos importantes: ¿De dónde venimos?, ¿Quiénes somos? y ¿Quiénes queremos ser en el futuro? Es por ello que la realización de una planeación estratégica de la calidad total, para el Hospital de Especialidades Santa Catalina, se puede dividir en dos etapas.

5.3.2.1 Primera etapa de la planificación estratégica para Hospital de Especialidades Santa Catalina.

Con el objetivo de perfilar las actividades que conllevarán a la implementación del modelo de calidad, el hospital necesita determinar ciertos aspectos claves, los cuales están determinados por esta etapa, que comprende las siguientes actividades:

5.3.2.1.1 Definición de la misión o propósito fundamental del hospital.

La misión da respuesta a las preguntas ¿Quiénes somos? Y ¿Qué hacemos como empresa?, planteándolo de una manera más clara y precisa:

"Somos un hospital que tiene como mayor compromiso, proporcionar a los habitantes de la ciudad de Usulután una excelente atención personalizada a través de servicios y productos con los mayores estándares de calidad exigidos,

para que nuestros clientes se sientan satisfechos con el servicio brindado”.

5.3.2.1.2 Definición de la visión o lo que queremos lograr en el futuro.

Para el caso, ya se ha definido quién es la empresa y qué es lo que hace; ahora, resulta oportuno dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Hacia dónde queremos ir?, lo cual de forma clara se expresa:

“Ser una empresa líder en la industria hospitalaria de la zona oriental; reconocida por brindar servicios de calidad, para colocarse en la posición más alta entre los consumidores”

5.3.2.1.3 Definición de la política de calidad de la empresa.

La política del hospital está determinada por los objetivos de los propietarios, los deseos de los clientes y la satisfacción del personal.

“Nuestra política se basa en lograr los mejores estándares de calidad para satisfacer las expectativas de cada cliente; mediante los recursos y el esfuerzo destinado a brindar un servicio excepcional de mejora continua”.

5.3.2.1.4 Estrategia a seguir.

La estrategia da a conocer el camino a transitar, de modo que se visualice el tipo de obstáculos que se tienen que vencer, así como las herramientas necesarias para lograr el cambio a favor de la calidad y de la satisfacción de los usuarios.

Implantar un plan de calidad implica una nueva forma de hacer las cosas, para lo cual, es indispensable contar con un equipo directivo apto para desarrollar el sistema de calidad. Es necesario, que el equipo directivo tenga excelentes conocimientos en técnicas de organización, gestión de calidad y recursos humanos, así como formación en marketing y empresas. Por este motivo se considera en la estructura organizativa propuesta, la creación de un área de recursos humanos y de un comité de calidad.

ESTRATEGIA PROPUESTA: "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, A TRAVÉS DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL".

Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y sólo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado. Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de las personas que llegan a la empresa.

Las organizaciones excelentes conocen y comprenden a profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; además, que la mejor manera de lograr mayores niveles de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las

necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.

Para el desarrollo de esta estrategia, se requiere del compromiso de la empresa como un todo, con el fin de alcanzar los resultados esperados convirtiéndose así en una estrategia corporativa.

Al implementar esta estrategia se mejorarían los procedimientos administrativos y la forma de adquisición de bienes y servicios, entre otros; de esta forma se atendería más rápido a los clientes actuales, estos se sentirían más satisfechos, y se atraería a nuevos clientes.

Por lo tanto, es necesario comenzar por la cúspide de la estructura organizativa de la empresa, ya que es de quienes depende la satisfacción de los empleados, esto impulsará la lealtad del personal con la empresa, lo cual se reflejará en la productividad de los mismos en sus respectivas áreas de acción, obteniendo un valor en servicio que se ofrecerá a los clientes, generando la satisfacción de los mismos y por ende la lealtad que ellos tengan para con la empresa, lo cual repercutirá satisfactoriamente en las utilidades que la entidad en estudio pretende percibir del público.

El buen trato a los clientes es indispensable cuando queremos lograr la satisfacción del mismo, y a la vez una buena imagen de la empresa ante éste; es por ello que es necesario conocer la opinión de los clientes respecto a sus expectativas del servicio percibido y recibido de la empresa, por lo que el comité de calidad se encargará de recibir

sugerencias y reclamos que ayuden a mejorar, puesto que ésta es la única manera en que se puede comenzar una mejora continua en el servicio que se brinda.

Además, hay que saber escuchar a los clientes de forma atenta y cordial, puesto que cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante.

La nueva estrategia del mercado exige que el trabajo se desarrolle de forma coordinada y en equipo para lograr eficiencia en la solución de los problemas a los clientes, ya que de esta manera se desarrollarán procesos que permitan dar una respuesta más inmediata y precisa a que los clientes necesitan y desean.

Debido a que la calidad en el servicio es dada por el desempeño de los empleados en el momento de la venta, es necesario de que estos se capaciten en esta rama, porque es la única manera en que se puede brindar una mejor atención, y poder sobrepasar las expectativas, logrando con ello la satisfacción del cliente, ya que éste último es quién evalúa como buena o mala dicha atención cada vez que se presta o recibe.

Debido a que los servicios se venden antes de producirse y se producen frente al cliente, es necesario brindar una buena imagen y una buena atención al cliente. Es por ello, que es necesario tener proveedores de servicios e insumos que sean de calidad comprobada, porque de esta forma se podrá ofrecer lo mejor a los clientes, logrando con ello la satisfacción a través de la calidad total.

Para poder orientar una estrategia hacia la satisfacción de los usuarios, se deberá capacitar a los empleados en el tema de Calidad Total, para lo cual se propone la siguiente temática de capacitación.

1. Introducción a la calidad total
2. Resultados de un sistema de calidad total
3. Producción y costes con calidad.
4. Motivación de los empleados.
5. ISO 9001.
6. Estrategia y planificación de la calidad.
7. Orientación al cliente interno y externo.
8. Gestión del cambio.
9. Planificación estratégica de la calidad total.
10. El plan estratégico.
11. La organización.
12. Los recursos humanos y la calidad total.
13. Liderazgo.
14. La mejora continua
15. La definición de los estándares
16. Las siete herramientas de la calidad total.

5.3.2.2 Segunda etapa de la planificación estratégica.

En esta etapa, es necesario definir los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales estén orientados hacia

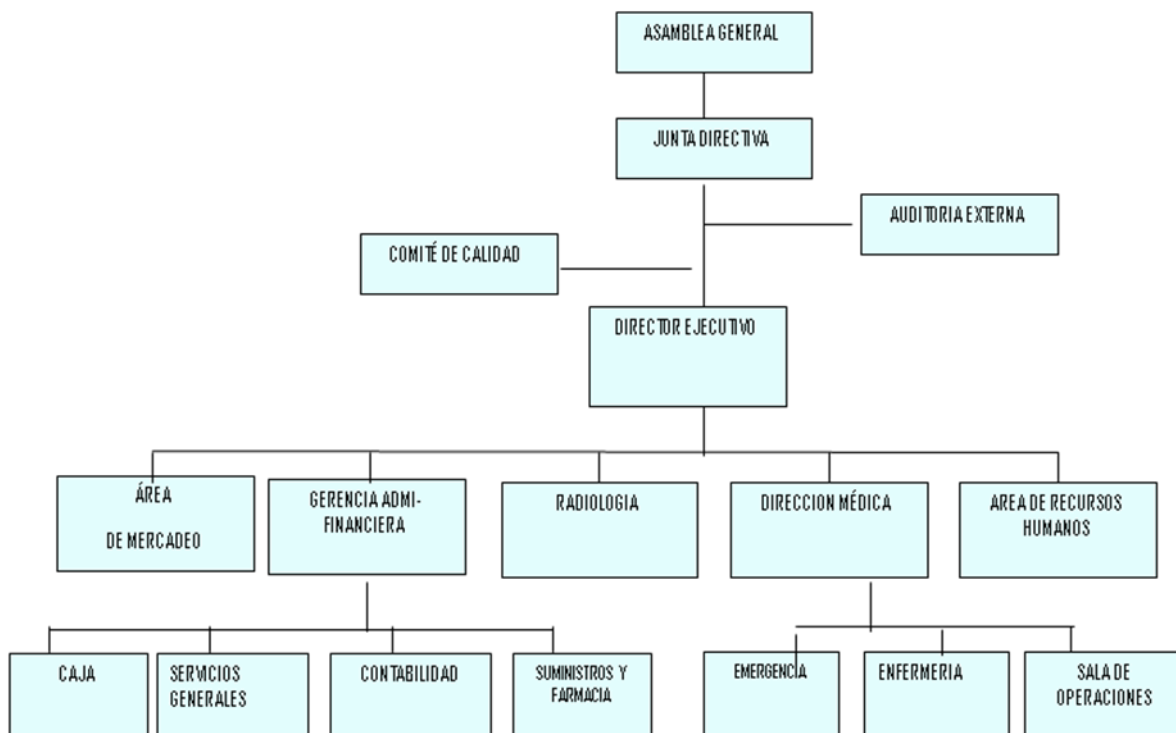
el logro de la misión, el acercamiento de la visión y que cooperen con el cumplimiento de la política de la empresa.

