



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CIUDAD HIDALGO



ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Hidalgo, Michoacán siendo las 08:00 am horas del día 05 del mes de diciembre del 2025 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Consejo de Posgrado de Maestría en Administración Industrial para examinar la tesis titulada: "satisfacción de los clientes y estandarización del proceso de atención en los laboratorios ocampo a través del método kaizen"

Presentada por el alumno:

Camacho
Apellido paterno

Hernández
Apellido materno

Luis Alejandro
Nombre(s)

Con registro:

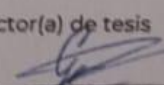
P	2	2	0	3	0	4	0	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: Maestría en Administración Industrial

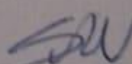
Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

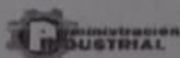

Esteban García Ramírez


Zinthia Moreno Ruiz


Susana Reyes Vázquez

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


Yasmin Elizabeth Reyes Martínez



FEBRERO 2024

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En ciudad Hidalgo, Michoacán el día 05 del mes de Diciembre del año 2025 el (la) que suscribe Luis Alejandro Camacho Hernández Alumno(a) del programa de Maestría en Administración Industrial con número de control P22030405, manifiesta que es autor(a) intelectual del trabajo de tesis bajo la dirección del MAN. Esteban García Ramírez y cede los derechos del trabajo intitulado "Satisfacción de los clientes y estandarización del proceso de atención en los laboratorios campo a través del método Kaizen" al TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráfico o de datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede obtenerse escribiendo a la siguiente dirección: maestria_ai@cdhidalgo.tecnm.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá expresar su agradecimiento correspondiente y citar la fuente.

Luis Alejandro Camacho Hernández

Luis Hernández
Nombre y firma



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
de Ciudad Hidalgo

TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

“SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE
ATENCIÓN EN LOS LABORATORIOS OCAMPO A TRAVÉS DEL MÉTODO
KAIZEN”

EMPRESA:
LABORATORIOS OCAMPO

DIRECTOR DE TESIS:
MAN. ESTEBAN GARCÍA RAMÍREZ

COMITÉ TUTORIAL:
DEP ZINTHIA MORENO RUIZ
DAEE. SUSANA REYES VÁZQUEZ

PRESENTA:
LUIS ALEJANDRO CAMACHO HERNÁNDEZ

CIUDAD HIDALGO MICHOACÁN 25 DE NOVIEMBRE DEL 2025

ÍNDICE

Resumen.....	9
Introducción	10
Capítulo I Planteamiento del problema.....	13
1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Interrogante general	18
1.2.2. Interrogantes específicas	18
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación:	19
1.5. Viabilidad	19
1.6. Hipótesis	21
Capítulo II Fundamento teórico.....	22
2.1. Antecedentes.....	22
2.2. Estado del arte	23
2.3. Marco teórico.....	27
2.3.1. El servicio	27
2.3.1.1 Clasificación de los servicios	29
2.3.1.2 Por su beneficiario.....	29
2.3.1.3 Por su naturaleza	29
2.3.1.4. Características de los servicios	30
2.3.2. Generalidades del servicio.....	32
2.3.2.1 Triángulo del servicio	33
2.3.2.2 El ciclo del servicio	35
2.3.2.3 Triangulo del servicio externo	37
2.3.2.4 Triangulo del servicio interno	39
2.3.2.5. Sistema del servicio	41
2.3.3 Gestión de la calidad.....	42
2.3.3.2 Teoría de deming	43
2.3.3.3 Teoría para la planificación de la calidad	45
2.3.3.4 Teoría de la Calidad Total	46
2.3.3.5 Teoría de la calidad basada en la administración de la organización	47
2.3.3.6 Teoría de políticas de calidad	48

2.3.2.7 Teoría de la gerencia del valor al cliente	49
2.3.4 Herramientas utilizadas en la gestión de la calidad y el servicio	50
2.3.4 .1 Ciclo del servicio	51
2.3.4 .2 Ciclo del servicio de la empresa	51
2.2.4.3 Programa del mejoramiento continuo	52
2.2.5. Herramientas de calidad:	53
2.2.5.1 Diagnóstico empresarial:.....	54
2.2.5.2 Mapeo de procesos:.....	55
2.2.5.3 Diagrama de flujo con propuesta de valor:.....	56
2.2.5.4 Círculos de calidad:.....	57
2.2.5.5 Aparición de los círculos de calidad:	59
2.2.5.6 Los propósitos de los círculos de calidad:	60
2.2.5.7 Diagrama de Isikawa.....	61
2.2.5.8 Toma de tiempos en la atención	62
2.2.5.8 Metodología Servqual	62
2.2.5.9 Metodología Kaizen:.....	66
2.2.5.10¿Qué es el método Kaizen?	67
2.2.5.11 5´S y la metodología Kaizen	68
2.2.5.11 Aplicación del método Kaizen.....	70
2.2.5.11 Beneficios del método Kaizen.....	71
2.2.6 Marco conceptual	73
Capitulo III Metodología de la investigación	76
3.1 Naturaleza de la investigación	76
3.2 Tipos de investigación.....	76
3.3 Técnicas y herramientas de investigación.....	77
3.4 Población y muestra	78
Capitulo IV Análisis de datos.....	79
4.1.1 Descripción de la empresa.....	79
Laboratorios Ocampo	79
4.1.2 Filosofía empresarial	80
4.1.3 Valores.....	81
4.2 Análisis cualitativo	81
4.2.1 Diagnóstico.....	81
4.2.2 Diagnóstico situacional análisis DAFO Laboratorios Ocampo	82
4.2.3 Mapa de procesos de atención en Laboratorios Ocampo	84
4.2.4 Diagrama de flujo del proceso de atención en los Laboratorios Ocampo	85

4.2.5 Diagrama de flujo del proceso de atención en los Laboratorios Ocampo con propuesta de valor	88
4.2.6 Círculos de calidad	90
4.2.7. Diagrama de Ishikawa.....	92
4.2.8 Informe círculos de calidad	90
4.2.9. Metodología Kaizen.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.9.1 Aplicación del método Kaizen al proceso de Atención de los laboratorios Ocampo	94
4.3 Análisis cuantitativo	107
4.3.1 Metodología Servqual antes de las mejoras	107
4.3.2 Toma de tiempos de atención antes de las mejoras	93
4.3.3 Servqual después de las mejoras	94
4.3.4 Toma de tiempos de atención después de las mejoras	117
4.3.5 Aplicación de las 5'S	107
Conclusiones	119
Recomendaciones	122
Bibliografía	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Metodología y herramientas a implementar en la investigación.....	77
Tabla 2 Tabla de satisfacción e insatisfacción en el proceso de atención en Laboratorios Ocampo.	108
Tabla 3 Porcentaje de satisfacción e insatisfacción por dimensión.....	109
Tabla 4 Jerarquía de cuestiones con el mayor porcentaje de insatisfacción en atención.....	111
Tabla 5 Tiempos de atención a pacientes de Laboratorios Ocampo.....	112
Tabla 6 Tabla de satisfacción e insatisfacción en el proceso de atención en Laboratorios Ocampo, después de las mejoras	113
Tabla 7 Porcentajes de satisfacción e insatisfacción por dimensión	114
Tabla 8 Tabla de comparación antes y después de las mejoras en satisfacción e insatisfacción	116
Tabla 9 Tiempos de atención después de la aplicación de mejoras.....	117
Tabla 10 Resultados de la aplicación de las 5's	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Triangulo del servicio	79
Ilustración 2 Triangulo del servicio externo	83
Ilustración 3 Triangulo del servicio interno.....	39
Ilustración 4 Cuestionario para aplicación del Servqual.....	37
Ilustración 5 Clasificación de preguntas de la metodología Servqual	37
Ilustración 6 Logo de la empresa Laboratorios Ocampo.....	79
Ilustración 7 Análisis DAFO laboratorios Ocampo	65
Ilustración 8 Mapa del proceso de atención en Laboratorios Ocampo	79
Ilustración 9 Diagrama de flujo del proceso de atencion en los Laboratorios Ocampo.....	87
Ilustración 10 Diagrama de flujo del servicio de atencion en laboratorios Ocampo con propuesta de valor	89
Ilustración 11 Diagrama de Ishikawa en la atención de los Laborarorios Ocampo	91
Ilustración 12 Mejoras en la estandarización del Sistema y etiquetas de las muestras	99
Ilustración 13 Grupo de WhatsApp para presupuestos.....	100
Ilustración 14 Mejoras en los equios de impresión en area de atención	101
Ilustración 15 Aplicción de las 5'S	102
Ilustración 16 Capacitación a colaboradores	103
Ilustración 17 Medición de la Satisfacción de los usuarios externos de Laboratorios Ocampo	110
Ilustración 18 Representacion de los porcentajes de satisfaccion e insatisfacción de los clientes de los Laboratorios Ocampo.....	115

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo mejorar la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo principalmente mediante la aplicación de la metodología Kaizen apoyada de la metodología Servqual, que son herramientas utilizadas en los procesos de mejora continua y evaluación de la calidad en las empresas. El estudio presento un enfoque mixto, es decir utilizando la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas y se desarrolló de manera longitudinal a través de dos fases: Diagnostico e implementación de mejoras propuestas por la metodología Kaizen.

Para la etapa de diagnóstico se trabajó en tres diferentes sentidos, que al final permite valorar la información obtenida de diferentes enfoques, el primero es el diagnostico situacional, es decir cómo está la organización, luego a clientes internos y el ultimo a clientes externos. Con forme a este diagnóstico y a la información obtenida en el Serqual se diseñó e implemento un ciclo PDCA que incluyo acciones Kaizen como son el caso de todas las mejoras propuestas por los colaboradores directos del área, además de la aportación de las áreas de oportunidad percibidas por los clientes externos.

En conclusión, los resultados obtenidos conforman que la aplicación de herramientas de mejora continua que son aplicadas en esta investigación constituye una estrategia eficaz para optimizar la calidad del servicio en instituciones privadas del sector salud, además se demuestra que a través de pequeños cambios sostenidos se pueden generar impactos positivos relevantes en la percepción del cliente y en el proceso de atención.

INTRODUCCIÓN

El tema principal de esta investigación radica en la aplicación de la metodología Kaizen como herramienta de mejora continua y que con esto se permita estandarizar el proceso de atención en los Laboratorios Ocampo, que es una empresa privada que se dedica a brindar servicios de análisis clínicos en la Región Oriente de Michoacán; Con esto aumentar la satisfacción de los clientes, a través de la implementación de ciertas herramientas de calidad.

El surgimiento de esta necesidad tiene como antesala la gran crisis de salud que ocurrió hace algunos años en el mundo y que, de manera directa afectó a diversos entornos, no se diga el caso empresarial, de salud, social, etc., siendo la pandemia del siglo XXI una de las más significativas por el gran impacto que presentó en todos los sentidos. Esta crisis de salud evidenció la gran cantidad de carencias que presenta el sistema mexicano y no solo de salud, en donde prevaleció la escasez, el desempleo, la fractura de la dinámica social y empresarial y sin olvidar el daño a todos los servicios de salud públicos y privados.

Bajo este contexto y siendo por ello un tema de interés para los laboratorios Ocampo, el trabajar por mejorar y estandarizar su proceso de atención al cliente, con la finalidad de mantener su competitividad y sobre todo aumentar la satisfacción de sus clientes, que es principalmente donde radica el problema de estudio.

Por tal motivo se cree que al aplicar la metodología Kaizen, la cual busca a través de pequeñas acciones a favor de la mejora continua poder cumplir las expectativas de los clientes, De acuerdo con (Futura, 2022), el 90% de los consumidores a nivel mundial consideran la atención al cliente como un factor determinante al elegir una marca, mientras que el 91% asegura que una experiencia positiva los motiva a repetir la compra. En el sector salud, este aspecto

adquiere mayor relevancia, ya que los pacientes suelen encontrarse en condiciones de vulnerabilidad y esperan un servicio humano, empático y eficiente.

El marco teórico que sustenta principalmente este trabajo va encaminado a la aplicación del servicio, calidad en el servicio, aplicación de la metodología Kaizen apoyada como diagnóstico previo la herramienta de Servqual. El enfoque Kaizen promueve los grandes cambios a través de pequeñas acciones, con la finalidad de eliminar las cosas que no generan un beneficio y que todos los esfuerzos estén encaminados a la calidad, mientras que por su parte el modelo Servqual, permite medir la satisfacción del cliente mediante una comparativa entre las expectativas que tiene el cliente y la percepción del servicio, evaluando dimensiones como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad, como lo menciona Imai (1986) y también Zeithaml et al .,(1985).

Por esto existen diversos estudios que respaldan la relevancia de la atención al cliente en los servicios de salud por ejemplo: Suarez et al.(2019), mencionan que la satisfacción del paciente es un indicador esencial de calidad y una herramienta para orientar mejoras en las organizaciones y Arango (2009) afirma que la atención depende no solo de la interacción humana, sino también de la inversión en los procesos, sin embargo y a pesar de estas investigaciones, se han presentado pocos estudios de la implantación del método Kaizen empresas privadas de salud, lo cual es la esencia de este trabajo.

Con base a lo presentado con anterioridad se plantea la siguiente hipótesis, la implementación de la metodología Kaizen aumentará la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo, para lograr comprobarla se trabaja bajo los siguientes objetivos, primero, Diagnosticar el servicio ofrecido, segundo aplicar herramientas de mejora enfocadas en la metodología Kaizen y el modelo Servqual y finalmente evaluar los resultados obtenidos.

En resumen, con esta investigación se pretende demostrar que al aplicar metodologías de mejora continua a menor escala y de manera sencilla en los servicios de salud puede generar un impacto positivo como lo es en el aumento de la satisfacción de los clientes.

Este trabajo se presenta en dos etapas, la etapa de diagnósticos que se lleva a cabo con base a situación de la empresa, clientes internos y clientes externos, posteriormente se trabaja la metodología Kaizen y una vez aplicada, se vuelve a trabajar la recolección de información de acuerdo a la satisfacción, una vez aplicadas las herramientas, se analiza la información y se llega a la conclusión del trabajo de investigación, en donde se pretende que los indicadores de la primera fase, sean superados en un 5% a un 10%.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mundo en estos últimos años ha sufrido diversas crisis en diferentes sectores, económico, social y sobre todo en la salud; el mundo acaba de atravesar la crisis sanitaria y de salud más importante del siglo XXI y con los mayores efectos después de la gripe española en 1918, los aspectos mayormente afectados son los económicos y los de mortandad, ya que hubo la mayor cantidad de defunciones a nivel global, la mayoría de los países no estuvieron preparados para recibir esta crisis sanitaria y se vio reflejado en primer lugar en las instituciones de salud y posteriormente en las empresas y de manera general en la sociedad, afectando la dinámica de esta, pareciendo que esta estuviera en pausa, es decir que muchos países detuvieron sus actividades como medida de contención ante esta crisis sanitaria mundial.

Por esta razón muchos de los sectores importantes de la sociedad se quedaron suspendidos ante esta situación que enfrentaba el mundo, unido a esto el sector salud se reforzó aún más como una necesidad de primer nivel, muchos de los agentes que rodean al sector salud quedaron en segundo plano (atención al cliente, atención postventa, etc.) priorizando la atención directa, la cobertura de los servicios de salud y sobre todo garantizando la existencia de insumos, además del personal que atendiera a los afectados en esta crisis de salud global.

A pesar de que en temas de atención y servicio, se puede contextualizar de manera global a estos términos en las siguientes cuestiones, por ejemplo, cómo podrían los clientes elegir un servicio en particular de entre una gran cantidad y variedad, ya que en estos días no solo se compete en el mercado por la calidad o por el precio, los clientes de hoy se

preocupan por la manera en la que son tratados, los clientes no solo esperan que se cumplan sus expectativas, sino que estas sean superadas en su mayoría, a esto se debe de agregar que las empresas que cuentan con departamentos o personas enfocadas al servicio al cliente deben de estar dotas de capacidades y conocimientos para el desarrollo de sus funciones ante los clientes, Garcia (2020), asegura que el 58% de los clientes en Estados Unidos se contactaron con el servicio al cliente en el último mes del año.

En este aspecto EGA Futura Academy (2022), considera que en el año 2022 a nivel mundial el 90% de los consumidores creen que la atención al cliente tiene mucha relevancia o importante a la hora de elegir una marca y que el 91% de los clientes aseguran que una experiencia agradable en el servicio al cliente permite que hagan otra compra a la marca y a su vez el 96% de los consumidores aseguran que el éxito de la lealtad de una marca se debe gratas experiencias de atención.

Aterrizando entonces dicho contexto sobre la crisis sanitaria en el mundo y ahora a nivel país, México, como respuesta a la inestabilidad que genero dicho suceso mundial y a pesar de que no se cuenta con la cultura de prevención en materia de salud, que la economía no estaba preparada para recibir un golpe tan fuerte en la parte productiva, de servicios y además en la parte social, puede identificarse claramente el impacto de esta situación con la peor caída del producto interno bruto hasta ese entonces; El gobierno comenzó generar diversas políticas económicas enfocadas al gasto social y de apoyo restrictivo a las empresas privadas, favoreciendo mayormente al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del gobierno, además de que en este periodo México registro el mayor índice de desempleo y de ocupación informal, la tasa de desempleo en el primer trimestre fue de 3,56%, pero sigue siendo mayor a lo registrado antes de la crisis

sanitaria como lo menciona Rodriguez (2022), dando origen a una escasez de insumos y materiales además de una inestabilidad en la economía.

Frente a estas circunstancias muchos de los negocios y establecimientos que se dedican a brindar los servicios de salud específicamente (médicos, hospitales, centros de radiología, farmacias, laboratorios clínicos, etc.) y ante la crisis global sanitaria tuvieron que adaptarse y seguir brindando sus servicios, ya que se convirtieron en ese momento en un servicio de primera necesidad, en donde la capacidad fue insuficiente, los precios variables por los escasos de los insumos y el sentido de urgencia, además de prácticas poco honestas que jugaron un papel importante dentro de esta supervivencia sanitaria, dejando de lado las características primordiales de un servicio de salud como lo son el trato humano, la atención, cordialidad, etc. que los diferencian de los demás servicios, ya que en ese momento lo que más se requería era salvar vidas a costa de lo que fuera, lo que generó irregularidades entre estos servicios de salud, procesos y prestadores de los servicios.

Con esto entonces, se puede identificar como impacto de manera negativa la contingencia sanitaria, pero que a pesar de todo esto muchas empresas, si no es que la gran mayoría sin importar el giro incluyendo las empresas de salud tuvieron que reestructurar sus procesos, actividades e incluso modelos de negocio para permanecer y subsistir, además de volver a recuperar sus procesos de atención, es decir recuperar la calidad en sus procesos de atención, Suarez et al. (2019), indican que diferentes estudios han evaluado la satisfacción de los usuarios de negocios de salud como medida de calidad de la atención, entonces la satisfacción se entiende como la evaluación positiva del paciente sobre la atención recibida, esto propicia la adherencia de estos al proveedor de servicios y orienta mejoras en organizaciones de salud, es decir que la calidad puede ser percibida

de manera diferente por cada uno de los usuarios y esta tendría el objetivo de ser superada en cada interacción con los clientes, para que pueda ser considerada como buena y que se convierta en el diferenciador con el que identifica el cliente al proveedor de salud.

La empresa de salud privada presta sus servicios siempre buscando la satisfacción de las expectativas de los clientes, pero en la formación de los médicos y del personal de salud no contempla este aspecto en la mayoría de los casos, es responsabilidad entonces de cada organización fomentar la atención al cliente a todos los niveles; Así mismo, la cultura de la calidad está cada vez más difundida en la mayoría de los servicios y lograr la satisfacción de sus demandas se convierte en un reto cada vez mayor, que con herramientas adecuadas se pueden llegar a cubrir en la mayoría de los casos menciona Silva (2005), es decir que todas las organizaciones de salud buscan brindar el servicio de atención, con características diversas y en ocasiones sin aplicar ningún instrumento de medición para testear la calidad, ya que consideran que solo basta con que el cliente tenga la confianza de depositar la seguridad de su salud en las manos del establecimiento.

Arango (2009), hace referencia en su investigación que la atención no solo depende de las interacciones que puedan tener el personal de salud con los usuarios, sino también en el conocimiento de los costos y que tanto se puede invertir en el proceso de atención con la finalidad de agregar aspectos de valor que permitan sumar a la percepción del servicio por ejemplo, el acondicionamiento de salas de espera; Por otra parte la competencia juega un papel importante ya que al existir más competencia y un servicio sin condiciones favorables, los clientes buscaran nuevas experiencias de atención, a un que sean de menor calidad, muchas veces estas características no son observables a simple vista por

ejemplo, deficiencia en la calidad de insumos que son propios para el servicio, ya sea en materias primas o en insumos indirectos que intervienen en la ejecución del servicio.

En el caso de la parte regional, en Ciudad Hidalgo al ser un municipio que ha estado presentando grandes cambios en la dinámica social y por consecuencia en la parte económica, debido al crecimiento poblacional que ha presentado en los últimos años, en consecuencia ha estado generando de manera inconsciente una gran cantidad de necesidades las cuales tienen que ser cubiertas, por mencionar encontramos las necesidades fisiológicas, de trabajo, de seguridad y dentro de estas necesidades se resalta la necesidad de salud. Dentro de la región se encuentra la empresa de salud privada Laboratorios Ocampo, que se dedica a brindar servicios de salud a través de análisis clínicos, esta busca generar la satisfacción de las necesidades poblacionales de salud de la región, a través de su dinámica de negocio, la cual puede verse disminuida muchas veces por las cuestiones de mala atención, competencia desleal y sobre todo falta de seguimiento y procesos unificados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La atención y el servicio al cliente es uno de los temas más discutidos en cuanto a las instituciones de salud y muy claramente diferenciados entre las empresas que pertenecen al sector público y a las del sector privado, además de ser un proceso diferente para cada institución de salud y por su giro, es por eso que con esta investigación se pretende generar a través de un método de calidad, la estandarización de procesos y la implementación de diferentes instrumentos, herramientas y pequeñas acciones que sumadas entre sí, permitan aumentar la satisfacción de los clientes y como consecuencia mejorar la calidad del servicio al cliente y la atención.

1.2.1. INTERROGANTE GENERAL

¿Cómo influye la aplicación del método Kaizen en la estandarización del proceso de atención y en la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo?

1.2.2. INTERROGANTES ESPECIFICAS

1. ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo con respecto al proceso de atención?
2. ¿Qué áreas de mejora presenta el proceso de atención en los Laboratorios Ocampo?
3. ¿Cómo poder mejorar los procesos de atención bajo la filosofía Kaizen y con esto la calidad del servicio en los Laboratorios Ocampo?
4. ¿Cómo poder medir y evaluar de forma constante la satisfacción del cliente después de aplicar el método Kaizen en el proceso de atención?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso de atención, aplicando la metodología Kaizen para aumentar la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo en un 5% a 10%.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el servicio ofrecido por los Laboratorios Ocampo.
- Aplicar herramientas de mejora.
- Evaluar la aplicación de las herramientas para la mejora.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Para todas las organizaciones que tienen como objetivo principal el brindar un bien o servicio a cambio de una remuneración económica es indispensable conocer el sentir de sus clientes, ya que son los que disfrutan de manera directa los beneficios de dichos bienes o servicios, además de conocer sus necesidades y áreas de oportunidad, ya que de primera mano son percibidas por los usuarios, una vez identificadas estas deben de trabajarse y con esto poderlas mejorar, los clientes dan conocer su sentir y más aquellos que tienen la experiencia de disfrutar un servicio y con mayor seguridad aquellos clientes que disfrutan uno relacionado a la salud, en donde la mayoría de los clientes no se encuentran en las mejores condiciones, es decir se encuentran bajo una situación difícil o de vulnerabilidad que es la falta de salud.

