

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO
EN EL HOSPITAL INFANTIL DEL ESTADO DE SONORA”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Ing. Vania Zaireth Griego Castillo

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

15 de agosto 2016



Agradecimientos

A todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de este nuevo logro.

A mis padres

A mis maestros

A los directivos del Hospital

Gracias por el apoyo a cada uno de ellos.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION;Error! Marcador no definido.

1.1 Historia de la Organización.....1

1.1.2 Estructura y funciones.....2

1.2 Planteamiento del problema.....9

1.3 Analisis de la situacion actual.....10

1.4 Planteamiento del problema.....11

1.5 Objetivo.....11

1.6 Hipotesis.....12

1.7 Justificacion.....12

CAPITULO 2 MARCO TEÒRICO.....13.

2.1 Calidad.....13

2.1.1 Objetivos de la calidad.....25

2.2 Calidad en el servicio.....27

2.2.1 Modelos de calidad en el servicio.....29

2.2.2 Calidad de la atencion medica ¿paciente o cliente?.....35

2.3 La importancia del cliente.....38

2.3.1 ¿Que es un cliente?.....39

2.3.2 El servicio al cliente.....41

2.3.3 Las quejas de los clientes.....44

2.3.4 Siete causas de un servicio deficiente.....52

2.3.5 La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa.....56

CAPITULO 3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....62

3.1 Tipo de Investigación.....62

3.2 Diseño de la investigación.....63

3.3 Instrumento (cuestionario).....	67
3.4 Determinación de la muestra.....	71.
3.5 Recolección de datos.....	74
CAPITULO 4 ANALISIS DE RESULTADOS.....	76
4.1 Principales resultados o hallazgos.....	76
4.2 Discusión de los resultados.....	97
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1 Conclusiones.....	108
5.2 Recomendaciones.....	109
BILIOGRAFIA.....	113
ANEXOS.....	117

Lista de Figuras

Figura 2.1 Ciclo de Deming PHVA.....	17
Figura 2.2 Diagrama trilogía de Juran.....	21
Figura 2.3 Diagrama Ishikawa.....	24
Figura 2.4 Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio de la cinco gaps.....	31
Figura 2.5 Modelo Conceptual de la Calidad percibida Total de Grönroos.....	32
Figura 2.6 La servucción de la empresa de servicio	33

Lista de Tablas

Tabla 2.1 Dimensiones de calidad según (Garvin 1984).....	14
Tabla 2.2 Dimensiones de la calidad según Lehtinen y Lehtinen 1982.....	14-15
Tabla 2.3 Cinco dimensiones del Modelo SERVQUAL.....	35
Tabla 3.1 Tipo de Cuestionario.....	66
Tabla 3.2 Escala de Likert.....	67
Tabla 3.3 Tabla clasificada por muestra de estratos.....	74
Tabla 4.1 FODA del Hospital.....	105-106
Tabla 4.2 Matriz FODA del Hospital.....	106-107

Lista de Graficas

Grafica 1.1 Número de quejas por los diferentes unidades evaluadoras de quejas del 2013-2015.....	10
---	----

Respuestas del Cuestionario “A” Usuarios

Grafica 4.1 Instalaciones e infraestructura el Hospital.....	76
Grafica 4.2 Tecnología con la que cuenta el hospital.....	77
Grafica 4.3 Información interna del hospital.....	77
Grafica 4.4 Apariencia de los empleados.....	78
Grafica 4.5 Interés del personal por ayudar al usuario.....	78
Grafica 4.6 Servicio prestado por los empleados hacia los usuarios.....	79
Grafica 4.7 Desempeño de los empleados para cumplir sus funciones.....	79
Grafica 4.8 Errores de los empleados en el servicio ofrecido.....	80
Grafica 4.9 Información que se le da al usuario acerca de sus trámites.....	80
Grafica 4.10 Rapidez con que se atiende al usuario.....	81
Grafica 4.11 Disposición de ayudar por parte de los empleados.....	81
Grafica 4.12 Capacidad para atender y responder inquietudes de los usuarios...	82
Grafica 4.13 El personal trasmite confianza.....	82
Grafica 4.14 El persona trasmite seguridad al usuario.....	83
Grafica 4.15 Educación y amabilidad de los empleados hacia los usuarios.....	83
Grafica 4.16 Capacidad de conocimiento para responder dudas y preguntas del usuario.....	84
Grafica 4.17 Que tan convenientes son los horarios que usa el hospital.....	84
Grafica 4.18 El hospital ofrece una atención personalizada cuando lo requiere...	85
Grafica 4.19 El personal se preocupa por los intereses de los usuarios.....	85
Grafica 4.20 El hospital comprende cada necesidad especifica de sus usuarios..	86

Respuestas del Cuestionario “B” Empleados

Grafica 4.21 Instalaciones e infraestructura el Hospital.....	87
Grafica 4.22 Tecnología con la que cuenta el hospital.....	87
Grafica 4.23 Información interna del hospital.....	88
Grafica 4.24 Apariencia de los empleados.....	88
Grafica 4.25 Interés del personal por ayudar al usuario.....	89
Grafica 4.26 Servicio prestado por los empleados hacia los usuarios.....	89
Grafica 4.27 Desempeño de los empleados para cumplir sus funciones.....	90
Grafica 4.28 Errores de los empleados en el servicio ofrecido.....	90
Grafica 4.29 Información que se le da al usuario acerca de sus trámites.....	91
Grafica 4.30 Rapidez con que se atiende al usuario.....	91
Grafica 4.31 Disposición de ayudar por parte de los empleados.....	92
Grafica 4.32 Capacidad para atender y responder inquietudes de los usuarios...	92
Grafica 4.33 El personal trasmite confianza.....	93
Grafica 4.34 El persona trasmite seguridad al usuario.....	93
Grafica 4.35 Educación y amabilidad de los empleados hacia los usuarios.....	94
Grafica 4.36 Capacidad de conocimiento para responder dudas y preguntas del usuario.....	94
Grafica 4.37 Que tan convenientes son los horarios que usa el hospital.....	95
Grafica 4.38 El hospital ofrece una atención personalizada cuando lo requiere...	95
Grafica 4.39 El personal se preocupa por los intereses de los usuarios.....	96
Grafica 4.40 El hospital comprende cada necesidad especifica de sus usuarios..	96

Promedio de las Dimensiones del cuestionario A y B

Grafica 4.41 Promedio de Dimensión 1 Elementos Tangibles (cuestionario "A")...	97
Grafica 4.42 Promedio de Dimensión 2 Fiabilidad (cuestionario "A").....	98
Grafica 4.43 Promedio de Dimensión 3 Capacidad de Respuesta (cuestionario "A")	98
Grafica 4.44 Promedio de Dimensión 4 Seguridad (cuestionario "A").....	99
Grafica 4.45 Promedio de Dimensión 5 Empatía (cuestionario "A").....	100
Grafica 4.46 Promedio de Dimensión 1 Elementos Tangibles (cuestionario "B").....	100
Grafica 4.47 Promedio de Dimensión 2 Fiabilidad (cuestionario "B").....	101
Grafica 4.48 Promedio de Dimensión 3 Capacidad de Respuesta (cuestionario "B")	101
Grafica 4.49 Promedio de Dimensión 4 Seguridad (cuestionario "B").....	102
Grafica 4.50 Promedio de Dimensión 5 Empatía (cuestionario "B").....	102

Promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario A y B

Grafica 4.51 Promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario "A"...	103
Grafica 4.52 Promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario "B"...	104

INTRODUCCION:

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis de calidad del servicio al usuario que hace uso de la atención médica en el Hospital Infantil del Estado de Sonora, a lo largo del presente se determinara los conceptos de calidad, servicio y usuario. La definición de buena calidad de los servicios en materia de salud es difícil y ha sido objeto de muchos acercamientos. Desde el punto de vista de los gestores o administradores de la atención médica, la calidad con que se brinda un servicio de salud no puede separarse de la eficiencia puesto que si no se tienen en cuenta el ahorro necesario de los recursos disponibles, el alcance de los servicios será menor que el supuestamente posible. Calidad y eficiencia son nociones abstractas, la necesidad de medirlas es obvia pero es siempre un desafío debido en parte a que los indicadores deben separar la parte de ellos que se debe a las características de los pacientes, de la que se relaciona con la atención prestada.

La atención hospitalaria juega un papel fundamental, tiene un alto significado social, pues los hospitales albergan a las personas con los problemas de salud más serios, así mismo las personas que se atienden en este Hospital Infantil del Estado de Sonora son personas de escasos recursos que gran parte de ellos viven en pobreza extrema y no por ello implica que no se les otorgue un servicio con calidad. Es importante mencionar que este nosocomio está catalogado como un hospital de tercer nivel de atención, es decir, en los cuales se imparte consulta de alta especialidad, estos hospitales cuentan con un gran número de especialistas como: cardiólogos, nefrólogos, psiquiatras, neurólogos, etc. Los especialistas atienden enfermedades que ponen en peligro la vida del infante, enfermedades complejas del corazón, riñón, cerebro, hígado, cáncer, SIDA, tumores, entre otras.

Cabe señalar que cualquier hospital requiere que las necesidades de sus pacientes sean cumplidas, tanto de forma física como emocional, para que tengan una experiencia positiva. A menudo, el personal médico se encuentra tan

enfocado en su misión de salvar vidas, que se olvidan de algunos aspectos básicos, considerados menos esenciales para su trabajo. Con el fin de proporcionar la mejor atención a los pacientes y sus familias, los trabajadores en el sector salud, se recomienda adoptar técnicas sencillas para dar un servicio de calidad al paciente.

Por otra parte se sabe que la evaluación continua de la calidad y la eficiencia de la atención hospitalaria con sus implicaciones sociales y económicas es una obligación para el sector salud y no debe ser descuidado, porque a raíz de esto es cuando se obtienen quejas por partes de los usuarios hacia las diferentes áreas y servicios del hospital, para ello se determinara cuáles son los factores que influyen en la disminución de la calidad del servicio hacia el usuario en el Hospital Infantil del Estado de Sonora.

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

Dentro de este Capítulo se conocerá los motivos que dieron lugar a realizar la investigación, cuales son los objetivos, su justificación, planteamiento del problema, etc. De igual manera se plasmaran los antecedentes del Hospital Infantil del Estado de Sonora.

1.1 Historia de la Organización.

Es un organismo del gobierno del Estado de Sonora, con personal jurídica y patrimonio propios, responsable de instrumentar, aplicar y fomentar políticas públicas de asistencia social que permitan promover y lograr el bienestar familiar y el desarrollo de la comunidad, en los sectores de la sociedad más vulnerable. El Hospital Infantil del Estado de Sonora inició sus funciones en Noviembre de 1977, de esta fecha hasta el momento actual, ha tenido modificaciones en su estructura de organización, empezando por ser parte del Sistema DIF Nacional, posteriormente por Decreto en el Año de 1983, se constituyó como Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Sonora y a partir de Marzo de 1997, de acuerdo al proceso de modernización administrativa y las acciones de descentralización, pasa a formar parte de los Servicios de Salud de Sonora, como órgano desconcentrado.

En un principio los esfuerzos del Hospital Infantil del Estado de Sonora estaban encaminados a la atención en edades pediátricas, del nacimiento a los 18 años de edad, promoviéndose además de la atención médica, las labores de docencia e investigación; seguramente que el período de inicio de la institución resultó el más difícil, dado que durante el mismo habría de marcarse la mística de trabajo y los derroteros que decidirían el futuro del Hospital, el Dr. Katase quien fue el primer Director General de este nosocomio, con un estilo de disciplina, orden y

perseverancia, digna de todo encomio definió las directrices que hoy perduran. Los servicios y jefaturas se fueron conformando paulatinamente iniciando por Urgencias, Consulta Externa, Neonatología, Medicina Interna, Cirugía, Rayos X y Laboratorio; a partir del año de 1978, se fueron integrando otros especialistas al igual que otros departamentos del área administrativa.

En la actualidad es la Dra. Alba Roció Barraza León quien ocupa el cargo de Directora General del Hospital Infantil del Estado de Sonora y el Dr. Arturo Ramírez Rodríguez como Director del Hospital Integral de la Mujer (HIMES), ambos cuentan un gran ímpetu para luchar por el bienestar de los niños y mujeres sonorenses.

1.1.2 Estructura y Funciones

Con la finalidad de conocer mejor la estructura orgánica que conforman los servicios y departamentos del Hospital Infantil a continuación se enlistan los 52 servicios médicos y administrativos.

- Departamento Jurídico
- Dirección de Pediatría
- Servicio de Especialidades Médicas
- Servicio de Especialidades Quirúrgicas
- Servicio de Medicina Interna
- Servicio de Cirugía
- Servicio de Urgencias
- Servicio de Quirófanos, Anestesiología e Inhaloterapia
- Servicio de Terapia Intensiva
- Servicio de Ortopedia
- Servicio de Infectología
- Servicio de Nutrición
- Servicio de Oncología
- Servicio de Neonatología

- Servicio de Consulta Externa de Pediatría
- Servicio de Otorrinolaringología
- Dirección Médica de Ginecología y Obstetricia
- Subdirección Médica de Ginecología y Obstetricia
- Servicio de Ginecología
- Servicio de Obstetricia
- Servicio de Salud Reproductiva
- Servicio de Consulta Externa de Ginecología y Obstetricia
- Servicio de Medicina Interna
- Servicio de Perinatología
- Servicio de Anestesiología
- División de Enseñanza, Investigación y Calidad
- Coordinación de Enseñanza e Investigación Pediátrica
- Coordinación de Enseñanza e Investigación Gineco-obstetricia
- Servicio de Calidad Médica y Capacitación
- Servicio de Investigación Clínica y Ediciones Médicas
- Servicio de Auditoría Médica
- División de Apoyo
- Unidad de Vigilancia Epidemiológica Hospitalaria
- Servicio de Laboratorio
- Servicio de Archivo Clínico
- Servicio de Banco de Sangre
- Servicio de Trabajo Social
- Servicio de Patología
- Servicio de Imagenología
- Coordinación de los Servicios de Enfermería
- Servicio de Enfermería Pediátrica
- Servicio de Enfermería de Ginecología y Obstetricia
- Dirección Administrativa
- Supervisión Administrativa

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Recursos Financieros
- Departamento de Servicios Generales
- Departamento de Recursos Materiales
- Departamento de Ingeniería y Mantenimiento
- Departamento de Informática y Estadística
- Departamento de Dietóloga
- Departamento de Seguridad Hospitalaria y Protección Civil

De acuerdo al actual Manual de Organización del Hospital Infantil del Estado de Sonora (2014) se detallan a continuación las siguientes funciones que le competen al nosocomio:

- ✓ Establecer, dirigir y controlar la organización sistematizada de la atención, enseñanza e investigación médica y la administración de los recursos humanos, económicos y materiales, conforme a las políticas y disposiciones emanadas de la Junta Directiva y con apego a la normatividad establecida.
- ✓ Dar cumplimiento a las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, programación, presupuestación, ingresos, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores asignados a la Institución.
- ✓ Conducir los procesos de planeación y presupuestación de los programas a mediano plazo, operativo anual, programa para situaciones de emergencia o los que se requieran, así como la ejecución, seguimiento y evaluación de los autorizados.
- ✓ Proponer al Presidente Ejecutivo de los Servicios de Salud de Sonora el anteproyecto del presupuesto anual de egresos y por programas, así como solicitar las transferencias o modificaciones presupuestales que se requieran y se juzguen necesarios.
- ✓ Ejercer el presupuesto anual autorizado por los montos de acuerdo a calendarización establecida, conforme a las normas y lineamientos aplicables.

- ✓ Establecer la implementación de los recursos médico-administrativos que garanticen ininterrumpida y eficientemente la prestación de los servicios hospitalarios.
- ✓ Emitir los acuerdos y las políticas de administración y desarrollo de los recursos humanos, control de recursos financieros y materiales, operación de las unidades, de la prestación de servicios y ejecución de los programas médico-administrativos.
- ✓ Analizar y evaluar la información mensual financiera y de avance en las metas operativo-asistenciales, así como implementar las medidas que requieran las desviaciones detectadas, reforzando las variables que condicionan la eficiencia de la productividad hospitalaria.
- ✓ Establecer y conducir, en el marco del sistema integral de modernización y simplificación administrativa, el proceso de actualización de los procedimientos técnicos administrativos que permitan una mejor organización y funcionamiento, así como los de simplificación que ofrezcan mayor fluidez en la prestación de los servicios.
- ✓ Presentar al Presidente Ejecutivo de los Servicios de Salud de Sonora, el informe de actividades, avance de metas, estados financieros y todos los demás que le requieran, en forma periódica o extraordinaria.
- ✓ Gestionar ante las autoridades y el patronato del Hospital, el apoyo adicional que sea necesario para el desarrollo de los programas, así mismo, aceptar de acuerdo a los lineamientos vigentes, donaciones de particulares, empresas privadas u organismos de servicios.
- ✓ Coadyuvar en el establecimiento del Sistema Estatal de Información Básica en Salud, al proporcionar la información sobre desarrollo, avance de programas asistenciales y bioestadística, así mismo presentar los informes que sean requeridos por las autoridades estatales y federales.
- ✓ Establecer las políticas conforme a las cuales, se proporcionará la información médica, de enseñanza, financiera, administrativa generada en el Hospital.