- Poner en marcha un modelo de calidad total dentro de la empresa.
- Incrementar la participación de mercado en la ciudad de Usulután.
- Reducir los costos operativos de la empresa.
- Crear un comité de calidad, que vele por el funcionamiento del modelo de calidad total.
- Capacitar al personal sobre el funcionamiento del modelo de calidad.
- Dotar al personal de los recursos necesarios para lograr aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Brindar un servicio superior a los clientes, que el de la competencia.

5.3.2.2.1 Organización.

El estudio dio a conocer la no funcionalidad de la estructura organizativa, la cual indica claramente las líneas de autoridad dentro de la empresa, no conviene mantenerla, ya que es necesario que la estructura de la empresa favorezca a la implementación del modelo de calidad. Es por ello, que en la figura N° 2 se presenta la estructura organizativa propuesta al Hospital de Especialidades Santa Catalina.

Figura N° 2. Estructura Organizativa Propuesta



5.4 Gestión de personal

Para que el modelo de calidad total se implemente en el hospital, es necesario contar con personal idóneo, dado que éste es quien interacciona con los usuarios. El objetivo de tener personal profesional en el servicio, es para que propicie la satisfacción de los clientes, para ello es necesario hacer contrataciones que se adapten a los perfiles de los puestos respectivos.

El Hospital de Especialidades Santa Catalina debe de establecer una cultura de calidad para que el personal brinde un servicio acorde al modelo de calidad total. Para conocer la amplitud de la gestión a realizarse, se delimita en forma clara y por escrito los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son los valores de la empresa?
- ¿Cómo nos gustaría que fueran los empleados de la empresa? (Perfil humano, procedencia, nivel de formación y experiencia etc.)
- ¿Qué valor otorga la empresa a sus empleados?
- ¿Qué nivel de transparencia en la gestión y comunicación define la empresa?
- ¿Cuál es el papel del máximo ejecutivo en la gestión del recurso humano?

Una vez estudiados estos aspectos, la empresa tendrá los lineamientos necesarios para poder saber el tipo de empleados que se necesitan. Además, será preciso que se tengan establecidas las funciones de cada uno de los puestos.

5.4.1 Búsqueda y selección del personal.

Con el fin de que el Hospital de Especialidades Santa Catalina obtenga el personal idóneo, debe de contar con fuentes de reclutamiento bien definidas, considerando que se necesitan personas bien motivadas, para impulsar siempre la

calidad; con este propósito, se debe recurrir a las bolsas de trabajo, escuelas de enfermería, de medicina u otros hospitales, etc; para obtener el personal calificado que se requiere para los puestos de trabajo, ya que una decisión equivocada en cuanto al personal, resulta un coste de no calidad a la empresa.

5.4.2 Proceso de selección.

El proceso de selección inicia con la recepción del Curriculum vitae de todos los candidatos al puesto de trabajo. Con el propósito de obtener la información necesaria de los candidatos, la empresa debe de utilizar el formato que se muestra en la figura No 1.

Adicional al currículum el candidato deberá someterse a una serie de evaluaciones, como lo son un test de inteligencia y de personalidad, necesarias para hacer una valoración psicológica del mismo.

Después de haber hecho una revisión de la información proporcionada por los candidatos, se seleccionan los candidatos de interés con quienes se mantiene una entrevista por teléfono, luego se les invita a una visita en el hospital para efectos de hacer una segunda entrevista, que será dirigida por el Jefe de Recursos Humanos quien evalúa la capacidad técnica y profesional del candidato. Superada esta fase, el candidato pasará a una entrevista con el Gerente del Hospital; quien hará preguntas de índole humano y personalidad.

FIGURA N° 3 MODELO DE CURRÍCULUM VITAE



HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SANTA CATALINA

SOLICITUD DE EMPLEO

(Foto)

DATOS PERSONALES:
Nombre Completo: _____
Edad: _____ Estado Civil: _____
Teléfono: _____ No. DUI: _____
Dirección: _____
Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

DATOS FAMILIARES:

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO	ZONA DE RESIDENCIA
PADRE					
MADRE					
CONYUGE					
HIJO (A)					
HIJO (A)					

ESTUDIOS REALIZADOS:

NIVEL	CENTRO DE ESTUDIOS	AÑOS
PRIMARIA		
TERCER CICLO		
BACHILLERATO		
TÉCNICO O UNIVERSITARIO		

EXPERIENCIA LABORAL:

EMPRESA	PUESTO	DESDE (MES/AÑO)	HASTA (MES/AÑO)	JEFE INMEDIATO	SUELDO	MOTIVO DE RETIRO

Nota: Entregar esta solicitud no compromete a otorgar la plaza solicitada. Si deseamos hablar con usted, nosotros le contactaremos.

5.4.3 Incorporación al puesto de trabajo.

La persona que resulte más idónea para el puesto vacante, deberá pasar por un periodo de prueba, en el cual se podrá observar su adaptación a la filosofía de la empresa. Si la prueba es satisfactoria el aspirante es contratado e inicia

el aprendizaje de las normas de calidad del hospital. Para lo cual será necesario que el nuevo empleado firme un contrato de trabajo el cual garantice el compromiso que adquiere (ver anexo No 6).

Una vez que se ha seleccionado al nuevo personal requerido, la administración de recursos humanos debe de poner cuidado a la motivación, su actitud en el trabajo y la disposición para asumir responsabilidades.

La unidad de recursos humanos debe de prestar importancia a la incorporación del nuevo personal al ambiente de trabajo del hospital, con el objetivo que en un corto periodo pueda contribuir al logro de la excelencia hospitalaria, a través del cumplimiento de los objetivos propuestos y con la implementación del modelo de calidad.

5.4.3.1 Formación y adiestramiento.

En la gestión de calidad, la preparación técnica de los empleados se realiza en base a métodos de formación que impulsen el trabajo en equipos, ya que dicho proceso favorece al éxito del modelo de calidad total, y en lugar de considerar al gerente como el que posee toda la preparación técnica, y quien cuenta con la mayor experiencia en la gestión de la calidad, se debe centrar en la capacidad de los líderes en dirigir equipos, así como de motivar a los empleados para que puedan aportar sus conocimientos y su creatividad a la empresa.

El servicio de alta calidad de los empleados se obtiene al definir las tareas y proporcionarles la capacitación adecuada, contemplada en las funciones del cargo; con lo cual se optimiza la ejecución del trabajo en cada área del hospital. El mayor estándar de calidad ha de lograrse con empleados bien capacitados y desarrollados, con el propósito de mantener actualizadas las técnicas y herramientas necesarias, que permitan al nosocomio ser uno de los más innovadores del sector en la ciudad de Usulután.

Durante el proceso de adiestramiento, los nuevos empleados deberán contar con un tutor de calidad para que puedan percibir que la filosofía de la empresa es la calidad, y que son los responsables de continuar con su implementación.

5.4.4 Evaluación del rendimiento.

Las evaluaciones periódicas de la calidad del trabajo que realizan los empleados, es sumamente importante. Estas evaluaciones deberán consistir en una entrevista entre el empleado y el jefe de recursos humanos, en la cual se analizan las funciones y responsabilidades del empleado en su puesto de trabajo, de manera que se pueda determinar el grado de cumplimiento y de calidad en las mismas. El resultado deberá servir de guía para las metas y objetivos del próximo periodo. Por lo tanto, es recomendable que el hospital realice este tipo de evaluaciones por lo menos dos veces al año, con el propósito de saber el nivel de calidad en el trabajo que se está realizando en el hospital.