Es por eso que mediante esta investigación, se aplican diversas herramientas enfocadas a la medición y cumplimiento de la satisfacción de los pacientes (clientes), análisis de datos cualitativos, además la recopilación y análisis de datos duros, es decir mediante una investigación mixta, se pretende aumentar la cartera de clientes como un efecto de la aplicación de dichas herramientas, además de generar la retroalimentación de la atención brindada identificando las estrategias necesarias para la mejora del negocio y de ciertos procesos.

1.5. VIABILIDAD

La presente investigación es viable, dado que cumple con las condiciones técnicas, económicas, de temporalidad, institucionales y éticas para su desarrollo.

La viabilidad técnica, se sustenta a través de la aplicación del método Kaizen, que es una herramienta de mejora continua, que puede ser aplicada en el entorno empresarial, en

cualquier área o giro de negocio, además de aplicar Servqual como principal herramienta de recolección de datos, unido a otras que también permiten enriquecer dicha investigación, además de aportar la seguridad de contar con los conocimientos para recolectar, analizar, presentar y evaluar la información recabada.

En cuanto a la viabilidad económica, se ve reflejada en la implementación de recursos propias de la empresa, lo que permite asegurar que la investigación a realizar será una investigación con mínimos costos y que busca utilizar herramientas gratuitas o de bajo costo, además de contar con la autorización de la empresa de estudio para poder acceder a su cartera de clientes y obtener la información necesaria, con esto se asegura también la viabilidad institucional, es decir todas las facilidades por parte de la organización para aplicar herramientas y recabar la información necesaria.

Por su parte lo que corresponde a la viabilidad temporal se cuenta con el tiempo suficiente para llevar a cabo dicha investigación, en donde se aplicaran todas las fases de la investigación, diagnóstico, análisis, presentación y elaboración de mejoras.

Finalmente, la viabilidad ética y social refleja siempre el compromiso de salvaguardar la información que sea proporcionada por los participantes, además de que se pretende obtener un beneficio positivo que suma a mejorar el proceso de atención y en consecuencia la precepción de los clientes.

En conclusión, dicho proyecto es factible ya que una vez mencionados cada uno de los aspectos importantes para que el proyecto sea viable se tiene la seguridad del beneficio que puede aportar a la organización y al entorno que rodea a los Laboratorios Ocampo, donde los más beneficiados serán los clientes.

1.6. HIPÓTESIS

Con la aplicación de la metodología Kaizen se aumentará la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo en un 5% a 10%.

CAPÍTULO II FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En el contexto local, los Laboratorios Ocampo, es una empresa de servicios de salud que se dedica a brindar la atención a través de estudios clínico de laboratorio en ciudad Hidalgo Michoacán, es una empresa que cuenta con gran trascendencia no solo en la parte de la salud, sino también en el sector empresarial de la región, siempre busca ser pionero en mejoras que fortalezcan la atención al cliente, como la consulta de resultados en la página del laboratorio, el horario más amplio de atención, digitación de resultados, etc., sin embargo no se ha documentado una estrategia formal en estandarización de procesos de atención basada en una herramienta de calidad.

Los laboratorios Ocampo tienen siempre como principal objetivo el atender a los pacientes de la mejor manera, siempre priorizándolos y, sobre todo la calidez en la atención debido a la gran cantidad de competencia que hay en la región, por eso siempre busca generar la atención más adecuada, tratando de buscar esta atención como una verdadera ventaja de diferenciación con los demás laboratorios de la región.

De tal manera lo más primordial para los laboratorios Ocampo es la atención y sobre todo una buena atención, por eso siempre se han desarrollado trabajos de investigación donde se permita identificar cual es el sentir de los pacientes, utilizando herramientas como encuestas telefónicas, en la sucursal principal como en las diferentes sucursales, además de diferentes cuestionarios, en donde se cuestiona de manera general al paciente de la percepción del servicio o también se entrevista de manera personal en la toma de muestra sobre este aspecto.

Sin embargo, de todos los trabajos e investigaciones que se han realizado dentro de la organización no se ha formalizado una estrategia para la estandarización de procesos basado en alguna herramienta de calidad, con estos antecedentes se fortalece la necesidad de realizar este proceso de investigación.

2.2. ESTADO DEL ARTE

Lizano y Villegas (2019), mencionan que la satisfacción del cliente como indicador de calidad, presenta como objetivo, el explicar la razón de ser de la satisfacción del cliente como un indicador de calidad, con esto se han evaluado diferentes posturas sobre si la calidad del servicio antecede o es una consecuencia de la satisfacción del cliente.

El método empleado fue descriptivo de tipo explicativo, dado que la investigación se llevó a cabo bajo una revisión sistemática de diversas fuentes de información con nivel de especialización. En este sentido, se presenta una recopilación sobre la conceptualización y características más relevantes de la satisfacción del cliente, así como también de la calidad del servicio, con fundamento en autores que ya han abordado estas variables. Además, se realizó un análisis de la controversia de si la satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio o viceversa, siendo una relación importante para la gestión empresarial. Las conclusiones muestran que no existe un solo vínculo para lograr un servicio de calidad; por otra parte, la satisfacción de los clientes es vista por los autores como un requisito indispensable en la teoría, constituyendo el camino más claro para alcanzar la calidad. En conclusión, la excelencia del servicio en la teoría como en la práctica se origina de la existencia de los rasgos que permiten el complacer del cliente.

Bustamante et al. (2022), mencionan en su artículo denominado Satisfacción de los pacientes que reciben servicio odontológico mediante SERVQUAL, cuyo objetivo principal

es evaluar el grado de satisfacción de los pacientes que reciben servicio odontológico en un centro de salud de Cuenca, entre enero y marzo del 2022, dicho estudio tuvo un diseño descriptivo-transversal, la muestra fue de 200 usuarios, quienes participaron a través de un muestreo consecutivo no probabilístico. La manera de recolección de los datos fue a través del cuestionario del modelo SERVQUAL modificado por el MINSA. Se analizó estadística, descriptiva e inferencial mediante el programa SPSS (v. 25). Los resultados en cuanto a la variable “Satisfacción” los usuarios respondieron que estaban “satisfechos” en un 93.50 % e “insatisfechos” en un 6.50 %. Además, las dimensiones con mayor cantidad de “satisfechos” e “insatisfechos” fueron Empatía con 96.40 % y Capacidad de respuesta con 10.75 %, respectivamente. No se halló una disparidad estadísticamente relevante. Conclusión: De acuerdo con los hallazgos, se comunica un servicio adecuado que señala un nivel elevado de cumplimiento por parte del centro de salud. La dimensión primordial que podría abordarse para optimizar el servicio es la Capacidad de respuesta.

Suárez (2020), en su artículo para la revista de la Facultad de Ingeniería Industrial denominado Implementación del “Kaizen-Innovación de Procesos-Jidoka” para hacer frente al COVID-19: un caso de estudio en un hospital público, en México, habla acerca de que los hospitales públicos enfrentan considerables desafíos operativos, como disfunciones en los procedimientos y prestaciones, junto con deficiencias en la disponibilidad de suministros y aparatos médicos. Varias instituciones hospitalarias han emprendido iniciativas fundamentadas en la filosofía de mejora continua, conocida como kaizen, con el propósito de abordar y mejorar esta problemática. El objetivo principal de la investigación es explorar la implementación de la filosofía Kaizen en hospitales públicos mexicanos. La metodología utilizada en esta investigación fue cualitativa, con la estrategia del caso de estudio. Los resultados encontrados en esta investigación son que es factible optimizar el proceso de

urgencias y el de atención a la Covid-19 aplicando técnicas de la filosofía antes mencionada, innovación de procesos y Jidoka.

Arredondo (2018), menciona en su investigación de grado, titulada Estandarización de procesos para mejorar la calidad de servicio en el área de seguros del Centro de Salud Juan Pablo II, con el principal objetivo que es demostrar de qué manera la estandarización de procesos mejora la calidad de servicio en el área de Seguros del Centro de salud Juan Pablo II en el distrito de Los Olivos, se llevaron a cabo inicialmente la recopilación de datos y la identificación de los factores que provocaban la baja calidad del servicio en el área de Seguros, después realizó el diagrama de Pareto para concentrarnos en resolver los problemas, primero se procedió a estratificar por áreas, siendo la de procesos la más destacada, y luego se buscaron alternativas de solución acorde con el diagnóstico.

Se implementó la estandarización de procesos, donde inicialmente, antes de llevar a cabo el estudio de métodos y la medición del trabajo, se desarrolló la metodología 5'S, debido al ambiente desordenado de trabajo que impide encontrar los formatos de atención, documentos y herramientas de trabajo para la atención del usuario, se siguieron las cinco fases, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke; posteriormente se realizó los nuevos métodos de trabajo del proceso de atención al usuario, siguiendo las ocho etapas del estudio del trabajo y se realizaron las tomas de tiempo correspondientes. El tipo de investigación es aplicada; según su carácter es descriptivo y explicativo; y según su naturaleza es cuantitativa. Por otro lado, el diseño de investigación es cuasi- experimental y por su alcance temporal es de investigación longitudinal. El estudio de investigación tiene como población a la cantidad de atenciones en el área de Seguros del centro de salud Juan Pablo II, que será analizado por un periodo de 30 días antes y después de la aplicación. La técnica de recolección de datos fue de observación y su instrumento las fichas de

recolección de datos. Con la aplicación de la estandarización de procesos se obtuvo un incremento en la calidad de servicio; teniendo una mejora en la capacidad de respuesta antes con un 44% y después en un 79%, teniendo un incremento absoluto del 35% y un incremento relativo del 79.55%; la satisfacción del usuario también obtuvo una mejora, antes con un 44% y después en un 84%, teniendo un incremento absoluto del 40% y un incremento relativo del 90.01 %.

Henao et al. (2018), presentan en su artículo denominado Instrumentos para evaluar la calidad percibida por los usuarios en los servicios de salud, que la calidad es considerada un factor clave en la diferenciación y en la excelencia de los servicios de salud, y la percepción de un paciente sobre la prestación del servicio determina en forma definitiva su nivel de calidad. Se han descrito indicadores que ayudan a evaluar la calidad de los servicios de salud, entre estos, indicadores de efectividad, de oportunidad y de adhesión. Sin embargo, la evaluación integral de la calidad percibida en los servicios de salud es aún compleja. Se realizó una búsqueda en Medline, Embase, OVID, Lilacs, Ebsco, Scielo y The Cochrane Library para identificar instrumentos de tipo cualitativo o cuantitativo que permitieran medir la calidad de los servicios de salud percibida por los pacientes. Se encontraron estudios que validaron y aplicaron la escala Servqual y Servqhos en el ámbito hospitalario.

Se llevó a cabo una revisión descriptiva de artículos, guías de práctica clínica, tesis de posgrado y otros documentos que hicieran referencia a instrumentos, ya sean cualitativos o cuantitativos, para la medición de la calidad de los servicios de salud desde el enfoque del usuario. Con respecto a la calidad de servicio percibida, hubo una escala que siempre fue constante en la mayoría de los artículos, la escala Servqual.

La medición de la calidad de los servicios de salud despierta un gran interés en numerosas instituciones sanitarias a nivel global, dado que constituye un elemento esencial de la atención proporcionada al paciente. Por consiguiente, la contribución del usuario resulta crucial para instaurar procesos de mejora y para llevar a cabo mediciones sobre la calidad percibida en los servicios de salud. Durante la revisión bibliográfica llevada a cabo, se hallaron estudios que validaron y aplicaron. La escala Servqual y Servqhos en el ámbito hospitalario. Estos estudios mostraron una validez interna adecuada para dichas escalas, así como de las diferentes adaptaciones que se les realizó en los diferentes países en donde se aplicaron.

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. EL SERVICIO

Se podría determinar como el origen del servicio remontándonos a la prehistoria, desde la aparición del hombre en la tierra, justo en el momento en el que el hombre se da cuenta de la gran cantidad de necesidades fisiológicas que requería cubrir, este también ha evolucionado con el hombre y la historia permitiendo generar los cambios suficientes para poder adaptarse al momento y entorno en el que se desenvuelve.

Un servicio podría tener infinidad de significados, ya que depende del contexto en el que se encuentra la acción de servir, pero se podría comenzar desde la parte etimológica, servicio proviene de la palabra servus que significa siervo y el origen es belgicus, y se refiere a cuando los conquistadores belgicus ganaban las batallas tomaban a los perdedores y los llevaban a algunas regiones propias para que realizaran oficios en las ciudades conquistadas; También hay algunos conceptos que los relacionan con la parte

de siervos, aquellos a los que se explota para hacer ciertas actividades y conseguir un beneficio.

Un servicio consiste en el trabajo realizado por alguien (un proveedor) en beneficio de otro (cliente), ambas partes interactúan y obtienen un beneficio de la relación, intercambian información y adoptan diferentes roles durante el proceso de servicio. Un servicio es una forma de actividad, consumida en el punto de producción como lo menciona Katzan(2008), además cuenta con diversos componentes que no necesariamente son físicos, sino que son una combinación entre procesos, materiales, habilidades y esta ejecución dan como resultado un servicio como lo menciona Meyer (2002), es decir que un servicio es un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, no solo con componentes materiales, sino que hay procesos, interacciones y habilidades que permiten satisfacer a treves de esto las necesidades y deseos de los clientes, los clientes previamente presentan una expectativa antes de recibir el servicio y de obtener el resultado final, a la comparación de esta perspectiva y el servicio recibido determinan la apreciación del cliente o lo que se conoce como calidad del servicio.

Por otra parte, un servicio es una secuencia de actividades las cuales se relacionan de diferentes maneras, cuya finalidad es generar el agrado del usuario, también se puede definir como la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias del cliente, es decir que se puede trabajar como un servicio básico y servicios de soporte, las necesidades básicas son aquellas que se buscan satisfacer mediante un servicio y las secundarias son aquellas en las que se busca la implementación de un servicio sustituto o complementario de un servicio principal como menciona Rodríguez (2022).

2.3.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Dentro de la clasificación del servicio se mencionan dos, por su naturaleza y por su beneficiario, a continuación, se presentan cada una de las clasificaciones.

2.3.1.2 POR SU BENEFICIARIO

Lovelock y Young (1979) Consideran que existen dos tipos de clasificación del servicio, aquellos que hacen algo directamente con el cliente, es decir que su desempeño requiere necesariamente estar con el cliente, por ejemplo, un peluquero, servicios de salud, transporte, etc. pero también están los servicios que únicamente se desarrollan con las pertenencias o los objetos que usan los clientes, por ejemplo, una lavandería, autolavados, relojería etc.

2.3.1.3 POR SU NATURALEZA

Por su naturaleza los servicios pueden ser calificados en tangibles e intangibles, considerando a los tangibles como aquellos procesos que van dirigidos directamente a las personas, (cuerpo físico) como el cuidado de la salud, por ejemplo, o incluso el transporte de pasajeros, por otro lado, están los procesos dirigidos a sus pertenencias físicas, como pueden ser los servicios de transporte o de carga, de mantenimiento hacia algún objeto propio del usuario.

Dentro de esta clasificación también se encuentran los servicios intangibles que van dirigidos a las personas, pero no de manera física, estos a su vez se subclasifican en aquellos que estimulan a la mente ejemplo, las artes y el entretenimiento y los que están relacionados a procesos de información como la contabilidad, los servicios bancarios, etc., tomando como referencia las clasificaciones que presenta Lovelock y Young (1979).

2.3.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Lovelock y Young (1979), mencionan como características primordiales de los servicios las siguientes:

Intangibilidad: Los servicios no presentan dimensiones físicas como lo pueden presentar los bienes, no son invisibles, a pesar de que son ejecutados por personas y muchos de ellos requieren materiales físicos para realizarse no pueden verse, por eso estos no pueden ser probados o identificado el resultado final hasta que no son disfrutados. Se podría considerar como la característica principal o la principal diferencia entre un bien y un servicio.

Heterogeneidad: Un servicio es más difícil de estandarizar, ya que por lo regular no se desenvuelven de la misma manera uno con respecto a otro, es decir un servicio no es igual todas las veces que se realiza, este es distinto en cada cliente y cada vez que se ofrece, debido a la gran influencia del talento humano que son parte del servicio.

Simultaneidad e inseparabilidad: Los servicios son producidos y a su vez consumidos, el cliente se convierte en parte fundamental del proceso, la personalización y la atención a detalle son lo más importante para asegurar una experiencia satisfactoria para el cliente.

Perecibilidad: Los servicios no se pueden almacenar o resguardar hasta que se logren vender y menos una vez que ya se hallan disfrutado o adquirido. Es decir, un servicio termina con el disfrute de este. Estos no pueden recobrase, pero si repetirse.

Por su parte Vargas (2007), destaca ciertas características aparte de las anteriores que se incluyen dentro de los servicios y las cuales se mencionan a continuación:

Propiedad: El cliente no adquiere los derechos del servicio, si no la disponibilidad el uso del servicio.

Participación del cliente: En un servicio, la elaboración de este y el consumo son aspectos inseparables, lo que quiere decir que el usuario forma parte del diseño del servicio y además de la prestación del mismo, dicha participación en la elaboración se basa en ciertas premisas:

- Especificación del servicio: ya sea el cliente interno o externo presenta información para la elaboración del servicio.
- Mantenimiento del Ethos: El prestador del servicio puede decidir hasta donde es la participación del usuario en la elaboración del servicio, con la finalidad de que se creen mejores estímulos por parte de la empresa para que el usuario final aumente el proceso de satisfacción.
- Comercialización del servicio: La interacción de los clientes durante la presentación del diseño del servicio, contribuyen a la compra del servicio por el usuario al que va enfocado.

Fiabilidad humana: Es la incorporación del elemento humano, es decir aportar el valor humano y con esto ser capaz de prevenir el error humano, corregirlo o controlarlo.

Control de calidad: Esta ayuda a orientar a la organización a la evaluación periódica de la capacidad de mejorar los procesos, a dar no solo cumplimiento a las necesidades y requerimientos de los clientes, sino además tratar de siempre ser superados.

Desarrollo y perfeccionamiento del sistema: Permite contar con la información necesaria para ser evaluado y además identificar las áreas de oportunidad de parte del cumplimiento

del servicio que corresponde a la organización, con la finalidad de mejorar el nivel del servicio ofrecido.

2.3.2. GENERALIDADES DEL SERVICIO

El servicio al cliente debe considerarse como un gran proveedor de respuestas y satisfacción a los problemas y necesidades que presenta el mercado todos los días, las empresas deben de estar conscientes que deben de contar con una verdadera estrategia dinámica y adaptable a las verdaderas necesidades de los clientes, esta estrategia podría contar con cuatro vertientes importantes que determinaran el rumbo del servicio, interés en el contacto, capacidad de resolución, flexibilidad y reparación de errores, con esto se hace la invitación a generar los procesos necesarios dentro del servicio con la finalidad de generar la retroalimentación cuando sea necesario y con esto aplicar mejoras al servicio.

La evaluación del cliente debe de considerar aspectos que son esenciales dentro del proceso del servicio como lo son, el servicio recibido, las expectativas del cliente, la consideración del servicio aceptable recibido y ofrecido, además incluyendo un margen de tolerancia, que permita separar el servicio adecuado y el mínimo aceptable, permitiendo que el cliente evalúe a través de esos criterios.

Como menciona Kotler y Keller (2016), la satisfacción del cliente entonces se considera, como el grado de aceptación en el cumplimiento de las expectativas del cliente, con respecto al ofrecimiento que hace el proveedor del servicio y la relación entre la cobertura de las necesidades del cliente, que si se trabaja correctamente, se podría alcanzar una ventaja competitiva, con esto entonces se concluye que, el servicio al cliente es un proceso

que incluye muchos elementos y las diferentes relaciones que existen entre ellos, que también es dinámico y cambia de acuerdo a las necesidades de los clientes, presenta además diversas conductas que potencializan el desarrollo del servicio al cliente y por su parte la satisfacción del cliente es la evaluación subjetiva de las variables antes mencionadas.

2.3.2.1 TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Kotler y Keller (2016), en sus trabajos hablan del triángulo del servicio, que es un modelo utilizado por las organizaciones que buscan orientar sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente y utilizarla como una ventaja competitiva, utilizando la administración del servicio que se ofrece al mercado, este es un modelo que ayuda a establecer la relación y la sinergia entre una estrategia del servicio, los sistemas y el ultimo que es la gente. Como se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1

Triangulo del servicio



Nota. El gráfico representa la interacción de los elementos que integran el servicio. Adaptado de *La excelencia del servicio* (p.45), por Karl Albrecht, 2001, Panamericana.

Albrecht (2001), presenta en su libro La excelencia del servicio y se habla de la estrategia del servicio, como elemento del triángulo del servicio cuando se hace referencia a la promesa que la organización o la empresa hace al cliente, es decir esta promesa es la manera en la que el cliente debería de gozar el servicio y esto permite que se pueda convertir en un diferenciador que oferta la empresa respecto a la competencia, a esta promesa tendría que adherirse los esfuerzos, talentos y habilidades de los colaboradores para el su cumplimiento.

El segundo elemento son los sistemas, estos deben de estar diseñados con el objetivo de permitan a los clientes acercarse y gozar del servicio de una manera sencilla y muy amena, sin tantas complicaciones y se clasifican en sistemas gerencial, reglas y regulaciones, técnico y social y con esto se pide también que estos se relacionen entre sí, centrando o dando el lugar principal al cliente, haciéndolo notar y con esto poder generar una ventaja competitiva.

Con respecto a la gente o recurso humano como su nombre lo dice son los colaboradores, que están relacionados en servir o atender al cliente, estos deberían de cumplir ciertos criterios referenciados a las actividades que están realizando, como lo es la atención en primera mano a los clientes o que se interrelacionan con ellos, en estos se debería de considerar el aspecto educativo de la gerencia del servicio, el perfil del colaborador y una filosofía compartida respecto al servicio.

Estos tres puntos se pueden resumir en las siguientes cuestiones:

- Aspecto educativo de la gerencia, hace alusión a la parte de la capacitación o la enseñanza del conocimiento respecto a la atención, con el fin de generar cambios en la cultura organizacional, comprensión de la importancia del servicio y las herramientas de la administración del servicio.

- Perfil de colaborador, en donde se genera un perfil óptimo de habilidades y destrezas que permiten convertir al talento humano en un gran diferenciador.
- Filosofía compartida, que invita a que a la generación y creación de reglas, normas o principios que contribuyan a que los colaboradores asimilen el tipo de servicio que se ofrece y la dinámica de este y sobre todo que viva este con el cliente.

2.3.2.2 EL CICLO DEL SERVICIO

El ciclo del servicio inicia con el primer contacto que se lleva a cabo con el cliente por medio de la organización y puede ser en cualquier instante, cuando se ve una publicidad, mediante un contacto telefónico y termina temporalmente cuando el cliente considera que el servicio está completo y se inicia otra vez cuando el cliente decide volver por una nueva experiencia, ya que como se menciona con anterioridad los servicios jamás son los mismos, es decir que se cuenta con los principios y los elementos necesarios pero hay interacciones diferentes o acciones que lo modifican.