- ✓ Participar en la integración de planes y proyectos del Sector Salud, que al ámbito de su competencia correspondan.
- ✓ Coadyuvar al desarrollo del sistema de referencia y contrarreferencia de pacientes, así como al Sistema Estatal de Vigilancia Epidemiológica, implementando los mecanismos requeridos.
- ✓ Celebrar convenio con otras Instituciones del Sector Salud, Educativo, Federal, Estatal, Municipal y del Sector Privado, para la ejecución de programas de participación conjunta, el desarrollo de proyectos especiales y para la prestación de servicios hospitalarios.
- ✓ Llevar acabo acuerdos en forma continua con la Dirección Médica de Pediatría y Gineco-Obstetricia, de Enseñanza e Investigación y Administración, tendientes a elevar la eficiencia y eficacia de las acciones y a la resolución de la problemática que se presente.
- ✓ Convocar a reuniones de carácter informativo y de análisis, a las Direcciones y a las demás Unidades Médico-Administrativas, cuando así se requiera.
- ✓ Presidir, nominar o remover a los miembros de los Comités Técnicos, integrados como órganos asesores, así como conocer, analizar y en su caso aprobar y apoyar las propuestas que formulen y el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Instalar las medidas necesarias para la promoción, estímulo y apoyo a los trabajos de investigación y elaboración de protocolos en materia de salud, dentro de la Institución o en coordinación con otras Instituciones.
- ✓ Revisar y en su caso aprobar los programas de enseñanza y postgrado para médicos y enfermeras, así como otras actividades docentes y científicas, encaminadas a la formación de recursos humanos para la salud, en congruencia con las prioridades y necesidades del sector y del Hospital, que se realicen en la Institución y/o requieran de la coordinación con otras Instituciones educativas y de salud.
- ✓ Impulsar y conducir la difusión de las experiencias del ejercicio de la medicina, la investigación y la enseñanza médica continua, obtenidas en el

Hospital, a través de la realización de las Jornadas Médicas Instituidas, la emisión del boletín y la revista médica, en coordinación con la Asociación de Médicos Pediatras del Hospital, así como de la participación en cursos, reuniones, programas médicos y con la utilización de los diferentes medios de comunicación.

- ✓ Representar al Hospital en eventos científicos, sociales, civiles y administrativos que tengan como finalidad la proyección de la buena imagen de la Institución.
- ✓ Restaurar los mecanismos de motivación y fomento de las buenas relaciones y coordinación entre el personal, encaminadas a eficientar la colaboración, desarrollo de aptitudes y la integración adecuada de los grupos de trabajo.
- ✓ Impulsar la realización de programas de capacitación, actualización y desarrollo individual para todo el personal, al igual que la Calidad y Seguridad de los pacientes
- ✓ Armonizar con sujeción a los ordenamientos aplicables, las relaciones sindicales.
- ✓ Someter a la autorización del Presidente Ejecutivo de los Servicios de Salud, los Manuales de Organización, Procedimientos y Reglamentos Internos, así como modificaciones que se requieran para mantenerlos permanentemente actualizados.

A pesar de contar con una estructura sólida y definida, al igual que con un Manual donde define una a una las funciones que le corresponden al Hospital, este sigue presentando deficiencia en la calidad en el servicio hacia el usuario, por ello se considera conveniente determinar el problema de raíz.

Un caso de éxito en cuanto a la calidad en el servicio, es el Hospital Oncológico del Estado de Sonora.

El Oncológico es una institución del Gobierno del Estado, es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud Pública, que tiene por objetivo proporcionar la infraestructura médica especializada en oncología y funciona como centro de referencia para tratamiento de alta especialización en cáncer. Esta unidad, está incorporada a la Red Nacional de Centros Estatales de Cáncer. Consiste en conjuntar un equipo de especialistas de excelencia en oncología para llevar a cabo acciones de promoción de la salud, diagnóstico, etapificación, tratamiento y rehabilitación, con un alto grado de humanismo y contribuir a la investigación clínica. Ser un instrumento para que el Estado brinde atención adecuada a los pacientes con neoplasias malignas.

El Hospital Oncológico crea un comité de conducta, integrado por personal Médico y Administrativo donde su Misión es: Conjuntar un grupo de profesionistas de excelencia en Oncología, para llevar a cabo acciones de promoción de la salud, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación en la población del Estado de Sonora. Ser un instrumento para que el Estado brinde atención a los pacientes con neoplasias malignas, sin que esto represente mayores erogaciones de gasto corriente y destinar los esfuerzos a los servicios básicos y prioritarios de salud.

Uno de sus objetivos específicos es: Servicios disponibles de calidad para toda la población, y dentro de los objetivos generales: Mantener un alto grado de humanismo. Contribuir a la investigación clínica. Poner al alcance de todos los sonorenses los avances científicos de la oncología.

Además este comité de conducta tiene estándares de trato profesional, estándares de trato social, estándares de conducta laboral entre otras.

Claramente se puede apreciar que antepone al usuario primero que cualquier otra situación, gracias a estos lineamientos establecidos internamente en comparación del HIES el Oncológico presenta quejas muy por debajo a las que normalmente

recibe el HIES, según el Órgano de Control quien es el que monitorea los buzones de quejas y sugerencias.

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente las empresa y/o organizaciones viven en un mundo donde la calidad se ha convertido en algo primordial para cualquier tipo de empresa sin importar el rubro al que pertenezca, necesita actualizarse y estar a la vanguardia, en este caso se hará referencia a los servicios hospitalarios en una empresa pública del sector salud está presentando niveles bajos en la calidad del servicio hacia el usuario para ofrecer una mejor atención al derechohabiente.

Dentro del Hospital se encuentran ocho buzones transparentes de quejas sugerencias y/o felicitaciones instalados en partes de mayor afluencia, donde la población abierta que hace uso de las instalaciones y los servicios que presta el nosocomio tienen derecho a expresar su inconformidad de cualquier situación que no le agrade referente al servicio y atención que recibió o viceversa extender una felicitación en caso de que su experiencia haya sido positiva durante su permanencia en el hospital.

Los recorridos para la recolección de quejas, sugerencias y/o felicitaciones se hace por lo menos una vez al mes, siendo designada una persona por parte del Órgano de Control y Desarrollo Administrativos de los Servicios de Salud de Sonora y una persona del área de supervisión administrativa del hospital. Al finalizar el recorrido se contabiliza el número de quejas sugerencias y/o felicitaciones, se levanta un acta y se proporciona copia de las mismas para canalizarlas al área que le compete para dar el trámite correspondiente.

Aproximadamente el 70% de los documentos que se recolectan pertenecen a quejas un 10% a sugerencias y un 20% a felicitaciones.

En los últimos años el Hospital Infantil ha detectado debilidad en los estándares de la calidad en cuanto al servicio hacia el usuario por lo tanto se pretende conocer

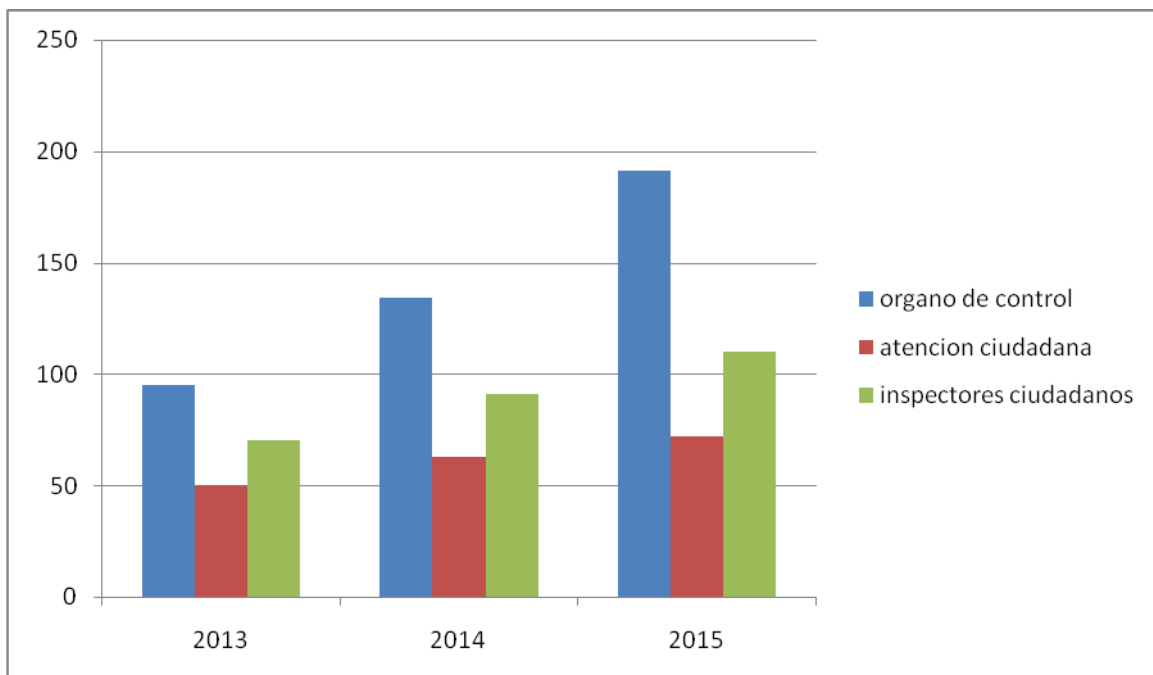
cuáles son los factores involucrados que están ocasionando la baja calidad con la finalidad de establecer propuestas de mejoras que ayude aumentar la calidad en el servicio.

1.3 Análisis de la situación actual

El Hospital Infantil del Estado de Sonora actualmente es considerado como un hospital de tercer nivel debido a las especialidades con las que cuenta. Sin embargo en los últimos años su número de quejas y sugerencias obtenidas por medio de los buzones que se encuentran instalados dentro del nosocomio, arrojan un mayor número en comparación a años anteriores. Sin duda esta es una interrogante para todo el personal médico y administrativo ¿Qué estamos haciendo mal? las quejas hechas por los propios usuarios reflejan que la calidad del servicio que presta el hospital infantil hoy en día no es la mejor.

A continuación se presenta una gráfica comparativa con años anteriores respecto al número de quejas recibidas al año.

Grafica 1.1 Número de quejas por los diferentes unidades evaluadoras de quejas del año 2013-2015.



Como se aprecia en la gráfica el número de quejas ha incrementado en los últimos años.

Fue esta una de las principales motivaciones de realizar dicha investigación, determinar que está ocurriendo en el Hospital Infantil, ¿Por qué se están incrementando significativamente las quejas? ¿Cuáles son los factores que intervienen para que un usuario no esté satisfecho con el servicio brindado?

El mayor número de afluencia de usuarios en el hospital se concentra en Urgencias, Consulta Externa y Hospitalización. Es necesario conocer cuál es el proceso que lleva cada una de las áreas antes mencionadas desde que ingresa el usuario a las instalaciones hasta que se egresa, esto ayudara a la investigación a tener un panorama más amplio.

1.4 Preguntas de Investigación

¿Qué factores intervienen en la calidad del servicio hacia el usuario en el Hospital Infantil del Estado de Sonora?

Preguntas secundarias:

- ¿Cómo se encuentra la calidad del servicio actualmente en el HIES?
- ¿Cómo se puede mejorar la calidad del servicio en el HIES?

1.5 Objetivos

Investigar y analizar los factores que intervienen en la calidad del servicio hacia el usuario en el HIES, con el propósito de mejorar la satisfacción del derechohabiente como la calidad en el servicio.

Objetivos Específicos:

- Analizar los factores que intervienen en la calidad del servicio en el Hospital Infantil del Estado de Sonora
- Determinar el nivel de satisfacción del usuario.
- Buscar el aumento de la calidad hacia el usuario a través de recomendaciones y estrategias de mejoras.

1.6 Hipótesis.

El análisis de los factores que intervienen en la calidad del servicio hacia el usuario nos ayudara a brindar una mejor atención al derechohabiente así como aumentar los estándares en la calidad del servicio.

1.7 Justificación

Desde años atrás se ha ido implementando la calidad en las empresas con la finalidad de ofrecer un mejor producto o servicio que la competencia, y con ello atraer al cliente por medio de mercadotecnia y otras estrategias. Sin embargo resulta más difícil cuando se trata de una empresa sin fines de lucro y que pertenece al gobierno, debido a que no recibe los mismos recursos que una empresa privada, no obstante la organización tiene la responsabilidad social de brindar un servicio con calidad, a pesar de la situación económica del usuario, sobretodo porque en algunos casos se encuentra en riesgo una vida de por medio.

Una de las principales ventajas es que ayudara tanto al personal médico como administrativo a sensibilizar más el trato directo con el usuario, así como también el posicionarse en un mejor nivel en cuanto la atención del usuario, en comparación de otros hospitales y centro de salud pública, si existe una verdadera calidad en el servicio las quejas disminuirán significativamente, los usuarios tendrán una mayor satisfacción del servicio que reciben y los empleados trabajaran teniendo en mente primero al paciente por encima de lo demás.

Al realizar este trabajo se pretende aumentar los estándares de calidad en el servicio hacia el usuario por medio de estrategias, con la finalidad de alcanzar el bienestar físico y mental de los niños sonorenses, puesto que es la principal razón de ser del Hospital Infantil del Estado de Sonora.

CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO

En este capítulo se estudian los elementos más importantes de las ideas de algunos de los maestros de la calidad, es necesario estudiarlas porque revolucionaron cambios en las organizaciones. Además, muchas de las propuestas y aportaciones de los líderes siguen vigentes, al grado que ahora son parte de la teoría de la gestión de las organizaciones. De igual manera veremos la importancia del servicio y la satisfacción del cliente con la finalidad de comprender mejor lo que el usuario espera del servicio brindado.

2.1 Calidad

Según Maqueda y Llaguno (1995) definen la calidad como: *“Calidad es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos, y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc., que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y su producto (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie”*.

Para (Álvarez, 2006) la calidad se define como: “Un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”.

En la literatura sobre la calidad, el concepto *“Calidad”*, se refiere a la calidad percibida, es decir, “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”(Zeithmal 1988), que aplicado al servicio significaría un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio.

Con el fin de incorporar diferentes perspectivas, (Garvin 1984) destaco ocho dimensiones principales de la calidad, que se podrían usar como referencia para el análisis de una planeación estratégica.

Tabla 2.1 Dimensiones de la Calidad según (Garvin 1984)

DIMENCIONES DE LA CALIDAD
1.- Desempeño
2.- Características
3.- Confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento)
4.- Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones)
5.- Durabilidad
6.- Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas)
7.- Estética
8.- Calidad percibida

Para (Lehtinen y Lehtinen 1982) una premisa básica es que la Calidad del Servicio es producida en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización de un servicio. Estos autores determinan tres dimensiones de la calidad:

Tabla 2.2 Dimensiones de la calidad según Lehtinen y Lehtinen 1982

Dimensión	Descripción
1.- Calidad Física	Incluye los aspectos físicos del servicio (equipamientos, mobiliario, infraestructura).
2.- Calidad corporativa	Que afecta a la imagen de la empresa

3.- Calidad interactiva	Deriva tanto de la interacción entre el personal y usuario, como del usuario con otros usuarios.
-------------------------	--

Para adentrarnos un poco más en los conceptos de Calidad veremos a los principales Autores y “gurus” de la Calidad Total como Joseph Moses Juran, William Edwards Deming, Philip Bayard Crosby y Kaoru Ishikawa; quienes han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y enfoques han significado el punto de partida de muchas investigaciones alrededor del mundo.

A continuación se enlistan a cuatro autores de la calidad, cuáles fueron sus definiciones y sus principales aportaciones hacia la calidad.

a) William Edwards Deming

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Su filosofía se basa en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios. Decía que a mayor calidad, menores costos = mayor productividad.

La Base de su filosofía está estructurada por los siguientes aspectos:

- Descubrir mejoras en Productos/Servicios
- Reducir Incertidumbre y variabilidad en los procesos, para poder evitar variaciones propone un ciclo, a mayor Calidad Mayor Productividad y por ultimo
- Ve a la administración como responsable de la mejora de la Calidad.

Deming (1989) con su filosofía aportó mucho, por ello se le considera el padre de la “tercera revolución industrial” o “la revolución de la calidad”. La filosofía Deming se basa en los catorce principios gerenciales plasmados en su libro: Calidad, Productividad y Competitividad por W. Deming (1989) los constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad.

A continuación se enlistan los catorce principios gerenciales según Deming:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.
3. Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.
4. Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.
6. Instituir el entrenamiento de habilidades
7. Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.
8. Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.
9. Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación ganar-ganar. Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.
10. Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los empleados poco pueden hacer.
11. Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.
12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.

14. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.

A pesar de que no todos los principios se pueden adoptar a todas las empresas, se puede tomar los que nos ayudaran a mejorar la calidad en nuestra área de trabajo, por ejemplo el principio 12 es un principio que en el Hospital Infantil se realiza año con año, un reconocimiento al mejor médico del año y mejor enfermero(a) siendo una forma de reconocer el gran labor, sacrificio y empeño que ha mostrado, hasta el día de hoy esto a sido una motivación para los empleados y no se ha creado ningún conflicto como competencia o rivalidad entre ellos.

Otro de los aportes significativos de Deming es el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo. Es una estrategia de mejora continua en cuatro pasos. El ciclo que es también conocido como: “el ciclo de calidad” y también como “Espiral de mejora continua” aunque en 1980 los japoneses le cambiaron el nombre a CICLO DE DEMING:

Figura 2.1 Ciclo de Deming PHVA



Fuente: <http://williamedwardsdeming.blogspot.mx/p/el-ciclo-de-deming.html>

A continuación se describen los cuatro pasos del Ciclo de Deming PHVA.

Planear: se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan. ¿qué hacer? ¿cómo hacerlo?

Hacer: se comprueba en pequeña escala o sobre la base de ensayo tal como ha sido planeado. hacer lo planificado.

Verificar: se supervisa si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos. las cosas pasaron según se planificaron.

Actuar: De acuerdo a lo anterior, se actúa en consecuencia, ya sea generalizando el plan si dio resultados y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. ¿Cómo mejorar la próxima vez?

Una técnica sencilla que sin darnos cuenta aplicamos cada vez que realizamos un proyecto personal o somos parte de un grupo que lo va a desarrollar, es una importante herramienta que merece tenerse muy presente al trabajar profesionalmente, destacando su gran eficacia que radica en el orden de su ejecución y en la completa realización de sus cuatro pasos (P, D, C y A).