Para poder llevar a cabo la evaluación del rendimiento, es necesario tener en cuenta que se evalúa de los empleados, para ello se recomiendan los siguientes elementos:

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Además, es necesario tener ciertos factores a considerar a la hora de efectuar la evaluación, entre ellos están:

- Conocimiento del trabajo,
- Calidad del trabajo,
- Relaciones con las personas,
- Estabilidad emotiva,
- Capacidad de síntesis,
- Capacidad analítica.

5.4.5 Trabajo en equipo (grupos de mejora).

En el Hospital de Especialidades Santa Catalina deben existir grupos de mejora continua, en los cuales se analicen los problemas en cada área de trabajo y, al mismo tiempo, se implante un estilo participativo entre los empleados.

El equipo de trabajo que conviene formar dentro del hospital es el equipo inter funcional o inter departamental, puesto que pueden estar integrados por personal de diferentes áreas

(servicios, departamentos) y niveles (directivos, jefes, operativos).

Mediante el equipo de trabajo se logra analizar los diferentes problemas que existen en la empresa y que no han sido resueltos de forma individual. El equipo de trabajo identifica los diferentes problemas y los hace llegar al equipo directivo para que éstos hagan los respectivos cambios en la organización.

Toda la información que se obtenga de estos equipo de trabajo, se reporta mensualmente al comité de calidad en forma escrita; de igual forma, se puede hacer una presentación de los resultados al personal, para que estos estén enterados de los tipos de quejas que se presentan, los errores más frecuentes e importantes que se cometen, y que ayuden a los empleados a seguir comprometidos con el logro de la calidad total en los servicios.

5.5 Recursos.

Con el propósito de mejorar la calidad en los servicios que son proporcionados por el Hospital de Especialidades Santa Catalina, es necesario organizar en forma eficaz los recursos de la empresa, los cuales, comprenden los recursos de información y materiales.

5.5.1 Recursos de información.

Dentro de los lineamientos generales, es importante la comunicación entre los empleados y directivos para lograr los objetivos planeados. Lo anterior es importante, porque la

competitividad se ve influenciada por los canales de comunicación y por cualquier estándar de calidad estipulado.

5.5.1.1 Información interna entre departamentos y empleados.

En el hospital un sistema de comunicación interna debe efectuarse en todos los niveles, puesto que es un elemento básico para la gestión de calidad. Es necesaria para ello la interacción personal, la información por escrito, por teléfono, intranet, entre otros.

Los empleados son los que conocen en primera instancia las necesidades reales de los clientes, y es ahí donde se requiere de una buena comunicación interna para que estos datos sean utilizados por la dirección, en pro de mejorar siempre los servicios.

5.5.1.2 Información externa.

El Hospital de Especialidades Santa Catalina debe de estar al tanto de los cambios en la industria hospitalaria. La información externa incluye la recopilación de datos sobre proveedores, suministros de calidad y precios del mercado, tanto de productos, avances tecnológicos y evolución del mercado.

Uno de los modelos más conveniente que dicho hospital puede utilizar para obtener la información externa sería el uso de estudio de mercado. Un adecuado monitoreo de las empresas afines permitirá formular las estrategias más convenientes,

que permitan ser competitivos, con la implementación del modelo de calidad total.

5.5.2 Recursos materiales.

Para el hospital, la gestión adecuada de los recursos materiales permite que haya un adecuado cumplimiento de la calidad exigida, por lo cual es necesario que se cuente con una persona encargada de realizar las funciones de administración y control de los mismos, en el almacén, arsenal y farmacias.

Las actividades de control comprenden el adecuado sistema de revisión y almacenaje, de modo que la calidad de los materiales se mantenga desde que son recibidos hasta que son utilizados.

5.6 Procesos.

El Hospital de Especialidades Santa Catalina debe reconocer la necesidad de contar con procesos estructurados que permitan impulsar la calidad. Para ello se diseñan y gestionan sistemáticamente los procesos críticos para el éxito del negocio. Dicho éxito solo podrá alcanzarse basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

5.6.1 Definición de los procesos clave.

La definición de los procesos claves tiene como propósito, el buscar actividades que en alguna medida no se están

ejecutando de la forma correcta, para someterlas a un mejoramiento continuo.

Los niveles de satisfacción de los usuarios, se alcanzan con mayor facilidad cuando los recursos están orientados hacia el buen funcionamiento de los procesos, en este caso los claves, permiten brindar un servicio de calidad.

En el Hospital de Especialidades Santa Catalina, los procesos que se realizan son fácilmente identificados, tal y como se mencionan a continuación:

- Recepción del cliente (incluye referir al médico respectivo, concertar citas, facturación y cobro, etc.)
- Administración.
- Abastecimiento.
- Limpieza y mantenimiento.
- Radiología.
- Cardiología.
- Lavandería.
- Cocina.
- Farmacia.
- Laboratorio clínico.

5.6.2 Cambio y rediseño de los procesos.

El cambio o rediseño de un proceso, puede tener dos propósitos: primero, la corrección de errores o solución de problemas; segundo, la mejora del proceso.

En el primer caso, los errores pueden ser detectados por las quejas o sugerencias de los clientes y empleados, los cuales, se busca solucionar mediante la creación de un grupo de mejora. No obstante, primero es necesaria la creación de un buzón de sugerencias, en donde tanto empleados como usuarios puedan aportar elementos para impulsar una mejora perenne.

Las actividades que debe utilizar el Hospital de Especialidades Santa Catalina, para la solución de un problema a través del grupo de mejora continua, se define a continuación:

- **Definición del problema.**
- **Búsqueda de solución:** Estas pueden ser en base a las sugerencias aportadas por los clientes y empleados, de las cuales se selecciona la mejor alternativa.
- **Presentación de una propuesta:** Una vez encontrada una solución, se modifican los procedimientos para poder aplicarla.
- **Aplicación de la propuesta:** La gerencia evalúa la propuesta de solución y la pone en práctica.
- **Evaluación de los resultados:** La gerencia evalúa los resultados obtenidos con la solución practicada, y si

esta fue correcta, pasa a formar parte de los procedimientos de la empresa.

El hospital, puede utilizar encuestas de satisfacción de clientes y empleados, para conocer los procesos que son susceptibles de mejora o rediseño.

5.6.3 Proceso de otorgamiento de las citas.

Para poder aumentar las expectativas de los usuarios es necesario mejorar el proceso para conceder una cita que se ha implementado en todos los hospitales. Para ello es necesario optar por nuevas técnicas que faciliten este proceso, tales como designar un número de teléfono para que los usuarios puedan solicitar una por ese medio, y asimismo tomarse la molestia de hacer una llamada a los clientes para recordarles su próxima cita, además, puede utilizarse este medio de comunicación para que los médicos den consultas breves o recetas, ya que hay muchas personas que posiblemente no pueden trasladarse hacia el lugar de ubicación de dicho hospital, pero que necesitan urgentemente a un médico. Para quienes tienen medios más avanzados puede crearse un correo electrónico o una página Web que suple esta función, o si se sigue con el método tradicional, designar suficiente personal para que les atienda de forma cortés.

El hospital debe de tener procedimientos bien definidos con respecto al recordatorio de la cita a los pacientes, y corroborar el porque estos no podrán asistir, así como utilizar diferentes formas de pago que puedan hacerlo de la