Prieto (2014), menciona al ciclo del servicio como mapa de los momentos de verdad, y es la forma de hacer ver a los empleados el punto de vista del cliente, este ciclo del servicio es único en una entidad, pero este puede variar de cliente a cliente y de situación a situación, se puede determinar como la serie de momentos que deben de hacerse para que el cliente reciba el proceso del servicio como lo espera, es como una especie de protocolo que se sigue, pero como característica del servicio hay unos caminos que seguir pero estos pueden cambiar de acuerdo a la necesidad del cliente.

El ciclo del servicio debería ser conocido por los colaboradores ya que son los que realizan cada parte del proceso y que muchas de las veces, los clientes no se percatan que la

dinámica del servicio trabaja bajo un ciclo, por tanto, el servicio puede basarse en este ciclo estándar como lo menciona el autor Prieto (2014) y que se menciona a continuación:

1. Atender a la persona: Se da la bienvenida al cliente y se busca generar pertenencia y contacto con los clientes.
2. Aclarar la situación: La manera en la que se ofrece, es decir la manera en la que se brinda el servicio, puede ser la pregunta crucial de que es lo que está buscando en ese momento el cliente.
3. Satisfacer o exceder la necesidad: Es el momento de accionar o resolver por lo que el cliente acude a la visita, es el momento justo para realizar la ejecución del servicio.
4. Asegurarse de la satisfacción del cliente: Agradecimiento por la visita y o retroalimentación del servicio.

Un buen servicio debe de mantener los siguientes aspectos en una verdadera sinergia como lo presenta el autor Prieto (2014).

- Ambiente de trabajo abierto al cambio y sobre todo que genere confianza.
- Toma de decisiones compartida.
- Compromiso para el logro de los objetivos.
- Disfrutar lo que se hace dentro de los procesos del servicio.
- Mantener la creatividad constante.
- Bilateralidad en beneficios (prestador de servicio- cliente).
- Gerencia basada en el trabajo en equipo y colaboración.
- Generar conocimiento con base a las experiencias buenas y malas.
- Reconocimiento de los buenos resultados.
- Servicio como filosofía empresarial.

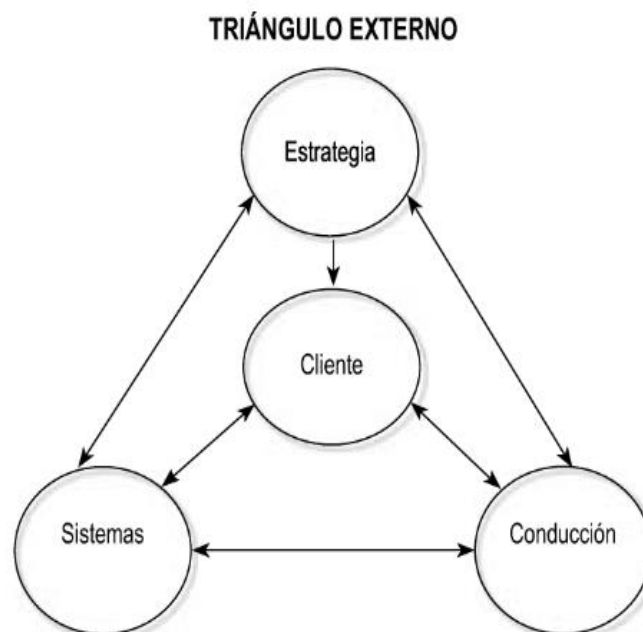
De manera general, se pueden identificar dos tipos de triángulos del servicio uno que hace referencia a los clientes internos y otro a los clientes externos.

2.3.2.3 TRIANGULO DEL SERVICIO EXTERNO

Esta representación gráfica va encaminada al cliente externo Albrecht (2001) habla acerca de tres brechas importantes que como se menciona anteriormente van dirigidas al cliente externo y que considera como la clave del éxito en las organizaciones cuando se habla de brindar algún servicio, se puede ver la relación en la ilustración 2.

Ilustración 2

Elementos del Triángulo del servicio externo



Nota. El gráfico representa la relación de los elementos que integran el triángulo del servicio externo. Adaptado de *La excelencia del servicio* (p.48), por Karl Albrecht, 2001, Panamericana.

- La estrategia de servicio: Es la unión de las diferentes ideas que van orientadas a la atención del cliente, es decir es la manera que la empresa llama la atención del

cliente e involucra a toda la organización, esta estrategia toma en cuenta tres elementos importantes, como lo son: la investigación del mercado, la misión del negocio y los valores. Es también importante porque prepara la dirección para lograr la ventaja competitiva, se relaciona con los sistemas y la gente, a través de ellos se hace realidad la estrategia. (Albrecht, 2001)

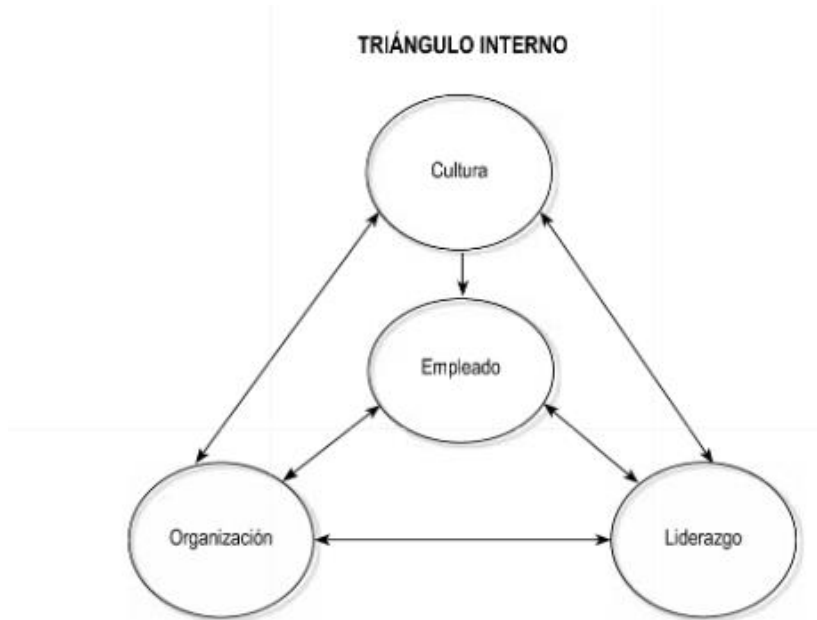
- **Conducción- Recurso humano:** Se compone del personal de contacto, que atiende al público de manera general o a clientes particularmente, son entonces personal de contacto permanente los integrantes de la empresa y que su función es atender a los clientes. En pocas palabras son todos los miembros de la empresa que intervienen en contacto con los clientes, antes del servicio, durante y después de brindarlo.
- **Sistemas y recursos:** Son las guías que deberían de seguir todas las organizaciones para el cumplimiento de las actividades económicas y de apoyo que se realizan en la organización en todas las áreas y departamentos.
- **El núcleo de la gestión es el Cliente:** Definido como la entidad que espera que la organización cumpla un deseo o necesidad particularmente propia. Al ser el centro del modelo motiva a que los demás componentes del triángulo y de la organización se centren en él, esto quiere decir que deben de tener relación, fin que pretende alcanzar el cliente con el uso del servicio, como la organización con los deseos y necesidades del mismo, el fin último de la organización tiene que ser el cliente.
- **Clientes externos o finales:** Son los usuarios que buscan satisfacer sus deseos o necesidades mediante el uso, consumo o disfrute del servicio y que además pagan por ello.

2.3.2.4 TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO

Al igual que el triángulo del servicio externo, el triángulo del servicio interno, pone en el centro de atención al cliente, es decir que el objetivo o el centro de atención son las personas que trabajan en la organización, siempre es y será el cliente. Esto puede verse de manera gráfica en la ilustración 3.

Ilustración 8

Triangulo del servicio interno



Nota. El gráfico representa la relación de los elementos que integran el triángulo del servicio interno. Adaptado de La excelencia del servicio (p.52), por Karl Albrecht, 2001, Panamericana.

- Cultura del servicio: Es el conjunto de creencias, ritos y costumbres que diferencian una organización de otra. Es la forma de hacer las cosas de cada organización y que fortalecen la calidad del servicio. Esta cultura de servicio permite identificar a cada organización, además de generar una ventaja competitiva real.
- Liderazgo: Este tema es muy importante, debido al papel fundamental que juega el líder en la calidad del servicio, este debe de tener siempre los planes más

adecuados para el logro de los objetivos, de acuerdo a todas sus habilidades gerenciales y con esto poder orientar a los clientes externos y a los internos para el desarrollo y disfrute del servicio según sea el caso.

- Organización: Se habla de los sistemas y estructuras que existen en las organizaciones, además de todas las soluciones y atenciones que puedan tener con los clientes, dentro de la organización se encuentra el personal, que tendría que girar alrededor de los usuarios que componen la organización y, las personas de contacto.
- Clientes internos: Son todos aquellos que buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos; Son los empleados de la organización, que buscan agregar valor a las diferentes actividades que realizan en las organizaciones.

Según Albrecht (2001), estos puntos que se mencionan con anterioridad forman parte importante del desarrollo del cumplimiento de las actividades de los colaboradores cuya única finalidad es cumplir los requisitos del cliente externo, además de alcanzar los objetivos de calidad en la atención que van orientados a la satisfacción del cliente externo.

Los clientes internos deben de trabajar bajo las siguientes cuestiones:

- Grado de servicio que se debe de promover.
- Cuidado de la imagen y reputación de la organización.
- Cumplimiento de los objetivos de calidad.

2.3.2.5. SISTEMA DEL SERVICIO

Aparte de identificar cual es la dinámica del servicio, es importante conocer cuáles son los elementos físicos y de procedimientos con los que cuenta el talento humano, que son indispensable para que el servicio pueda ser otorgado al cliente y como el ciclo del servicio debe de estar también enfocado al cliente y se constituye entonces principalmente por todos los procedimientos con los que la empresa cuenta para prestar los diferentes servicios a los clientes.

Es recomendable que se constituya por los flujogramas, manuales de procesos, soporte físico, información histórica, incluso hasta los mismos formatos que ayudan a que el servicio se realice, además de la supervisión de un superior para que las cosas se hagan lo mejor posible, evitando la mayor cantidad de errores posibles.

El sistema del servicio es el resultado del ejercicio del triángulo del servicio que es donde se planean las estrategias enfocadas al cliente, se determinan los paquetes de servicios priorizando según el criterio que la empresa crea más conveniente, pueden ser servicios primarios que se incluyen dentro de la misión de la organización y luego aquellos secundarios que son servicios sustitutos a otros o complementarios a los principales, pero que de desarrollarse claramente, estos pueden ayudar a generar una ventaja de diferenciación en el mercado. Con esto entonces surge el sistema del servicio que es el encargado de cumplir la promesa realizada al cliente del servicio como se planteó en la estrategia del servicio.

De aquí surge precisamente el por qué es importante medir la satisfacción del cliente, a partir de entender por qué se evalúa y como perciben los clientes el servicio, se permite proporcionar una base para alinear estratégicamente los recursos de la organización, con

el objetivo de entregar lo más importante para sus clientes y que estos estén satisfechos y puedan compartir la experiencia del servicio a través de recomendaciones.

2.3.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad en los servicios es un aspecto muy importante hoy en día, en la mayoría de las organizaciones que se dedican a brindar de manera constante la satisfacción de necesidades o deseos en base a servicios, estos dos aspectos que muchas veces se creían aislados uno del otro, han apoyado considerablemente al desarrollo y crecimiento económico, además del avance del conocimiento.

La calidad y el servicio siempre han estado presentes desde la antigüedad, solo basta con recordar como un ser humano comía su alimento después de probarlo, como se defendía con armas que el mismo construía, como de ser nómadas se convirtieron en sedentarios, construyendo grandes imperios y viviendas. También hay que recordar que, durante la edad media y la edad moderna, los servicios eran escasos y estos solamente eran disfrutados por la gente aristocrática, en nuestros días se puede observar cómo estos han evolucionado y están cada vez más cerca al alcance de la mayoría de las personas.

No existe calidad sin servicio y no hay servicio sin calidad, estas dimensiones siempre están vinculadas para el beneficio y satisfacción de las demandas del usuario final que es el cliente como se menciona en el párrafo anterior, estos dos aspectos van juntos a la hora de brindar un servicio.

La calidad tuvo un gran despunte después de la Segunda Guerra Mundial donde no solo se buscaba la satisfacción de los clientes, sino que apuntaba a ser un factor competitivo, pero se puede identificar estas bases históricas como las pioneras en la implementación de la calidad, como un proceso que ayuda al verdadero objetivo de las organizaciones que

es realmente superar las expectativas del cliente y estas son Japón y Estados Unidos como países pioneros en la implementación de la calidad a los procesos. Cuando una organización contempla entre sus áreas de oportunidad al servicio, puede entonces centrarse en su razón de ser (misión), sin necesidad de considerar actividades que no son relevantes y que pueden ser desarrolladas por entidades externas.

La calidad se ha convertido en un aspecto mundialmente anhelado y cada vez más la sociedad hace evidente la necesidad de incluirla en los procesos de las organizaciones, ya que permite crecer de manera constante, además permite el mejoramiento continuo, prueba de esto son los nuevos procesos desarrollados dentro de las organizaciones con base al talento humano, la innovación, gestión del capital humano y estos modelos han llevado a las organizaciones a desarrollar políticas, objetivos o tareas, responsabilidades o tableros de medición y criterios de evaluación que permiten alcanzar momentáneamente la calidad.

Por eso es importante conocer el parecer de algunos autores que trabajaron con la calidad como tema principal para sus investigaciones, además de proponer material para que esta pueda ser alcanzada con mayores resultados y sobre todo adoptada en la mayoría de las organizaciones. A continuación, precisamente se muestran algunas de las teorías más relevantes para la gestión de la calidad en las organizaciones según Vargas (2011).

2.3.3.2 TEORÍA DE DEMING

Este autor vivió prácticamente la evolución de la calidad en Japón y propone 14 puntos importantes para que las organizaciones lleguen al máximo de la productividad y de la competitividad a través de la mejora continua en los diferentes procesos de las

organizaciones, donde se implementa un buen liderazgo, procesos definidos y trabajo en equipo.

Los principios son los siguientes:

1. Conciencia: Creación de la conciencia del mejoramiento continuo del bien o servicio para que este permanezca en el mercado.
2. Adopción de nueva filosofía.
3. Nula dependencia a la inspección masiva.
4. Hacer negociaciones únicamente basándose en el precio.
5. Identificar el origen de los problemas.
6. Capacitación para los procesos del trabajo.
7. Métodos modernos para la supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar las barreras que impiden que los trabajadores trabajen efectivamente en la empresa.
9. Eliminar las barreras que existen en los departamentos.
10. Quitar cualquier tipo de gráficos que estén dirigidos a la fuerza trabajadora para alcanzar objetivos numéricos, sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar cotas de trabajo que perciban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras a las que se enfrentan los trabajadores para sentirse orgulloso del trabajo donde se desenvuelven.
13. Institución de programa para la educación y el re-entrenamiento.
14. Formar un comité que asegure el cumplimiento de los trece puntos anteriormente mencionados.

2.3.3.3 TEORÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

El autor de esta teoría es Joseph Juran, de nacionalidad rumana, nacido en 1904 y su enfoque se basa en la calidad que se planea, se controla y se mejora, mejor conocida como la trilogía de la calidad. Sus puntos clave se enfocan a la planeación de la calidad dejando de lado la organización como entidad de negocio, del producto o del servicio. A continuación, se presenta la trilogía de Juran en donde se menciona los puntos de cada uno de los aspectos que Juran considera importantes para el logro de la calidad.

Planeación:

1. Clientes debidamente identificados
2. Identificación de las necesidades de los clientes
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje
4. Desarrollo de bienes o servicios que respondan efectivamente las necesidades de los clientes.
5. Desarrollo de procesos que sean capaces de producir las características de los productos.
6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad:

1. Establecer vínculos de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurar que cada empleado se encuentre en un estado de autocontrol.
3. Establecer objetivos de calidad y las unidades de medición.
4. Proporcionar a los encargados de la operación medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
5. Transferir responsabilidades de control.

6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
7. Aplicar medidas correctivas para reajustar y cumplir con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad:

1. Realizar todas las mejoras a cada proyecto
2. Generar un consejo de calidad
3. Definir un proceso de selección de proyectos
4. Designar un equipo de personas para completar el proyecto
5. Sistema de reconociendo y recompensas.
6. Aumentar el peso del parámetro de la calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización.
7. Participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de la calidad.
8. Proporcionar el entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de la calidad y establecer con esto un plan de mejora de la calidad anual.

2.3.3.4 TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL

El autor de esta teoría es Karow Ishikawa nace en 1915 en Japón, su principal herramienta es el diagrama de Ishikawa o Diagrama de pescado, fue el principal precursor de la calidad total en Japón, los principios básicos de dicha teoría se presentan a continuación:

1. En cualquier industria, control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no muestra resultados no existe
3. El control de calidad empieza y termina con capacitación
4. El control de la calidad muestra lo mejor de cada empleado.

5. Los primeros pasos del control de calidad deben de estar orientados hacia el conocimiento de los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a consumir.
6. Anticiparse a los problemas potenciales y quejas.
7. La calidad se construye en cada proceso y en cada diseño.
8. El control de calidad combina el conocimiento con la acción.
9. Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier lugar del mundo.
10. Los métodos estadísticos son los mejores para aplicar el control en las operaciones.

2.3.3.5 TEORÍA DE LA CALIDAD BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nace en 1922 afirma que la calidad es un es un modelo de vida corporativa, es decir que es una forma de administrar una organización, es la primera teoría que no se centra la calidad en el proceso productivo, sino también en todas las funciones administrativas de la organización, esta teoría considera que los elementos que constituyen el sistema no se centran únicamente en el área técnica de las organizaciones sino que involucra áreas administrativas de la empresa, organizativos, de mercados que buscan lograr la satisfacción de los clientes, gestión laboral y gestión económica.

Armand Feigenbaum quien es el autor de esta teoría contempla que para el control de la calidad sea efectivo, debe de iniciar con el diseño del producto y terminar cuando esté en manos del cliente satisfecho.

Esta teoría afirma que:

1. La calidad debe de ser planeada con base a un enfoque de excelencia, no hacia el error.

2. Todos los miembros de la empresa son responsables de la calidad de los bienes o servicios.
3. La calidad total requiere del compromiso de la alta dirección y que se manifestaran en la motivación continua y en la capacitación.
4. El TQC, requiere de la integración en una misma estructura, de actividades que no estén coordinadas de manera frecuente.
5. La calidad debe de verse como un ciclo de vida total
6. Se basa en cuatro procesos claves para controlar la calidad, diseño, materia prima, producto y proceso.
7. Para que el TQC es necesario usar herramientas estadísticas.
8. Cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser responsable de la calidad.

2.3.3.6 TEORÍA DE POLÍTICAS DE CALIDAD

El trabajo de la administración para promover la calidad depende de la delegación de esta misma, es decir en delegar las políticas de calidad; Se requiere un sistema administrativo de calidad matricial interfuncional, es decir debe de estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración y la conformación de un comité de control total de la calidad.

El programa incluye elementos y recomendaciones como lo son el diseño de métodos para el diseño y control de productos, programas de capacitación en control de calidad para todos los trabajos, medición de costos y perdidas relacionadas con la falta de calidad, implementación de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos y finalmente establecer la política de auditoria de control de calidad. Esta teoría es propuesta por Shigeru Mizuno.

2.3.2.7 TEORÍA DE LA GERENCIA DEL VALOR AL CLIENTE

De la autoría de Karl Albretch, su teoría la basa en vender al cliente lo que realmente desea comprar, toma en cuenta diez principios:

1. Conocer claramente al cliente según sus preferencias y como persona.
2. Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión en la formación del servicio, el producto y enfatizando en la calidad del servicio.
3. Ponderar a los clientes, generar una base de datos con las calificaciones.
4. Investigar la percepción de los clientes
5. Reconocer al cliente.
6. Hablar frente a frente, es decir con honestidad.
7. Manejar encuestas enfocadas y centradas en el ¿Cuándo? ¿Por qué? y en el ¿Cómo?
8. Analizar la información.
9. Hacer propuestas
10. Cerrar ciclo.

Este autor aporta los gráficos de los triángulos externos e internos del servicio donde (Que se presentan en con anterioridad), se fundamenta la teoría del servicio y apunta hacia la cadena de valor como la clave de la calidad, además de la medida que se le da a un servicio/producto cuando se ha resultado un problema o satisfecho alguna necesidad, o de formar parte de la cadena que agrega valor.

Para medir la calidad del servicio desarrollo siete puntos:

1. Capacidad de respuesta
2. Atención
3. Comunicación fluida, entendible y en el tiempo más adecuado.
4. Capacidad de quitar la incertidumbre.

5. Presentar amabilidad en la atención y en el trato.
6. Credibilidad, aplicada en hechos verídicos a demostrar.
7. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

2.3.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO

Dentro de las organizaciones para poder administrar la calidad y el servicio es necesario implementar soportes técnicos que permitan monitorear día a día las rutas que los clientes siguen, rutas de los procesos ya que permiten poder identificar las áreas de oportunidad y sobre todo ayudan a identificar y satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. Villa y Hoy (1994), menciona las siguientes clasificaciones que se muestran a continuación:

Las herramientas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Herramientas propias del servicio: Permiten el análisis del proceso en donde se involucra claramente al cliente, el servicio y demás elementos dentro del contexto del servicio.
- Herramientas administrativas Ayudan a orientar y gestionar el servicio y procesos que complementan la ejecución del servicio.
- Herramientas técnicas: Son las que dan el soporte desde el enfoque de la calidad y la mejora continua.
- Nuevas herramientas: Son aquellas en las que se incurre para el análisis de problemas y se utilizan para dar enfoques, solucionar problemas y sobre de esto hacer propuestas.

2.3.4 .1 CICLO DEL SERVICIO

Es una de las herramientas indispensables a la hora de gestionar un servicio, en esta herramienta se plasma la sucesión ordenada de todos y cada uno de los contactos que tiene el cliente en la organización independientemente del recurso con quien lo haga. Es la manera más sencilla de representar gráficamente los momentos de verdad según lo menciona Maldonado (s.f.).

Cada contacto que hace el cliente con la organización se conoce como momento de verdad, estos son todos los instantes que el cliente entra en contacto con cualquier organización y con estos contactos se genera un juicio sobre la calidad del servicio, por ejemplo, hay momentos de verdad incluso antes de que el cliente interno pueda ofrecer su servicio. Todos los momentos de verdad de un servicio prestado constituyen el proceso del cliente. La importancia de esta herramienta va enfocada al poder mirar con los ojos del cliente y poder percibir la calidad del servicio.

2.3.4 .2 CICLO DEL SERVICIO DE LA EMPRESA

Es un conjunto sistematizado de la serie de pasos que lleva a cabo la empresa para la creación del servicio y la prestación del mismo.

Según Maldonado (s.f.) menciona que se integra de los siguientes elementos:

1. Identificar a los clientes: Clientes externos que pagan por el goce del servicio que la cierta empresa vende.
2. Detección de las necesidades de los clientes: Los clientes son los elementos más importantes de las organizaciones, ya que esta depende económicamente de ellos y por eso la importancia de cumplir con sus necesidades, esto se puede llevar a cabo mediante una investigación de mercado.