El Ciclo de Deming es una técnica muy fácil de adaptar a cualquier área ya sea medica y/o administrativa, en cual puede ayudar a mejorar el tiempo de espera en la atención al usuario ya que es una de las principales causas que provocan las quejas e inconformidades de los ciudadanos, realizando un plan con una programación objetiva.

b) Philip Bayard Crosby

Otro de los grandes Autores de la Calidad es Crosby en 1979 fundó Philip Crosby Associates (PCA) con sede en Winter Park, Florida, y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. P.C.A. enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la

primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a P.C.A. para entender la Administración de la calidad.

Crosby (1897) Decía: *“Hacer bien las cosas no agregar nada al costo de su servicio o producto. Hacer mal las cosas es lo que cuesta dinero”*.

Según Crosby (1897) *“La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad”*.

Crosby escribió algunos libros como “La calidad no cuesta” en 1979 y “La calidad sin lágrimas” en 1984, fueron muy populares y leídos por muchos gerentes, lo que ayudó a difundir la importancia de la calidad.

A continuación, se transcriben los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby y sus cuatro fundamentos [extraídos de Quality Is Free (La Calidad es gratis) y The Eternally Successful Organization (La organización eternamente exitosa)].

Los cuatro fundamentos según Crosby

- Calidad significa conformidad con los requerimientos. Si usted pretende hacerlo bien la primera vez, todos deben saber de qué se trata.
- La calidad surge de la prevención. La “vacunación” es el método para prevenir la enfermedad empresarial. La prevención se logra a través de la capacitación, la disciplina, el ejemplo y el liderazgo, entre otras cosas.
- El estándar de calidad son los “cero defectos” (o sin defectos). Los errores no se deberían tolerar. Los errores no se toleran en la administración financiera, ¿por qué habrían de tolerarse en la producción?
- La medición de la calidad es el precio de la no conformidad.

La filosofía que maneja Crosby de “cero defectos” ha funcionado en muchas organizaciones obteniendo grandes resultados favorables para la empresa, por otro lado siendo esta una empresa de cuidados a la salud resulta complicado promover este lema de Crosby debido a que en el tema de la Salud de los pacientes cada caso es distinto y en algunos casos por más perfecto que se siga el procedimiento (tratamiento) no funciona ante la reacción de un ser humano, pero si nos enfocamos al área administrativa, en la atención y servicio al usuario podemos adoptar nuevas estrategias para implementar “cero defectos”.

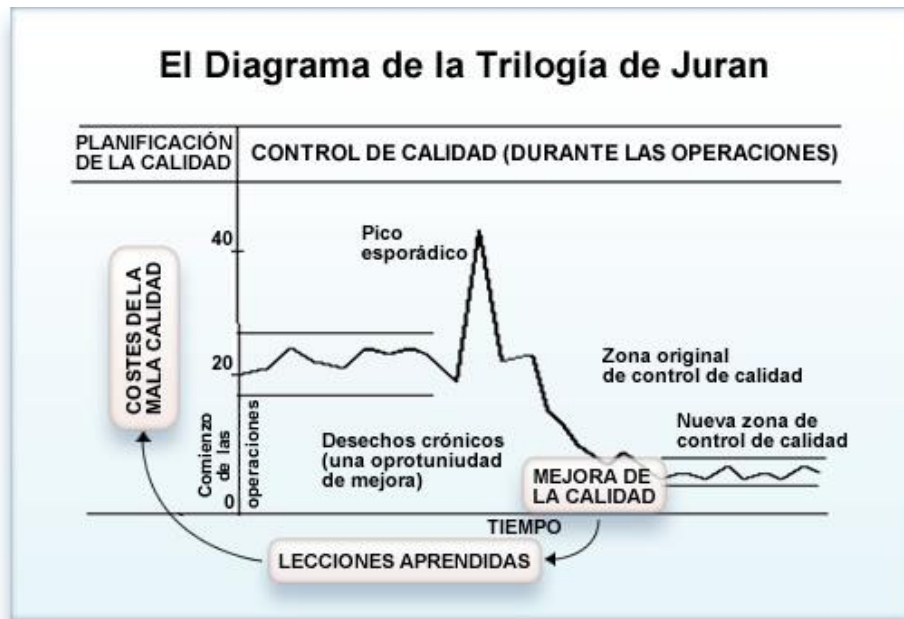
c) Joseph Moses Juran

Juran (1904) es uno más de los grandes Autores de la Calidad, este Autor señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Unos de los principales aportes de Juran, es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear, controlar y mejorar.

A continuación se presenta en la siguiente figura la trilogía de Juran:

Figura 2.2 Diagrama Trilogía de Juran



Fuente: <http://admonenlaempresa.weebly.com/joseph-moses-juran>

Ahora de acuerdo a la trilogía que representa la figura 3.2, se verá que es lo que se debe hacer en cada uno de los procesos que menciona la trilogía.

La planificación de la calidad

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
- Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.
- Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

El control de la calidad

- Evaluar el desempeño actual del proceso.
- Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar)
- Actuar sobre la diferencia.

La mejora de la calidad

- La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
- Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
- Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
- Las metas se despliegan a los niveles de acción.
- La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
- La medición se efectúa en cada área.
- Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
- Se reconoce la performance superior.
- Se replantea el sistema de recompensas.

Esta trilogía que menciona Juran (1996) es aplicada en la gran mayoría de las empresas, el fracaso se presenta cuando no se le da el seguimiento correcto, dentro del hospital la trilogía se podría aplicar en la atención al usuario para hacerla más eficiente y eficaz, debido a que el proceso de atención es lento y la información que se le proporciona al familiar directo muchas de las veces no es la correcta y la persona desperdicia mucho de su tiempo en averiguar cuál es el proceso para ser atendidos.

Información de la página: www.pablogiugni.com

d) Kaoru Ishikawa (1915)

Uno más de los grandes maestros de la Calidad es Kaoru Ishikawa (Japón, 1915 – 1989), fue un profesor japonés de la administración de empresas, era un experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa, el sistema de calidad de este teórico incluía dos tipos: gerencial y evolutivo. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al

diagrama Ishikawa (causa-efecto), cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

Según Ishikawa(1997) el control de calidad consiste en "desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad, destinados a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben de guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

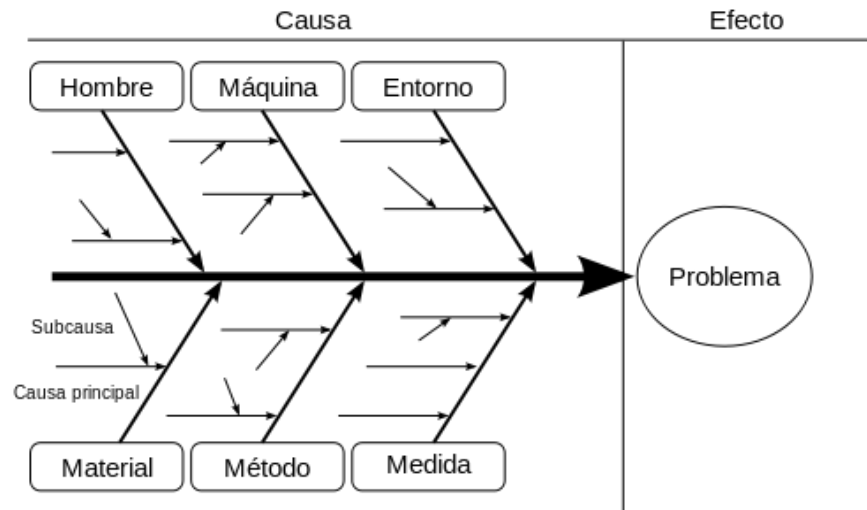
Principales aportaciones de Ishikawa:

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.
- Demostró la importancia de las herramientas de calidad.
- Círculos de calidad.
- Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

El Diagrama de Ishikawa (causa y efecto/ espina de pescado). Es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que posiblemente contribuyan a que exista. Relaciona el efecto con sus causas potenciales. Los diagramas de causa-efecto (diagramas "espinas de pescado" o Ishikawa)

Este diagrama identifica las causas de un efecto o problema y las ordena por categorías:

Figura 2.3 Diagrama Ishikawa



Fuente: <http://www.fcojesuslopez.es/coningenio/diagrama-causa-efecto-ishikawa>

Ventajas del Diagrama de Ishikawa:

- Hacer un diagrama de Ishikawa es un aprendizaje en sí (se logra conocer más el proceso o la situación).
- Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el diagrama.
- Muestra el nivel de conocimiento técnico que se ha logrado sobre el proceso.
- Sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y cómo se relacionan entre sí, con lo cual la solución de un problema se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad.

A continuación se describen los pasos para la construcción de un diagrama de Ishikawa:

1. Definir y delimitar claramente el problema o tema a analizar.
2. Decidir qué tipo de diagrama de Ishikawa se usará.
3. Buscar todas las causas probables, lo más concretas posibles, con apoyo del diagrama elegido y por medio de una sesión de lluvia de ideas.
4. Representar en el diagrama de Ishikawa las ideas obtenidas y analizar el diagrama

5. Decidir cuáles son las causas más importantes mediante el diálogo.
6. Decidir por qué causas actuar
7. Preparar un plan de acción para cada una de las causas a investigarse o corregirse

Se puede concluir que la mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general y en nivel técnico su trabajo se enfocó en la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, buscando siempre priorizar las mejoras de calidad.

El diagrama de causa-efecto podrá ayudar al hospital atacar de raíz los problemas que están afectando directamente la calidad en el servicio, con ello obtendríamos datos más específicos que nos ayudarían aumentar los resultados de la calidad en el servicio al usuario del HIES.

2.1.1 Objetivos de la Calidad

(Hart et al 1991) *“Las equivocaciones son una parte crítica de todo servicio. Por mucho que se esfuercen, incluso las mejores empresas de servicios, no pueden evitar el ocasional vuelo retrasado, el bistec quemado o el paquete extraviado. El hecho es que en los servicios prestados, a menudo en presencia del cliente, los errores son inevitables”.*

Si bien ya descubrimos los conceptos de Calidad por los Autores más grandes como Deming, Juran, Crosby e Ishikawa, ahora conoceremos los objetivos de la Calidad con la finalidad de profundizar y ampliar nuestros conocimientos sobre la calidad.

Según H. James Harrington (1987) *“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se lo puede entender. Si no se lo entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”.*

Por otra parte la Norma ISO 9000:2005 define a los Objetivos de Calidad como **“algo ambicionado o pretendido relacionado con la Calidad”.**

Por ejemplo, el objetivo "**mejorar la calidad del producto o servicio**" así expresado no permite determinar si se ha conseguido o no lo propuesto. Resulta necesario entonces definir también cuánto, en qué medida se desea mejorar la calidad del producto.

La estructura de este formato está preparada para contener la información mínima para la definición y puesta en funcionamiento de un plan de mejora basada en el establecimiento de objetivos. Dicha información se estructura en 3 partes:

Definición de lo que se desea conseguir y cuándo.

Es habitual que el objetivo se establezca tomando como base un indicador de la empresa. En esta parte se deben introducir los datos referentes a la descripción del objetivo, el estado actual (indicar cuál es el estado de partida de la organización con respecto al objetivo que se plantea), y por último la fecha límite para cumplir el objetivo planteado.

Definición del plan de acciones a realizar para conseguir el objetivo.

Lo que se desea conseguir, ya definido en el paso anterior, requiere ser traducido en acciones tangibles: qué se ha decidido hacer, quién lo va a hacer y cuándo.

Seguimiento de los resultados obtenidos.

Para que los planes tengan éxito, y en especial cuando se trata de planes de mejora, es imprescindible disciplina y control, que se expresan mediante el seguimiento del plan. En esta etapa deberían incorporarse elementos como la figura de un responsable de la coordinación del plan, y un calendario de reuniones de seguimiento (coordinadas por el coordinador). Para realizar el seguimiento de cada tema en concreto, la forma más simple es apuntar la fecha y escribir un comentario sobre ello.

En este caso sería recomendable que cada Jefe de área o Servicio del HIES junto con el departamento de Calidad que es el que se encarga de realizar los manuales de organización (donde vienen definidos los objetivos por departamento), realicen su objetivo de manera periódica es decir actualizarlos por ejemplo cada año para

que estos sean más objetivos y teniendo siempre presente la calidad dentro de ellos. Los objetivos dentro de cualquier organización es la pauta para marcar la meta deseable, se sugiere que lo realicen personal totalmente involucrado con el área y de preferencia con experiencia en el tema.

Información de la página <https://www.iso.org>

2.2 Calidad en el Servicio

(Lovelock 1983) percibe la intangibilidad de calidad de los servicios con esta frase: *“La mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, son más bien resultados”*.

Según Pérez (2006) El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

La calidad en el servicio es una disciplina que abarca toda la complejidad de una organización: políticas, formación del personal, relaciones de trabajo, sistemas, opiniones de clientes, diseño del servicio, etc.

El cliente siempre será el protagonista en la calidad de los servicios que ofrece la empresa, pues es quien posee las necesidades que las empresas intentan satisfacer y las expectativas sobre el servicio que desea recibir. Además, evalúa constantemente todo lo que la organización le ofrece y lo compara con lo que otras empresas similares brindan en el mercado.

A continuación veremos cuatro pasos que nos ayudaran a mejorar la calidad en el servicio.

Paso1: Averiguar las principales debilidades del servicio

Si has estado trabajando ya en mejorar tu servicio, muy probablemente hayas realizado alguna encuesta de satisfacción a tus clientes. O quizás tienes algún otro modo de recibir sus opiniones. La idea es que captes, de toda esa información, sola una debilidad de tu servicio. La que creas más importante. Pero no te preocupes ahora de verificar que sea realmente la más importante.

Paso 2: Evalúa ese aspecto

El segundo paso del método es evaluar la satisfacción de tus clientes en relación a ese aspecto que has identificado. Pero para esto debes hacer una encuesta enfocada. ¿Qué es una encuesta enfocada? Es una encuesta de satisfacción donde sólo preguntas acerca de un aspecto de tu servicio.

¿Qué debes preguntar en esta encuesta?

- Explicas brevemente al cliente que estás evaluando ese aspecto del servicio para mejorar su satisfacción.
- El primer punto es una evaluación general (puede ser, por ejemplo, del 1 al 5).
- Luego preguntas qué deberá cambiar en ese aspecto para que sea de su total satisfacción (a redactar por el cliente, sin opciones).
- Finalmente (esta pregunta es opcional), si están dispuestos a pagar más por esas mejoras.

Paso 3: Implementar mejoras inmediatamente

No esperes a tener muchísimas encuestas respondidas para comenzar a mejorar. Si ves que algo se comienza a repetir, impleméntalo cuanto antes, aunque sea de modo provisorio, para evaluar la reacción de tus clientes. En este punto es

importante que involucres a tus empleados, porque pueden aportarte valiosas ideas.

Pasó 4: Evaluar el proceso y consolidar.

Después de que tengas varias encuestas, ponle fin a las consultas. Evalúa todo lo que hiciste y decide lo que quedará instalado como nueva forma de trabajo. Analiza los costos y beneficios y toma tus decisiones. Pasado un tiempo de implementados los cambios, vuelve a realizar la misma encuesta, pero sólo preguntando la evaluación general (el puntaje del 1 al 5). De este modo podrás confirmar si la satisfacción de tus clientes se ha incrementado de manera efectiva. En el Hospital existen áreas muy descuidadas en el sentido a que no se procura la mejora continua, aplicando estos sencillos pasos nos podrán dar la pauta para identificar las principales debilidades que presentan las áreas y/o servicios ya sean médicos o administrativos. Es fundamental tomar en cuenta lo que los usuarios piensan acerca del servicio que están recibiendo, las perspectivas de las personas suelen ser muy diferentes por eso es mejor evaluar y medir para tener una respuesta más objetiva del servicio que está prestando el Hospital.

Información de la página: www.comoservirconexcelencia.com

2.2.1 Modelos de Calidad en el Servicio.

Un modelo de calidad en el servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces de explicar el nivel de calidad que obtiene una empresa u organización desde la perspectiva de los clientes, así mismo estos modelos proponen habitualmente que la calidad percibida de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio.

A continuación se presenta algunos modelos utilizados para medir la calidad en el servicio, según diferentes autores.

Parasuraman, Zeithmal y Berry (1993) “**El Modelo de los cinco Gaps**” está basado inicialmente en un estudio exploratorio cualitativo entre directivos y consumidores de la empresa de servicio y su propósito es analizar los principales motivos de desajuste (gap) que llevan a un fallo en las políticas de calidad de la empresa. Según los autores arriba mencionados identificaron cinco gaps o desajustes que se presentan a continuación:

Gap 1. Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las perspectivas de los directivos.