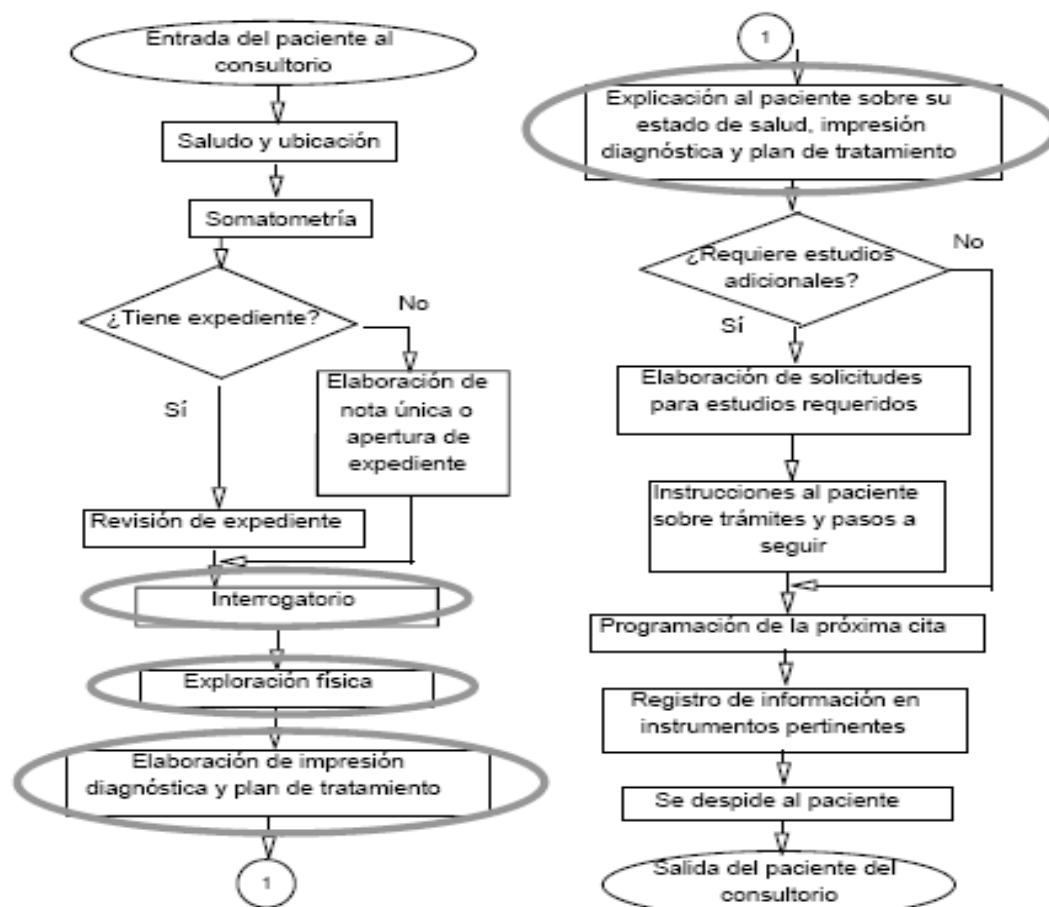
mejor manera los pacientes, o incluso darles créditos a los clientes que no pueden pagar en el momento que necesitan el servicio. Son formas o procedimientos que debe tomar muy en cuenta el hospital con el fin de brindar un mejor servicio al cliente a la hora de la consulta.

5.6.4 Proceso de la consulta.

Debido a que muchas personas en la investigación manifestaron que los doctores no dedicaban el tiempo prudencial para efectuar un examen medico, se propone el siguiente flujograma para guiar a los profesionales de salud como efectuarlo, logrando con ello que los usuarios se sientan satisfechos, y a la vez el rendimiento y las expectativas serán cubiertos (Ver figura No. 3).

Los círculos indican los puntos importantes que los médicos no deben de olvidar, puesto que los usuarios son detallistas, y esto aumentara su satisfacción.

Figura No 4 Proceso de la consulta



5.6.5 Proceso de compra de productos y/o servicios.

Uno de los problemas identificados en la investigación de mercado que afecta a los hospitales privados de la ciudad Usulután, es que no hay un proceso definido que garantice la calidad de los productos y/o servicios adquiridos por dichas instituciones. Esto ocasiona que los costos se incrementen, debido a que los absorben cuando los mismos resultan dañados o alterados.

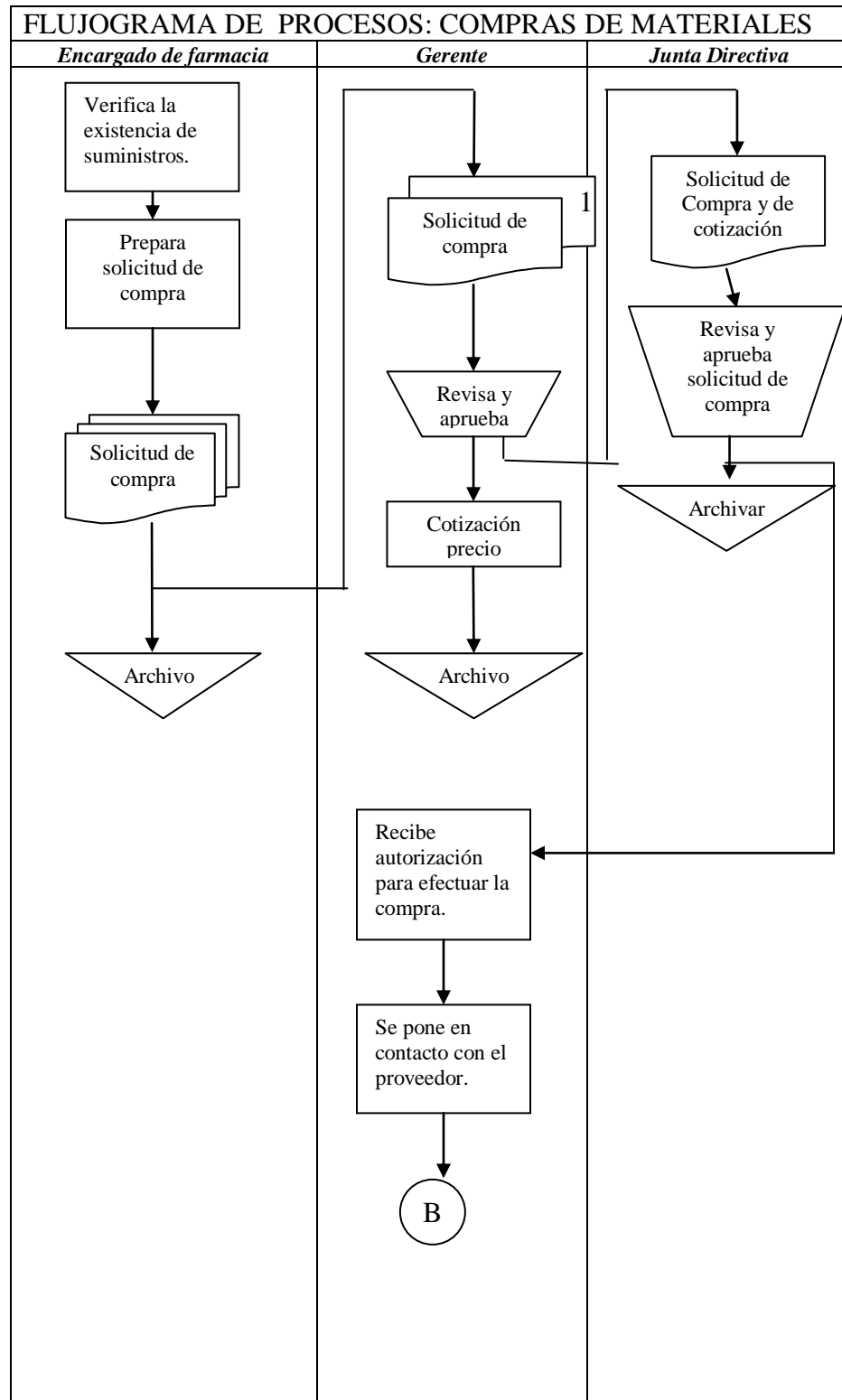
Para evitar lo antes mencionado es necesario tener una persona que conozca del tema, y del procedimiento a seguir cuando esta situación se presente. Para ello se presentan los siguientes flujogramas, elaborados para brindar los lineamientos necesarios al respecto (ver figuras 4-7)

Figura No. 4

PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIALES DE HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SANTA CATALINA	
<i>Propósito del procedimiento: Abastecer de los materiales requeridos por cualquier Área</i>	
Pasos	Descripción de actividad
1	El encargado de farmacia pide material mediante solicitud de compra.
2	El encargado de farmacia archiva una copia de la solicitud de material y envía original y copia al área de mercadeo y compras.
3	El gerente revisa y aprueba solicitud de compras.
4	El gerente realiza cotización de precios y archivo con copia de solicitud, le envía solicitud de compra con cotización de precios a la junta directiva
5	La Junta Directiva revisa y aprueba solicitud de compra.
6	La junta directiva le envía autorización al gerente para que efectúe la compra.
7	El gerente se pone en contacto con los proveedores que ofrecen el mejor precio, y que garanticen la calidad de los insumos a utilizar.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura No. 5