3. Planeación de los servicios: Una vez llevada a cabo la investigación de mercados, se diseñan los servicios de tal manera que abonen al cumplimiento de las necesidades de los clientes.
4. Creación de los servicios: Es la unión de los esfuerzos de los demás elementos de la organización con la finalidad de llevar a cabo el cumplimiento de los planes.
5. Prestación del servicio: Es la atención de los clientes internos hacia los clientes externos que disfrutaran del servicio. Y este paso puede ser repetido cuantas veces se tenga que atender a los clientes externos.
6. Evaluación del cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes: Se entiende de una manera más sencilla a través del control estadístico, ya que permite evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, proceso, sistema, empleado, etc. Todos los datos arrojados por este control permitirán mejorar considerablemente los servicios y los requerimientos.

2.2.4.3 PROGRAMA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La mayoría de las organizaciones siempre se encuentran en la búsqueda continua del mejoramiento de sus organizaciones que les permita alcanzar la calidad, pero esta es un tema que debe de manejarse de manera continua, es decir que la calidad es un aspecto que debe de estarse trabajando todos los días, cuando uno piensa que la calidad se ha alcanzado se debe de seguir buscando el cómo mejorar cualquier aspecto que permita fijar una nueva meta de calidad y volver a “conseguirla” esta se convierte entonces en un espiral virtuoso.

El mejoramiento continuo de la calidad debe de fundamentarse sobre cuatro pilares importantes:

- Trabajo en equipo: Implica unir esfuerzos y enmarcarlos dentro de la filosofía empresarial, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos en común y que siempre vayan encaminados al beneficio de la organización.
- Liderazgo participativo: Que se cuente con esta habilidad que permita trabajar en ciertos escenarios con entusiasmo e inteligencia.
- Optimización de procesos: Todos y cada uno de los procesos que rodean al servicio deben de ser efectivos y flexibles, permitiendo siempre satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.
- Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: Conlleva que todos los colaboradores de la organización maximicen recursos y eliminen la mayoría de los desperdicios.

2.2.5. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Todas las empresas en su desenvolvimiento diario, presentan conflictos o situaciones que impiden alcanzar los objetivos que estas se planean, en diferentes contextos empresariales, muchos de estos problemas están relacionados con la calidad en los productos o los servicios ofrecidos por las empresas, en este caso muchas de las organizaciones desconocen la manera de poder resolver estas dificultades que amenazan con la inestabilidad empresarial, muchas veces estos conflictos se resuelven de manera intuitiva, pero también muchas veces en las organizaciones estas dificultades se vuelven crónicas afectando cada vez más a los recursos que intervienen en la organización, por el contrario las organizaciones que logren resolver los conflictos que se le presenten podrá obtener una ventaja competitiva.

Muchas veces la clave para una correcta resolución de problemas consecutivos son las herramientas de la calidad, que permiten recabar la información para poder organizarla y presentarla de una manera sencilla, con la finalidad de obtener de manera precisa la información necesaria para una correcta toma de decisiones, que permita aminorar los síntomas de los problemas o solucionarlos definitivamente. Existe una gran variedad de herramientas, pero todas van enfocadas a la mejora continua de las organizaciones y el abono a la correcta toma de decisiones.

2.2.5.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial, podría considerarse como una herramienta de calidad dependiendo de cómo se utilice y sobre todo el enfoque que se le dé, es decir que esta herramienta facilita la evaluación integral de la empresa, apoya la mejora continua y con esto la correcta gestión de los procesos, además de que facilita la información para implementar acciones preventivas y correctivas encaminadas como se mencionó antes a la mejora continua.

Portugal (2017), define al diagnóstico empresarial como una herramienta simple que tiene la finalidad de conocer situación actual de una organización y además identifica los problemas que imposibilitan su progreso.

Según Portugal (2017), hay diferentes tipos de diagnóstico empresarial, los cuales se presentan a continuación

- **Diagnóstico integral:** Está conformado por la aplicación de variables empresariales, permite conocer las amenazas, fortalezas, debilidades y defectos, mediante la implementación de un análisis a detalle de estos factores empresariales,

se relaciona con el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

- **Diagnóstico específico:** Se basa en la supervisión de procesos específicos en concreto, de la organización. Ejemplo (estados financieros, gestión de producción, algún proceso de especial interés, etc).
- **Diagnóstico funcional:** Permite identificar los factores de incidentes en la comunicación organizacional que afectan la relación de los colaboradores con los diferentes contexto o entornos que los rodean, se basa en la implementación de herramientas de recolección de información como lo son las encuestas, cuestionarios, entrevistas, con la finalidad de establecer los mecanismos de comunicación de toda la organización.
- **Diagnóstico cultural:** Este tipo de diagnóstico reconoce el clima organizacional en función de la filosofía empresarial y la relación con la cultura organizacional, que marcan el funcionamiento organizacional.

La importancia entonces de un diagnóstico empresarial como se menciona anteriormente, radica en la aportación de información a la hora de tomar una decisión o a la hora de implementar una estrategia empresarial.

2.2.5.2 MAPEO DE PROCESOS

Como ya se ha mencionado anteriormente existen diversas herramientas que permiten abonar a la eficiencia de las empresas, y este es el caso del mapeo de procesos, tal cual Garcia (2020), menciona que un mapeo de procesos es una herramienta gráfica que muestra las entradas, las acciones y las salidas de un proceso, se podría decir entonces que es una representación detallada de cómo se lleva a cabo un proceso.

Un proceso es una serie de pasos articulados donde intervienen insumos de diferente índole, en donde estos entran, se transforman y salen convertidos en el cumplimiento de una necesidad o deseo de un cliente o un mercado.

De manera general se sabe que dentro de las organizaciones existen gran variedad y cantidad de procesos, estos tienen diferentes objetivos, pero al final del día deben de ser encaminados al cumplimiento del objetivo principal de la organización, existen procesos muy grandes, que incluyen pequeños procesos dentro del proceso general, que se podrían definir como macroprocesos (procesos muy extensos y alimentados por otros) y micro procesos (procesos sencillos que fortalecen procesos amplios).

Entonces el mapeo de procesos es el análisis que se lleva a cabo a los procesos, se realiza identificando la cantidad de procesos por los que está formado, cuales son, tiempos, costos, corridas, cantidad de colaboradores etc., esto dependerá del objetivo del análisis a realizar. El objetivo del mapeo de procesos, es identificar todos los pasos o las actividades a realizar dentro de un proceso, además que procesos son principales y cuales pueden considerarse de apoyo.

2.2.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO CON PROPUESTA DE VALOR

El diagrama de flujo es una herramienta utilizada en las organizaciones para representar de manera gráfica el movimiento o el avance en las actividades de un proceso, esta herramienta podría confundirse con el mapeo de procesos, pero la diferencia es que en el mapeo solo se identifican los procesos macro y micro, además de los procesos clave y los

de apoyo y en el diagrama de flujo se muestra dicho avance del proceso, se podría decir que de acuerdo al enfoque de la aplicación de esta herramienta.

El mapeo de procesos y el diagrama de flujo utilizan ciertas representaciones o símbolos para indicar el flujo del proceso, las actividades, etc., estas son herramientas que se complementan, pero si presentan algunas diferencias.

Dentro de esta herramienta y según el criterio de la persona que lo diseña, se pueden identificar aquellas actividades que generan valor dentro del proceso y que pueden ser eliminadas o aquellas que son necesarias y que no se pueden eliminar, o en su defecto aquellas que son necesarias y que generan valor, con la finalidad de optimizar recursos, pero también sobre pasar las expectativas de los clientes.

2.2.5.4 CÍRCULOS DE CALIDAD

Entre los años de 1900 y los 1940, Reino Unido era un país que tenía gran reconocimiento por la calidad de sus productos, la mayoría de los productos que se elaboraban en este país, eran considerados por el resto del mundo como lo máximo que existía en, eran perfectamente refinados, por su parte Alemania competía también por llegar en algún momento al lugar donde se encontraba Inglaterra, pero no lo logro.

A partir de los 40's Estados Unidos comienza a escalar, en la batalla de la calidad, hasta lograrlo, esto fue hasta 1975 fecha que coincide con la crisis del petróleo y con esto inicia la caída de la calidad en los productos norteamericanos, posterior a este año Japón pretende ahora ocupar el lugar que Estados Unidos cavaba de abandonar, hoy en día este país sigue ocupando el primer lugar en la calidad de elaboración de sus productos.

Este aporte que hace Japón a todo el mundo, surge después de la recuperación de la Primera Guerra Mundial, época que está marcada por grandes situaciones vulnerables como lo son la muerte, la crisis, la lucha constante, etc., y Estado Unidos se encontraba en tierras norteamericanas, para esto el general Mc- Arthur genero un acuerdo con el emperador Hiro-Hito a continuación se presentan las tres premisas básicas de este acuerdo:

1. Estados unidos apoyaría al país a través de la reconstrucción del mismo, además de aportar tecnología y asesoramiento.
2. El emperador, para que su autoridad siga siendo reconocida, deberá renunciar a su cargo divino y aceptar la constitución de un gobierno democrático.
3. El pueblo Japón deberá de pagar a Estados Unidos, todo lo que se compre. Una vez que fueron aprobadas estas premisas, el gobierno generó y estableció un programa de reconstrucción.

A continuación, se presentan algunos de los principios del programa de reconstrucción:

1. Auditoria de la calidad. Japón establecido que las empresas que quieran exportar o vender sus productos en mercado nacional, deberán tener un sello de calidad, deberían de ser sometidos bajo una auditoria de calidad.
2. Campaña nacional de la calidad. Se solicitó de manera general en todo el país una extensa campaña para motivar la necesidad de trabajar bajo un alto nivel de precisión y calidad, utilizando los medios de difusión de esa época, también concientizaron a los consumidores acerca de sus derechos.
3. Formación constante y continua para los colaboradores. Se realizó una gran inversión para otorgar a los trabajadores una mejor capacitación y esto fue en todos los niveles.

4. Control de calidad sofisticado. El lema japonés fue y sigue siendo como lo menciona Palom (1991) “Nosotros no controlamos la calidad, la fabricamos”, para esto es importante manejar las técnicas de control estadístico, el japonés las aplicó con rigor, sin nunca caer en el vicio de controlar solo por controlar, permitiéndoles obtener éxitos sorprendentes.
5. Círculos de calidad. Durante el año 1960, se comienza a poner en práctica la implementación de estos sistemas participativos en las organizaciones japonesas.

2.2.5.5 APARICIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Durante los primeros años de la aplicación del programa japonés, se comienzan a notar los efectos positivos y negativos de la implementación en las organizaciones y sobre todo en la economía del país. Los trabajadores son los más afectados, deben de soportar grandes jornadas laborales, horarios nocturnos, para el aprovechamiento de los pocos equipos que hay y adaptándose solo a los paros para el mantenimiento de las maquinas.

En 1950 visita Japón un conocido Dr. Estadounidense Edwards Deming, que es especialista en estadística, asiste para dar una conferencia frente a los más importantes dirigentes de las industrias japonesas, el tema central era control estadístico de la calidad como una herramienta de mejora continua del proceso productivo.

Kaouru Ishikawa crea los primeros círculos de calidad, estos potencializan desde entonces el florecimiento empresarial y productivo, en donde los colaboradores se sienten responsables del éxito de su empresa y del país. Esta herramienta cuenta con diferentes nombres como por ejemplo grupos de mejora o grupos de progreso, sin dejar de lado sus principios en la teoría Z.

Palom (1991), define a los círculos de calidad como un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del tipo de trabajo, ya sea en calidad o en productividad.

Estos pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, una vez que se reúnen los interesados, no solo basta con identificar la problemática, si no también dar una solución a estas situaciones que restan productividad o calidad a las organizaciones o específicamente a un proceso, ya que esta herramienta no solo supone que los que los trabajadores aportan su esfuerzo muscular, sino también su cerebro, su talento y su inteligencia. En este sistema se busca aprovechar la creatividad y la inteligencia del talento humano.

2.2.5.6 LOS PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la empresa. No es buscar siempre el perfeccionamiento a su máxima potencia, sino provocar un crecimiento orgánico.
- Logar que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los círculos de calidad pretenden que el lugar de trabajo es un lugar más apto para fomentar del desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador. Que sea un lugar adecuado para que el colaborador se desempeñe correctamente y que se sienta a gusto.
- Aprovechar y potencial al máximo todas las capacidades del individuo. El talento humano es el recurso más importante y decisivo con el que cuenta la empresa, su potencial genera un efecto multiplicador en donde sus resultados suelen ser muy enriquecedores. A la hora de alcanzar objetivos el colaborador dispone de no solo el querer si no también presta su talento compromiso y responsabilidad para alcanzarlos.

Esta herramienta como ya se menciono puede ser aplicado a cualquier necesidad de la organización, como por ejemplo a la calidad, productividad, mejora de costos, motivación, integración, reorganización, entre otras áreas de oportunidad.

2.2.5.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Como menciona Walter (2009), un diagrama de Ishikawa, de causa-efecto o diagrama de pescado, es una forma de organizar y representar las supuestas causas de un problema, permite tener un conocimiento en común de algún problema complejo que se quiera identificar el por qué y las posibles causas. Esta herramienta es presentada por Kaoru Ishikawa en 1943, pero se popularizo hasta la década de 1960.

Para elaborar este diagrama es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Definición del defecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el efecto del lado derecho.
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así mismo las causas de terciarias que intervienen y afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia a cada factor.
6. Se tiene que definir los principales conjuntos de probables causas: algunos autores lo consideran con las 5 m, Materiales, Maquinaria, Métodos de trabajo, Mano de obra y Medio ambiente.
7. Identificar y marcar los factores importantes que tienen incidencia importante sobre el problema.

8. Finalmente se hace el análisis de la información obtenida y se plantean las estrategias necesarias para la resolución de la problemática.

2.2.5.8 TOMA DE TIEMPOS EN LA ATENCIÓN

Esta herramienta permite identificar dentro de un proceso que se lleva a cabo de manera habitual y a través de algún registro de datos o alguna bitácora, en donde se hacen registro de la toma constante de tiempos de atención, esto se hace de acuerdo al tipo de muestreo que se halla elegido para los efectos propios de la investigación y sus respectivos intereses.

La información que se recaba, permite ser analizada a través de algunas cuestiones estadísticas, con la finalidad de obtener tiempo de atención en promedio por paciente y una vez analizada dicha información poder generar alguna estrategia para mejora de los datos arrojados.

2.2.5.8 METODOLOGÍA SERVQUAL

La evaluación de la calidad en los servicios es una práctica de reciente implementación en nuestro país, debido a la nueva gestión en los procesos gerenciales, en donde ahora se sugiere verificar, por medio de investigaciones basadas en metodologías científicas el grado de satisfacción de los usuarios con relación a la calidad en los servicios, aquí es donde surge la necesidad de aplicar la metodología de Servqual.

Esta está fundamentada en la teoría de los Gaps, the Gaps models of service quality, la cual explica a través de una comparación entre las expectativas de los clientes y lo que realmente el usuario recibe como parte del servicio, esta es considerada como una innovación en materia del estudio de la calidad del servicio.

Este modelo se basa en la premisa de que todos los usuarios del servicio presentan una expectativa del servicio que se le ofrece, la diferencia entre la expectativa y lo que se ofrece al usuario se conoce como gap (falla) y en esta falla reside la oportunidad de mejora según lo menciona Zamudio (2003).

Servqual utiliza cinco dimensiones que son mediciones de ciertas áreas dentro del servicio, como áreas de oportunidad en donde se deberá de trabajar, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Agilidad en la atención (capacidad de respuesta), que hace referencia a la rapidez con la que son ejecutadas las partes del proceso.
- b) Seguridad, es decir la confianza de contar con empleados con el conocimiento y la capacidad para realizar el servicio.
- c) Empatía, o calidad en la atención, Se habla de atención personalizada, atención en atender los requisitos del usuario.
- d) Tangible, hace referencia a las instalaciones, que estas siempre estén presentables y adecuadas para brindar el mejor servicio.
- e) Fiabilidad o garantía del servicio, es la seguridad de que lo que se brinda es correcto desde la primera vez.

Esta herramienta se basa en la aplicación de encuestas o cuestionarios a los interesados para valorar la información, en donde se identifica una serie de preguntas que van encaminadas a delimitar la información en las diferentes áreas de oportunidad que se mencionaron con anterioridad; La identificación de las áreas de oportunidad es el primer paso para la aplicación de esta metodología, el segundo entonces es la redacción de las preguntas de aplicación, las cuales se muestran en la ilustración 4.

Ilustración 17

Cuestionario para aplicación de Servqual

EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES
1. La empresa tiene equipos de apariencia moderna. 2. Cuando la empresa se compromete a hacer algo en cierto tiempo, lo hace. 3. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. 4. En la empresa los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. 5. En la empresa los empleados siempre son amables con los clientes. 6. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas. 7. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo. 8. En la empresa los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes. 9. En la empresa los empleados están disponibles para responder a las preguntas de los clientes. 10. La empresa da a sus clientes una atención individualizada. 11. Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra. 12. La empresa realiza bien el servicio a la primera vez. 13. La empresa tiene horario de trabajo conveniente para los clientes. 14. El comportamiento de los empleados en la empresa transmite confianza a los clientes. 15. La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. 16. Los elementos materiales con el servicio de la empresa son visualmente atractivos. 17. La empresa no comete errores. 18. Los clientes se sienten seguros en su relación con la empresa. 19. La empresa se preocupa por los mejores intereses de los clientes. 20. La empresa comunica a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. 21. En la empresa los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los clientes. 22. Los empleados de la empresa comprenden las necesidades específicas de los clientes.

Nota. La ilustración representa las preguntas que son sugeridas para la aplicación de Servqual.

Adaptado de Introducción a la gestión de la calidad por (Miranda Gonzalez , Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007)

Una vez que se identificaron las preguntas, el siguiente paso es la aplicación del cuestionario, que debe ser aplicado al segmento de estudio, tomado en cuenta el tamaño de la muestra que se haya determinado para los fines prácticos del estudio, es decir a los clientes que calificarán la calidad del servicio, la aplicación se divide en dos partes, la primera corresponde a la expectativa que los clientes tienen del servicio (posiblemente antes de ser disfrutado) y la segunda parte se enfoca a la percepción por parte de los clientes del servicio disfrutado.

Los reactivos del cuestionario se constituyen bajo una escala. (Escala de Likert con cinco rangos donde 1: Totalmente insatisfecho, 2: Parcialmente insatisfecho, 3: Indeciso, 4: Parcialmente satisfecho, 5: Totalmente satisfecho).

Los cuestionamientos se clasifican y se ordenan según el área de oportunidad, para lograr identificar que preguntas corresponden a cada dimensión para esto se presenta en la ilustración 5 la clasificación de las dimensiones.

Ilustración 18

Clasificación de preguntas de la metodología Servqual

DIMENSIÓN	REACTIVOS
Tangible	1, 6, 11, 16.
Fiabilidad	2, 7, 12, 17, 20.
Capacidad de respuesta	3, 8, 13.
Seguridad	4, 9, 14, 18, 21.
Empatía	5, 10, 15, 19, 22.

Nota. La ilustración representa la clasificación de las preguntas de la metodología Servqual y como estas están organizadas según la dimensión a la que corresponden. Adaptado de Introducción a la gestión de la calidad por (Miranda Gonzalez , Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007).

Una vez recabada toda la información a través de los diferentes cuestionarios, la información se vacía en un concentrado. (Que por lo regular es un Excel en donde ya se cuenta con los principios de la metodología para poder ser efectuado el análisis de comparación).

El siguiente paso de la aplicación corresponde al análisis de la información recabada, este es un análisis cualitativo que parte de un procesamiento de datos cuantitativos, de manera descriptiva se identifican las dimensiones más críticas, es decir las peores evaluadas y

dentro de cada dimensión crítica los reactivos más críticos, para poder determinar con precisión las oportunidades de mejora que arroja la encuesta de satisfacción de los clientes. Además del paso anterior se identifica la dimensión mejor evaluada y dentro de esta los reactivos mejor evaluados y se describen así mismo como fortalezas del servicio. (Este paso permite identificar de manera general el porcentaje de satisfacción, pero también de insatisfacción de los clientes). El último paso es el diseño de estrategias para la mejora de la calidad en el servicio.

2.2.5.9 METODOLOGÍA KAIZEN

La palabra Kaizen proviene de un término japonés que significa “mejora continua”, el símbolo “kai” se puede interpretar como, cambio, renovar o arreglar algo que no está bien y “zen” significa bueno, zen no es un término que está relacionado con el cosmos o con algún aspecto astral, sin embargo, se determina entonces que el término kaizen significa mejora continua.

La aplicación de este término se puede remontar en la segunda mitad del siglo XX en Toyota Motor Corporation, y surge precisamente cuando la empresa de Toyota tenía la amenaza de quiebra a principios de la década de 1950, tiene muchas de las ideas y prácticas comerciales y occidentales se adoptaron en base a lo que vivieron en las fábricas de Henry Ford y algunas de las ideas de Deming sobre la Gestión de la calidad, como los círculos de calidad que ya se desarrolló con anterioridad y el ciclo Plan-Do- Check-Act, la empresa de Toyota aprovechó al máximo los recursos que presentaba en ese momento, que era la limitación de efectivo, recursos para la fabricación avanzados (tecnología en materia prima y maquinaria) y talento de recién egresados universitarios, experimentando con nuevos procesos de fabricación y cadena de suministros.

Pronto esta metodología fue trasladada a Estados Unidos y en todo el mundo, ya que es una metodología que presenta gran cantidad de beneficios.

2.2.5.10 ¿QUÉ ES EL MÉTODO KAIZEN?

Según Osaka (2022), el objetivo del método Kaizen es aumentar la producción mediante la reducción de residuos y la mejora en las herramientas de producción de la empresa.

Es una metodología que ayuda a las empresas a competir en el mercado de una mejor manera, es de donde surge la importancia de la aplicación de esta metodología, ya que ayuda a mejorar no solo las estrategias de mercadeo, si no a mejorar de manera generalizada en la empresa.

Osaka (2022), menciona que el objetivo principal de esta metodología es obtener la máxima cantidad posible de resultados con el menor número posible de recursos utilizados. Se busca el rendimiento de todas las actividades que giran alrededor de las organizaciones, para que estas no solo sean eficientes, sino eficaces.

La filosofía que está detrás de esta metodología es que, al realizar la mayor cantidad de mejoras incrementales, aunque no sean de impacto trascendental o de cambio enorme, en última instancia se puede lograr un progreso significativo en términos de beneficios, cada mejora incremental permite mejorar el resultado final. Dentro de esta metodología no solo es necesario hacer mejoras en los procesos que ya existen, si no también eliminar aquellos procesos o procedimientos que no generan valor y que más bien perjudican al beneficio de la organización.

2.2.5.11 5'S Y LA METODOLOGÍA KAIZEN

Gutierrez (2010), menciona como definición de las 5's como una metodología donde la participación de los involucrados permite organizar los lugares de trabajo con la finalidad de que estos se mantengan funcionales, limpios, ordenados, seguros de manera general en las mejores condiciones para desarrollar las actividades empresariales que corresponden a cada área.