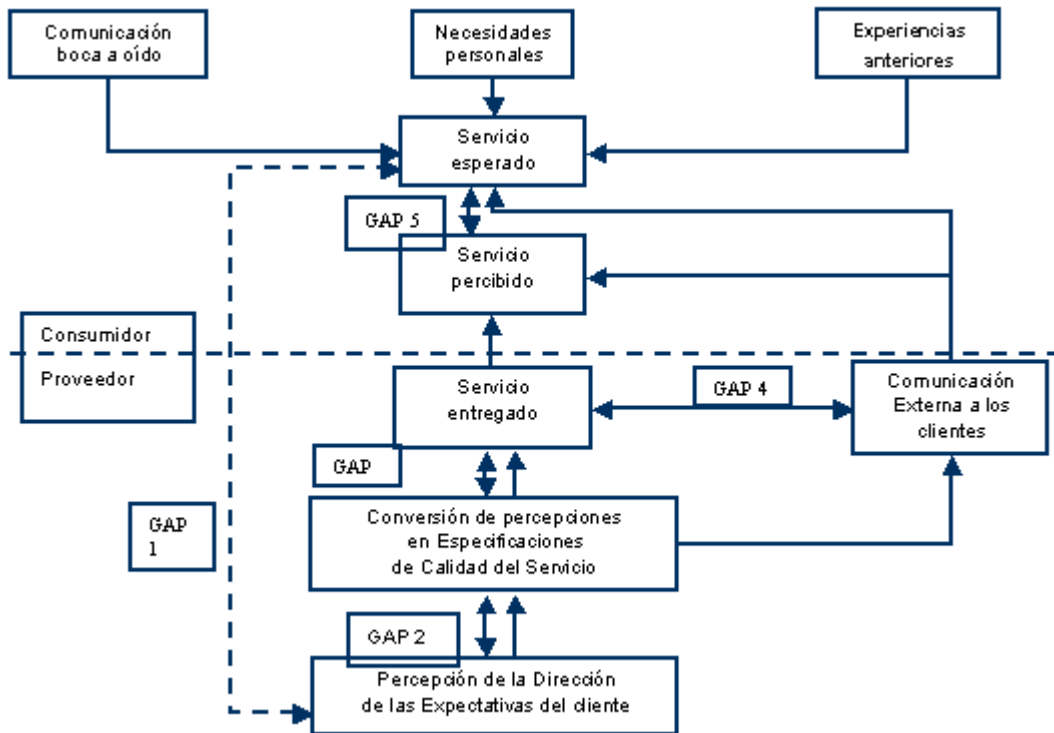
Gap 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Discrepancia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene el servicio.

Figura 2.4 Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio 5 gaps



Fuente: <http://www.revistaciencias.com/publicaciones/EEkAulApAuloepZTDq.php>

Una vez localizados y definidos los gaps se debe investigar sus causas con objeto de establecer las acciones a seguir por las empresas de servicios.

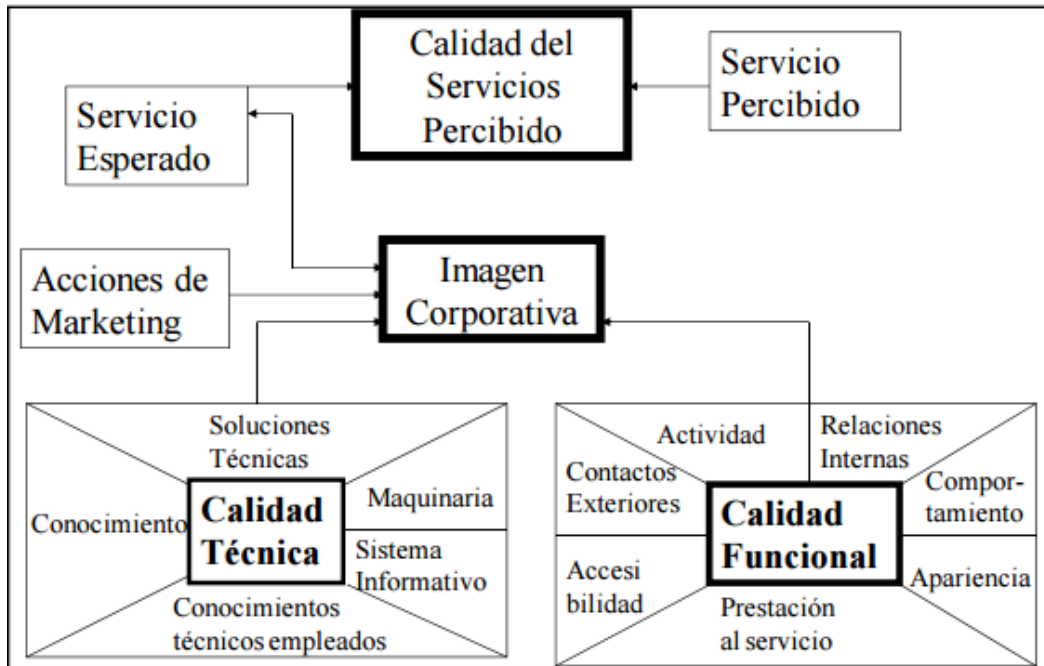
Podemos resumir que el modelo que el desajuste número 5 es consecuencia de los gaps anteriores, por lo que se puede deducir que es clave disminuir las deficiencias de los desajustes del gap 1 al gap 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible.

Según (Grönroos 1988) **El Modelo de Grönroos**, no solo se define y se explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias de las dimensiones de la calidad, sino que la ilustra conectando las citadas experiencias con las actividades del marketing tradicional.

El autor menciona que una buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es, la calidad esperada.

Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente sea buena.

Figura 2.5 Modelo Conceptual de la Calidad percibida Total de Grönroos.



Fuente: Grönroos C. (1988) Calidad en el Servicio: Seis criterios para una buena calidad en el servicio, pag. 12

Después de observar la figura 2.5, podemos resumir que el autor concluye con que el nivel de la calidad total percibida no está solo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y calidad funcional, sino más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y experimentada.

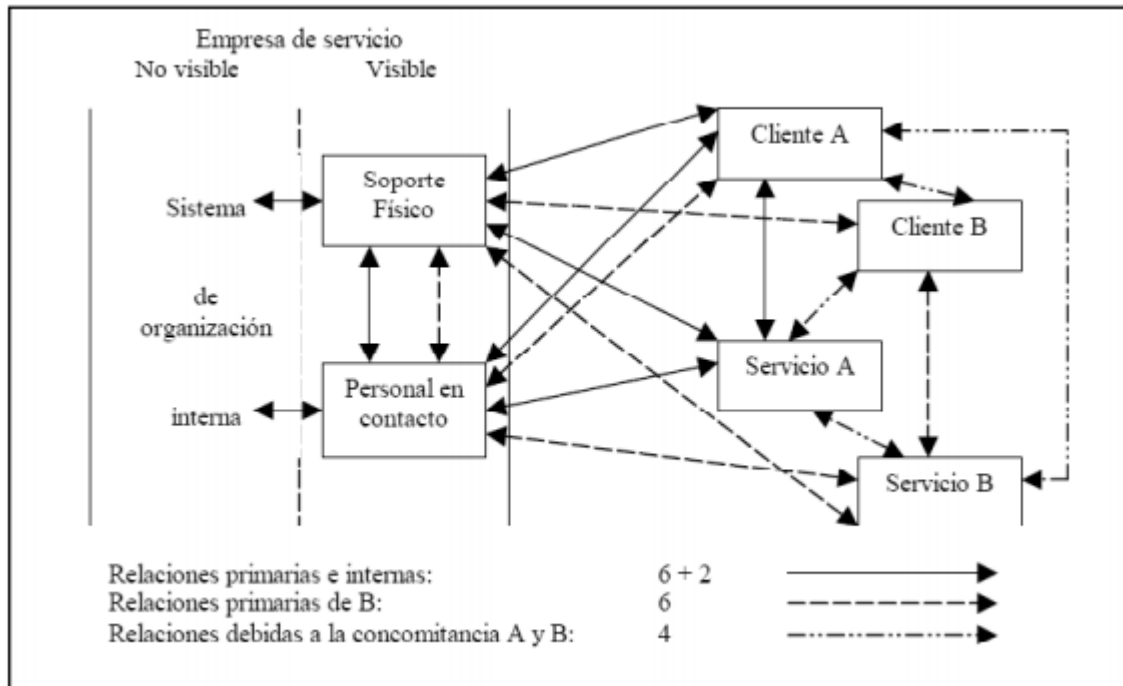
El Modelo de “Servucción” de calidad por Eiglier y Langeard.

Este es un modelo de gestión de servicios donde intenta aplicar al proceso de creación de servicios, la misma responsabilidad que la fabricación de un producto, esto con el objetivo de llegar a un servicio de calidad.

Los autores de este modelo Eiglier y Langeard (1989) definen el siguiente concepto de “servucción” de la empresa de servicios como: *“Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación*

cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

Figura 2.6 La servucción de la empresa de servicio



Fuente: Eiglier y Langeard (1989) Servucción. El marketing de servicios Ed. MC-Graw Hill, Madrid P.14

Como se puede observar en el figura 2.6 los autores consideran únicamente a dos clientes A y B que se encuentran a la vez en la empresa de servicio, además de estas condiciones el sistema de servucción, también se tiene que prestar atención a las relaciones que tienen lugar entre los diferentes elementos del sistema, como se observa existen diferentes tipos de relaciones que los autores denominaron primarias, internas y de concomitancias.

Las relaciones primarias, son las relaciones base del sistema, y muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado. Las relaciones internas muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicios donde se une la parte visible de los clientes con la no visible. Y por último

la concomitancia que se refiere a las que aparecen por la presencia en el mismo momento de varios clientes en la empresa de servicio.

Modelo SERVQUAL

Sin duda la aportación que ha causado mayor interés en la literatura en la calidad del usuario ha sido la descrita por Parasuraman, Zeithmal y Berry.

(Parasuraman et al. 1985, 1988) partieron de esta conceptualización de Grönroos para desarrollar un instrumento de medida de la calidad del servicio percibida a lo que llamaron: SERVQUAL. Para esto autores las percepciones de la calidad de servicio están influidas por una serie de gaps que tienen en las organizaciones. A partir de un extenso grupo de preguntas identificaron diez determinantes de la calidad de servicio. Los comentarios de los consumidores en esa investigación exploratoria caían dentro del listado de las diez categorías. El listado de las diez categorías era el siguiente: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

Tras una investigación exploratoria y cualitativa se desarrolló un instrumento que permite cuantificar la calidad en el servicio: SERVQUAL. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición por medio de evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente. Los diferentes análisis estadísticos utilizados en la estructuración del modelo arrojó la existencia de una importante correlación entre los “ítems” que representan algunas de las diez dimensiones iniciales. Esto permitió poder reducir de diez a cinco dimensiones quedando de la siguiente manera:

Tabla 2.2 Cinco dimensiones del Modelo SERVQUAL

DIMENSION	DESCRIPCION
D1: Elemento Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación)
D2: Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
D3: Capacidad de Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido
D4: Seguridad	Conocimiento y atención de empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
D5: Empatía	Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

La escala SERVQUAL ha sido testada y validada empíricamente para una amplia variedad de servicios catalogados como puros (Buttle,1996).

2.2.2 Calidad de la atención medica ¿paciente o cliente?

El autor Cabello Morales Emilio (2001) publicó en la Revista Médica Herediana de Lima Perú un artículo llamado: Calidad de la atención medica ¿paciente o cliente? Dentro de este artículo el autor ve desde una perspectiva como en las últimas décadas el servicio y la relación médico paciente se ha venido desvaneciendo y comercializando más cada día, viendo al paciente como un cliente quitándole la sensibilidad que este servicio en cuestión de salud requiere. En la actualidad se le ha dado una perspectiva de tipo gerencial a los sistemas de prestación de salud en el mundo, que surge como una exigencia de la globalización y un mercado competitivo que busca mayor productividad y calidad.

Esta serie de cambios ha ocasionado que se utilice el término cliente o usuario como sustituto de Paciente, dejándose de lado la relación médico-paciente que constituye el pilar primordial de todo acto médico.

La aplicación de este enfoque de calidad en la prestación de servicios de salud, bajo el concepto de Cliente; como el usuario de los bienes y Producto; como el resultado de un proceso o actividad capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores, no tendría los resultados deseados, utilizando el mismo indicador de calidad medido por la satisfacción del cliente, puesto que en todo servicio de salud se encuentran impregnados el espíritu profesional y a nivel hospitalario el espíritu institucional, dentro de un marco doctrinario coherente y adecuado en segundo lugar porque en los servicio de salud, no se comercializan, objetos sino está de por medio el ser humano.

Según Donabedian (1990), la calidad de la atención a la salud debe definirse "como el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras posibles en la salud. Sin embargo, como las consecuencias de la atención se manifiestan en un futuro que frecuentemente resulta difícil de conocer, lo que se juega son las expectativas de resultado que se podrían atribuir a la atención en el presente". Sin embargo estas definiciones excluyen el espíritu y doctrina a nivel individual y colectivo y priorizan los resultados de una buena gestión administrativa.

Todo acto médico implica el intento científico de curar una enfermedad y el esfuerzo humano de cuidar a un paciente.

La concepción de la dualidad enfermedad-dolencia, es indispensable en todo acto médico. Definida la enfermedad, como el conjunto de cambios que el médico debe priorizar mediante el empleo del examen físico o de exámenes auxiliares, y dolencia, lo que la persona enferma siente y experimenta con todo su agregado de ansiedad por la interpretación que hace de su problema. Por lo tanto durante el acto médico, el "diagnosticar sirve a la vez para explicar la enfermedad y

comprender la dolencia de un paciente para lo cual es necesario ponernos en su lugar, de interpretar plenamente su sufrimiento, angustia y preocupaciones.

Bajo esta premisa la concepción de cliente estaría ligada a curar la enfermedad y la concepción de paciente al enfoque dual enfermedad-dolencia.

El médico debe tener por esencia un sentido humano, y estar empapado de la técnica para poder ayudar al paciente. En consecuencia para ser un buen médico se requiere de una calidad muy excelsa de vocación ligada a la ética. La medicina no debe ser jamás objeto de lucro, precepto que deriva de la necesidad de vocación.

Por lo cual si el médico es un ser social con derecho a recobrar un honorario por su servicio prestado, este debe ser prudente y concertado y sin el objetivo de lucrar.

Cabello Morales (2001) menciona que en las circunstancias actuales es cada vez más frecuente encontrar descontento y desconfianza de los pacientes hacia sus médicos; las razones de este hecho están relacionados con una inadecuada relación médico-paciente. La comunicación verbal no es el único mecanismo de la relación entre médico y paciente, factores tales como actitud, la expresión y los movimientos corporales forman parte de la capacidad del médico para establecer una comunicación no verbal. Es frecuente la queja del tiempo insuficiente que el médico ofrece a su paciente para establecer una comunicación y empatía adecuada. En este aspecto los médicos que laboran en muchas entidades prestadoras de salud en nuestro país, son exigidos a rendir mayor producción, con menos recursos; descuidando la calidad. Luego existiría la tendencia a una relación médico-cliente, de trato muy superficial y de poca confianza.

En el hospital infantil sucede muy a menudo, que exista pacientes insatisfechos por el servicio debido a que las consultas son más rápidas a comparación de un hospital privado, la revisión que hace el medico es más general, suelen esperar mucho tiempo para tener su turno, y la comunicación entre médico y paciente debido a las circunstancias resulta escasa, es ahí donde se pierde la relación

entre médico y paciente, y se comete el error por parte del médico de ver al paciente como un cliente más.

Información de: Revista Médica Herediana. Autor: Cabello Morales Emilio. Peru Lima 2001 http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1018-130x2001000300005

2.3 La importancia del Cliente.

Ahora bien, debemos analizar el siguiente aspecto ¿Cuál es la importancia que tiene el cliente?, según la revista “El Buzon de Pacioli” Editada por el Instituto Tecnológico de Sonora, publica un artículo sobre la importancia del cliente por la alumna Gitsell Solórzano donde comenta que el servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir. La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos, mencionados por: La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores. Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender

adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

Una frase muy conocida pero muy cierta es el “El cliente es primero” o “El cliente siempre tiene la razón”, estas frases han traído éxito a grandes empresas de clase mundial debido a que realmente ponen en práctica estos lemas. Dándole prioridad al cliente ya que estos son el principal motor de las empresas. Pero cuando se descuida al pilar fundamental de la empresa se viene abajo todo.

El mayor porcentaje de pérdida de clientes en las empresas es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, por una mala atención o por indiferencia. Sólo es necesario causar una vez esta sensación en el cliente para que se aleje para siempre. Un cliente perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un objeto. Es muy necesario, contar con el personal adecuado para atender a sus clientes ya que esto garantizará su satisfacción y aumentará su confianza en la empresa.

No es justificante que por ser una empresa pública como el Hospital Infantil, descuide la parte de la atención al paciente a pesar de que los recursos materiales no sean tan elevados, la atención médica al paciente debe ser excelente, los médicos deben dar lo mejor de sí y comportarse éticamente con todos por igual sin preferencia alguna. Los médicos se encuentran tan sumergidos en el trabajo diario que se vuelven rutinarios y se olvidan de la parte emocional de las personas. Un ¿Cómo está? ¿Cómo le puedo ayudar? tan solo unas palabras amables transforman la perspectiva de una persona.

2.3.1 ¿Qué es un Cliente?

Para (Thompson, 2009) define al cliente como: “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es

el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”

(Williams 2007) define al cliente/público usuario como: *“Una persona impulsada por un interés personal y que tiene la opción de recurrir a nuestra organización en busca de un producto o servicio, o bien de ir a otra institución para satisfacer una necesidad”*.

Williams Estrada en su libro “Servicio y atención al cliente” menciona algunos factores que influyen en las expectativas del cliente o público /usuario, por ejemplo: La eficiencia, confianza, servicialidad, interés personal y confiabilidad,

Un cliente es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

En el ámbito de los negocios o la economía, cuando se habla de cliente, en realidad, se hace referencia a la persona-como-consumidor. El consumidor es la persona a la que el Marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra. En nuestro caso lo llamaríamos usuario en vez de cliente, aquella persona que hace uso de los servicios médicos que presta el Hospital Infantil.

Para que el cliente o usuario esté satisfecho con lo que le estamos ofreciendo y con lo que en el futuro podamos ofrecerle, es necesario estar pendiente constantemente de cuáles son las necesidades que requiere el usuario, es decir la empresa u organización se tiene que adecuar al cliente-usuario ya que es el que genera la demanda.

Nuestro clientes (todos los pacientes) que son atendidos son nuestros clientes potenciales para el Hospital es en ellos donde debemos poner mayor atención y ofrecer un servicio de calidad.