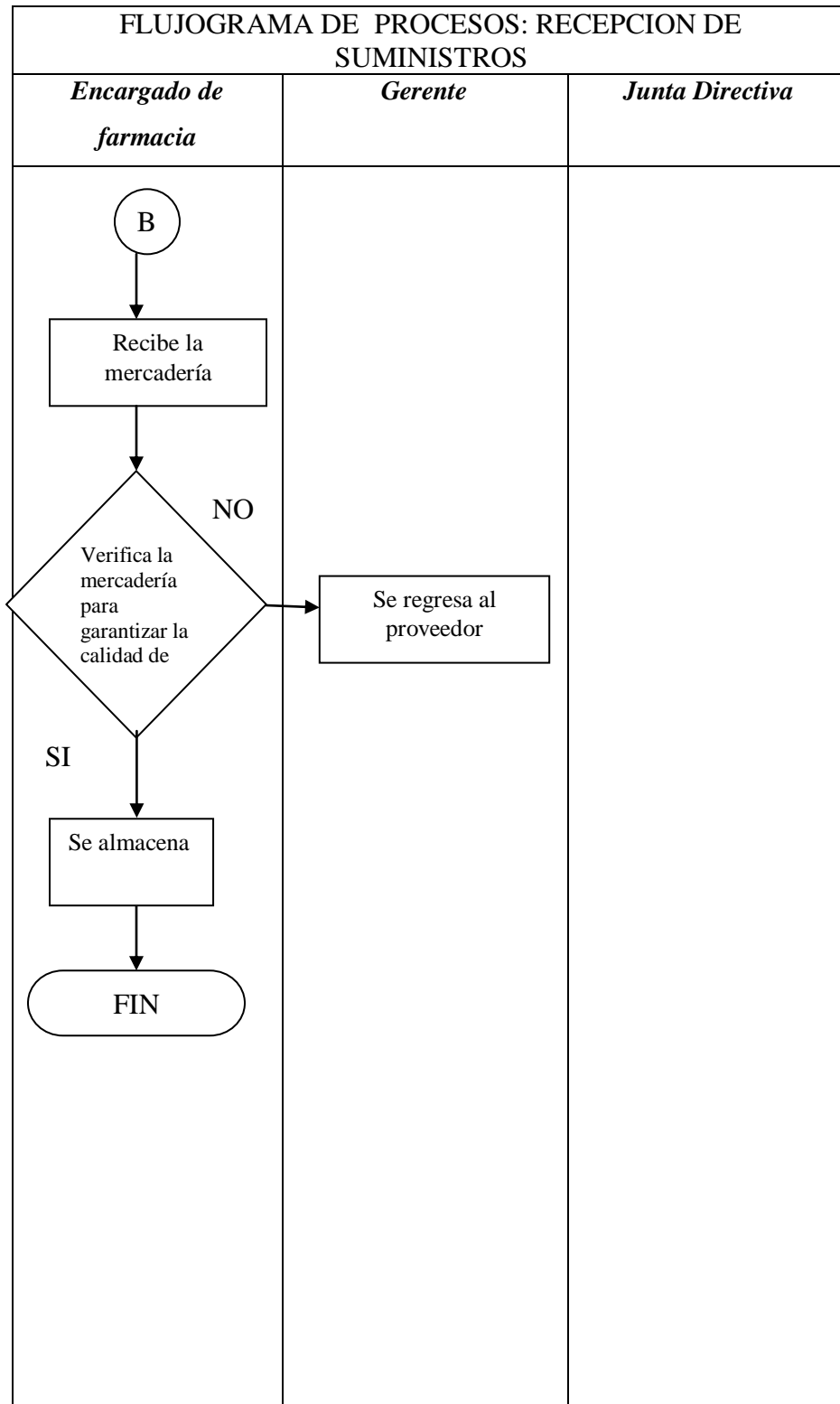
Fuente: Elaboración Propia.

Figura No 6

PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE MATERIALES DE HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SANTA CATALINA	
<i>Propósito del procedimiento: Recibir los materiales proveniente de los proveedores y requeridos por cualquier área.</i>	
Pasos	Descripción de actividad
1	El encargado de farmacia recibe el suministro proveniente de los proveedores.
2	El encargado de farmacia revisa los suministros para garantizar la calidad de los mismos.
3	El encargado de farmacia regresa el producto si no pasa la prueba de revisión
4	El encargado de farmacia almacena los suministros si pasan la prueba de verificación de la calidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura No. 7



Fuente: Elaboración Propia.

5.6.6 Proceso de preparación de los alimentos.

En un hospital privado lo que menos se espera es que la alimentación sea de mala calidad. Pero para poder garantizar la calidad y salubridad de la misma, es necesario que la cocina esté higienizada con agua preparada con cloro, al igual que todo lo que entre en contacto con los alimentos, el personal debe lavarse las manos con una mezcla de agua a una temperatura de 108° F, pues esto garantiza que los microorganismos no se cultivaran en los alimentos, porque quienes los preparan toman las medidas respectivas. Deben utilizar redes para cubrir el cabello, y evitar que estos caigan en la comida y la contamine.

Algo muy importante es la temperatura de cocción de los alimentos, esta no debe estar entre 41° y 140° F puesto que es un rango que recibe el nombre de zona de temperatura peligrosa, debido a que en ella se reproducen las bacterias. Para evitar esto es necesario que se cuente con instrumentos calibrados para tomar temperaturas, y de esta forma se garantizara calidad en la alimentación.

5.6.7 Comunicación y puesta en marcha de los nuevos procesos.

Al tener identificados los procesos clave de la empresa, se procede a comunicar a los empleados la información necesaria para la puesta en marcha de las políticas y procedimientos del puesto de trabajo. Dicha información puede ser transmitida por medio de circulares, o a través de capacitaciones si lo amerita, permitiéndole al empleado el

acceso a los recursos necesarios para que los procesos sean mejorados, garantizando la satisfacción de los usuarios.

5.6.8 Control de los procesos.

La gerencia y los jefes de cada área del hospital (quienes forman el comité de calidad), serán los encargados de velar y controlar que los procedimientos establecidos se cumplan. Para que dicho control se pueda llevar a cabo, se describe a continuación una herramienta que se necesitará en este proceso.

5.6.8.1 Auditoría del sistema de calidad.

La auditoría involucra una comparación entre la calidad observada y la calidad deseada. El comité de calidad es el ente encargado de realizar la auditoría interna en el hospital. Entre los tipos de auditorías que el hospital puede impulsar está la auditoría de servicios, la cual se realiza a través de una guía de observación, elaborada para medir la calidad en los servicios; la cual reunirá a un equipo formado por los empleados a narrar la forma en que se realizan las actividades en las respectivas áreas del hospital; con el fin de identificar las que se ejecutan de una forma no adecuada, y comenzar a ser las correcciones respectivas.

5.7 Satisfacción del cliente.

Las empresas centran su estrategia actual en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad. Hoy día, en la mayoría de los sectores y mercados, se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo.

Por ello, la calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Y esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final de nuestro producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva.

Uno de los aspectos más importantes del modelo de calidad total es la satisfacción del cliente, por lo que, la empresa debe utilizar métodos y herramientas que permitan conocer el nivel de calidad percibido por parte de los clientes.


Algunas herramientas que el Hospital de Especialidades Santa Catalina puede impulsar para medir la satisfacción del cliente, se enuncian a continuación:

- **Cliente ficticio.** Se encarga de visitar el local de ventas y/o de prestación de servicios o se encarga de hacer llamadas telefónicas, para descubrir la forma en que se comportan los empleados. Estos clientes ficticios, contratados especialmente para ello, se encargan de dar, a la dirección de la empresa, un completo reporte de la forma en que fueron recibidos por

el personal encargado de atención o del servicio al cliente.

- **Teléfono de servicio al cliente.** Este sistema consiste en tener una línea dedicada al servicio del cliente, en el cual este puede hacer reclamos, quejas o consultas o sugerencias, así como llamarle sobre que les pareció el servicio que se les brindó. Este método tiene como finalidad comprobar con el cliente si el servicio fue el adecuado a su percepción de "buen servicio". Se hace a algunos de los clientes tomados al azar, este servicio de teléfono se utiliza exclusivamente para servir a los clientes ya sea por cualquier inquietud o sugerencia que este tenga, a la misma vez utilizarlo para darle seguimiento o contactar a los clientes que la empresa tiene.
- **Hoja de sugerencias:** Son formularios que debe completar el cliente. Por lo general es un cuestionario que muy pocos se toma la molestia de responder, a menos que tenga una razón poderosa para ello. (Ver figura No 8)

Figura No 8. Cuestionario para medir la satisfacción de los clientes.

 HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SANTA CATALINA Calle Dr. Federico Penado No 11 Teléfono 2662-0198					
Su opinión es muy importante para nosotros, de esta manera podemos mejorar cada día la calidad de nuestros servicios.					
Instalaciones...	Muy Mal	Mal	Bien	Muy Bien	Excelente
1. Ofrecer una sala de espera:					
• Cómoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Con buena iluminación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Bien amueblado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ofrecer habitaciones limpias:					
• Con camas cómodas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Bien amuebladas y decoradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Con buena iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Con lo necesario que usted necesita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Con buen funcionamiento del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Baños bien limpios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mantiene el mismo nivel que otros hospitales					
Personal...					
1. Le trató con cortesía y simpatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Disponía de aquella información que usted requería.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Demostró interés en que usted volviera al Hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En general, ¿Cómo valora usted a nuestro personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio...					
1. Recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Limpieza y mantenimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Servicio telefónico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Parqueo y vigilancia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación Calidad-Precio...					
1. En general, ¿Cómo valora usted la relación Calidad-Precio de este Hospital?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con el propósito que los clientes llenen el formulario antes descrito, este será dejado en cada una de las habitaciones, sobre un mueble visible al cliente; de igual forma estarán en el área de recepción.

Para recolectar los cuestionarios, la empresa deberá utilizar los llamados buzón de sugerencias, donde los clientes depositarán el formulario en los cuales evaluaron su percepción acerca de la calidad de los servicios del hospital.

5.8 Resultados del personal.

El recurso humano es uno de los recursos más importantes con que cuenta el Hospital de Especialidades Santa Catalina, por ello la satisfacción del mismo influye directamente en la calidad de los servicios que se proporcionan a los clientes.

La medición de la satisfacción del personal, se utiliza para aplicar acciones de mejora y de formación, que permita elevar el nivel de rendimiento de los empleados en la empresa. Dicha medición se puede llevar a cabo mediante evaluaciones periódicas, con el objetivo de poder identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las actividades que esté desempeña.

Además, puede utilizarse la observación directa, partiendo de la información contenida en los manuales de funciones y de procedimientos, para comprobar que los empleados realicen las actividades según está señalado.


Una herramienta que mide el nivel de satisfacción de los empleados es el cuestionario que es llenado en el puesto de trabajo, de modo que la gerencia conozca cuales son las inquietudes y los aportes de los empleados. Éste deberá contener aspectos de las capacitaciones, para evaluar el nivel teórico y práctico del empleado; también contendrá elementos de su actitud, para identificar como reacciona ante nuevas situaciones.

Sin embargo, es necesario que se mida también los conocimientos y cumplimiento del plan de calidad de la empresa, puesto que de esta forma se estará informado si los empleados han puesto esmero en lograr el funcionamiento del modelo de calidad y que sea un éxito.

La medición del grado de satisfacción del personal en la organización es, por tanto, un elemento esencial en la implantación de una filosofía de calidad total, y debe ser seguido de un análisis riguroso y del establecimiento de acciones de mejora bien planificadas, en cuanto a sus responsables y plazos de ejecución.

La encuesta para determinar la satisfacción de los empleados se presenta a continuación:

Figura No 9. Cuestionario propuesto para medir la satisfacción de los empleados.

 HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SANTA CATALINA		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
Marque con una X para calificar el aspecto, según su percepción, de manera que contribuya a mejorar el sistema de trabajo.				
<i>Aspectos...</i>		<i>Malo</i>	<i>Bueno</i>	<i>Excelente</i>
• Compañerismo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Puesto de trabajo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Dirección de la empresa		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sus superiores inmediatos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Las instalaciones del hospital		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Los medios para realizar su trabajo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Su área ¿Qué le parece?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• La política de la empresa		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Salario		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Horario		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sistema de calidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Plan de capacitación de la empresa		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• En general, ¿Qué imagen tiene de la empresa?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alguna sugerencia	_____			

5.9 Resultados de la sociedad (Resultados económicos).

La medición de los resultados económicos, permite conocer en que medida se está invirtiendo en la calidad y cuáles son los gastos innecesarios que surgen en el proceso; de esa manera, pueden ser corregidos inmediatamente.

La idea es que los costos disminuyan anualmente, de modo que lleguen al punto establecido por la dirección del hospital,

que haya sido previamente presentado por el comité de calidad.

Sin duda alguna con la implementación de este modelo de calidad total la empresa será más competitiva, porque se le estará dando al cliente lo que él necesita y solicita, por lo tanto se tendrá una ventaja competitiva. Esto es afirmativo puesto que según información proporcionada por los demás hospitales de la ciudad de Usulután, no hay alguno que implemente uno de los modelos existentes.

Pero dichos resultados no se podrán evaluar hasta que el modelo se ponga en marcha, por lo tanto, la aplicación de la gestión de la calidad total, el modelo EFQM de excelencia, tendrá efectos que sólo se podrán ver una vez que este haya sido aplicado.

5.10 Resultado clave.

Este criterio recoge las mediciones asociadas a los resultados e indicadores clave de rendimiento del Hospital de Especialidades Santa Catalina. Para determinar estos indicadores es necesario realizar una reflexión sobre los objetivos de la organización. Dichos objetivos quedan reflejados de forma genérica en la Misión- Visión y más particularmente en el Plan Estratégico del Hospital.

En este apartado se analizan los logros que el hospital habrá alcanzado con la implementación del modelo de calidad total, en base a los rendimientos planificados. En otras palabras el seguimiento en los resultados de la organización es

importante dado que una buena gestión de los mismos asegura su sostenibilidad en el tiempo. Pero se conocerá hasta que el modelo sea evaluado por el comité de calidad, pero se puede asegurar que la implementación de este modelo traerá muchos beneficios tanto económicos como de lealtad por parte de los usuarios.

Bibliografía

- Cantú Delgado, Humberto
Desarrollo de una Cultura de Calidad
Segunda Edición
McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V
México.
- Domínguez, G & otros
Calidad y formación: Binomio Inseparable
Mainzer S.L.
España
- Gómez Ceja, Guillermo
Planeación y Organización de Empresas
8ª edición
Editorial Mc Graw Hill
México 2001
- Porter, Michael
Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los
sectores industriales y de la competencia
Talleres de Cía. Editorial
México.
- National Restaurant Association Education Foundation,
Consejo Internacional de Salubridad de la Comida
Chicago, 1993.
- Alvarado, Jeannette. Informe El Salvador 2006,
Impostergable aumento sostenido de la inversión social
por una década. El Salvador, 2006

- Boletín Económico Informativo Mayo - Junio 2007, emitido por el Banco Central de Reserva. El Salvador. 2007.
- Centro de Información, Documentación y Apoyo a la Investigación CIDAI, Revista Proceso Mayo 30, El Salvador, 2007.
- Ruelas, E y Querol, J. Calidad total para directivos de organizaciones de salud. México. Fundación Mexicana para la Salud. 1994.
- Blake, Mouton y Allen, Calidad total para directivos de organizaciones de salud. México. Fundación Mexicana para la Salud. 1989.
- Patiño, Humberto. Equipos de mejora continúa en calidad total. México: Trabajo presentado en el 4° Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. Toluca. 18 de marzo de 1993.
- Ishikawa, Kaoru. Calidad total para directivos de organizaciones de salud. México. Fundación Mexicana para la Salud. 1994.
- Laboucheix, Vincent. Tratado de La Calidad Total Tomo I. México D.F. Editorial Limusa, 1994.
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Cuarta Edición. 1998.
- Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 3ª Edición. México.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. 8ª Edición. México: Editorial Plaza y Valdés. 1996.