El alma de esta metodología japonesa se fundamenta en que para que exista calidad, primero debe de haber orden, limpieza y disciplina, lógicamente que bajo estas condiciones las condiciones de la productividad aumentan como resultado positivo de la habilitación constante de los lugares o espacios de donde se desarrollan las actividades empresariales.

El nombre de la metodología proviene de los siguientes términos japoneses:

- Seiri (Seleccionar): Seleccionar lo necesario y eliminar lo que no lo es.
- Seiton (Ordenar): Cada cosa en el lugar al que corresponden o en el sitio al que pertenecen, organizar el lugar de trabajo.
- Seiso (Limpiar): Mantener constantemente la limpieza de los espacios y de las herramientas de trabajo.
- Seiketsu (Estandarizar): Manera de mantener y controlar la aplicación de las tres primeras S, insistencia en evitar que aparezca desorden.
- Shitsuke (Disciplina propia): Convertir las 4 S anteriores en una forma de actuar cotidiana, es decir que se vuelva algo constante y permanente.

También se pueden encontrar en el idioma inglés y hay palabras similares que se aplican a los mismos significados, estas son: Sort, Set in order, Shine, Standardize y Sustain.

Esta metodología ha evolucionado un poco y hoy en día esta puede ser extendida incluso hasta la aplicación de las 9'S, que toman como principio las 5'S que se mencionan anteriormente, pero ahora se agregan otros cuatro que ya no solo son para las cosas en la organización, sino que ya se integra uno mismo (constancia en los hábitos y el compromiso) y con la organización (trabajo en equipo y la unificación a través de normas).

La relación de esta metodología y la metodología Kaizen radica en que kaizen promueve la mejora continua y las 5'S presenta el entorno necesario para llevarla a cabo, es decir un área que se encuentra ordenada y controlada permite que cualquier mejora continua sea fácil de aplicar.

Cuando una empresa comienza a utilizar Kaizen por lo regular por donde empieza es por la implementación de las 5'S, por que ayuda a eliminar desperdicios, permite identificar y hacer visibles los problemas, permite generar hábitos de disciplina, además de que crea un ambiente seguro y eficiente, esta metodología permite que cualquier mejora por pequeña que sea, genere mayor efectividad. De tal manera la quinta S (Shitsuke, que hace referencia a la disciplina), genera hábitos diarios que son el corazón del Kaizen, en conclusión, son procesos que se llevan a cabo de la mano y no habría uno si no se acompaña del otro.

2.2.5.11 APLICACIÓN DEL MÉTODO KAIZEN

Para la metodología Kaizen lo más importante es el recurso humano, pues es el único capaz de mejorar continuamente, proponiendo mejores formas de ser y hacer las cosas a partir del conocimiento de los procesos, por esto fomenta la formación de las personas, trabajo en equipo, la participación y sobre todo la innovación.

Esta metodología inicia cuando se logra identificar una problemática o aspecto a mejorar dentro de la empresa, área o algún proceso de interés, aquí es donde ahora intervienen los colaboradores y la manera de hacerlos sentir parte de la organización, ya que se trabajan la manera de resolver las cuestiones tomando en cuenta la participación de los colaboradores, es recomendable que sea un equipo diverso o multidisciplinario, que permitan hacer el análisis y el aporte desde diferentes puntos de vista.

Para esto se reúnen y se trabaja lo que se conoce como círculos de calidad en donde a través de una lluvia de ideas, se van presentando los problemas y se pregunta acerca de cuál consideran que es la causa raíz de la problemática.

La manera de presentar la información que es obtenida de los colaboradores puede ser utilizando diversas herramientas, por ejemplo, un Pareto, un Ishikawa, etc.

Una vez que se hallan desmenuzado los problemas y buscado las causas de los problemas que se están trabajando, es la hora de elaborar las estrategias de mejora continua, este plan se sustenta entonces en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

El ciclo PHVA permite estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad en las organizaciones, en cualquier nivel jerárquico, a este ciclo también se conoce con otros

nombres como lo es el ciclo de Shewhart, Deming o también conocido como ciclo de la calidad, también podemos encontrarlo con las abreviaciones de las palabras en inglés, es decir como el ciclo PDCA (Plan- Do- Check- Act), las iniciales de cada palabra en español hacen referencia a las etapas de este ciclo y consisten en lo siguiente:

- Planear: Abarca el diseño de la aplicación de la metodología, se considera el diseño de los objetivos y se busca responder las preguntas ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?, además de determinar las actividades, fechas, materiales, y responsable de las actividades.
- Hacer o ejecutar: Como su nombre lo indica es la ejecución de las estrategias que se planearon anterioridad.
- Verificar: Siempre es necesario corroborar si lo que se está ejecutando, es verificar en qué medida se están realizando las actividades y cómo van los resultados con base a lo planeado en la etapa uno.
- Actuar: Una vez obtenidos los resultados y haciendo la comparación con los resultados o respuestas planeadas, hay que actuar y hacer las modificaciones pertinentes para que la mejora continúe, si es necesario hay que comenzar de nuevo el ciclo.

Finalmente, una vez concluido la primera ronda de aplicación de la metodología es necesario elaborar un análisis para poder presentar lo encontrado y con esto poder poner en marcha las siguientes aplicaciones o mejorar del ciclo de Calidad.

2.2.5.11 BENEFICIOS DEL MÉTODO KAIZEN

Osaka (2022), menciona que la aplicación de esta metodología ofrece grandes beneficios a las organizaciones y que suelen ser muy notorios desde las primeras ocasiones que se

aplica a diversas áreas de oportunidad, se mencionan algunas ventajas que se consideran en dicha aplicación:

- Reducir gasto: Con esto las empresas suelen ser más productivos al mejorar sus habilidades y que su trabajo genere menos mudas.
- Crear líderes en las organizaciones: Permite generar liderazgo en los participantes ya que se les da la pauta y confianza para poder presentar las mejoras que creen significativas en las diferentes cuestiones de interés.
- Fomentar los valores personales y profesionales: Permite generar colaboradores más comprometidos y eficientes.
- Crea buenos hábitos: Los colaboradores crean su propia cultura laboral, con esto se desarrollan además las competencias laborales, muchas veces sin estar conscientes de que lo están haciendo y permite aumentar el compromiso con la empresa.
- Aumenta la competitividad: Cuando se consiguen asociados más comprometidos y eficientes, los procesos mejoran, lo que permite reducir costos y permite aumentar la calidad de los productos o servicios, haciendo como efecto de rebote que mejore la competitividad en el mercado.

Para concluir es importante tener presente que la aplicación del método Kaizen busca siempre lograr la excelencia a través de la mejora continua, que no exige grandes cambios de manera inmediata, sino que busca que se realicen pequeñas mejoras constantes y que de primera mano los involucrados totalmente en este proceso de alcanzar dicha mejora sean los colaboradores, teniendo como resultado la productividad en sus funciones.

2.2.6 MARCO CONCEPTUAL

Asociados: Se referencia con esta palabra a un cambio en la percepción de como las empresas se refieren a sus trabajadores, ya no solo como recursos humanos, sino ya como socios estratégicos que aportan más que solo recursos, ya que aportan conocimiento, habilidades y compromiso, entonces asociados es una manera de llamar también a los colaboradores (Chiavenato, 2011).

Calidad Total (TQM): Es un sistema integrado de gestión de calidad, no solo corrección de errores, busca siempre la mejora continua, a través de la implementación de diversas herramientas, esta implica planeación control, aseguramiento y mejora continua, todos estos elementos integran un sistema de gestión que se conoce como Calidad total TQM. (Sus siglas en ingles Total Quality Management). Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT, 2009)

Clientes internos: Son todas las personas que buscan satisfacer necesidades y expectativas. Tienen claros derechos que surgen como consecuencia con las relaciones que establecen con proveedores de satisfacción. Son los colaboradores que reciben el trabajo después de que otros terminan la función siguiente en el camino hacia el servicio al cliente intermedio y final. De manera sencilla son los colaboradores (Vargas y Aldana, 2011).

Capital humano: Conjunto de habilidad, conocimientos, competencias, valores y capacidades productivas que los individuos adquieren a través de la educación, la capacitación, la experiencia y la inversión en sí mismos. Es decir que es lo que hace valioso a los colaboradores y las actividades y funciones que realizan y es con lo que cuentan las organizaciones (Becker, 1993).

Círculos de control de calidad: Grupo de colaboradores que a través del voluntariado utilizan métodos de control de calidad, para mantener en constante mejora sus áreas de trabajo. Nombre con que también se les conoce a los círculos de calidad (Ishikawa, 1985).

Dimensión en Servqual: Conjunto de atributos que permiten validar o evaluar un aspecto específico en la calidad del servicio, cada dimensión abarca ciertos ítems que se refieren a ciertos aspectos en común que permiten evaluar ciertas áreas de oportunidad en pro de la mejora continua (Zeithaml y Berry, 1988).

Escala de Likert: Es un tipo de escala psicométrica utilizada generalmente para medir actitudes, percepciones y opiniones, mediante una serie de afirmaciones en donde los involucrados indican su grado de acuerdo o desacuerdo, esta escala se basa en cinco afirmaciones

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferencia
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo. Likert (1932).

Momentos de verdad: Es cada uno de los acercamientos que tiene el cliente con el prestador del servicio, es decir con el proveedor (Carlzon, 1987).

Muda: Esta palabra se refiere a los desperdicios hablando en términos de calidad (Gutierrez, 2010).

Ventaja competitiva: Para Porter (1985), una empresa tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de crear valor para sus clientes o poder ofrecer un costo menor que sus

competidores del mercado, lo que permite obtener un desempeño superior y una posición mucho más fuerte dentro del mercado donde compite.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es identificar y aplicar las mejores herramientas que permitan mejorar el servicio al cliente de los Laboratorios Ocampo. El presente capítulo desarrolla la parte metodológica para el cumplimiento de la investigación, aplicando y desarrollando de herramientas necesarias para el diagnóstico, procedimientos, y sobre todo la obtención de datos que permitirán generar los análisis necesarios.

3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza de los datos con los que se estará trabajando y por el enfoque de la investigación, esta puede determinarse como una investigación de orientación cuantitativa, ya que se implementa un proceso deductivo y medición numérica, generada a través de instrumentos propios de esta investigación y mediante un análisis estadístico; Del mismo modo también se apoya de la investigación cualitativa, ya que se evalúan de manera no estadística información a través de análisis de aspectos importantes dentro del proceso de atención lo que genera entonces una investigación mixta.

Además, se considera como una investigación longitudinal ya que la recolección de los datos para el análisis se hace en dos momentos distintos, primero en una fase inicial (diagnostico) y posteriormente una segunda recolección de datos con la finalidad de realizar comparaciones y observar cambios a largo del tiempo.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de la investigación, es no experimental ya que no se va a manipular ningún tipo de variable, solo se analizarán variables meramente involucradas en la investigación sin

ninguna alteración, es decir que se observaran los fenómenos de manera natural en el ambiente. (dinámica de servicio de los laboratorios Ocampo).

También se considera una investigación documental ya que se apoyará de material ya existente especialmente bibliográfico con la finalidad de adaptar los conocimientos al proceso de servicio de los Laboratorios Ocampo y con esto conseguir el cumplimiento de los objetivos a través de la implementación de la información documentada.

3.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se presentan las técnicas y herramientas que son necesarias para el desarrollo de la investigación además de cómo estas se incorporaran en cada etapa, estas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Metodología y herramientas a implementar en la investigación

Metodología	Herramientas
Kaizen	• Circulo de calidad y lluvia de ideas (Pequeñas acciones para aumentar la calidad). • 5's • Ciclo «PDCA o PHVA» • Auditorias • Ishikawa
ServQual	• Cuestionario • Experiencia vs Expectativas • Estudio de tiempos de atención • Análisis FODA • Mapeo de proceso • Flujo del servicio

Nota. Elaboración propia

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

El tipo de muestreo que se trabaja es el de muestreo aleatorio simple, se contempla con base a datos históricos del quinto bimestre de los años 2019,2020,2021, 2022 y 2023, con esto se obtiene entonces una población de estos periodos en promedio de 3726 pacientes atendidos por cada año en la sucursal principal y en las demás sucursales.

Se aplica la formula estadística para determinar el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un error estimado del 5% obteniendo una muestra de 349, que representa el número de pacientes a los cuales se aplicaran las herramientas de recolección de datos de manera aleatoria.

CAPITULO IV ANÁLISIS DE DATOS

Una vez aplicadas las herramientas de mejora en el proyecto es necesario presentar los hallazgos en la aplicación de estas, para esto se dividen en dos categorías, en resultados cuantitativos y cualitativos.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ilustración 19

Logo de la empresa Laboratorios Ocampo



Nota. Imagen proporcionada por parte de la empresa.

LABORATORIOS OCAMPO

Empresa del sector privado que surge ante la necesidad de brindar atención de especialidad a pacientes de la región Oriente de Michoacán, en donde se ofrecen análisis clínicos básicos de sangre y de orina, de especialidad, marcadores tumorales, bacteriología y algunos estudios de patología.

Inicia operaciones el 18 de Julio del 2016 bajo la responsabilidad sanitaria de la QFB. Lilia Bucio García y a cargo de la actual directora la QFB. Lilia García Sánchez madre hija respectivamente.

Ubicada en la calle Melchor Ocampo Poniente N.47. colonia centro, en ciudad Hidalgo Michoacán, que actualmente es la sucursal principal, es una microempresa que cuenta con 18 colaboradores de los cuales hay cuatro Químicos Farmacobiólogos, cinco Ingenieros Bioquímicos, seis Enfermeros, un Ingeniero en Gestión Empresarial y una persona de mantenimiento e intendencia, distribuidos en la sucursal principal y tres sucursales ubicadas en Av., Lienzo charro N.27, Cuauhtémoc Sur N.4 y la más reciente Francisco I. Madero N. 11 atendiendo a los pacientes los 365 días del año, con horarios de atención de 7:00 am a 20:00pm.

Cuyo principal objetivo es brindar servicios de análisis clínicos con trato humano y eficiencia a los habitantes de esta región.

4.1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN: Dar información y confianza al médico para que realice diagnósticos precisos, a través de químicos profesionales y especialistas altamente calificados, con un alto grado de calidad y calidez en el servicio al paciente.

VISIÓN: En 2028 Seremos la empresa más grande de Diagnóstico de la región Oriente de Michoacán reconocida por la calidad en el servicio.

4.1.3 VALORES

- CALIDEZ: Brindamos confianza a nuestros pacientes para tener una mejor atención.
- COMPROMISO: Alcanzamos nuestras metas profesionales y personales maximizando nuestras capacidades.
- EMPATÍA: Entendemos el sentir de nuestros pacientes y detectamos sus necesidades y problemas
- INNOVACIÓN: Exploramos nuevas posibilidades y nos atrevemos.
- INTEGRIDAD: Hacemos lo correcto con honestidad y transparencia.
- TRABAJO EN EQUIPO: Disfrutamos los que hacemos y compartimos lo que sabemos.

4.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

La mayoría de los diagnósticos empresariales se relacionan entre si ya que comparten elementos que interactúan en diversos entornos y en mismos contextos empresariales, es por eso que es necesario identificar cual es el papel que cada elemento juega en los diferentes entornos.

Para comenzar con el análisis interno se realizaron diversas herramientas para representar de manera gráfica el movimiento del proceso de atención, posteriormente se trabajan círculos de calidad, y metodología Kaizen.

4.2.1 DIAGNÓSTICO

Esta etapa es crucial ya que permite conocer la situación real de la empresa, permite identificar áreas de mejora, ayuda a mejorar la toma de decisiones; Esta etapa se apoya de la aplicación de herramientas para evaluar la situación actual de la empresa, este proceso

se apoya de tres entidades, que son claves para el diagnóstico, los clientes, los colaboradores y la empresa como proveedora de recursos para con los colaboradores en el desempeño de sus actividades como parte de sus tareas de trabajo.

En palabras sencillas se puede decir que un diagnóstico empresarial es como la radiografía de las organizaciones en donde se visualizan muchos aspectos importantes en el momento preciso. Para esto entonces se inició generando un diagnóstico de la situación de la empresa en este momento.

4.2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ANÁLISIS DAFO LABORATORIOS OCAMPO

Como herramienta de la planeación estratégica se encuentra el análisis DAFO que es una herramienta que permite generar un análisis situacional de las empresas, además de identificar los factores internos y externos clasificados como fortalezas y amenazas (factores internos) y oportunidades y amenazas (factores externos), que permiten tener una visión crítica del entorno general en donde se desenvuelven las actividades empresariales, como lo mencionan (Quintanal Díaz, Trillo Miravalles, & Goig Martínez, 2021).

Con este análisis acerca de la situación actual de la empresa se abordan específicamente aspectos que se deben de considerar a la hora de generar estrategias, que van enfocadas a superar las expectativas de los clientes, es decir que se deben de potencializar las fortalezas y oportunidades ya que al aprovechar estos aspectos positivos que no todas las organizaciones tienen, se pueden identificar ventajas distintivas que atraigan a los clientes y sobre todo poder mitigar el impacto de las amenazas y tratar de eliminar las debilidades.

A la hora de identificar las amenazas y debilidades para generar estrategias, es importante conocer cuáles son las limitantes y tener un plan alternativo que permita tener una respuesta

ante las situaciones que no se pueden predecir o modificar, para el beneficio de la organización (amenazas) y contar con diferentes alternativas para disminuir el impacto de las amenazas. A continuación, se presenta los aspectos a considerar de laboratorio Ocampo, identificando claramente los elementos importantes de dicha herramienta, se puede identificar en la Ilustración 7.

Ilustración 28

Análisis DAFO laboratorios Ocampo

EXTERNOS 	OPORTUNIDADES 1. Contingencias sanitarias. 2. Campañas locales y sociales sobre salud. 3. Alianzas y licitaciones con el sector público. 4. Diversificación del giro medico en la región. 5. Desabasto y mala atención en sectores públicos.	AMENAZAS 1. Bastante competencia desleal local. 2. Incremento del precio de reactivos e insumos. 3. Desabasto de materiales, reactivos e insumos. 4. Legislación en materia de salud (COFEPRIS). 5. Empresas nacionales que abarcan varios servicios de salud.
INTERNOS 	FORTALEZAS 1. Ubicación estratégica de la sucursal principal y las tomas de muestra. 2. Equipo de trabajo preparado y diversidad de perfiles. 3. Presencia digital y tecnológica en equipos. 4. Trato humano y personalizado a los pacientes. 5. Tomas a domicilio. 6. Laboratorio de referencia. 7. Amplio catálogo de servicios y servicios complementarios. 8. Instalaciones agradables y con fácil acceso. 9. Días laborales y horario más amplio de la región.	DEBILIDADES 1. Alta rotación de personal. 2. Falta de capacitación en ciertos procesos. 3. Bajo desempeño laboral. 4. Falta de seguimiento a procesos complementarios. 5. Falta de compromiso y responsabilidad de los colaboradores. 6. Falta de planeación estratégica y de procesos.

Nota. Elaboración propia.

Con forme al análisis FODA se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que envuelven la dinámica empresarial de los laboratorios Ocampo y a través de ellas una percepción positiva de la situación de la empresa, sin embargo, presenta áreas para considerar como áreas de oportunidad, como lo son áreas referentes al talento humano, la atención, satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, que son aspectos importantes a la hora de elaborar o considerar dentro de las estrategias o planes de acción para la mejora continua.

4.2.3 MAPA DE PROCESOS DE ATENCIÓN EN LABORATORIOS OCAMPO

En todos los entes empresariales, ya sea de producción o de servicios, existen ciertas actividades indispensables para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. El siguiente mapa es del proceso del servicio de los Laboratorios Ocampo, representa de manera gráfica cada una de las actividades de la cadena logística del proceso, incluyendo actividades estratégicas y de apoyo.

El mapa muestra cómo se estructuran las actividades desde la recepción del cliente, como actividad inicial, hasta la entrega final del servicio. Incluye procesos estratégicos que generan valor para la organización, como la atención inicial, el proceso del servicio y la post-atención con la entrega de resultados. También se destacan actividades de apoyo que aseguran el correcto funcionamiento y soporte del servicio (Pardo Alvarez , 2012).

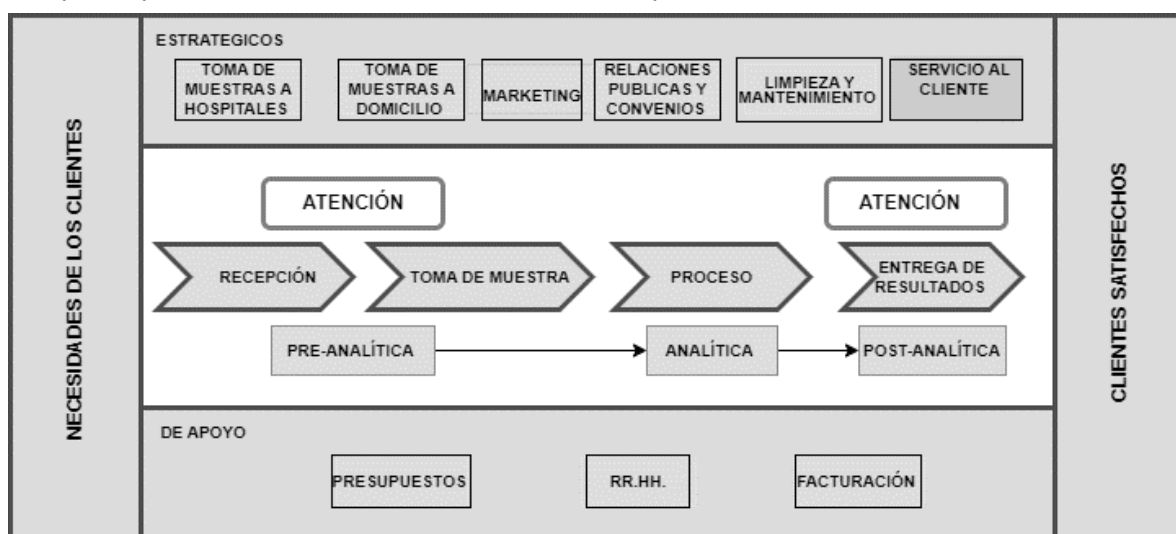
Este mapa de procesos proporciona una visión detallada y sistemática de cómo se ejecutan las actividades clave para asegurar la satisfacción del cliente en los Laboratorios Ocampo, enfocándose en la importancia de cada paso en la cadena logística del servicio, e inclusive tomando algunos aspectos de la cadena de valor y en la creación de valor para la

organización, que se convierte entonces en la verdadera importancia de trazar correctamente esta herramienta.

En la ilustración 8 que se muestra a continuación (Mapa del proceso de atención en los laboratorios Ocampo), se presenta el flujo del proceso del servicio, enmarcado por los procesos estratégicos y los procesos de apoyo, que están centrados en el cumplimiento de las necesidades de los clientes y teniendo finalmente como resultado la satisfacción de los clientes.

Ilustración 29

Mapa del proceso de atención en Laboratorios Ocampo



Nota. Elaboración propia.