2.3.2 Servicio al Cliente

A continuación se presentan algunas definiciones que proponen reconocidos expertos con la finalidad de brindar una descripción más completa de lo que son en sí, los "**servicios**".

Definición de Servicios, Según Diversos Expertos:

Kotler y Armstrong (2001) "*Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo*".

Stanton, Etzel y Walker (2004), definen los **servicios** "*como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*".

Para Richard L. Sandhusen (2002), "*Los **servicios** son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo*".

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), "*Un **servicio** es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente*".

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen un **servicio** de la siguiente manera: "*Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico*".

Los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión, la visita a un médico, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado.

Complementando las definiciones antes mencionadas de los autores, podemos concluir que coinciden en que la mayoría de los servicios son intangibles es decir no incluyen ningún elemento físico, como por ejemplo el servicio que presta el Hospital Infantil a sus usuarios en la atención médica, el paciente no puede identificar físicamente tal como un producto la atención, sin embargo este recibe un análisis (exámenes médicos) para valorar el estado de salud del paciente y así poder recibir un resultado más objetivo de la enfermedad o dolencia que lo aqueja. Debemos recordar que el objeto principal del servicio es satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Ya que comprendimos lo que significa un “servicio”, veremos bien lo que es servicio al cliente.

El ingeniero (Figueroa 2008) autor del libro ¿Quién se llevó a Mi Cliente? manifiesta que en general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado los clientes tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia.

Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? ponerse en los zapatos del cliente. A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

Un buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices, lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos. La esencia del buen servicio al cliente es formar una relación con los clientes. ¿Cómo hacer para lograr esa relación? Recordando el verdadero

secreto del buen servicio y actuando para ello: “Serás juzgado por lo que haces, no por lo que dices”.

Es aquí en donde muchos empresarios fallan: primero, porque tratan de satisfacer sus necesidades personales o de la empresa antes que las de los clientes; y segundo, porque no cuentan con un plan verdadero, serio y sincero de servicio al cliente que haga que los consumidores quieran regresar. Adicionalmente comenta que un Extraordinario servicio al cliente quiere decir evitarle molestias, ofreciendo una atención excelente y con respeto; es utilizar el lenguaje adecuado; es atenderlo en el horario que requiere y con rapidez; es respetar su manera de vestir, de hablar, de ser; es darle el producto o servicio que realmente necesita y no venderle o darle lo que se tiene cuando hay otras cosas en el mercado que pueden satisfacer mejor sus necesidades. Esto último denota verdadero respeto a las personas, lo cual tiene una gran recompensa en el futuro.

Existe un valor demoledor en el servicio, incluso para las empresas que se han creado la reputación de ser indolentes, insolentes, ignorantes, poco sinceras, indiferentes, distantes y poco cuidadosas... o de no cumplir sus promesas... o de desaparecer ante la menor queja de sus clientes.

Un buen servicio y un buen programa de información a los clientes puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar de los clientes que han experimentado problemas con los servicios de una empresa.

La pregunta que debería hacerse continuamente todo empleado de una organización que tiene clientes es la siguiente: ¿qué puedo hacer para que mi trabajo satisfaga, aún más, el interés de los clientes?

El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones. Con el servicio, las empresas pueden comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

A pesar de que el Hospital no busque tener “más clientes” (pacientes) este por si solo los obtiene sin necesidad de realizar un programa establecido, debido a que las enfermedades están al orden del día durante todo el año, no significa que el servicio al cliente sea un área que deba estar descuidada al contrario estos usuarios necesitan más atención porque cargan con problemas de salud, económicos, familiares, etc. Son personas de escasos recursos, familias foráneas que no tienen solvencia ni para las necesidades básicas como alimento y donde pasar la noche, lo mínimo que podemos hacer es brindarle una atención digna con calidad y amabilidad, hacer nuestro trabajo lo mejor posible, tener paciencia aunque expliquemos el mismo procedimiento una y otra vez a los familiares que a veces por el grado de estudio no logran comprender a la primera, saber informar y orientarlos para evitar que den vueltas, entre otras cosas son pequeños detalles que agradecerán inmensamente.

Información de: <http://whostolemyclient.com/LP/capitulos.html>

2.3.3 Las quejas de los clientes.

Siguiendo con el tema de la importancia de los clientes, hablaremos ahora de las famosas “quejas” que realizan los clientes en algún momento de insatisfacción del producto o servicio que reciben, sin duda un tema que nos será de gran ayuda a determinar los factores que afectan a la calidad en el servicio del Hospital Infantil.

La queja es una inconformidad que manifiesta el cliente hacia la organización referente al servicio o producto que adquirió, una vez insatisfecho procede a reclamar de manera escrita o verbal su insatisfacción.

Según Fernando Krasovitzky presidente de Leventer Group, el cual ofrece asesoría menciona que desafortunadamente las organizaciones tienden a satanizar a los “quejosos”, los consideran personas no gratas y tratan de deshacerse de ellos lo más pronto posible. En general, existe un gran nivel de desinformación y una incapacidad para ver en las quejas grandes oportunidades para consolidar la imagen de la compañía y diferenciarla de la competencia.

En efecto, aunque las quejas hablan mal de una empresa, permiten detectar anomalías y mejorar la calidad de los productos y servicios. Pero aún más importante que eso, representan una excelente oportunidad para demostrar a los clientes lo que valen, sorprenderlos con un proceso de resolución excepcional y fortalecer significativamente su nivel de lealtad.

Todas las compañías fallan de vez en cuando; eso es inevitable. La diferencia entre los líderes de servicio y el resto es la manera en la que responden cuando cometen un error y provocan la insatisfacción de un cliente. Organizaciones legendarias como los hoteles Ritz-Carlton, la cadena de tiendas Home Depot o la aerolínea Cathay Pacific de Hong Kong entienden muy bien el valor de las quejas y han definido con claridad los pasos que deben seguirse para atenderlas eficientemente.

Por otro lado Calandrelli Matías en su artículo: “Las 7 reglas de oro del manejo de quejas” menciona que debemos estar preparados para revertir la situación se dónde se le llama “transformar un momento trágico en un momento mágico.”

¿Qué es una queja o un reclamo? ¿Porque y donde se origina? Un cliente está disconforme cuando se le da menos de lo que esperaba o de lo que se le prometió. La satisfacción del clientes el cociente entre lo recibido y lo esperado.

Cuando lo recibido es menor de lo esperado el cliente está insatisfecho.

Por eso los vendedores deben cuidarse de no sobre prometer porque eso conduce inevitablemente a la insatisfacción. Deben guardar algo para sorprender al cliente después que compró.

El cliente descontento tiene dos opciones posibles: quejarse o bien marcharse sin decir nada y no volver más.

Al no quejarse, no nos ha dado oportunidad de hacer algo al respecto, enmendar o corregir el problema, compensarle de alguna manera. Y probablemente nunca

sepamos porque se fue, que es lo que hicimos mal. Simplemente no volverá y se además se lo comentará a muchos otros parientes y amigos.

Las quejas no nos gustan porque son todo lo contrario de un elogio. Señalan algún defecto nuestro. Nos quieren culpar personalmente de algo que tal vez ni siquiera es culpa nuestra.

¿Por qué no se quejan los clientes? se sabe que la mayoría de los clientes insatisfechos no expresan su queja. Esto puede ser una buena noticia para algunas organizaciones que reciben las quejas de los clientes como una molestia, pero si tu organización se ha propuesto mejorar la calidad de su servicio, con una meta de excelencia, la ausencia de quejas es un grave problema.

Las quejas de los clientes son una herramienta fabulosa para gestionar la calidad del servicio, porque, sin requerir ninguna investigación proactiva por parte de la compañía (las cuales suelen ser costosas), nos marcan los principales puntos a mejorar. Si sólo contaras con la información histórica de los reclamos de tus clientes, ya tienes una excelente base para establecer tus prioridades de mejora. El grave problema es que la mayoría de los clientes insatisfechos no se quejan.

Aquí una de las razones del porque no se quejan los clientes:

1. porque creen que no vale la pena. Que nadie los va a escuchar, de nada servirá.
2. porque podrían poner en duda su queja, y tendrían que defenderse
3. porque otra gente se habría visto envuelta. Habría sido un escándalo
4. porque no saben a quien quejarse
5. porque van a pasar un mal rato. Es molesto tener que quejarse
6. porque están muy enojados. Temen excederse
7. porque los habrían tratado mal y entonces se enojarían mucho más

8. porque le van a pedir sus recibos y pagos y no sabe donde los puso.....o no los tiene y piensa que no tiene porqué tenerlos

9. porque la persona sobre la que se quejaba podría perder su trabajo

Los que se quejan, lo hacen generalmente con la persona que los atendió (o los agravió) cuando pueden y se animan. Otras veces dejan constancia por escrito en algún libro de quejas o llaman a un 0800 especialmente habilitado para los reclamos, o en la página web o envían un e-mail.

Muchas veces se los calma y deciden continuar la relación con nuestra empresa.... pero y los que no se quejaron? Qué pasa con el 96% que no se quejó?

Lamentablemente solamente se quejan entre un 3% y un 5%. Los demás se van. El que se considera maltratado, con o sin razón, no solamente no vuelve más sino que se lo comenta, en promedio a 11 personas, que a su vez, cada una, lo comenta a otras 10 u 11, armando una gigantesca cadena de mala propaganda.

(Calandrelli) dentro su artículo menciona cuatro tipos de clientes quejosos:

- Extrovertidos (37%)
- Pasivos (14%)
- Furiosos (21%)
- Activistas (28%)

Los quejosos extrovertidos:

- Son los mejores entre los clientes quejosos: los que desearíamos que fueran todos.
- Estos clientes nos hacen saber su disgusto, y nos ayudan a saber cuáles son nuestros puntos débiles.
- Están interesados en que se les solucione su situación, pero cuidado.....
- Si no se le soluciona su queja, pueden convertirse en activistas.

Los quejosos Pasivos:

- Generalmente nunca se quejan. Hay que maltratarlos mucho para que hablen.
- Aunque no hablan mal de la compañía, tampoco dicen nada bueno. Ni siquiera hablan del servicio.
- Nunca se sabe cuándo se van a pasar a otro nivel de queja.
- De ellos no vamos a aprender nada, y debemos hacer todo lo posible para que se animen a hablar

Los quejosos furiosos

- Son los más letales de los cuatro grupos.
- Generalmente no le van a decir una palabra de su queja a la compañía.
- Pero le van a contar a quien los quiera escuchar sobre su descontento. Posiblemente exagerando la situación y dejarán el servicio
- La compañía nunca sabrá de su existencia, y no podrá hacer nada para que vuelvan

Los quejosos activistas

- Son más peligrosos que los iracundos. Sobre todo si no están satisfechos con la reacción de la compañía ante su queja.
- Quieren más que un lógico resarcimiento.
- Su principal motivación es la venganza, mientras esparcen su versión sobre el mal servicio de la compañía a todo el mundo.
- Son capaces de recurrir a cualquier medio, inclusive la publicidad, abogados, cartas de lectores, para hacer daño a la compañía.

¿Qué quiere el cliente que se queja?

El cliente que se queja quiere una disculpa, ser tratado con cordialidad. El cliente está convencido de que tiene razón, de que tiene derecho a reclamar lo que está seguro que le pertenece y le niegan. La disculpa tiene que ser seria, sincera y

enfática. No basta con una disculpa cortés y debería ser en nombre del que lo atiende y en nombre de la Empresa (para el cliente, él es la empresa).

Tipos de quejas o problemas.

1. reales con solución
2. reales sin solución
3. ocultas o excusas
4. infundadas

Todas deben ser “procesadas” en los 7 pasos de la misma manera que veremos a continuación:

Las 7 Reglas de Oro del manejo de Quejas

Por Matías Calandrelli

Siga estos pasos:

1. Escuchar activamente sin interrumpir

- para demostrar interés
- para poder repetirla
- para “ajustarla”
- para poder solucionarla

No podremos manejar bien una objeción sino la hemos escuchado bien.

Escuchar bien es “Calidad de Atención”, y genera una sensación de calidad, porque escuchar es anticiparse.

En el Hospital resulta esencial que exista una escucha activa por parte de los empleados hacia los usuarios para poder ayudarlos de mejor manera, muchas veces interrumpimos antes de que la persona termine de hablar, esto provoca inquietud del usuario porque no se siente escuchado aunado a que la

comunicación no fluye y puede que esto ocasione fricción en ambos. Al escuchar al usuario podemos darnos cuenta de lo que realmente necesita.

2. Clarificar / Repreguntar

Repetir la queja, palabra por palabra, para “pasar en limpio”.

Por ejemplo “a ver si le entendí correctamente, Ud. me dice que etc”, Porqué me lo pregunta?, Para Usted es importante?, Por qué me dice que? En otras palabras, usted quiere saber si?

La técnica de la re-pregunta no la encontrarán en ningún libro. Es el resultado de la práctica en el manejo de objeciones de ventas y de reclamos, elaborada con cientos de vendedores y profesionales del Trato, a lo largo de muchos años.

Sin embargo, **es la herramienta más efectiva para desactivar** una queja agresiva o muy tajante. Es indispensable en la **atención de quejas o reclamos**.

Por medio de una larga serie de preguntas podemos llegar a resolver la queja, siempre y cuando vayamos aclarando una por una las dudas de cada pregunta.

3. Agradecer y explicar

El cliente nos hace un regalo con su queja. Nos está ayudando a mejorar y a no cometer el mismo error otra vez. Y debemos agradecersele enfáticamente. Debemos crear una sensación de armonía y calma para conversar mejor y poder explicarle las causas del problema, si las conocemos.

4. Pedir disculpas

Representamos a toda la compañía y al disculparnos, la empresa también se está disculpando.

Le ayudamos a mantener su ego. Cuando el cliente escucha una disculpa le disminuye enormemente el enojo o le desaparece. Cuanto más alto sea el nivel de la persona que se disculpa, mayor será la satisfacción del cliente.

5. Aceptar la queja, enfáticamente

- Yo lo entiendo, y si estuviera en su lugar pensaría lo mismo.
- Me imagino que esto no es lo que usted esperaba.
- A mi me pasó una vez algo parecido y me sentí mal.
- Es mi culpa por no haber aclarado con usted lo que esperaba

Cuando dos personas opinan distinto acerca de algo, puede haber una discusión. Son antagonistas. Están cada uno del lado opuesto del escritorio. En cambio cuando dos personas opinan lo mismo acerca de algo, no puede haber una discusión. Están de acuerdo.

Cuando un cliente presenta una queja, generalmente es por alguna razón, algún temor, alguna duda.

Después de haberla escuchado, clarificado y repreguntado ya sabemos cuál es la duda o la queja del cliente, entonces hay que aceptar la queja y eso significa ponerse en el lugar del cliente, tratar de pensar como él, tratar de percibir cuáles son sus temores o dudas.

6. Solucionar el problema

Buscar una solución a la insatisfacción del cliente.

- Vamos a ver cómo lo solucionamos..
- De todos modos se resolverá muy bien...
- Qué le parece si...

Acá tenemos definitivamente que solucionar el problema, rápida, eficientemente, por nuestra cuenta o derivándolo (junto con nosotros) a quien corresponda.

7. Asegurarse la satisfacción del cliente

- Llamarlos nuevamente. Dar seguimiento.
- El cliente se siente que ha ayudado
- Mejora la lealtad: lo recordará por mucho tiempo

El dar un seguimiento adecuado ayudara a que nuestro usuario se sienta importante, y lo que inicio como una queja termine como una buena acción para el usuario, al momento de volver al lugar recordara una buena experiencia.

Información de <http://www.ganaropciones.com/7reglas.htm>

Las quejas en el Hospital Infantil nos dan la pauta para ver en que estamos fallando, gracias a ellas podemos mejorar las áreas más débiles y ver nuestras oportunidades, sin embargo en ocasiones no se les da la importancia que merecen ni el seguimiento adecuado.

Dentro del Hospital contamos con ochos buzones de quejas, sugerencias y/o felicitaciones que se encuentran instalados en los lugares de más afluencia del hospital. Cada mes se realiza un recorrido con personal del Órgano de Control y Desarrollo Administrativo de los Servicios de Salud de Sonora, y personal del hospital una vez recolectado los documentos se levanta un acta, para posteriormente canalizarlas a las áreas y/o servicios que le competan, se establece un periodo para dar respuesta, y finalmente se envían las respuestas.

Actualmente la mayoría de las quejas pertenecen al área médica, lista y tiempo de espera, cuidados de enfermería, trato digno y comunicación e información.

2.3.4 Siete causas de un servicio deficiente

Según (Grönroos 1994) dice que la propia intangibilidad de los servicios origina que estos sean en gran medida percibidos de una forma subjetiva.

Es decir que para los servicios que son referentes a salud especialmente hablando del Hospital Infantil puede resultar algo muy subjetivo la calidad porque no la podemos ver a simple vista.

Según (Mariana Pizzo 2012) en su artículo menciona que puedes poner mucho énfasis en la etapa de diseño del servicio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, y estableciendo especificaciones para la prestación de un servicio que responda a esas expectativas. Sin embargo, hace mención que no conseguirás calidad en el servicio si el proceso falla en el momento de poner estos requerimientos en acción.

Aquí se presentan los 7 factores que los investigadores Zeithaml, Parasuraman, y Berry identificaron como principales causas del servicio deficiente.

Entonces si todo está diseñado para un servicio excelente, debemos ver por qué no es posible ejecutarlo de ese modo. Aquí les presentamos los 7 factores que provocan un servicio deficiente.

1. Ambigüedad en las funciones.

Se refiere a la seguridad de los empleados respecto a lo que los directivos esperan de ellos. Es importante que a cada empleado se le haya transmitido claramente cuáles son sus funciones y cómo se espera que las implemente. No es raro encontrarse con confusión en esta área. El supervisor espera que el empleado realice tal tarea o cumpla tal función, pero el empleado no lo hace porque no es consciente de que está dentro de las competencias de su puesto. Asimismo, otras veces se superponen funciones de diferentes empleados, generando conflictos internos por no tener claro a quién corresponden realmente.