ANEXOS

				<p>considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de personal ▪ Buzón de sugerencias
<p>Identificar los factores que impiden poner a la práctica el mejoramiento continuo para lograr satisfacer las expectativas de los usuarios del servicio.</p>	<p>A mayor puesta en práctica del mejoramiento continuo mayor será la satisfacción en las expectativas de los usuarios del servicio.</p>	<p>Usuarios del servicio</p>	<p>Mejoramiento Continuo</p>	<p>El mejoramiento continuo</p> <p>Es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización además, permite que las</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones ▪ Competencia ▪ Logro objetivos ▪ Satisfacción cliente ▪ Compromiso organizacional ▪ Misión y visión ▪ Evaluación desempeño ▪ Procedimientos administrativos ▪ Normas y políticas ▪ Mercado meta ▪ Responsabilidad con clientes ▪ Reputación en el mercado ▪ Exceso de reuniones

			Expectativas de los usuarios	<p>organizaciones sean más eficientes competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.</p> <p>Las Expectativas</p> <p>Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de espera ▪ Malos procesos aplicados ▪ Empleados ▪ Servicio impersonal ▪ Sala de espera incómoda ▪ Interrupción del servicio
Proponer un sistema de gestión de calidad cuya aplicabilidad sea obtener niveles aceptables de satisfacción de los clientes de la institución.	Una mayor aplicabilidad de un sistema de gestión de la calidad permitirá un mayor nivel de satisfacción de los clientes de la institución.	Usuarios del servicio	Sistema de gestión de calidad	<p>Sistema de gestión de calidad</p> <p>Es llamada también Gerencia de la Calidad Total o el TQM (Total Quality Management). Es una práctica gerencial para el mejoramiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de trabajo ▪ Capacitación ▪ Presión en el trabajo ▪ Seguridad laboral ▪ Relaciones laborales ▪ Resolución de problemas ▪ Tecnología ▪ Jornada laboral

			<p>Niveles de satisfacción</p>	<p>continuo de los resultados en cada área de actividad de la empresa y en cada uno de los niveles funcionales, utilizando todos los recursos disponibles y al menor costo.</p> <p>Los Niveles de Satisfacción</p> <p>Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción: Insatisfacción, satisfacción, complacencia.</p>	<p>}</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad ▪ Gustos de usuarios ▪ Preferencias ▪ Demanda de servicios
--	--	--	--------------------------------	---	--

ANEXO No 2
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos de la manera más atenta su colaboración.

Objetivo: Recopilar la información necesaria para la realización del trabajo de investigación.

Indicaciones: Conteste las preguntas según se le pida.

1. Si tuviera la capacidad económica para elegir el mejor hospital privado en la ciudad Usulután, ¿Cuál hospital escogería?

2. ¿Por qué prefiere usted este hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Ubicación	
Variedad de servicios	
Calidad en el servicio	
Precio	

3. ¿Ha recibido servicios de este hospital con anterioridad?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
SI	
NO	

4. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con respecto a la calidad de los servicios de este hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

5. ¿Cómo calificaría usted los muebles de los hospitales?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Recomendaría usted este hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
SI	
NO	

7. ¿Cómo considera usted el tiempo que espera hasta entrar a la consulta?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excesivo	
Largo	
Normal	
Corto	
Muy corto	

8. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido tras su llegada a la sala de emergencias?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
De 10-20 min.	
De 21-30 min.	
Más de 30 min.	

9. ¿Los médicos que le atendieron en el área de emergencia poseen alguna especialidad médica?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
SI	
NO	

10. ¿Cree usted que el hospital posee suficientes oasis para tomar agua fresca?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	

11. ¿Cómo calificaría usted los servicios sanitarios para los usuarios del hospital en cuanto a limpieza?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

12. ¿Cómo fue la atención que le otorgó la enfermera en el hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excelente	
Aceptable	
Insuficiente	
No le atendieron	
Le causó molestias	

13. ¿Cómo evalúa la información que las enfermeras le proporcionaron, acerca de los cuidados que debería tener al ser dado de alta?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Amplia y clara	
Suficiente	
Superficial	
Nula	
Confusa	

14. ¿Cómo evalúa la facilidad para conseguir cita con el médico que le atiende en el hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Muy fácil	
Fácil	
Regular	
Difícil	
Muy difícil	

15. ¿Le llamaron a su casa para recordarle su cita con anticipación?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

16. ¿El médico le examinó cuidadosamente al momento de la consulta?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

17. ¿El doctor da consultas por teléfono y recomienda medicamentos a pacientes en caso de ser necesario?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

18. ¿Cómo considera la privacidad de las habitaciones del hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Normal	
Insatisfactorio	
Muy insatisfactorio	

19. ¿Cada cuanto tiempo se realizo el cambio de ropa personal y de cama durante su estadía en el hospital?

RESPUESTA	RESPUESTA
Cada vez que fue necesario	
Diariamente	
Ocasionalmente	
Nunca	
Tuvo problemas por falta de	

20. ¿Cada cuanto tiempo recibió la visita del médico en su habitación?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Una vez al día	
Dos veces al día	
Tres veces al día	
Llegó solamente cuando lo ingresaron y le dieron el alta	

21. ¿Qué percepción tiene de la comida del hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

22. ¿Cómo calificaría la amabilidad del personal del hospital que le recibió a su llegada?

RESPUESTA	RESPUESTA
Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Normal	
Insatisfactorio	
Muy insatisfactorio	

23. En general, ¿Como valora el precio que da el hospital por los servicios que brinda?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Muy caro	
Caro	
Justo	
Muy barato	
Barato	

ANEXO No 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos de la manera más atenta su colaboración.

Objetivo: Recopilar la información necesaria para la realización del trabajo de investigación.

Indicaciones: Conteste las preguntas según se le pida.

1. ¿En que medida cree que la dirección de los hospitales están comprometidos con la calidad en los servicios que proporcionan?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	

2. ¿Considera que la gerencia tiene la capacidad de elevar los niveles de calidad del hospital, para mejorar a la competencia?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
SI	
NO	

3. ¿En qué medida considera que la empresa promueve valores de calidad?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	

4. ¿Cuál es la misión de la empresa?

5. ¿Qué medios de comunicación interno utiliza la empresa para promover valores que infundan la calidad en el hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Boletines Informativos	
Reuniones o charlas	

6. ¿Cuáles son los seminarios, charlas, conferencias o capacitaciones que ha recibido?

7. Para usted ¿Qué significa calidad total?

8. ¿Considera que la empresa distribuye los recursos necesarios para mejorar cada día la atención que se le brinda a los usuarios del servicio?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	

9. ¿Qué entiende por mejora continua?

10. ¿Con qué frecuencia se revisan las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Diariamente	
Cada mes	
Cada tres meses	
Cada año	
Nunca	

11. ¿Considera que los proveedores de la empresa ofrecen productos y servicios de calidad?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	

12. ¿Qué medidas toman cuando algún producto se encuentra en mal estado?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Devolución al proveedor	
Reportar al jefe	
Se repara	
Se desecha	
No responde	

13. ¿Cómo es el trato entre compañeros de trabajo dentro de la institución?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

14. ¿Qué entiende por trabajo en equipo?

15. ¿Con qué frecuencia se realiza el trabajo en equipo en las áreas que supervisa?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	

16. ¿Existe en la empresa un área orientada al manejo del personal (realizar capacitación, evaluación del personal, etc.)?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
SI	
NO	

17. Describa brevemente la manera cómo evalúa a los empleados bajo su cargo

18. Al momento de su contratación ¿Mencione cuáles de los siguientes requisitos le pidieron?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Curriculum vitae	
Solicitud de empleo del Hospital	
Pruebas psicológicas	
Pruebas de aptitudes	
Recomendaciones personales	
Recomendaciones laborales	
Entrevista de trabajo	
Exámenes de conocimiento	
Exámenes médicos	
Firma de contrato de trabajo	

19. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en su área de trabajo?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Empleados en consenso	
El supervisor se los hace saber	

20. ¿Cómo se les comunica a los subordinados las decisiones en su área o departamento?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
En reuniones	
Correspondencia interna	

21. ¿Cómo considera la manera en que se lleva a cabo la resolución de problemas en la empresa?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Muy adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	

22. ¿Con qué frecuencia el hospital hace encuestas a usuarios para conocer las opiniones de lo que esperan del servicio?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

23. ¿Con qué frecuencia existen en el hospital atrasos a la hora de brindar atención a los clientes por parte de los empleados?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

24. ¿Cuándo fue la última vez que recibió reconocimientos o elogios por el trabajo hecho?

RESPUESTA	
Hace un año	
Hace seis meses	
Hace un mes	
Nunca	

25. ¿En qué condiciones se encuentra el mobiliario y equipo que le han asignado para hacer su trabajo?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	

26. ¿Cómo considera el reconocimiento que le da la comunidad usuluteca al hospital?

RESPUESTA	
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

27. Si tuviera que explicar a alguien por qué trabaja en ésta empresa, ¿Cuál sería su respuesta?

28. ¿Cómo fue la atención que recibió cuando solicitó reparación de mobiliario y equipo?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
De inmediato	
Más de 15 minutos	
Tarde y a disgusto	
El siguiente día	
No contestaron	

29. ¿Cómo esta usted en cuanto a su relación con el personal del hospital?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Muy Satisfactorio	
Satisfactorio	
Nada grato.	