4.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LOS LABORATORIOS OCAMPO

Este proceso de atención comienza desde que el cliente se presenta en los laboratorios, con la necesidad de que le brinden servicio de atención de análisis clínicos, estos llegan

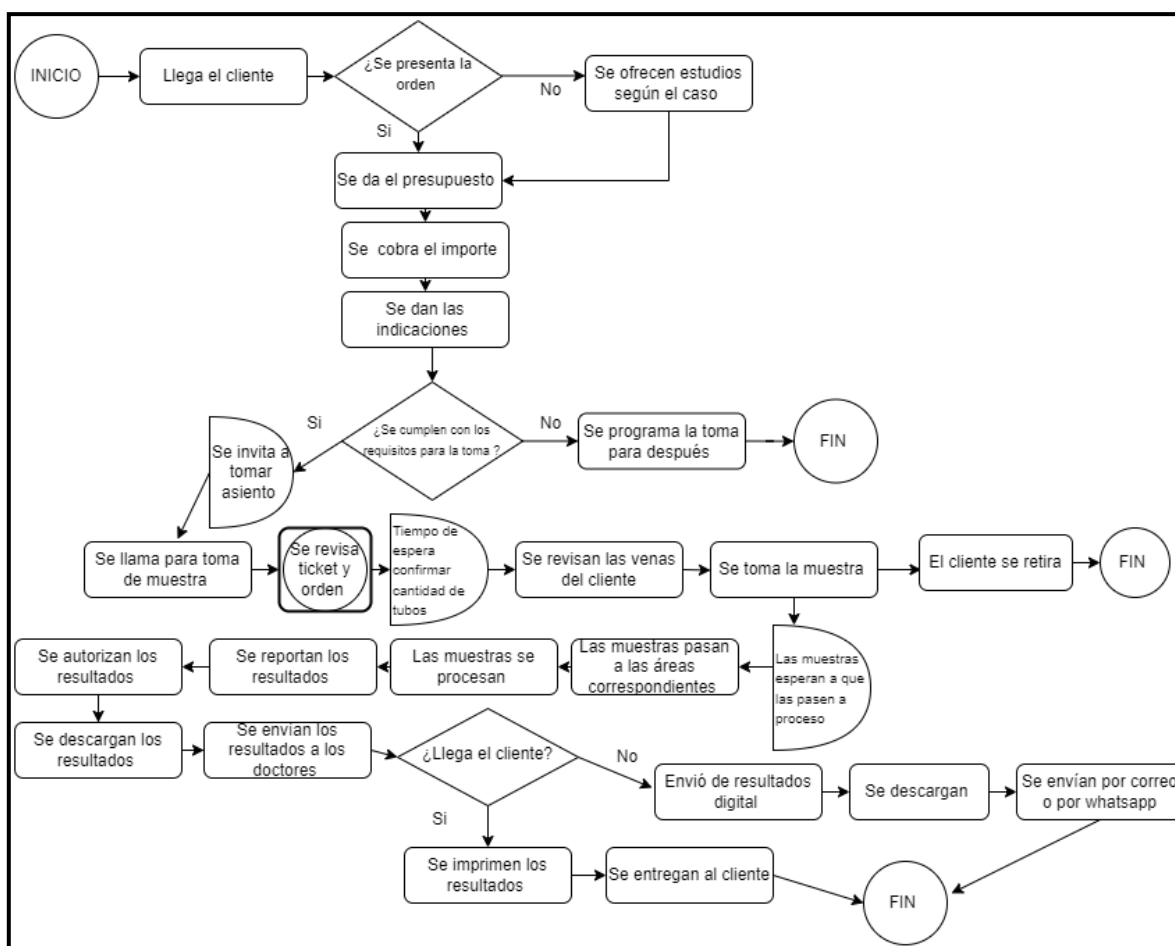
acercándose con el personal de atención, los cuales los atienden de primera estancia solicitándoles su orden de estudios, si estos no cuentan con ellos se procede a recomendarles algunos según sea el caso, posteriormente se registran los estudios que se realizaran y se brindan las indicaciones necesarias para la recolección de las muestras en el caso que estas sean diferentes a muestra sanguínea, una vez que se aseguran las personas de atención que cumplen con los requisitos, se les invita a que tomen asiento para poder pasar al área de toma de muestra, una vez que es el turno de atención se pasan a la toma de muestra donde se extraen la cantidad de muestra necesaria según el estudio, posteriormente las muestras son transportadas a proceso y los pacientes se retiran del establecimiento.

Pasado el tiempo de proceso, los resultados de los estudios son enviados a los médicos y también se espera que los clientes recojan sus resultados, en el caso de que los clientes no necesiten sus resultados físicos, estos pueden solicitarlos por otro medio, ya sea correo electrónico o WhatsApp, con esto finalmente termina el proceso del servicio con la entrega o envío de resultados al cliente, en el diagrama que se muestra continuación se puede identificar a través de un diagrama de flujo como es la dinámica del servicio genérico desde que comienza, las interacciones que existen entre los usuarios del servicio y los colaboradores, así como el término del servicio, considerando que el proceso cuenta con tres etapas, pre analítica(antes del procesamiento de las muestras), analítica (cuando se

analizan las muestras obtenidas) y post-analítica (que es la parte de la finalización del servicio). La ilustración 9 muestra dicho proceso de manera gráfica.

Ilustración 9

Diagrama de flujo del proceso de atención en los Laboratorios Ocampo



Nota. Elaboración propia.

En este diagrama se presenta de manera gráfica cuales son las diferentes actividades dentro del proceso de atención y sirve como antesala para poder identificar el diagrama de flujo de atención cuyo principal objetivo es identificar actividades que no aportan valor al proceso de atención.

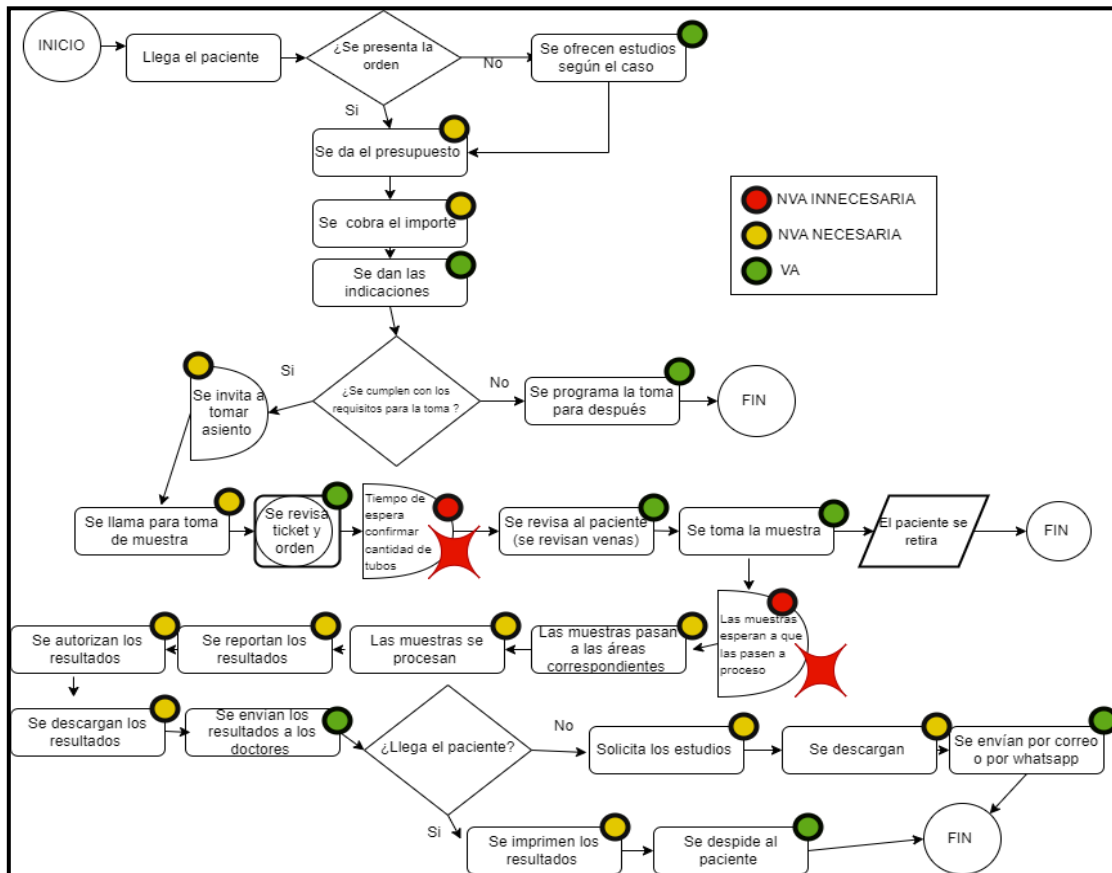
4.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN LOS LABORATORIOS OCAMPO CON PROPUESTA DE VALOR

En el diagrama de flujo ya se analiza de manera más específica cuales son las actividades propias de la atención, que se deben de considerar a la hora de atender a los clientes, además de identificar cuáles son las actividades que son importantes, que generan valor, aquellas que son necesarias y que no generan valor y aquellas que no generan valor y que son innecesarias, identificando cuales son las que pueden ser eliminadas para poder aumentar la satisfacción de los clientes a través del valor agregado. Este se identifica en las diferentes actividades clasificadas en NVA INNECESARIA (no valor agregado y además es innecesaria), NVA NECESARIA (no valor agregado, pero es necesario) y finalmente VA (valor agregado).

En este diagrama entonces se identifican dos actividades que pegan en la parte del tiempo de atención, lo que disminuye la satisfacción de los clientes y además de reducir los tiempos de proceso, las actividades a considerar son el tiempo de espera en la confirmación de la cantidad de tubos a tomar al paciente y el tiempo que las muestras no son trasladadas al área de proceso y también se identifican aquellas actividades que permiten superar las expectativas de los clientes como las asesorías del servicio, revisión de órdenes de trabajo, el contacto con el cliente postventa y sobre todo la calidez y amabilidad. Esto se puede observar en la ilustración 10.

Ilustración 10

Diagrama de flujo del servicio de atención en laboratorios Ocampo con propuesta de valor.



Nota. Elaboración propia

Este mapeo del proceso está muy relacionado con el flujo del servicio y aquí se identificaron aquellas actividades que no son necesarias dentro del proceso de atención y que además no generan valor como lo son el pasar a preguntar la cantidad de tubos o recipientes para la toma de muestra y el transporte de las muestras cada ocasión que se atiende a un paciente, además de que se identificaron las actividades que si aportan valor al procesó y que lo más recomendable seria no quitarlas como es el caso verificar el ticket de compra,

revisar a los pacientes detenidamente antes de puncionarlos, envió de resultados a los doctores, etc.

4.2.6 CÍRCULOS DE CALIDAD

Para el desarrollo de esta herramienta se citó a los colaboradores que están relacionados a la parte del proceso de atención, es decir que se reúnen los colaboradores que de manera directa interactúan con los pacientes en la parte de atención y en la toma de muestra, para esto se les cuestionó que ¿Cuál consideran que era la principal causa por la que los clientes estaban insatisfechos?

Las respuestas que los colaboradores emitieron se presentan a continuación, se generalizaron en tres ideas principales y se unificaron de acuerdo a la mayor cantidad de similitudes en las opiniones, estas se ordenaron de acuerdo a la cantidad de menciones entre los colaboradores, las demás opiniones al ser muy similares a las ideas principales se generalizaron en estos puntos y posteriormente se trabajó bajo la herramienta de los 5 ¿Por qué? para identificar las principales causas, que posteriormente ayudaran en la elaboración del diagrama de Ishikawa.

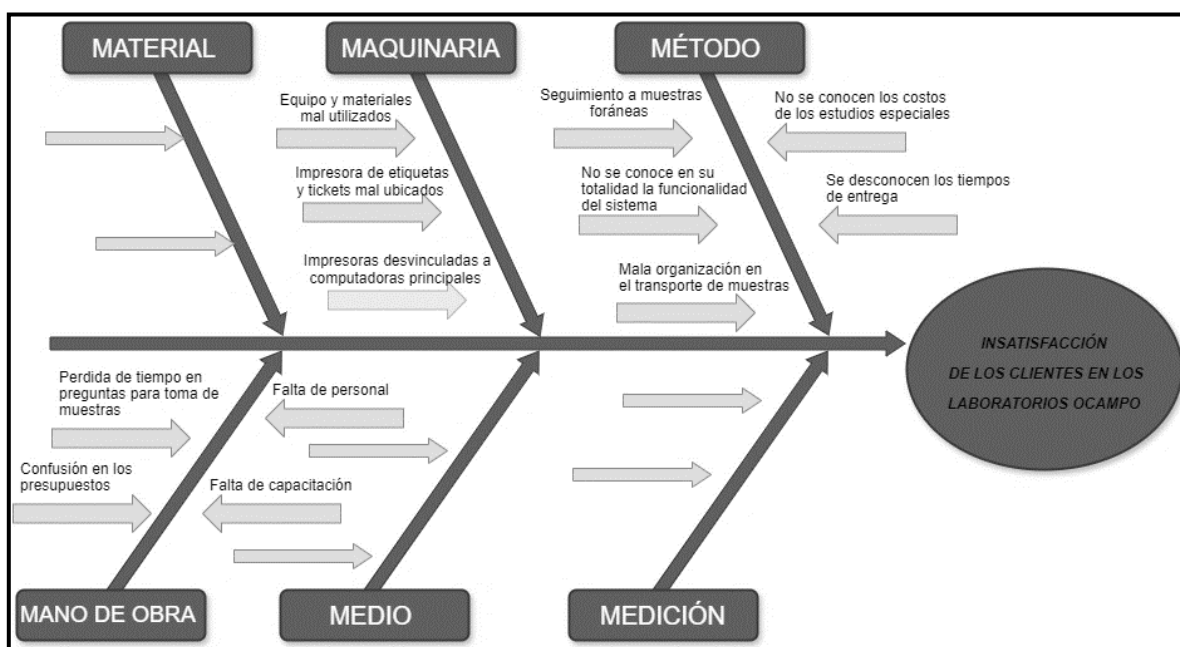
4.2.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Esta herramienta es de aplicación a los colaboradores que están relacionados con la atención de los clientes, ya que son un conjunto de cuestiones que permiten identificar las causas del problema de raíz para esto se cuestionó a los colaboradores acerca de cuáles consideran que son las causas principales de la insatisfacción de los clientes, estos colaboradores arrojaron través de la herramienta de los 5 ¿Por qué? (lluvia de ideas), las

que consideran eran las principales causas de molestias o quejas que los clientes hacían llegarles acerca del servicio prestado, posteriormente se jerarquizan y con estas cuestiones se trabaja un diagrama de Ishikawa con la finalidad de identificarlas y así mismo poder identificar las soluciones a las causas del problema. A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa en la ilustración 11.

Ilustración 11

Diagrama de Ishikawa en la atención de Laboratorios Ocampo



Nota. Elaboración propia

En la elaboración de este diagrama se utilizan tres de los seis aspectos del diagrama de Ishikawa, que son la maquinaria, los métodos y finalmente la mano de obra, identificando las causas del problema principal.

4.2.8 INFORME CÍRCULOS DE CALIDAD

Círculo de calidad: Insatisfacción de los pacientes en Laboratorios Ocampo

Área: Proceso de atención Laboratorios Ocampo

Integrantes: Personal de atención y de enfermería

Fecha: febrero 2024

Resumen Ejecutivo: Se plantea a los colaboradores relacionados al proceso de atención de los laboratorios Ocampo, una reunión en donde se busca identificar las principales causas de la insatisfacción de los clientes.

Situación inicial: Gran interés en conocer el grado de satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo, ya que se pretende mejorarlo y conocer el sentir de estos.

Análisis del problema: Se logran identificar de manera general las siguientes cuestiones, según la creencia de los colaboradores referente a las experiencias en la dinámica de atención, dichas cuestiones se generalizaron y priorizaron de acuerdo a la manera en la que se repetían y el grado de importancia.

1. Mucho tiempo de atención (tiempo de espera en atención y en espera para toma de muestra).
 - Desconocimiento de los costos de los estudios.
 - No hay suficiente personal.
 - No se conoce el máximo las funciones del sistema.
 - Los costos de estudios no están en el sistema.
 - Los costos de los estudios cambian.

- Los equipos de impresión son compartidos y no son accesibles para el colaborador de la caja 2.
 - Cuando se cotizan estudios no se encuentran los presupuestos ya elaborados.
 - Equipos que no funcionan en lugares que no corresponden.
 - No se conocen los tiempos de entrega en muestras foráneas.
2. Tardanza en las tomas de muestra.
- No hay suficiente personal.
 - No se conocen la cantidad de tubos necesarios para la toma de muestra o en que recipiente tomarlo.
 - Mala organización en el traslado de muestras a proceso.
3. Errores en presupuestos, información de requisitos para las tomas de muestra y tiempos de entrega.
- No se identifican los presupuestos de manera rápida.
 - No se consideran los tiempos de entrega de las muestras foráneas
 - No se conocen las indicaciones de los estudios de especialidad, ni las especificaciones del contenedor para la toma de muestra.

En conclusión, se identificaron a través de la participación de los colaboradores y de sus aportaciones los principales aspectos a trabajar como áreas de mejora o estrategias en la metodología Kaizen, se agrupan y se presentan por medio del diagrama de Ishikawa.

4.2.9 METODOLOGÍA KAIZEN

Una vez elaborado un diagnóstico de la situación de la empresa, el de clientes externos que se presenta en el apartado de resultado cuantitativos) e internos, ahora es necesario

poder dar solución a la mayoría de los elementos identificados, para este se trabaja la metodología Kaizen, la cual se presenta a continuación.

4.2.9.1 Aplicación del método Kaizen al proceso de Atención de los laboratorios Ocampo

1. Situación Inicial:

La empresa Laboratorios Ocampo al ser una empresa privada de servicios de salud, busca siempre mantener claro sus diferenciadores de la gran competencia que hay dentro de la Región Oriente de Michoacán.

Cuenta con grandes fortalezas como lo son la ubicación estratégica de la sucursal principal, así como las de sus demás sucursales, se cuenta con instalaciones amplias y agradables a la vista, además de instalaciones presentables y limpias, horarios amplios de atención, sin dejar de lado la tecnología e innovación que aplica a sus diferentes procesos, equipos y estrategias de mercadeo. Cuenta con reconocimiento en la región no solo por clientes, si no por médicos.

Hay algunas oportunidades referentes a la relación con diversos sectores de salud, desabasto y mala atención en el sector privado.

Se encuentra debilitada por cuestiones de rotación de personal, falta de planeación en ciertos procesos y se identifican como amenazas, la competencia desleal, cambio en los precios de materiales e insumos, diversificación del sector de servicios de salud y la inminente entrada de grandes corporativos de salud que disponen de una gran variedad de servicios que engloban varios servicios de salud en el mismo lugar.

Pero considerando estos aspectos es importante reconocer que se pueden generar las mejores estrategias y las soluciones que permitan disminuir las amenazas, eliminar las debilidades y mantener las fortalezas y acceder a las oportunidades. Los laboratorios Ocampo, siempre apuestan por implementar u arriesgar a la mejora continua, a aplicar la innovación a diversos procesos, además de apostar por la tecnología, con la finalidad de mejorar la atención y la calidad del servicio que presta.

Por eso es importante rescatar que uno de los principales aspectos por los que se apuesta y se trabaja siempre ha sido la atención en el servicio. En este aspecto se han identificado gran cantidad de quejas y fallas referente a la atención, aleatoriamente se realiza toma de tiempos de atención y se logró identificar que muchos de los clientes tardan bastante en ser atendidos (tiempo de espera en atención principal, toma de muestra, presupuestos, entrega de resultados, etc.), además de molestias en cuanto a cobros erróneos, tiempos de entrega desfasados y tiempo de espera muy prolongados.

Esto puede notarse por los clientes externos y puede identificarse en cuanto a la evaluación aplicada a estos a través del Servqual, se identifican las siguientes cuestiones con mayor porcentaje de insatisfacción,

1. Errores en el proceso de manera generalizada.
2. Desinterés por parte de los colaboradores externos por solucionar algún problema de los clientes (Falta de seguimiento)
3. Falta de conocimiento de los colaboradores para resolver preguntas de los clientes externos.
4. Falta de comprensión de las necesidades de los clientes.

5. Conclusión del servicio a destiempo.

2. Objetivo Kaizen

Mejorar la percepción de los clientes externos del proceso de atención en los Laboratorios Ocampo a través de pequeñas mejoras continuas en el proceso.

3. Aplicación del ciclo PDCA (Planear- Hacer-Verificar- Actuar)

Plan (Planificar)

Analizar el proceso actual:

Se identifican en primera instancia algunas quejas por parte de los pacientes, en donde se presentan recurrente mente molestias por el tiempo de espera en la atención, variación en los costos de los estudios, falta de indicaciones para la recolección de las muestras, tiempo de espera antes de la toma de muestra durante la toma de muestra.

Identificación de causas raíz:

A través del círculo de calidad que se realizó con los colaboradores de dicho servicio se obtienen los siguientes puntos que se consideran como causas raíz de las demoras en los procesos de atención.

1. Mucho tiempo de atención (tiempo de espera en atención y en espera para toma de muestra).
 - Desconocimiento de los costos de los estudios.
 - No hay suficiente personal.
 - No se conoce el máximo las funciones del sistema.
 - Los costos de estudios no están en el sistema.
 - Los costos de los estudios cambian.

- Los equipos de impresión son compartidos y no son accesibles para el colaborador de la caja 2.
- Cuando se cotizan estudios no se encuentran los presupuestos ya elaborados.
- Equipos que no funcionan en lugares que no corresponden.
- No se conocen los tiempos de entrega en muestras foráneas.

2. Tardanza en las tomas de muestra.

- No hay suficiente personal.
- No se conocen la cantidad de tubos necesarios para la toma de muestra o en que recipiente tomarlo.
- Mala organización en el traslado de muestras a proceso.

3. Errores en presupuestos, información de requisitos para las tomas de muestra y tiempos de entrega.

- No se identifican los presupuestos de manera rápida.
- No se consideran los tiempos de entrega de las muestras foráneas
- No se conocen las indicaciones de los estudios de especialidad, ni las especificaciones del contenedor para la toma de muestra.
-

Definición de metas:

- Reducir el tiempo promedio de espera
- Elevar la satisfacción de los clientes de acuerdo a las cuestiones del Servqual en los aspectos con mayor nivel de insatisfacción.

Do (hacer)

1. Estandarizar los costos, indicaciones y colocar en las etiquetas con las que se rotulan las muestras el color del tubo en el sistema.
2. Crear un grupo de whatsapp donde se suban los presupuestos e indicaciones de estudios que se cotizan a laboratorios de referencia.
3. Contratar a una persona encargada de atención y establecer un apoyo fijo que le auxilie en el proceso de atención, además de completar las vacantes de enfermería para la toma de muestra.
4. Ubicar de mejor manera las impresoras en la recepción.
5. Mantener en orden los insumos propios del área de atención a través de la aplicación de las 5's.
6. Capacitar al personal en resolución rápida de problemas comunes de manera constante.

Check (verificar)

1. Estandarizar los costos, indicaciones y colocar en las etiquetas con las que se rotulan las muestras el color del tubo en el sistema.

Una vez que se identificó esta tarea, cuyo principal objetivo es estandarizar el sistema y las interacciones de los colaboradores con los clientes en primer instancia, se trabajó de manera especial con los estudios que no son tan comunes, pero que se presentan en las ordenes de los médicos, en colocar dentro del panel de observaciones, las indicaciones especiales de los estudios, es decir si se requiere un tubo de color especial, cierta temperatura o incluso el laboratorio a donde se maquila dicha muestra, es un proceso que se llevó a cabo de manera gradual.