2. Conflictos funcionales

Muy común es encontrarse con el empleado “sobrepasado de trabajo”. No le alcanza el tiempo para atender a todos los clientes, internos o externos, que debe. A su vez, muchas veces se ve en el escritorio de al lado otro empleado con tiempos ociosos, ya que su función requiere mucha menos carga de trabajo.

Es necesario nivelar esta carga de trabajo y asegurarse que los empleados cuentan con los recursos adecuados para atender a todos los clientes en el tiempo y del modo que se pretende para satisfacerlos. Y es importante realizar esto no sólo en papel, en forma teórica, sino verificarlo en la realidad y contrastarlo con el empleado, ya que muchas veces el trabajo extra proviene de otras interferencias e imprevistos que no son tenidos en cuenta en el tiempo “estándar” de las tareas.

3. Desajuste entre los empleados y sus funciones

Este desajuste puede provenir desde el momento en que se incorpora al empleado a la organización, o bien posteriormente, cuando se le asigna un puesto o tareas nuevos. Se trata de asegurarse que el empleado está capacitado para las tareas que debe cumplir. Muchas veces la deficiencia surge porque no se cuenta con el presupuesto suficiente para pagar un salario acorde a la formación de las personas requeridas, entonces se termina contratando a alguien sub-capacitado para el puesto.

También puede suceder que, por necesidades de reorganización interna, se ascienda prematuramente a un empleado que no está preparado para el nuevo puesto.

Debe trabajarse adecuadamente en los planes de carrera y la formación requerida para implementarlos.

4. Desajuste entre la tecnología y las funciones

Aquí ponemos el acento en los recursos que se necesitan los empleados para realizar las tareas. La típica causa de insatisfacción de los clientes cuando se les dice: “se cayó el sistema”, y esto implica que no se puede procesar el servicio de ningún modo.

Los sistemas y recursos que están a disposición, ¿son suficientes?, ¿son adecuados?, ¿están actualizados?, ¿están bien mantenidos?

5. Sistemas inadecuados de supervisión y control

La realidad es que los empleados harán aquellas cosas por las cuales los evalúan y que, en definitiva, determinan su progreso en el trabajo. Por esto es necesario que haya coherencia entre lo que se pide y cómo se evalúa.

Se pide que los empleados trabajen con calidad, que sirvan bien a los clientes, pero ¿se los mide concretamente por esos factores? ¿se les reconocen los logros en este sentido? ¿o se sigue midiendo la cantidad de clientes atendidos y la rapidez con que lo hacen?

6. Falta de control percibido

Se trata de la autonomía con la cual los empleados pueden afrontar situaciones problemáticas y resolverlas con criterios propios adecuadamente desarrollados. ¿Se capacita a los empleados para afrontar estas situaciones? ¿Tienen claro qué decisiones se les permite adoptar y cuáles no?

Muchas veces la premisa es consultar siempre a su superior. Tampoco es recomendable dar libertad ilimitada, ya que hay situaciones que requieren aprobaciones de nivel superior. El balance adecuado se presentará cuando el empleado tenga claro cuál es su nivel de autonomía, y esté formado para actuar en ese nivel.

7. Falta de sentido de trabajo en equipo

El trabajo en equipo es muchas veces la clave que hace que un servicio sea prestado con excelencia. No depender de un solo empleado, sino de la coordinación y colaboración del resto de la organización. Pero esta decisión debe ser tomada desde los niveles directivos, y también requiere de formación. Venimos de una cultura de trabajo individual, donde cada uno es responsable de sus resultados, y se los evalúa por ello.

Se puede concluir con estas siete causas de un servicio ineficiente en si todo lo que no se debe hacer dentro de la organización, sabemos que como organización es imposible alcanzar la perfección simplemente porque trabajamos con seres humanos y no nos encontramos exentos de cometer errores no una ni dos veces

sino varias, lo que si podemos hacer es preparar a nuestro personal, supervisar sus funciones, estando presente durante las actividades sin entorpecer su operatividad debemos encontrar un balance adecuado entre tener el control y no agobiar al empleado.

El hospital infantil es una organización que cuenta con una plantilla de más de 1500 empleados, por lo tanto resulta aún más complicado tener un perfecto control dentro de los procesos porque se expone a constantes cambios de personal, existe falta de presupuesto para capacitaciones profundas, etc. Sin embargo existe mucho por hacer estas siete causas de un servicio deficiente pueden ayudar al hospital a retomar aspectos débiles que existen para convertirlos en fortalezas los autores Zeithaml, Parasuraman, y Berry supieron sintetizar de manera clara y objetiva 7 simples causas que suelen ser muy comunes dentro de todas las organización pero a la vez que pasan desapercibidas.

2.3.5 La Satisfacción del Cliente y su importancia para la empresa.

Para comenzar determinaremos el concepto de satisfacción según diferentes autores.

Howard y Sheth (1969) Definen la Satisfacción del Usuario como: Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.

Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987), estos autores definen la satisfacción del usuario como: *“Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso”*.

Tse y Wilton (1988) *“Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo”*.

Según la Tesis Doctoral: “Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función de un modelo de gestión establecido” por Manuel Civera Satorres nos menciona que por un lado la satisfacción está asociada a la

sensación de contento que corresponde al comportamiento de consumo ya que la reacción del sujeto es consecuencia de un procesamiento de información y de valoración del cumplimiento de las funciones que tiene asignadas un determinado bien de consumo o servicio. Y por otro lado el autor menciona que la satisfacción como sorpresa supone la existencia de un ser humano que busca un placer, hedonista, difícil de anticipar y valorar a priori.

Para (Oliver 1980) desde una perspectiva cognitiva ve la satisfacción como una evaluación emocional post-compra o post-uso según sea el caso, que resulta como consecuencia de un procesamiento de información relevante, esto puede consistir en una comparación entre las expectativas de los sujetos y el rendimiento que perciben.

El Valor Percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió. Los aspectos más relevantes del Valor Percibido son los siguientes:

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

Las Expectativas, en cambio, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: deportistas famosos).

- Promesas que ofrecen los competidores.

Un detalle muy interesante a tener en cuenta es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre está asociada a una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, algo atribuible a las actividades de marketing.

Decálogo de la Satisfacción del Cliente

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio.

Seguidamente se presenta un decálogo de ideas para meditar:

1. Compromiso con un servicio de calidad.
2. Conocimiento del propio producto o servicio.
3. Conocimiento de los propios clientes.
4. Tratar a las personas con respeto y cortesía.
5. Nunca se debe discutir con un cliente
6. No hacer esperar a un cliente.
7. Dar siempre lo prometido.
8. Asumir que los clientes dicen la verdad.
9. Enfocarse en hacer clientes antes que ventas.
10. La compra debe ser fácil.

La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá

a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores.

Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

Para el Hospital infantil es importante mantener a nuestros usuarios satisfechos, a pesar de la dolencia o enfermedad por la que esté pasando, debemos de brindar un servicio de calidad y ayudar en la medida de lo posible para aminorar su estancia aquí, por ser un hospital no aplica el que busquemos que nuestros pacientes se conviertan en “clientes fieles” pero si a que se queden satisfechos por el servicio que se les otorgo, ya sea durante una visita de rutina al médico o por permanecer internado en las instalaciones del nosocomio.

Veamos a continuación algunas formas de lograr la satisfacción del cliente:

Formas de lograr la satisfacción del cliente

- Ofrecer un producto de calidad: ofrecer un producto que cuente con insumos de primera, que cuente con un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo, que satisfaga necesidades, gustos y preferencias.
- Cumplir con lo ofrecido: procurar que el producto cuente con las características mencionadas en la publicidad, hacer efectivas las promociones de ventas, respetar las condiciones pactadas, cumplir con los plazos de entrega.
- Brindar un buen servicio al cliente: ofrecer una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención.
- Ofrecer una atención personalizada: ofrecer promociones exclusivas, brindar un producto que satisfaga necesidades particulares, procurar que un mismo trabajador atienda todas las consultas del un mismo cliente.
- Brindar una rápida atención: brindar una rápida atención al atender un pedido, al entregar un producto, al brindar un servicio, al atender y resolver los problemas, quejas y reclamos del cliente.

- Resolver problemas, quejas y reclamos: atender y resolver problemas, quejas y reclamos de manera rápida y efectiva.
- Brindar servicios extras: brindar servicios adicionales tales como la entrega del producto a domicilio, la instalación gratuita del producto, servicio técnico gratuito, garantías, etc.

La percepción y expectativas

Algo a tomar en cuenta con respecto a la satisfacción del cliente es que ésta no depende exclusivamente del producto o servicio brindado, sino que también depende de dos factores: la percepción del valor o desempeño del producto que el cliente tenga, y sus expectativas.

Un producto podría no ser realmente de buena calidad, pero si la percepción del valor o del desempeño que un cliente tiene del producto es de las mejores, entonces para dicho cliente sí será un producto de buena calidad.

Lo mismo en el caso de las expectativas, si las expectativas de un cliente no son muy altas, entonces un producto de una calidad regular, podría ser suficiente para lograr su plena satisfacción.

En el caso de la percepción del valor o desempeño que un cliente podría tener de un producto, ésta podría estar basada en sus necesidades, sus preferencias, sus gustos, su estado de ánimo, las opiniones que reciba de otras personas, etc.

Mientras que en el caso de las expectativas, éstas podrían estar basadas en lo ofrecido o prometido por la empresa, sus experiencias con compras similares, los productos o servicios de la competencia, las opiniones de otras personas, etc.

De ahí que una forma de ir más allá de la satisfacción del cliente y llegar a complacerlo, es ofreciéndole menos de lo que podríamos darle (aunque no menos que lo ofrecido por la competencia), y luego darle más de lo ofrecido (superando así sus expectativas).

Medición de la satisfacción del cliente

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si la estamos logrando o si es necesario mejorar nuestros productos o servicios.

Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que nos hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos, o una sección de sugerencias en nuestra página web.

Aunque teniendo en cuenta que la gran mayoría de clientes insatisfechos no suelen comunicar sus quejas o reclamos sino que simplemente dejan de comprarnos y terminan por pasarse a la competencia, se hace necesario contar con otras herramientas o métodos.

Estas herramientas o métodos podrían estar conformadas por entrevistas informales que les hagamos a nuestros clientes en donde casualmente les pidamos su opinión sobre el producto que ha comprado o servicio que ha recibido.

CAPITULO 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Sabemos que el hombre por naturaleza siente la necesidad de averiguar, indagar y descubrir sobre el entorno que lo rodea, es así pues como nace la investigación, donde se cuestiona y se analiza la situación, obteniendo como resultado conocimientos de los cuales podemos enriquecer o mejorar nuestro objetivo deseado.

En este capítulo se incluye información relacionada con la metodología como el tipo de investigación, el instrumento a utilizar para la recolección de datos y obtención de los mismos.

3.1 Tipo de Investigación

Según (Danhke, 1989), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por lo tanto este tipo de investigaciones, recolectan, miden y/o evalúan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para describir lo que se investiga (Sampieri, 2006).

Esta investigación es descriptiva porque se realizara un análisis de una situación acerca de la calidad en el servicio que ofrece el Hospital Infantil hacia los usuarios, donde también se busca medir los estándares de la calidad que se está brindando a los usuarios.

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Este tipo de investigación describe tendencias de un

grupo o población. Los estudios descriptivos sirven para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

La variable principal a medir en esta investigación será la calidad en el servicio y los datos se recolectaran a través de personas encuestadas.

3.2 Diseño de Investigación.

Esta etapa consiste en seleccionar o desarrollar uno o más esquemas de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

Según (Sampieri 2006) la definición de diseño es: Un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Una de las herramientas más utilizadas para la recolección de datos es el cuestionario el cual consta de una serie de preguntas diseñadas para generar los datos e información que necesitamos para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. Es importante mencionar que un diseño mal estructurado lleva a recolectar información incompleta y datos no precisos de esta manera genera información con poca credibilidad. Una de las ventajas del cuestionario son: su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un período bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Para verificar que el cuestionario este correctamente llenado, se le capacitara al encuestador para resolver las dudas del encuestado en caso de que surgieran durante el llenado del cuestionario.

En el año de 1985 zeithaml parasuraman y Berry catedráticos de marketing realizaron una investigación de calidad en los servicios es asi como comienza el **MODELO SERVQUAL**, donde crearon un cuestionario utilizando una escala para calificar a las empresas de servicios en base a las cinco dimensiones.

El diseño del cuestionario será el estructurado con las características de calidad del servicio del modelo SERVQUAL el cual contiene 5 dimensiones, que son las siguientes:

Elementos Tangibles (Dimensión 1)

Mide aspectos de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

Fiabilidad (Dimensión 2)

Mide la capacidad de la institución para realizar el servicio acordado de forma fiable y correcta. Veracidad y creencia en la honestidad del servicio que provee.

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

Capacidad de respuesta (Dimensión 3)

Mide la disposición y voluntad de la institución para ayudar a los clientes de forma eficiente y rápida.

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Seguridad (Dimensión 4)

Mide el conocimiento, gentileza y capacidad para inspirar credibilidad y confianza (especialmente docentes y personal administrativo).

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

Empatía (Dimensión 5)

Mide la atención personalizada y esmerada que ofrece la institución a sus clientes.

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

En base a las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL, se elaboraron dos tipos de cuestionarios: "A y B", donde cada uno consistió en una hoja con 20 preguntas estructurado para cada tipo de "cliente" como a continuación se señala:

Tabla 3.1 Tipo de Cuestionario

TIPO DE CUESTIONARIO	"CLIENTE"	POBLACION A ENCUESTAR
"A"	EXTERNO	USUARIO DE: Urgencias, Consulta Externa y Hospitalización.
"B"	INTERNO	PERSONAL: Medico y Administrativo.

La primera parte del cuestionario consiste en solicitar brevemente la participación del cliente, identificar si es el Cuestionario "A" que el usuario señale en que área se encuentra siendo atendido ya sea Urgencias, Hospitalización o Consulta Externa y en el caso del personal identificar si es personal administrativo o médico. Esto con el fin de identificar quien proporcionó la información, después señala las instrucciones para el llenado del cuestionario para ambos son las mismas instrucciones.

La segunda parte está diseñada para medir la percepción del servicio por medio de las cinco dimensiones anteriormente mencionadas.

Para esta investigación se determinó el tipo de escala tipo Likert y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicio, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Se les pidió que valoraran las percepciones del servicio en una escala Likert de 1 a 5 siendo la puntuación siguiente:

Tabla 3.2 Escala de likert

5= Totalmente de acuerdo	4= De acuerdo	3= Neutral	2= En desacuerdo	1= Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	------------	------------------	-----------------------------

3.3 Instrumento (Cuestionario).

Se diseñaron dos tipos de cuestionarios, el tipo “A” es para aplicarlo a los usuarios y el cuestionario tipo “B” para los empleados, a continuación se presenta solo las preguntas de cada uno, el formato original de los cuestionarios podrá encontrarlos en el apartado de anexos.

CUESTIONARIO “A”.

1. El Hospital cuenta con modernas y adecuadas instalaciones Físicas y equipamientos (edificios, laboratorios, etc.)	5	4	3	2	1
2. El Hospital posee tecnología avanzada	5	4	3	2	1
3. La información interna del Hospital, es clara y visualmente atractiva para el usuario (folletos, trípticos, carteles, señalamientos, etc.)	5	4	3	2	1

4. Los empleados del Hospital tienen una apariencia aseada y limpia	5	4	3	2	1
5. Cuando tengo un problema (de salud, económico, emocional etc.) el personal médico y administrativo del Hospital muestra un sincero interés en ayudarme.	5	4	3	2	1
6. El personal médico y administrativo del Hospital brinda desde la primera vez, un buen servicio.	5	4	3	2	1
7. El personal realiza sus funciones para cumplir con el servicio en el tiempo prometido. (consultas, atención al usuario, información solicitada)	5	4	3	2	1
8. El personal médico y administrativo del Hospital trata de mantener un mínimo de errores en su servicio.	5	4	3	2	1
9. El personal me comunica cuando concluirá el trámite de cualquier documento o servicio solicitado.	5	4	3	2	1
10. El personal del Hospital me proporciona el servicio con rapidez.	5	4	3	2	1
11. El personal del Hospital siempre está dispuesto a ayudarme.	5	4	3	2	1
12. El personal médico y administrativo nunca están demasiado ocupados para responder a mis inquietudes.	5	4	3	2	1
13. El personal del Hospital me transmite confianza.	5	4	3	2	1
14. Me siento seguro al realizar cualquier trámite dentro del Hospital porque me da la confidencialidad, honestidad y transparencia.	5	4	3	2	1
15. El personal del Hospital son educados y amables conmigo.	5	4	3	2	1

16. El personal médico y administrativo está capacitado, con los suficientes conocimientos para responder a mis preguntas.	5	4	3	2	1
17. El Hospital tiene horarios de atención convenientes para los usuarios	5	4	3	2	1
18. El Hospital me ofrece una atención personalizada en situaciones especiales.	5	4	3	2	1
19. El Hospital se preocupa por mejorar mis intereses.	5	4	3	2	1
20. El Hospital comprende las necesidades específicas de sus usuarios.	5	4	3	2	1

CUESTIONARIO "B"

1. El Hospital cuenta con modernas y adecuadas instalaciones Físicas y equipamientos (consultorios, laboratorios, oficinas etc.)	5	4	3	2	1
2. El Hospital posee tecnología y equipos modernos	5	4	3	2	1
3. La información interna del Hospital, es clara y visualmente atractiva para el usuario (folletos, trípticos, carteles, señalamientos, etc.)	5	4	3	2	1
4. Considera que el personal del Hospital tienen una apariencia aseada y limpia.	5	4	3	2	1
5. El personal muestra un sincero interés por ayudar a los usuarios en algún problema que presenten (de salud, económico, emocional etc.)	5	4	3	2	1
6. El personal en general brinda un buen servicio a los usuarios a la primera vez.	5	4	3	2	1

7. El personal realiza sus funciones para cumplir con el servicio en el tiempo prometido. (consultas, atención al usuario, información solicitada)	5	4	3	2	1
8. El personal del Hospital trata de mantener un mínimo de errores en sus servicios.	5	4	3	2	1
9. El personal comunica y orienta al usuario, cuando concluirá el trámite de cualquier documento o servicio solicitado.	5	4	3	2	1
10. El personal ofrece un servicio con rapidez a los usuarios	5	4	3	2	1
11. El personal siempre está en la mejor disposición de ayudar a los usuarios	5	4	3	2	1
12. El personal nunca está demasiado ocupado para responder a las inquietudes de los usuarios	5	4	3	2	1
13. Considera que el personal transmite confianza a los usuarios	5	4	3	2	1
14. El personal trasmite seguridad a los usuarios para realizar un trámite	5	4	3	2	1
15. Considera al personal que son educados y amables con el usuario	5	4	3	2	1
16. El personal se encuentra capacitado, con los suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los usuarios.	5	4	3	2	1
17. El Hospital tiene horarios de atención convenientes para los usuarios	5	4	3	2	1
18. El Hospital ofrece una atención personalizada a los usuarios en situaciones especiales.	5	4	3	2	1

19. El Hospital se preocupa por mejorar los intereses de los usuarios.	5	4	3	2	1
20. El Hospital comprende las necesidades específicas de sus usuarios.	5	4	3	2	1

3.4 Determinación de la muestra

Para determinar una muestra debemos conocer primero nuestro universo, por lo tanto nuestro universo se compone de los usuarios y del personal que labora en el Hospital Infantil.