ANEXO No 4
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Guía de Entrevista Dirigido a Directores de los Centros
Hospitalarios Privados de La Ciudad Usulután**

Somos estudiantes egresadas de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos de la manera más atenta su colaboración. La información proporcionada será con fines académicos y estrictamente confidenciales, por lo que se les agradece su cooperación.

Objetivo: Recopilar la información necesaria para la realización del trabajo de investigación.

1. ¿Mencione la misión del hospital? _____
2. ¿Cómo se desarrolla la misión en las actividades diarias de la empresa?

3. Mencione los valores que tiene la institución: _____
4. Describa la manera de cómo se fomentan los valores a los empleados dentro de la institución _____
5. ¿Qué valores practican los empleados del hospital para lograr la satisfacción de los usuarios?

6. ¿En base a qué criterios selecciona a sus proveedores?

7. ¿Qué medidas toma cuando algún producto o servicio sale en mal estado?

8. ¿Cómo determina usted que los productos o servicios que recibe de sus proveedores son de buena calidad? _____

9. ¿Qué beneficios le dan sus proveedores con respecto a los productos o servicios que recibe?

10. ¿Qué entiende por mejora continua?

11. ¿Por qué es importante para el hospital la mejora continua?

12. ¿Cómo la llevaría a cabo la mejora continua en el hospital?

13. ¿Cada cuanto tiempo capacita a sus empleados?

14. ¿Sobre _____ que _____ temática _____ los capacita?

15. ¿Cómo lleva el registro de los clientes que les visitan?
De forma Manual _____ Computarizada _____ Máquina de escribir _____ No lleva registro _____
16. ¿Cuál es el objetivo de llevar un registro de clientes?

17. ¿Considera ud. que el funcionamiento del hospital cubre las necesidades de los pacientes? Explique

18. ¿Cada cuanto tiempo le dan mantenimiento a su mobiliario y equipos del hospital que es utilizado para prestar el servicio a los usuarios?

19. ¿En alguna ocasión han llevado a cabo estudio de mercado para conocer lo que los usuarios buscan en un centro hospitalario?
Si _____ No _____
20. Si ha hecho estudio de mercado ¿Quién lo realizó?

21. ¿Qué resultados arrojó dicho estudio?

22. ¿Qué decisiones se tomaron a partir de los resultados?

23. ¿Qué entiende por trabajo en equipo?

24. ¿De que manera implementaría el trabajo en equipo en este hospital?

25. ¿Qué beneficios le proporcionaría el trabajo en equipo al centro hospitalario?

26. ¿Qué persona es la encargada de la asignación de las actividades laborales para cada puesto de trabajo?

27. En base a qué criterios designan las actividades laborales

28. De qué forma el trabajo en equipo ayudaría al hospital a lograr la calidad en los servicios?

29. ¿Qué entiende por gestión de calidad?

30. ¿Se encuentran por escrito todas las funciones que son asignadas a los empleados para evitar la duplicidad del trabajo?

31. ¿De qué manera el hospital realiza actividades en las cuales se busque evitar errores o fallas en prestar un buen servicio?

32. ¿Cuáles son las ideas que considera más importante para estimular al personal directivo y operativo a realizar actividades para mejorar la calidad de la atención?

33. ¿Existen desviaciones entre las funciones exigidas en los puestos y el trabajo realizado por los empleados?

SI _____ NO _____

34. ¿Cómo controla esas desviaciones?

35. ¿Qué teoría ha leído usted acerca de la calidad total?

36. Mencione los seminarios, charlas o capacitaciones que ha recibido a cerca de la calidad total?

37. ¿Qué entiende por calidad total?

38. ¿Para Ud. por qué es importante la calidad total?

39. ¿De qué manera el hospital implementaría la calidad?

40. ¿En que área de la empresa considera más importante el implemento de la calidad total y por que?

41. ¿Qué medidas implementaría la dirección para mejorar la calidad en los servicios?

42. ¿Realiza la empresa un servicio posterior a la consulta u hospitalización de los pacientes cuya función principal sea velar por el beneficio de su salud?

43. ¿De que forma lo realiza?

44. ¿En cuales de los siguientes servicios ofrecen descuentos?

Servicios	
Consulta	
Hospitalización	
Farmacia	
Laboratorio	
Rayos X	
Partos	
Encamados	
Emergencia	
Cirugías	

45. ¿Posee el centro hospitalario algún formulario para conocer las sugerencias de sus clientes?

Si _____ No _____

46. Mantiene algún buzón de sugerencias a la vista de los usuarios para que ellos den sus opiniones con respecto al servicio recibido

Si _____ No _____

47. ¿Qué cambios se han logrado de las sugerencias de sus clientes?

ANEXO N° 5

MATRIZ FACTORES DE INCIDENCIA EN HOSPITALES PRIVADOS DE LA ZONA ORIENTAL

Centro Hospitalario	ASPECTOS										
	Atención al Paciente	Infraestructura	Orden y Limpieza	Tecnología	Presentación del Personal	Afluencia de Pacientes	Satisfacción Percibida de los Pacientes	Seguridad	Medicamentos	Materiales y Mobiliario	TOTAL
Hospital de Especialidades Nuestra Señora de la Paz	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	23
Centro Médico de Oriente.	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	26
Hospital Regional Militar	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	26
Hospital Clínica San Francisco.	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	26
Metropol	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	28
Policlínica Limeña	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32
Centro Médico Usuluteco	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	34
Hospital de Especialidades Santa Catalina	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	39
Clínica la Familia	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	41
Hospital y Clínica Dr. Orellana	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	43
TOTAL	30	32	30	31	32	30	35	35	31	32	318

INDICADORES	
1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Necesita Mejorar

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO No 6

CONTRATO DE TRABAJO

NOSOTROS: _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____, portador de mi Documento Único de Identidad número _____, que en adelante se denominará "el patrono"; y _____, de _____ años de edad, _____, de nacionalidad _____, del domicilio de _____, con Documento Único de Identidad número _____; que en adelante me denominaré "el trabajador"; por medio de la presente convenimos en celebrar el presente **CONTRATO DE TRABAJO**, sujeto a las estipulaciones siguientes: **a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:** El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo; **b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DEL SERVICIO:** El presente contrato se celebra por tiempo indefinido a partir del día _____ de _____ del corriente año; **c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** El lugar de prestación de servicios será donde el Patrono estime conveniente, por la naturaleza del Trabajo, las oficinas principales serán en _____, de esta ciudad; **d) HORARIO DE TRABAJO:** El horario será de cuarenta y cuatro horas semanales; **e) EL SALARIO, FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO:** El Salario que recibirá el trabajador por sus servicios será de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en concepto de sueldo mensual, el pago se hará quincenalmente en DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en las oficinas de _____; **f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:** El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales

necesarios para un buen desarrollo de su trabajo, que se entregan en perfecto estado y deben ser devueltas así por el trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos; **g)** Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente contrato.- En fe de lo cual firmamos, en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año dos mil____.-

f. _____ f. _____

En la ciudad de Usulután, a las _____ horas del día _____ de _____ del año dos mil ____.- Ante mí, _____, Notario de este domicilio, comparecen: por una de las partes el señor _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____; a quien conozco, portador de su Documento Único de Identidad número _____, que en adelante se denominará "el patrono"; y _____, de treinta y cinco años de edad, _____, de nacionalidad _____, del domicilio de _____; a quien hoy conozco

e identifico por medio de su Documento Único de Identidad número _____; que en adelante se denominará "el trabajador"; y **ME DICEN:** Que reconocen como suyas las firmas que en su orden se leen " _____ " y " _____", que han sido puestas al pie del anterior.

Y yo la Notario doy fe de que las firmas anteriormente relacionadas son **AUTENTICAS** por haber sido puestas a mi presencia, de su puño y letra, por los otorgantes, quienes manifiestan que reconocen todos los demás conceptos vertidos en el anterior documento que hoy se legaliza .- Así se expresaron los comparecientes a quienes expliqué los efectos legales de esta acta notarial que consta de tres folios útiles; y leído que les hube íntegramente todo lo escrito en un solo acto sin interrupción, ratifican su contenido y firmamos.- **DOY FE.**