Se estandarizo también la cantidad de tubos necesarios para que a la hora de la toma de muestra se consideren, a través de una configuración en el sistema que permite indicar a cada paciente que cantidad de tubos es necesario, además de ajusto que en las etiquetas con las que se rotulan las muestras de acuerdo a la cantidad de tubos se presente identificado el color del tubo o recipiente y la fecha y hora de la toma de muestra. A continuación, en la ilustración 12, se muestran las etiquetas con las mejoras.

Ilustración 12

Mejoras en la estandarización del Sistema y etiquetas de las muestras



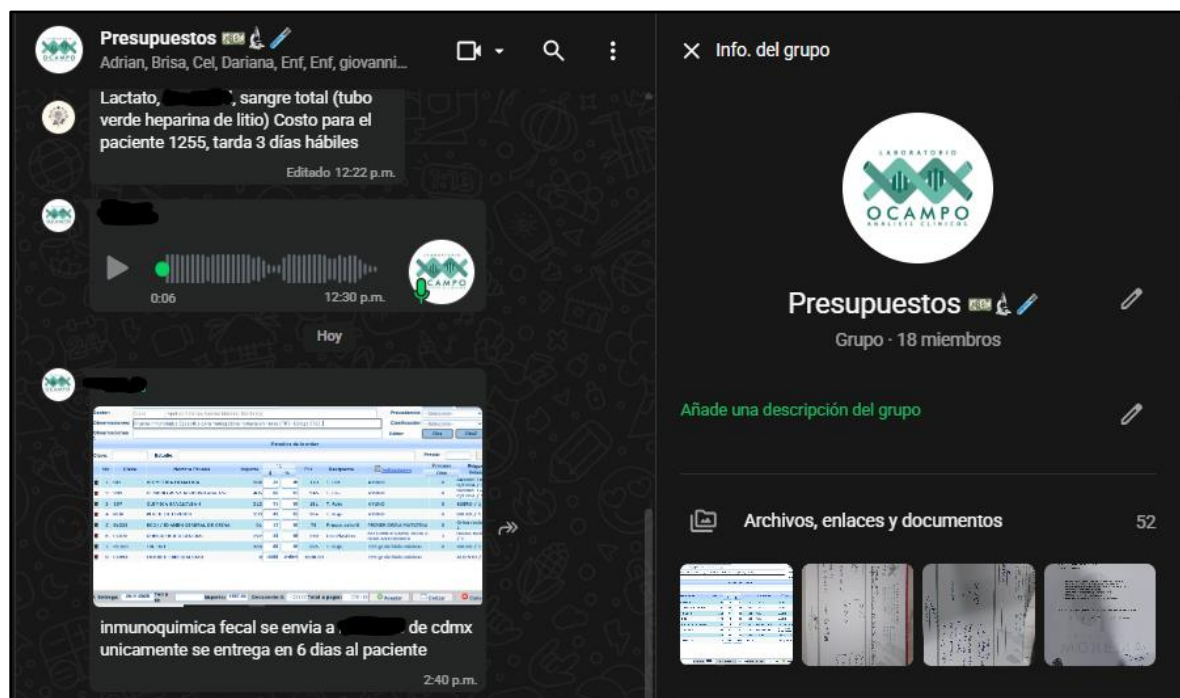
Nota. Las imágenes corresponden a las etiquetas que son proporcionadas ahora a los pacientes para la recolección de muestras, se identifican las mejoras. Proporcionado por Laboratorios Ocampo.

2. Crear un grupo de whatsapp donde se suban los presupuestos e indicaciones de estudios que se cotizan a laboratorios de referencia.

Esta mejora se ha estado trabajando con la finalidad de reducir tiempos de espera en elaborar presupuestos nuevamente, dentro de este grupo se encuentran todo el personal de atención y mandan los presupuestos e indicaciones por si los pacientes regresan para realizarse sus estudios. En la ilustración 13 se muestra la referencia a la creación del grupo de WhatsApp de presupuestos.

Ilustración 13

Grupo de WhatsApp para presupuestos.



Nota. Grupo de Whatsapp donde se envían los presupuestos y consideraciones para ciertas ordenes de pacientes, evitando el retrabajo y retraso en atención. Proporcionado por Laboratorios Ocampo.

3. Contratar a una persona encargada de atención y establecer un apoyo fijo que le auxilie en el proceso de atención, además de completar las vacantes de enfermería para la toma de muestra.

Para favorecer a la mejora continua en el proceso de atención en la sucursal principal que es donde acude la mayor cantidad de pacientes y en donde se necesita más apoyo en el proceso de atención y de enfermería se contrataron dos colaboradores más, un químico que apoye al personal de atención y otro para la toma de muestras.

4. Ubicar de mejor manera las impresoras en la recepción.

Esta mejora permite disminuir el tiempo en traslados en el área de atención, además de despejar el área. En la ilustración 14 que se presenta en la siguiente página se muestra el movimiento de la impresora principal de etiquetas en el área de atención.

Ilustración 14

Mejoras en los equipos de impresión en área de atención.



Nota. Movimiento de algunos equipos en el área de atención de la sucursal principal de los Laboratorios Ocampo. Proporcionado por Laboratorios Ocampo.

5. Mantener en orden los insumos propios del área de atención a través de la aplicación de las 5's.

La aplicación de esta metodología permite mantener los recursos propios del área en el momento adecuado, identificar los faltantes de material, así como mantener presentable la recepción y que sea agradable a la vista de los pacientes.

Estas se llevaron a cabo específicamente en el área de atención, se llevaron a cabo las auditorías una vez al mes de manera sorpresiva comenzando el mes de agosto del 2024 y terminando el mismo mes, pero del 2025. En la ilustración 15 se identifican los marcajes de las auditorías realizadas durante la aplicación de la metodología de las 5's.

Ilustración 15

Aplicación de las 5's



Nota. Auditorías de la aplicación de las 5's en el área de atención. Proporcionado por Laboratorios Ocampo.

6. Capacitar al personal en resolución rápida de problemas comunes de manera constante.

La capacitación se lleva a cabo de manera constante y de manera general se llevó a cabo con los colaboradores directos del área de atención, en esta capacitación se trabajaron temas que son muy comunes a la hora de atención, como algunas indicaciones para la recolección de muestras de orina o de heces, recepción de muestras contaminadas o muestras para completar estudios, conteo de días de entrega de resultados, recepción de datos de facturación, cobros con terminal o con transferencias, además de otros aspectos importantes a la hora de la toma de muestra, protocolo de atención y buscar la manera de reducir tiempos de atención.

Esta se lleva a cabo de manera constante y manera directa a cada colaborador que requiere asesoría en alguna duda en el proceso de atención o de enfermería, dicho proceso se muestra en la ilustración 16.

Ilustración 16

Capacitación a colaboradores.



Nota. Capacitación a personal del área de atención y de enfermería . Proporcionado por Laboratorios Ocampo.

Act (Actuar)

En este apartado se presentan de cierta actividad de mejora la retroalimentación necesaria para poder seguir con la mejora continua.

1. Estandarizar los costos, indicaciones y colocar en las etiquetas con las que se rotulan las muestras el color del tubo en el sistema.

El impacto de esta actividad fue bueno, a mejora solo es tratar hacer de manera constante y cuando sea necesario la actualización de las indicaciones de los estudios, según los laboratorios de referencia a donde se mandarán ciertas pruebas, en cuanto a las demás mejoras es importante tomar en cuenta a los colaboradores que identifican algún detalle en el sistema para que este pueda ser atendido de inmediato.

2. Crear un grupo de WhatsApp donde se suban los presupuestos e indicaciones de estudios que se cotizan a laboratorios de referencia.

Es importante reconocer que en este apartado es necesario mejorar la forma en que los colaboradores envían sus presupuestos, buscar que sigan un orden o un formato específico. Como es un grupo donde no se habla de otros temas que no sean presupuestos, se puede agregar a este grupo las ordenes de tomas de muestras que son a domicilio para que no se pierdan en el grupo general del laboratorio, de esta manera las ordenes están presentes y en tiempo para poder acudir al domicilio.

3. Contratar a una persona encargada de atención y establecer un apoyo fijo que le auxilie en el proceso de atención, además de completar las vacantes de enfermería para la toma de muestra.

Este punto está relacionado con la evaluación del punto 6, acerca de no solo contratar a personal por contratar, sino fomentar en ellos el espíritu de servicio y cultivar la capacitación constante.

4. Ubicar de mejor manera las impresoras en la recepción.

Esta ubicación genera mayor comodidad y el beneficio es obvio.

5. Mantener en orden los insumos propios del área de atención a través de la aplicación de las 5's.

La mejora de este punto radica en la frecuencia con la que se llevan a cabo las auditorias, es decir buscar la manera que se vuelva una práctica constante, establecer fechas fijas, pero a la vez aleatoria para levantar la auditoria y que se haga la evaluación con fecha fija, que puede ser anual.

6. Capacitar al personal en resolución rápida de problemas comunes de manera constante.

Este punto se relaciona con el punto 3 es decir que se haga un plan de capacitación, en donde se establezcan los objetivos y las metas claras, ya que en este.

4. Resultado final

En la aplicación del Kaizen se identificaron las actividades que se consideran importantes para la mejora, dentro de estas se determina seis posibles estrategias que surgen a través del aporte de los colaboradores las cuales se mencionan a continuación:

1. Estandarizar los costos, indicaciones y colocar en las etiquetas con las que se rotulan las muestras el color del tubo en el sistema.
2. Crear un grupo de whatsapp donde se suban los presupuestos e indicaciones de estudios que se cotizan a laboratorios de referencia.
3. Contratar a una persona encargada de atención y establecer un apoyo fijo que le auxilie en el proceso de atención, además de completar las vacantes de enfermería para la toma de muestra.
4. Ubicar de mejor manera las impresoras en la recepción.
5. Mantener en orden los insumos propios del área de atención a través de la aplicación de las 5's.
6. Capacitar al personal en resolución rápida de problemas comunes de manera constante.

Aplicando la metodología Kaizen se establecieron objetivos, identificaron las actividades de mejora en los procesos de atención, se ejecutaron y se retroalimentaron, se tomó en cuenta la participación de los colaboradores y se generaron cambios muy pequeños, pero significativos, que no son cambios drásticos, pero que son cambios que hacen ser mejores que el día de ayer y sobre todo que son notorios y ayudan a la estandarización del área de atención.

5. Conclusión

La aplicación del método Kaizen presenta innumerables beneficios a la hora de la aplicación, si este se sigue aplicando y considerando las aportaciones de los colaboradores, se conseguirá la mejora continua.

4.4 ANÁLISIS CUANTITATIVO

En cuestión del análisis cuantitativo se consideran únicamente las herramientas de toma de tiempos de atención, el avance de la estandarización a través de las 5's y el porcentaje de satisfacción de los clientes después de haber implementado las mejoras del Kaizen, que incluyen áreas de oportunidad a mejorar según la percepción de los clientes y finalmente.

4.4.1 METODOLOGÍA SERVQUAL ANTES DE LAS MEJORAS

La metodología Servqual que menciona Bustamante Sanmartin y Cabrera Cabrera (2022), donde se identifica como principal objetivo el conocer cuál es el grado de satisfacción de los clientes mediante un cuestionario de satisfacción y una comparación de los resultados con las expectativas del servicio.

Para la aplicación de esta metodología se elaboró un cuestionario de 22 preguntas que van enfocadas a clasificar dichas respuestas en cinco grandes áreas de oportunidad o dimensiones, las cuales son fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles, este cuestionario en primer estancia se aplica enfocado a lo que los clientes perciben según al servicio disfrutado y luego se aplica a los posibles clientes y sus expectativas; Se trabajó de manera digital a través de un formulario de Google y se envió a los clientes que en su momento disfrutaron del servicio y así mismo para conocer las expectativas de los clientes se trabajó con personas de manera aleatoria simple sin considerar que fueran clientes. Los resultados se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

Tabla de satisfacción e insatisfacción en el proceso de atención en Laboratorios Ocampo.

Nº	Preguntas / Dimensiones	SATISFACCIÓN		INSATISFACCIÓN	
		Satisfecho (+)		Insatisfecho(-)	
		n	%	n	%
1	P01=	293	84.0	56	16.05
2	P02=	295	84.5	54	15.47
3	P03=	288	82.5	61	17.48
4	P04=	292	83.7	57	16.33
5	P05=	290	83.1	59	16.91
6	P06=	309	88.5	40	11.46
7	P07=	268	76.8	81	23.21
8	P08=	295	84.5	54	15.47
9	P09=	292	83.7	57	16.33
10	P10=	304	87.1	45	12.89
11	P11=	302	86.5	47	13.47
12	P12=	304	87.1	45	12.89
13	P13=	310	88.8	39	11.17
14	P14=	295	84.5	54	15.47
15	P15=	296	84.8	53	15.19
16	P16=	291	83.4	58	16.62
17	P17=	242	69.3	107	30.66
18	P18=	291	83.4	58	16.62
19	P19=	293	84.0	56	16.05
20	P20=	296	84.8	53	15.19
21	P21=	275	78.8	74	21.20
22	P22=	276	79.1	73	20.92
Porcentaje Total		83.32		16.68	

Nota. Se presentan en la tabla las preguntas con los valores de las diferentes cuestiones y los porcentajes de satisfacción e insatisfacción. Elaboración propia.

De manera general se identifican por dimensión entonces los siguientes porcentajes de satisfacción e insatisfacción, que son las áreas de oportunidad para aplicar dentro de la metodología Servqual.

A continuación, se presenta la tabla 3 con los porcentajes por dimensión y el porcentaje general de satisfacción e insatisfacción.

Tabla 3

Porcentajes de satisfacción e insatisfacción por dimensión.

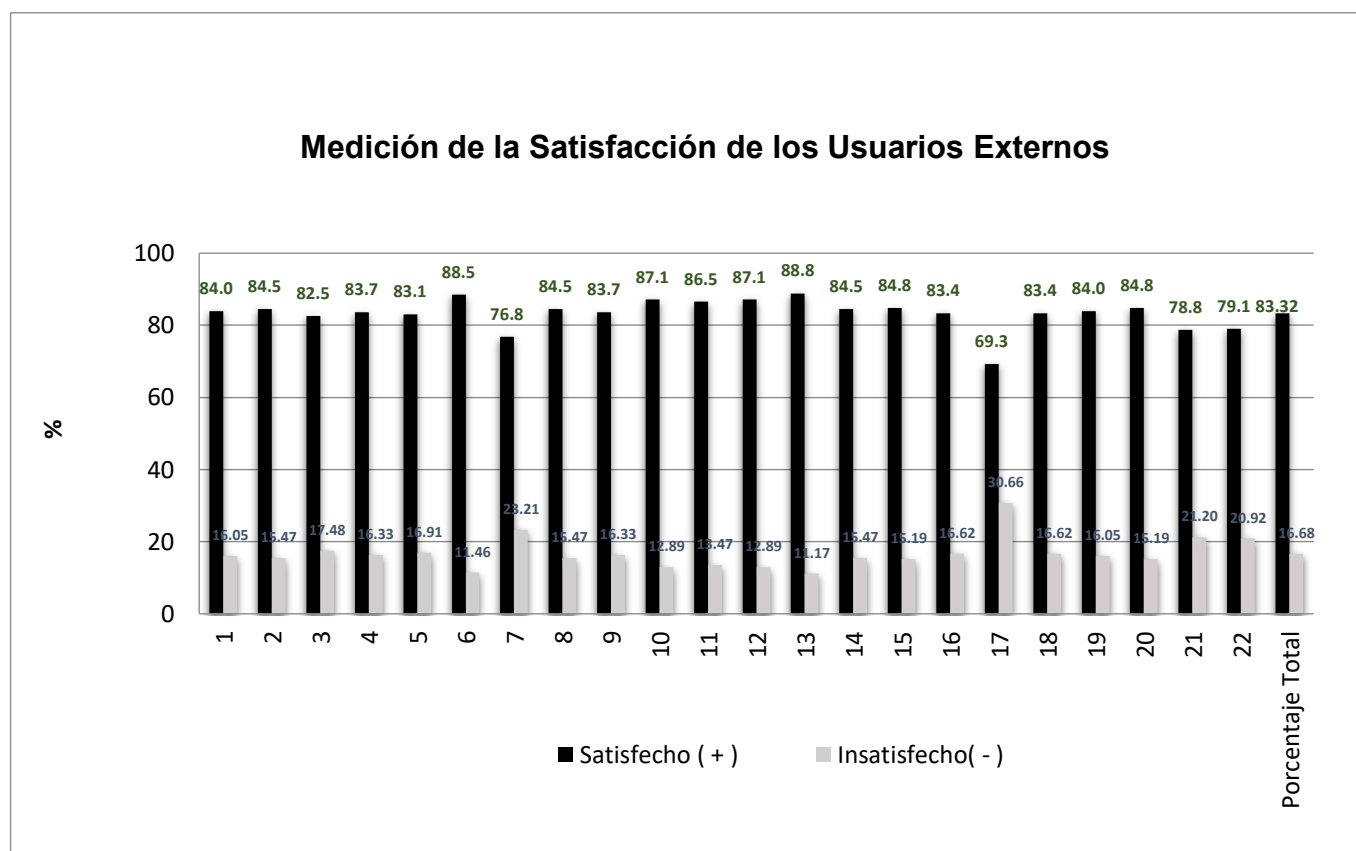
Dimensiones	Satisfecho (+)	Insatisfecho (-)
Fiabilidad	83.6	16.45
Capacidad de respuesta	83.4	16.62
Seguridad	87.4	12.61
Empatía	81.1	18.9
Aspectos tangibles	81.7	18.34
Promedio dimensiones	83.3	16.7

Nota. Tabla donde se presentan los porcentajes de satisfacción e insatisfacción recolectados mediante el instrumento de Servqual . Elaboración propia.

A continuación, se presenta gráficamente la relación de satisfacción e insatisfacción de la atención en Laboratorios Ocampo, es decir la comparación entre las expectativas de los clientes y como perciben la atención en primera instancia, lo podemos identificar en la ilustración 17.

Ilustración 17

Medición de la Satisfacción de los usuarios externos de Laboratorios Ocampo



Nota. Se presentan en la ilustración la comparativa de la satisfacción y la insatisfacción de los clientes externos de los Laboratorios Ocampo, que corresponden a cada cuestión del instrumento Servqual. Elaboración propia.

Ahora se presentan entonces los 5 aspectos de interés para mejorar de acuerdo al porcentaje más alto de insatisfacción por parte de los clientes externos, además de la esencia del rubro y la dimensión a la que pertenece, esto se pueden identificar en la tabla 4.

Tabla 4*Jerarquía de cuestiones con mayor porcentaje de insatisfacción en atención*

Nº	Preguntas / Dimensiones	SATISFACCIÓN		INSATISFACCIÓN		ESENCIA	DIMENSIÓN
		Satisfecho (+)		Insatisfecho(-)			
		n	%	n	%		
17	P17=	242	69.3	107	30.66	Errores de manera general	Fiabilidad
7	P07=	268	76.8	81	23.21	Desinterés por resolver los problemas	Fiabilidad
21	P21=	275	78.8	74	21.20	Conocimiento ante las dudas	Seguridad
22	P22=	276	79.1	73	20.92	Comprensión en las necesidades de los clientes	Empatía
3	P03=	288	82.5	61	17.48	Conclusión del servicio en tiempo prometido	Capacidad de respuesta

Nota. Tabla donde se ordenan de manera el porcentaje más alto al menor de insatisfacción de los clientes externos, que se convierten en las principales 5 áreas de oportunidad para mejorar. Elaboración propia.

4.3.2 TOMA DE TIEMPOS ANTES DE LAS MEJORAS

Para identificar los tiempos de atención se realiza una toma de tiempos de atención el cual se realizó de manera aleatoria simple y considerando una muestra de 349 clientes en la etapa de pre analítica, que es el inicio del servicio, considerando desde que el cliente llega, tiempo de toma de muestra y finalmente cuando el cliente sale del establecimiento, (Considerando los tiempos de espera). Los cuales se presentan a continuación en la tabla 5.

Tabla 5*Tiempos de atención a pacientes de Laboratorios Ocampo*

TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.
1	12	11	21	21	8	31		41		51	
2	16	12	19	22	6	32	1	42		52	
3	25	13	23	23	6	33	1	43		53	
4	17	14	10	24	3	34	2	44		54	
5	16	15	16	25	3	35	1	45	1	55	
6	13	16	5	26	2	36		46		56	1
7	12	17	16	27	1	37		47		57	
8	23	18	13	28	1	38	1	48		58	
9	9	19	9	29		39		49		59	
10	23	20	10	30	2	40		50		60	

Nota. Se presentan en la tabla las frecuencias de los tiempos de atención y se presentan en minutos.

Elaboración propia.

En esta tabla se agrupan por frecuencias los tiempos de atención, que como se menciona con anterioridad se hacen de manera aleatoria y se levanta una minuta con cada uno de los tiempos presentados en minutos.

En esta tabla se identifica que el tiempo más alto de atención, en este registro es de 56 minutos, y los siguientes más elevados hacen referencia a 45 minutos, 38 minutos, 35 minutos dos veces 34 minutos, 33 minutos y 32 minutos en una ocasión. De manera general el tiempo total de atención es de 4078 minutos que se traducen a 67.96 Horas en promedio de atención. En promedio entonces el tiempo de atención por paciente es de 11.68 minutos.

4.3.3 SERVQUAL DESPUÉS DE LAS MEJORAS

Una vez aplicadas las mejoras en los procesos de atención, tomando en cuenta la misma muestra de pacientes y la misma dinámica para contestar las cuestiones de la metodología

Servqual y una vez obtenidas las respuestas según el criterio de los clientes y anteponiéndolas a sus expectativas se obtuvieron las siguientes tablas.

En la primera tabla se muestran las preguntas del cuestionario de la metodología Kaizen de manera ordenada, con sus respectivas ponderaciones, el porcentaje de satisfacción en insatisfacción, además se muestra el porcentaje general de ambos aspectos de los clientes, se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

Tabla de satisfacción e insatisfacción en el proceso de atención en Laboratorios Ocampo, después de las mejoras.

Nº	Preguntas / Dimensiones	SATISFACCIÓN		INSATISFACCIÓN	
		Satisfecho (+)		Insatisfecho(-)	
		n	%	n	%
1	P01=	303	86.8	46	13.18
2	P02=	314	90.0	35	10.03
3	P03=	315	90.3	34	9.74
4	P04=	309	88.5	40	11.46
5	P05=	313	89.7	36	10.32
6	P06=	323	92.6	26	7.45
7	P07=	297	85.1	52	14.90
8	P08=	311	89.1	38	10.89
9	P09=	314	90.0	35	10.03
10	P10=	310	88.8	39	11.17
11	P11=	318	91.1	31	8.88
12	P12=	312	89.4	37	10.60
13	P13=	330	94.6	19	5.44
14	P14=	304	87.1	45	12.89
15	P15=	318	91.1	31	8.88
16	P16=	315	90.3	34	9.74
17	P17=	267	76.5	82	23.50
18	P18=	312	89.4	37	10.60
19	P19=	315	90.3	34	9.74
20	P20=	317	90.8	32	9.17
21	P21=	304	87.1	45	12.89
22	P22=	296	84.8	53	15.19
Porcentaje Total			88.79		11.21

Nota. Se presentan en la tabla las preguntas con los valores de las diferentes cuestiones y los porcentajes de satisfacción e insatisfacción. Elaboración propia.