Según el departamento de Recursos Humanos la plantilla de personal actualmente está constituida por 1527 empleados. Por otra parte el Departamento de Informática y Estadística nos proporcionó el número de atenciones correspondientes al área de Urgencias, Consulta Externa y Hospitalización el cual fue de 12,340 atenciones por un mes, dentro de las áreas arriba mencionadas.

Con la información anterior se obtuvo un marco muestral de 13,867 clientes (usuarios y personal).

Según Zorilla (1986) señala que el muestreo estratificado es favorable cuando la población se va a dividir en categorías, estratos o grupos como en la presente investigación, garantizando mayor aproximación al parámetro en estudio. Eliminando los errores en la estimación que son productos de diferencias entre estratos.

Sostiene además que existen dos tipos de muestras estratificadas: La primera es la muestra estratificada no proporcional, que consiste, en que la fracción de muestreo es

igual para cada estrato y la segunda es la muestra estratificado proporcional, que consiste cuando la fracción es proporcional al tamaño del estrato. Para esta investigación utilizaremos la segunda que es la muestra estratificado proporcional.

Una vez determinada la proporción de cada estrato se selecciona la muestra siguiendo un método de muestreo aleatorio simple cuya ventaja reside en el análisis y observación del usuario seleccionado en forma aleatoria, es decir al azar, por lo tanto todos los elementos que integran una determinada población tienen la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra.

La fórmula queda representada de la siguiente manera:

$$n_o = \frac{Z^2 p \cdot q}{E^2}$$

El tamaño de la muestra se calculó teniendo como base las siguientes variables:

Z = Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.

(Z=1.96) para un 5 % de probabilidad de que difieran.

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

p.q =Variabilidad del fenómeno estudiado (p=0.5 y q=0.5).

Otorgando a p y q la máxima variabilidad posible. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento lo hagan en forma negativa. Según uno de los procedimientos propuestos por Rojas (2002).

E= Precisión con que se generalizarán los resultados (E=5%).

Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

N = Tamaño de la población (N= 13867)

Sustituyendo:

$$n_o = \frac{3.8416(.25)}{.0025} \approx 384.16 \text{ Clientes}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{13867}} = \frac{384.16}{1.02763} = 373.8 \text{ Clientes} = 374$$

Para esta investigación, la muestra total distribuida por estrato quedó determinada de la siguiente manera:

Tabla 3.3 Tabla clasificada por muestra de estratos

Estrato	Total población (por estratos) Nh	% de la muestra Nh/N	Muestra Por estratos Nh
Personal (1527)			
Medico	1067	7.7	29
Administrativo	460	3.3	12
Total Personal	1527	11%	41
Usuarios(12,340)			
Urgencias	4950	35.7	133
Consulta Externa	7255	52.3	196
Hospitalización	135	1	4
Total Usuarios	12340	89%	333
TOTAL (Personal – Usuarios)	N= 13,867	100 %	n=374

3.5 Recolección de datos

La recolección de datos es una actividad que nos ayuda en la recopilación de información dentro de un cierto contexto. Una vez que se recolecta la información que buscamos

podemos trabajar para convertirlo en conocimiento útil y aplicarlo a lo que deseamos conocer.

El proceso para la recolección de datos fue en un periodo de dos semanas con apoyo de tres personas, la selección fue de manera aleatoria aplicados los dos tipos de cuestionarios "A" y "B" al personal médico y administrativo, así como también a los usuarios en las áreas de Urgencias, Consulta Externa y Hospitalización.

CAPITULO 4 ANALISIS DE RESULTADOS

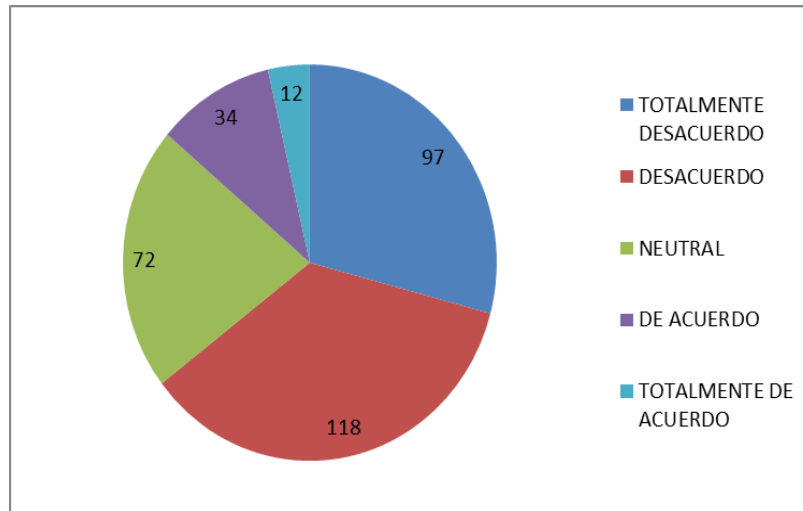
A continuación se muestra los resultados obtenidos de los dos cuestionarios aplicados. Se aplicó 41 cuestionarios al personal (médico y administrativo) y 333 a los usuarios de las áreas (urgencias, consulta externa y hospitalización).

4.1 Principales resultados o hallazgos.

Resultados del cuestionario “A” (Usuarios) aplicado a un total de 333 usuarios de las áreas: urgencias, consulta externa y hospitalización.

1.- El Hospital cuenta con modernas y adecuadas instalaciones Físicas y equipamientos (edificios, laboratorios, etc.)

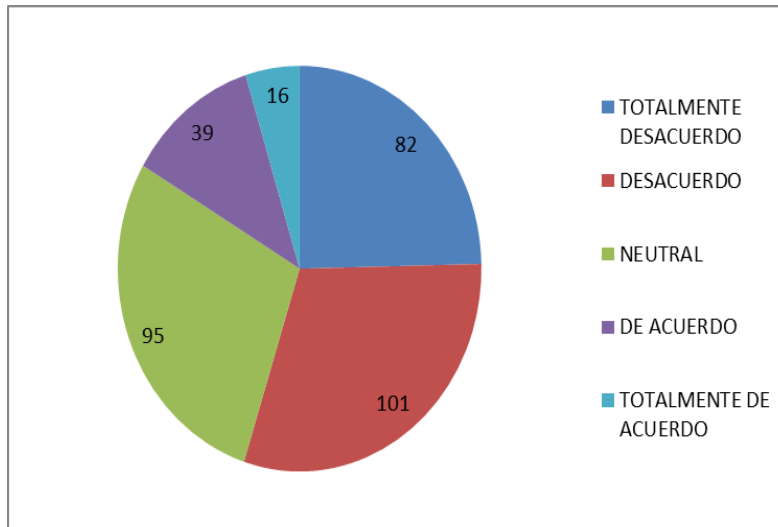
Grafica 4.1 Instalaciones e infraestructura el Hospital



La gran mayoría de los usuarios respondieron que están desacuerdo con las instalaciones del Hospital, solo 12 personas dijeron que están totalmente de acuerdo con las instalaciones.

2.- El Hospital posee tecnología avanzada

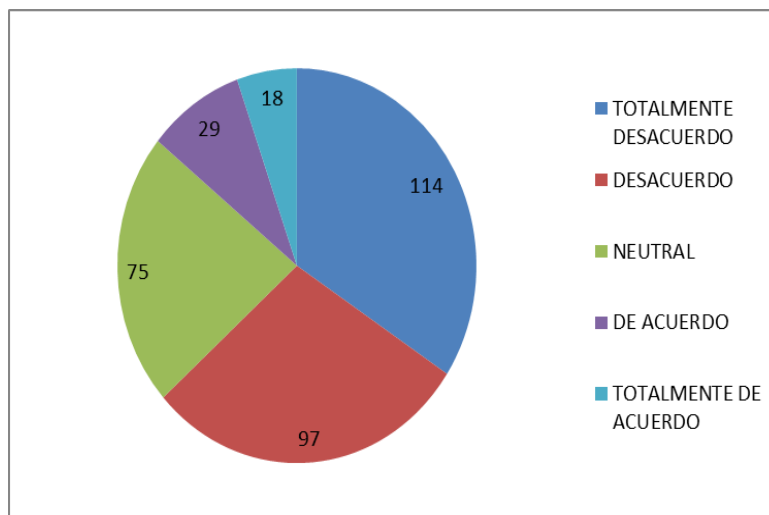
Grafica 4.2 Tecnología con la que cuenta el hospital.



Los usuarios conciden en sus respuestas que el hospital no posee tecnología avanzada.

3.- La información interna del Hospital, es clara y visualmente atractiva para el usuario (folletos, trípticos, carteles, señalamientos, etc.)

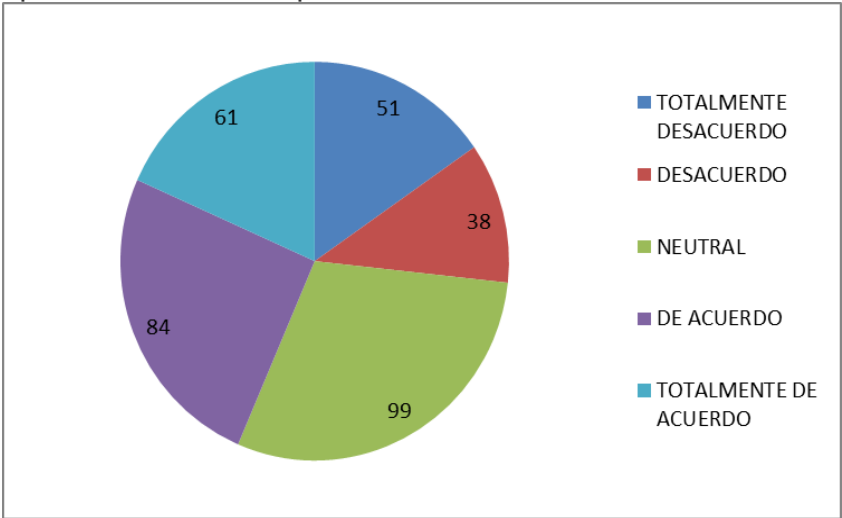
Grafica 4.3 Información interna del hospital



Claramente podemos observar que los usuarios están desacuerdo en la información interna que maneja el hospital y no resulta clara para el usuario, lo cual crea confusiones para el usuario.

4.- Los empleados del Hospital tienen una apariencia aseada y limpia

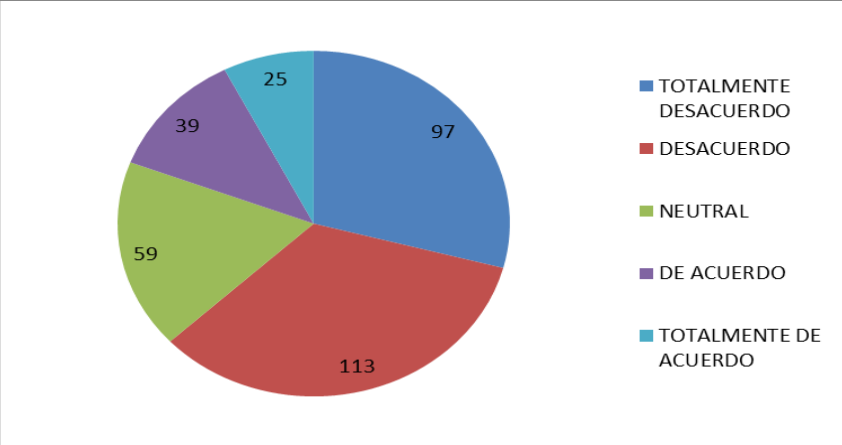
Grafica 4.4 Apariencia de los empleados



La mayoría de las respuestas caen en neutral y de acuerdo por lo tanto, se puede trabajar más con los empleados la apariencia que da al usuario.

5.- Cuando tengo un problema (de salud, económico, emocional etc.) el personal médico y administrativo del Hospital muestra un sincero interés en ayudarme.

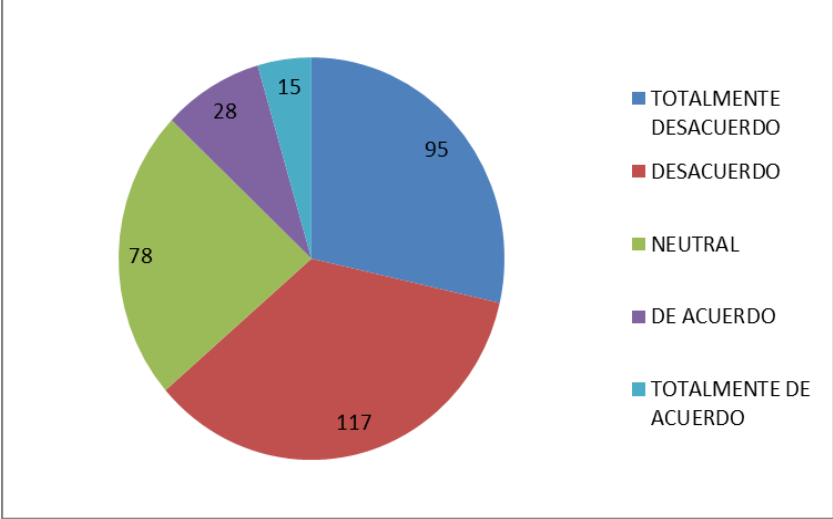
Grafica 4.5 Interés del personal por ayudar al usuario



Los usuarios respondieron la mayoría en que no sienten apoyo por parte del personal cuando atraviezan por algún problema de salud, económico o familiar.

6.- El personal médico y administrativo del Hospital brinda desde la primera vez, un buen servicio.

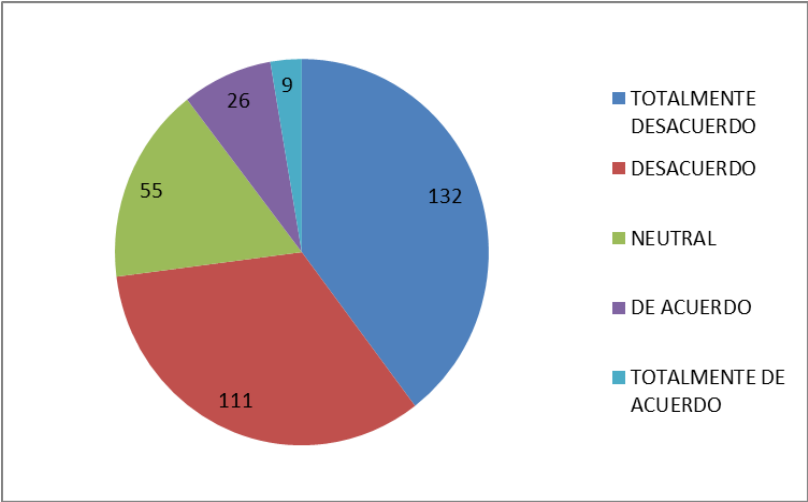
Grafica 4.6 Servicio prestado por los empleados hacia los usuarios.



Según las respuestas de los usuarios el personal del hospital no ofrece un buen servicio desde la primera vez.

7.- El personal realiza sus funciones para cumplir con el servicio en el tiempo prometido. (consultas, atención al usuario, información solicitada)

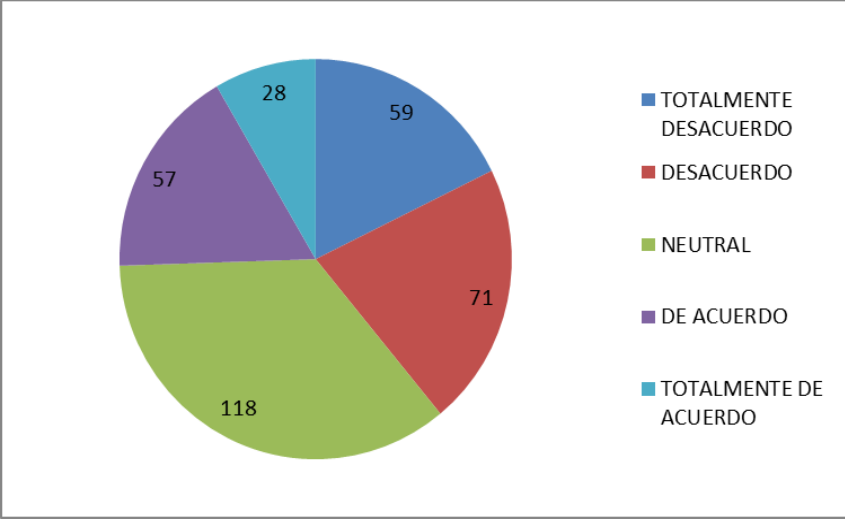
Grafica 4.7 Desempeño de los empleados para cumplir sus funciones



Los usuarios concidieron en que los tiempos establecidos para cumplir con el servicio en tiempo y forma no se cumplen.