Entonces se identifican por dimensión los siguientes porcentajes de satisfacción e insatisfacción, que son las áreas de oportunidad clasificadas en la tabla 7.

Tabla 7

Porcentajes de satisfacción e insatisfacción por dimensión.

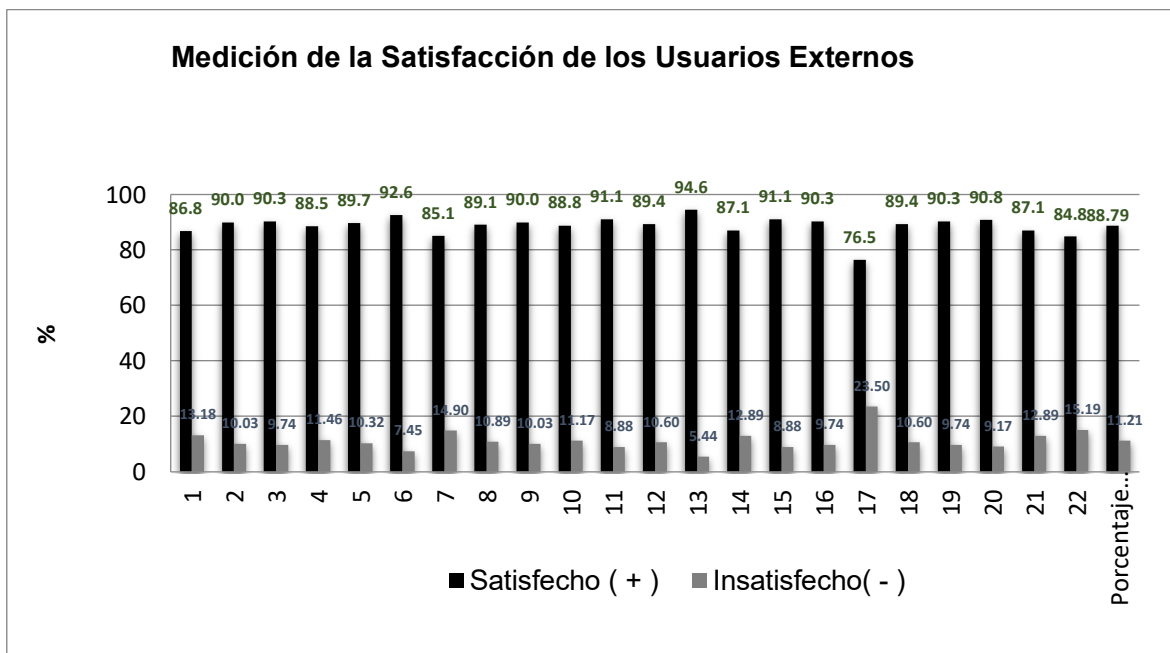
Dimensiones	Satisfecho (+)	Insatisfecho (-)
FIABILIDAD	89.1	10.95
CAPACIDAD DE RESPUESTA	89.2	10.82
SEGURIDAD	91.0	9.03
EMPATÍA	86.9	13.1
ASPECTOS TANGIBLES	88.3	11.75
PROMEDIO DIMENSIONES	88.8	11.2

Nota. Tabla donde se presentan los porcentajes de satisfacción e insatisfacción recolectados mediante el instrumento de Servqual . Elaboración propia.

En la ilustración 18 se muestra de manera ordenada y a través de una gráfica los porcentajes de satisfacción e insatisfacción de los clientes en los laboratorios Ocampo.

Ilustración 18

Representación de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción de los clientes de Laboratorios Ocampo.



Nota. Elaboración propia.

En este apartado se presenta que el porcentaje de satisfacción presentado antes de las mejoras propuestas era de 83.32% y después de las mejoras es de 88.79% dando un incremento del 5.47% en cuanto a la satisfacción y en el caso de la insatisfacción, el porcentaje anterior era de 16.68% y ahora después de las mejoras este porcentaje disminuyó a la par del de satisfacción quedando entonces en un 11.21%.

Se presenta a continuación la tabla 8 con una comparación del cuestionario de Servqual antes y después de las mejoras propuestas, tanto en satisfacción como insatisfacción.

Tabla 8*Tabla de comparación antes y después de las mejoras en satisfacción e insatisfacción*

Nº	Preguntas / Dimensiones	Antes de mejoras		Después mejoras		Antes de mejoras		Después mejoras	
		Satisfacción		%	Diferencia	Insatisfacción		%	Diferencia
		n	%			n	%		
1	P01=	293	84	86.8	2.8	56	16.05	13.18	-2.87
2	P02=	295	84.5	90	5.5	54	15.47	10.03	-5.44
3	P03=	288	82.5	90.3	7.8	61	17.48	9.74	-7.74
4	P04=	292	83.7	88.5	4.8	57	16.33	11.46	-4.87
5	P05=	290	83.1	89.7	6.6	59	16.91	10.32	-6.59
6	P06=	309	88.5	92.6	4.1	40	11.46	7.45	-4.01
7	P07=	268	76.8	85.1	8.3	81	23.21	14.9	-8.31
8	P08=	295	84.5	89.1	4.6	54	15.47	10.89	-4.58
9	P09=	292	83.7	90	6.3	57	16.33	10.03	-6.3
10	P10=	304	87.1	88.8	1.7	45	12.89	11.17	-1.72
11	P11=	302	86.5	91.1	4.6	47	13.47	8.88	-4.59
12	P12=	304	87.1	89.4	2.3	45	12.89	10.6	-2.29
13	P13=	310	88.8	94.6	5.8	39	11.17	5.44	-5.73
14	P14=	295	84.5	87.1	2.6	54	15.47	12.89	-2.58
15	P15=	296	84.8	91.1	6.3	53	15.19	8.88	-6.31
16	P16=	291	83.4	90.3	6.9	58	16.62	9.74	-6.88
17	P17=	242	69.3	76.5	7.2	107	30.66	23.5	-7.16
18	P18=	291	83.4	89.4	6	58	16.62	10.6	-6.02
19	P19=	293	84	90.3	6.3	56	16.05	9.74	-6.31
20	P20=	296	84.8	90.8	6	53	15.19	9.17	-6.02
21	P21=	275	78.8	87.1	8.3	74	21.2	12.89	-8.31
22	P22=	276	79.1	84.8	5.7	73	20.92	15.19	-5.73
Porcentaje Total			83.32	88.79	5.47		16.68	11.21	-5.47

Nota. Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra la comparación de las evaluaciones antes de las mejoras propuestas, estas se presentan por satisfacción, por el porcentaje antes obtenido y el porcentaje de la nueva evaluación después de las mejoras, además la diferencia que hay entra ambas, donde claramente se identifica el incremento, después se presentan las mismas condiciones, pero ahora con la insatisfacción.

4.3.4 TOMA DE TIEMPOS DE ATENCIÓN DESPUÉS DE LAS MEJORAS

Considerando el tamaño de la muestra de 349 pacientes se presenta a continuación la tabla 9 con la toma de los tiempos de atención una vez aplicadas las mejoras del Kaizen.

Tabla 9

Tiempos de atención después de la aplicación de mejoras

TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.	TIEMPO	FREC.
1	8	11	22	21	4	31		41		51	
2	10	12	22	22	4	32		42		52	
3	12	13	24	23	4	33		43		53	
4	21	14	17	24	5	34		44		54	
5	19	15	13	25	2	35		45		55	
6	17	16	9	26	3	36		46		56	
7	28	17	9	27	2	37	1	47		57	
8	22	18	6	28	1	38		48		58	
9	24	19	9	29	0	39		49		59	
10	21	20	10	30	0	40		50		60	

Nota. Elaboración propia.

En esta nueva toma de tiempos se logra identificar que el tiempo más elevado corresponde a un paciente que permaneció 37 minutos en espera, a diferencia de la toma anterior cuyo tiempo de atención más alto corresponde a 56 minutos teniendo una reducción de 34%.

El tiempo total de atención es de 3801 minutos que se traducen a 63.35 horas en promedio de atención, con una disminución de 6.7%. El tiempo de atención promedio por paciente considerando una muestra a aleatoria de 349 tomas de tiempo de atención a pacientes es de 10.89 minutos en promedio lo que corresponde a una diferencia con forme al promedio anterior (11.68 en promedio por paciente) de 6.76% como se corrobora con el porcentaje total de atención.

4.3.5 APLICACIÓN DE LAS 5’S

La aplicación de las evaluaciones de la herramienta de las 5’s se llevó a cabo de manera mensual y de manera sorpresiva de tal manera que no existiera la posibilidad de alterar el área de atención, el porcentaje de la primera evaluación (mes de agosto del 2024) de acuerdo a las cuestiones que se evaluaron con dicha herramienta, es de 42%, este porcentaje representa de manera general como se encuentra el área de atención, identificado con una situación “mala” y de color amarillo y posteriormente como se lleva a cabo el avance con la aplicación de las mejoras propuestas en la metodología Kaizen.

Al final de las evaluaciones el porcentaje general de avance es del 93%, donde se considera la mayoría de las mejoras propuestas por la metodología Kaizen ya aplicadas, este porcentaje se identifica con un situación excelente e identificado con color verde, a continuación, se presentan los resultados mensuales arrojados por las auditorias de las 5’S en la tabla 10.

Tabla 10

Resultados de la aplicación de las 5's

Resultados de Auditorias de las 5’S						
Porcentajes de Evaluación por mes						
	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-25	ene-25
Selección	37%	40%	33%	40%	50%	70%
Orden	24%	38%	48%	38%	43%	52%
Limpieza	56%	50%	67%	50%	72%	83%
Estandarización	53%	60%	67%	60%	60%	60%
General	42%	47%	52%	47%	57%	69%
Color y valor	MAL	MAL	MAL	MAL	REGULAR	REGULAR

Resultados de Auditorias de las 5’S							
Porcentajes de Evaluación por mes							
	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25
Selección	70%	80%	60%	70%	90%	90%	97%

Orden	48%	67%	43%	52%	67%	67%	67%
Limpieza	78%	89%	78%	83%	100%	100%	100%
Estandarización	60%	80%	67%	73%	87%	93%	93%
General	67%	81%	63%	72%	89%	90%	93%
Color y valor	REGULAR	PLATA	REGULAR	PLATA	PLATA	EXC.	EXC.

Nota. En estas tablas se muestran el comportamiento de las auditorías mensuales en el área de atención en los Laboratorios Ocampo. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla, se identifican claramente los porcentajes de la situación general en la primera auditoría y posteriormente el de la Auditoría final, en donde ya se ve reflejado el impacto de la mayoría de las mejoras propuestas por los colaboradores del área de atención, el porcentaje inicial fue de 42% y al final un porcentaje de 93%, es decir un incremento del 51% y los cambios se pueden notar de manera precisa.

En cuestión de los aspectos que refieren al criterio del orden, es importante considerar que por políticas de la empresa no es posible marcar delimitar o identificar las áreas o espacios dentro del área de recepción, ya que la estética y la limpieza es un aspecto importante en el laboratorio.

CONCLUSIONES

El objetivo general es mejorar el proceso de atención, aplicando la metodología Kaizen para aumentar la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo en un 5% a 10% y se logró efectivamente con la aplicación de la herramienta antes mencionada.

Los objetivos principales son:

Diagnosticar el servicio ofrecido por los Laboratorios Ocampo y se alcanzó con las herramientas de mapeo de procesos, flujo del servicio, Análisis FODA, diagrama de Ishikawa, círculos de calidad, servqual y toma de tiempos de atención. Con respecto a los siguientes objetivos que corresponden a la aplicación y evaluación de las estrategias de mejora se cumplieron directamente con la aplicación de la metodología Kaizen.

El análisis de los datos obtenidos permite reforzar el servicio que es proporcionado al cliente en los Laboratorios Ocampo, este presenta una estructura que funciona ante las necesidades primarias de los clientes, pero con algunas deficiencias en el área de atención, que afecta la percepción del cliente y repercute en su satisfacción.

A su vez también que la aplicación de herramientas de mejora continua, constituyen una estrategia efectiva para optimizar la calidad del servicio en los Laboratorios Ocampo, con estas herramientas aplicadas dentro del proyecto de investigación fue posible identificar con precisión las principales áreas de oportunidad dentro del proceso de atención, tomando en cuenta la situación de la empresa, puntos de vista de los clientes externos y los internos.

En cuanto a la aplicación de la metodología Servqual específicamente se identifica que el porcentaje de satisfacción (83.32%) en primera instancia, es un porcentaje de satisfacción aceptable y que el porcentaje de insatisfacción se relaciona con deficiencias en fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, con estos hallazgos en la etapa de

diagnóstico se motiva y justifica la implementación de mejoras basadas en la metodología Kaizen, orientada a la mejora continua a través de la implementación de pequeñas, económicas y sostenibles acciones que aseguran dicha mejora constante.

Finalmente se puede concluir, que la calidad no es un proceso 100% alcanzable, ya que todo lo que se puede medir puede ser mejorado y que cuando se crea que ya se alcanzó la máxima calidad, simplemente basta con escuchar la voz de los recursos más importantes como lo son clientes y colaboradores, ellos emitirán su punto de vista invitando a la mejora y además, que la calidad en este tipo de servicios de salud muchas veces no depende de grandes inversiones tecnológicas, si no de la integración efectiva de procesos, personas y comunicación.

Aplicando la metodología Kaizen se aumentará la satisfacción de los clientes en los Laboratorios Ocampo en un 5% a 10%, esto corresponde a la hipótesis que se planteó como eje de comprobación para la investigación, la cual entonces se acepta, es decir que aplicando la metodología Kaizen, los laboratorios Ocampo aumento un 5.47% la satisfacción de sus clientes, quedando entonces un 88.79% de satisfacción y por consecuencia el porcentaje de insatisfacción se redujo, sin dejar de lado la reducción del tiempo de atención promedio en un 6.76%.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación y considerando las diferentes áreas de oportunidad identificadas a través de la metodología Servqual, se presentan una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la calidad del servicio en los Laboratorios Ocampo. Estas sugerencias tienen como principal objetivo dar seguimiento al proceso de mejora continua, optimizar la experiencia del cliente, tratar de consolidar un modelo de atención lo más estandarizado posible y centrado en el usuario.

En primer lugar, se recomienda reforzar la comunicación entre personal de enfermería, de atención y administración, podría ayudar la implementación de pequeñas reuniones breves, en donde se compartan problemáticas comunes en el área y con esto su posible solución, además de identificar situaciones dentro del sistema de recepción y con esto optimizar el tiempo de atención.

Además, se sugiere continuar con la medición sistemática de tiempos de atención para identificar variaciones, principalmente en el área pre- analítica (proceso de primer contacto con los clientes) que es donde se identificaron los mayores retrasos.

Es importante también que se considere la capacitación constante de los colaboradores, con temas de resolución de conflictos comunes en el área, trato empático, comunicación con el paciente, para que esto no se olvide se podría presentar un plan anual de capacitación, distribuida a lo largo del año, lo cual permitirá elevar la fiabilidad y seguridad percibida del servicio por los clientes.

Otra recomendación prioritaria es implementar acciones específicas para mejorar la fiabilidad del proceso, minimizando errores en el registro, etiquetado y manejo de muestras, tener la seguridad de lo que se está haciendo es lo correcto y que se evite lo mayor posible

la duda, ante cualquier situación de registro de estudios, costos e indicaciones para la recolección de muestras, es decir mantener actualizado el sistema en precios y cambios en proceso de muestras o en indicaciones.

Finalmente, es conveniente seguir utilizando el modelo Servqual al menos una vez al año, con el objetivo de monitorear el sentir de los clientes a través de su percepción y ajustar los procesos conforme a sus necesidades y el cambio de sus expectativas, considerando siempre la participación activa de los colaboradores en las iniciativas Kaizen, ya que ellos son los que mejor que nadie conoce el proceso de atención y están de primera mano en contacto con los clientes.

Estas recomendaciones no solo buscan mejorar la calidad del servicio en corto plazo, si no establecer las bases para un sistema de mejora continua que permita a los Laboratorios Ocampo mantenerse dentro del mercado, siempre competitivos, eficientes y alineados a cubrir las necesidades de sus pacientes, pero sobre todo superar sus expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*. Mexico : Panamericana.
2. A. , P., A. Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41–50.
3. Arango Cardona, L. J. (Noviembre de 2009). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602009000300006
4. Arredondo Apaza, F. A. (2018). Estandarización de procesos para mejorar la calidad de servicio en el área de seguros del Centro de Salud Juan Pablo II, Los Olivos 2018. *Alicia*.
5. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, Illinois, EE. UU.: The University of Chicago Press.
6. Bustamante Sanmartin, C. D., & Cabrera Cabrera , G. E. (2022). Satisfacción de los pacientes que reciben servicio odontológico mediante SERVQUAL. *Revista Odontologica Basadrina*.
7. Camacho Castellanos, J. C. (2008). *Marketing de servicios*. Málaga, España: EUMED.
8. Carlzon, J. (1987). *Momentos de verdad* . Cambridge, Massachusetts, EE. UU.: Ballinger Publishing Company.
9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill / Interamericana.
10. Curtiss, F. R., Fry, R. N., & Avey, S. G. (2020). Marco para la mejora de la calidad en los servicios farmacéuticos — Un puente para cruzar la brecha de la calidad:

- Parte I. La oportunidad y la herramienta.”. *Journal of Managed Care & Specialty Pharmacy*, 798–816.
11. EGA Futura. (18 de Marzo de 2022). *EGA Futura Academy*. Obtenido de EGA Futura Academy: <https://discover.egafutura.com/las-estadisticas-de-servicio-al-cliente-mas-importantes-para-2022/>
 12. Emprende , B. (02 de Noviembre de 2022). *Bolivia Emprende*. Obtenido de Bolivia Emprende: <https://boliviaemprende.com/tips/kaizen-metodo-de-mejora-continua-para-tu-empresa>
 13. Garcia , D. (2020). Mapeo de procesos y su alcance. *Instituto Tecnológico de Orizaba* , 3-13.
 14. Garcia , E. A. (19 de Diciembre de 2020). *Erick Garcia*. Obtenido de Erick Garcia: <https://erickalejandrogarcia.wordpress.com/2020/12/19/21-estadisticas-que-demuestran-el-valor-de-la-experiencia-del-cliente-en-2021/>
 15. González Ramos, R. M., Fernández Pratts, M., Castro Bernal, C., & Carrasco Gutiérrez, R. (2008). La calidad de la atención en salud. *Oral, Suplemento*.
 16. Gutierrez Pulido , H. (2010). *Calidad Total y Productividad* . México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
 17. Henao Nieto, D. E., Giraldo Vill, A., & Yepes Delgado, C. E. (Junio de 2018). *scielo*. Obtenido de scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-70272018000100069&script=sci_arttext
 18. Hernández Matías, J. C., & Vizán Idoipe, A. (2013). *Lean manufacturing. Concepto, técnicas e implantación*. Madrid, España: EOI – Escuela de Organización Industrial.
 19. Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, NY: McGraw-Hill.
 20. Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, New Jersey, EE. UU.: Prentice-Hall.

21. Katzan, H. (2008). Foundations of service science: Concepts and facilities. *Journal of Service Science*, 1.
22. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
23. Lefcovich, M. L. (2009). Sistema de costos Kaizen. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor | apuntes.
24. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1-55.
25. Lizano Flores, E., & Villegas Huamani, A. R. (2019). *Repositorio Academico UPC*.
Obtenido de Repositorio Academico UPC:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/628122>
26. Lovelock, C. (2009). Marketing de servicios. En C. Lovelock, *Lovelock, Christopher*; (pág. 51). México: Pearson Educación.
27. Maldonado , J. A. (s.f.). *Cloudfront.net*. Obtenido de Cloudfront.net:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37606722/CULTURA_DE_SERVICIO_AL_CLIENTE-libre.pdf?1431386833=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCULTURA_DE_SERVICIO_AL_CLIENTE.pdf&Expires=1758156193&Signature=RhLU08gnuqhPaPYXw3lgXtZMhAshqbwE63uM5-jLe
28. Massip Pérez, C., Ortiz Reyes, R. M., & Infante Ochoa, I. (2008). La evaluación de la satisfacción en salud: un reto a la calidad. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1-10.
29. Meyer Goldstein, S. (02 de Abril de 2002). *Journal of Operations Management*.
Obtenido de Journal of Operations Management:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696301000900>

30. Miranda Gonzalez , F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introduccion a la gestion de la calidad* . Madrid, España: Delta publicaciones .
31. Osaka, M. (2022). *KAIZEN: La Filosofía Japonesa de los Pequeños Cambios Diarios: Impulsa tu Negocio, Alcanza tus Metas, Aumenta la Autoestima y Vive una Vida Feliz*. Draft2Digital.
32. Palom Izquierdo, F. J. (1991). *Circuitos de calidad. Teoría y práctica* . España : Marcombo .
33. Pardo Alvarez , J. M. (2012). *Configuracion y usos de un mapa de procesos* . España: AENOR.
34. Prieto, E. (17 de Enero de 2023). SNHU. Obtenido de SNHU:
<https://es.snhu.edu/blog/pasos-para-implementar-la-metodologia-kaizen>
35. Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos*. Ecoe Ediciones.
36. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Nueva York, EE. UU.: The Free Press.
37. Portugal , V. (2017). Diagnóstico empresarial. En V. Portugal , *Diagnóstico empresarial*. Bogotá: Areandina Fundacion Universitaria del Area Andina.
38. Quintanal Díaz, J., Trillo Miravalles, M. P., & Goig Martínez, R. M. (2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. Madrid, España: UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia).
39. Rodríguez Moreno, D. C. (2022). *La productividad en el servicio*. Colombia: Editorial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
40. Ruiz-Falcó Rojas, A. (2009). Herramientas de Calidad. En A. Ruiz-Falcó Rojas, *Herramientas de Calidad* (págs. 4-8). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

41. Silva, Y. (2005). Calidad de los servicios privados de salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 167-177.
42. Suarez , G. J., Robles , R. E., & Serrano, G. L. (2019). <https://scielo.sld.cu>. Obtenido de <https://scielo.sld.cu>: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002019000200153&script=sci_abstract
43. Suárez Barraza , M. F. (2020). Implementación del “Kaizen-Innovación de Procesos-Jidoka” para hacer frente al COVID-19. *Dialnet*, 75-96.
44. Suarez, G. J., Robles, R. E., & Serrano, G. L. (2019). *scielo.sld.cu*. Obtenido de [scielo.sld.cu:http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002019000200153&script=sci_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002019000200153&script=sci_abstract)
45. (UNIT), I. U. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*. Montevideo, Uruguay: UNIT (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas).
46. Vargas Quiñones, M. E. (2007). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogota Colombia : Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia).
47. Vargas Quiñones., M. E., & Aldana de Vega, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
48. Villa Espeso , M. A., & Hoy Hravey, E. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios* . Madrid : Ediciones Diaz de Santos S. A.
49. Walter Stachú, S. (2009). *elibro.net*. Obtenido de elibro.net: Walter Stachú, S. (2009). Identificación de la problemática mediante <https://elibro.net/es/ereader/biblioitsch/31400?page=5>
50. Zamudio Igami, M. P. (2003). *elibro.net*. Obtenido de elibro.net: <https://elibro.net/es/ereader/biblioitsc>

51. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.