8.- El personal médico y administrativo del Hospital trata de mantener un mínimo de errores en su servicio.

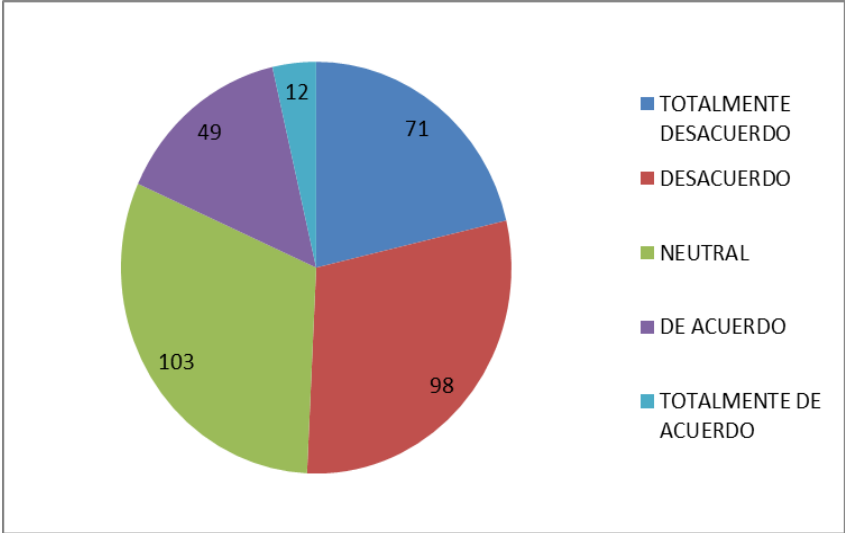
Grafica 4.8 Errores de los empleados en el servicio ofrecido.



La mayor parte de las respuestass afirman que el personal tanto medico como adminnistrativo realiza errores durante el servicio.

9.- El personal me comunica cuando concluirá el trámite de cualquier documento o servicio solicitado.

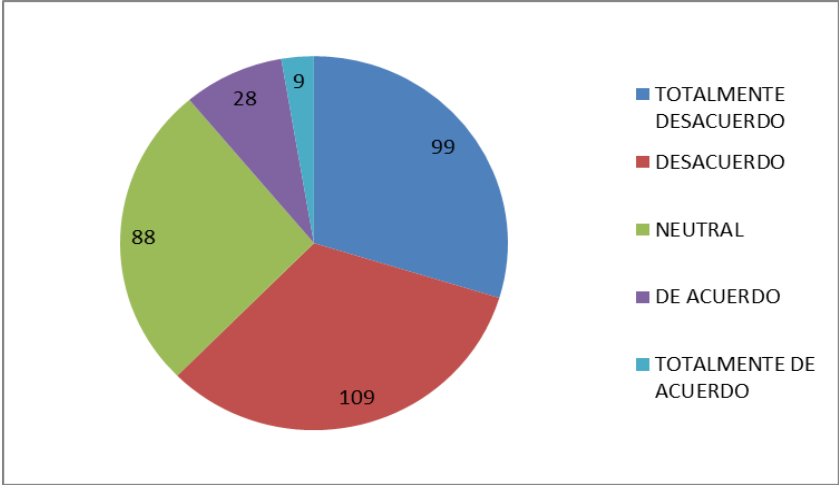
Grafica 4.9 Información que se le da al usuario acerca de sus trámites.



Los usuarios coinciden en que el personal del hospital la mayor parte de la veces no les informa cuando terminara el proceso ni los orienta.

10.- El personal del Hospital me proporciona el servicio con rapidez.

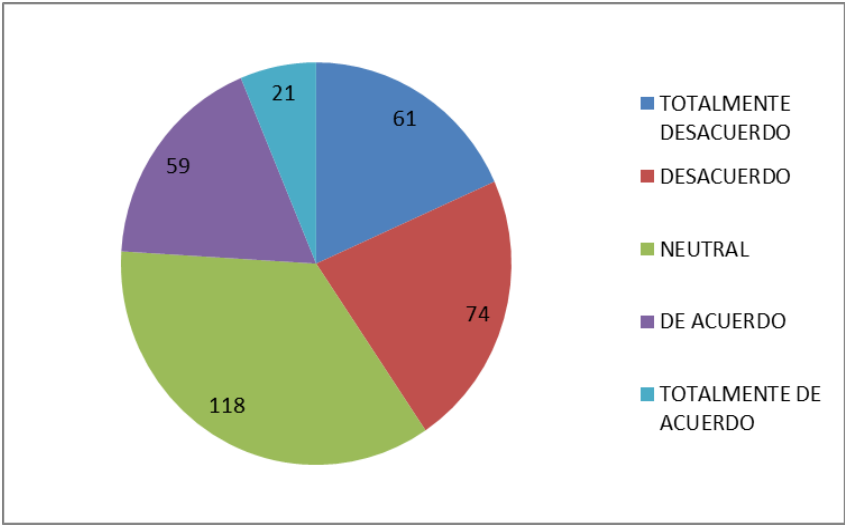
Grafica 4.10 Rapidez con que se atiende al usuario.



Los usuarios afirman que en el hospital no se ofrece un servicio con rapidez.

11.- El personal del Hospital siempre está dispuesto a ayudarme.

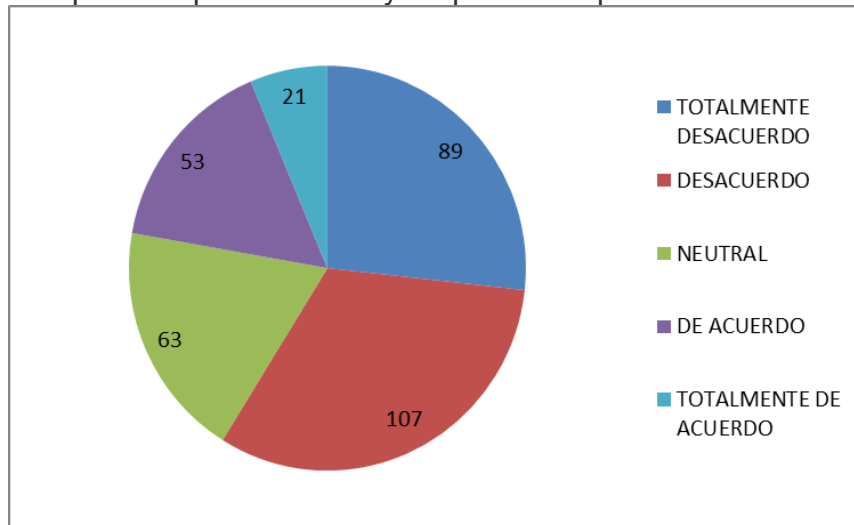
Grafica 4.11 Disposición de ayudar por parte de los empleados.



La mayoría de las respuestas caen en neutral y posteriormente en desauerdo lo que indica normalmete el personal no se encuentra dispuesto ayudar a los usuarios.

12. El personal médico y administrativo nunca están demasiado ocupados para responder a mis inquietudes.

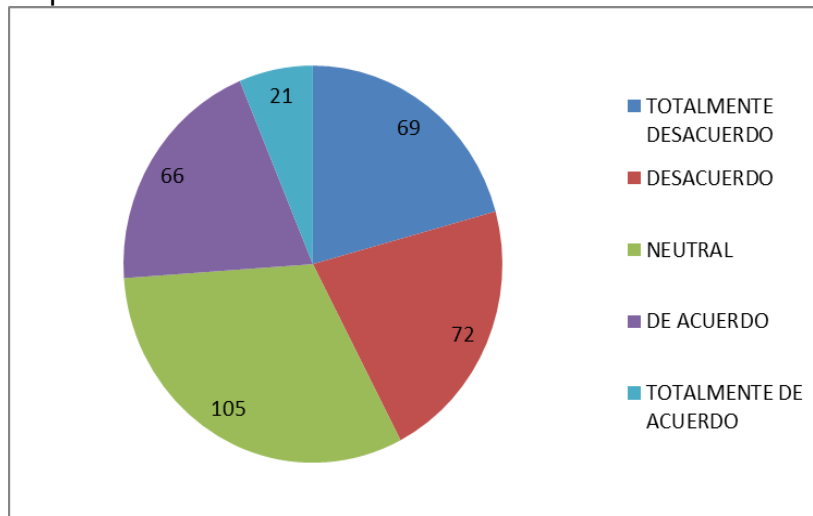
Grafica 4.12 Capacidad para atender y responder inquietudes de los usuarios.



De acuerdo a las respuestas por partes de los usuarios, nos dice que el personal del hospital no responde adecuadamente las dudas y preguntas del usuario.

13.- El personal del Hospital me trasmite confianza.

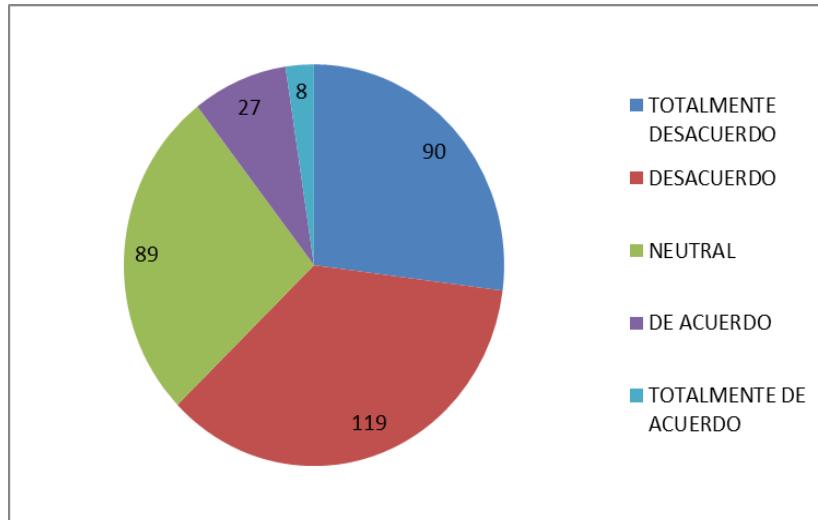
Grafica 4.13 El personal trasmite confianza.



La mayoría de los usuarios eligieron la respuesta neutral seguida de la respuesta desacuerdo, lo cual nos indica que los usuarios no perciben confianza por parte del personal.

14.- Me siento seguro al realizar cualquier trámite dentro del Hospital porque me da la confidencialidad, honestidad y transparencia.

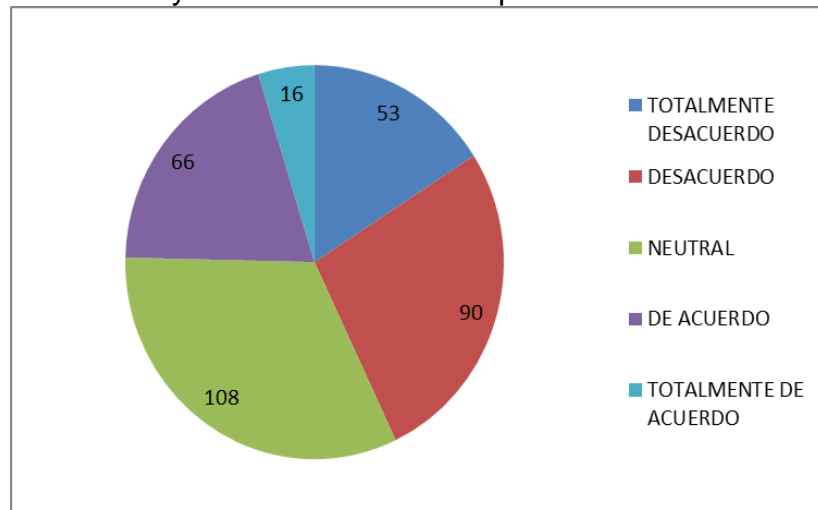
Grafica 4.14 El persona trasmite seguridad al usuario.



Los usuarios coinciden en que no se sienten seguros al realizar un trámite dentro del hospital respecto a la confidencialidad, honestidad y transparencia.

15.- El personal del Hospital son educados y amables conmigo.

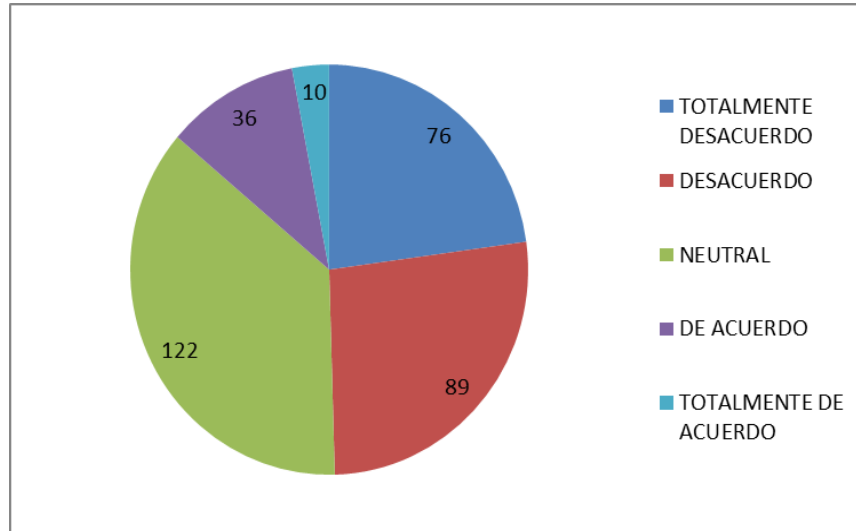
Grafica 4.15 Educación y amabilidad de los empleados hacia los usuarios.



Los usuarios en su mayoría respondieron que el personal normalmente no es amable ni educado con el usuario.

16.- El personal médico y administrativo está capacitado, con los suficientes conocimientos para responder a mis preguntas.

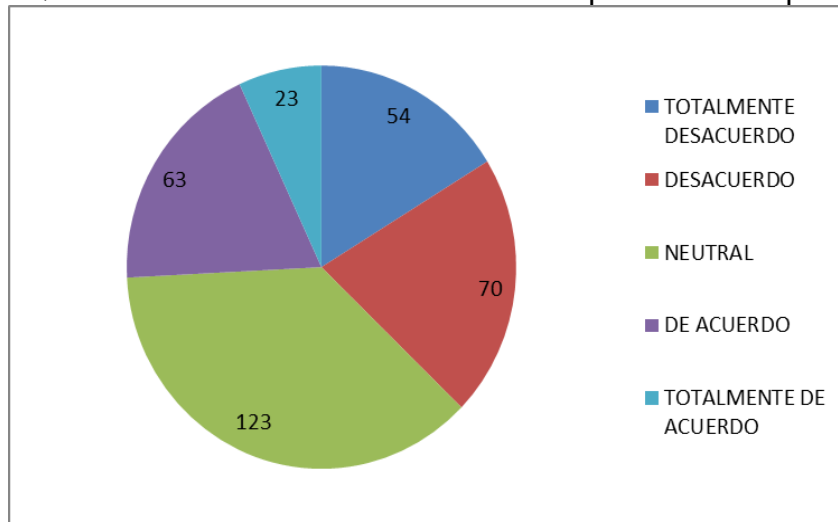
Grafica 4.16 Capacidad de conocimiento para responder dudas y preguntas del usuario.



La mayoría de respuesta fue neutral, seguida de desacuerdo por lo que el usuario percibe que el personal del hospital no se encuentra del todo capacitado para responder las inquietudes del usuario.

17.- El Hospital tiene horarios de atención convenientes para los usuarios

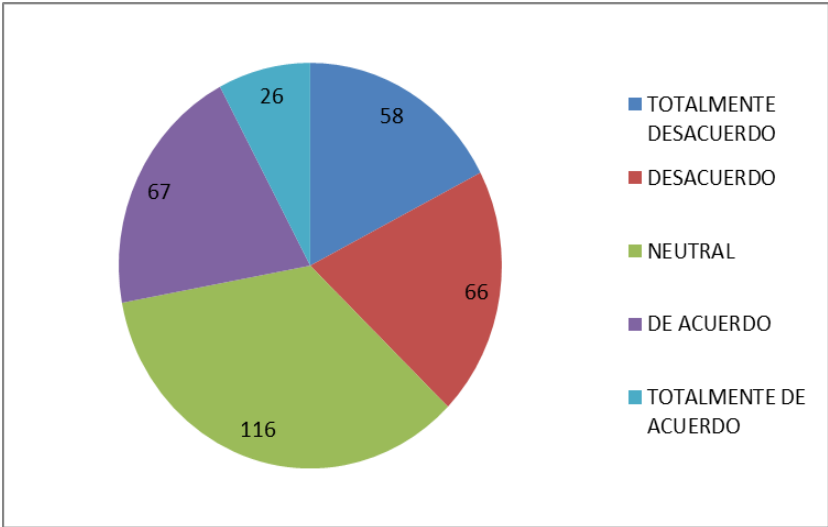
Grafica 4.17 Que tan convenientes son los horarios que usa el hospital.



La mayoría de los usuario eligieron la respuesta neutral, seguida de desacuerdo lo cual nos indica que no se encuentran del todo muy conforme con los horarios que maneja de atención el hospital.

18.- El Hospital me ofrece una atención personalizada en situaciones especiales.

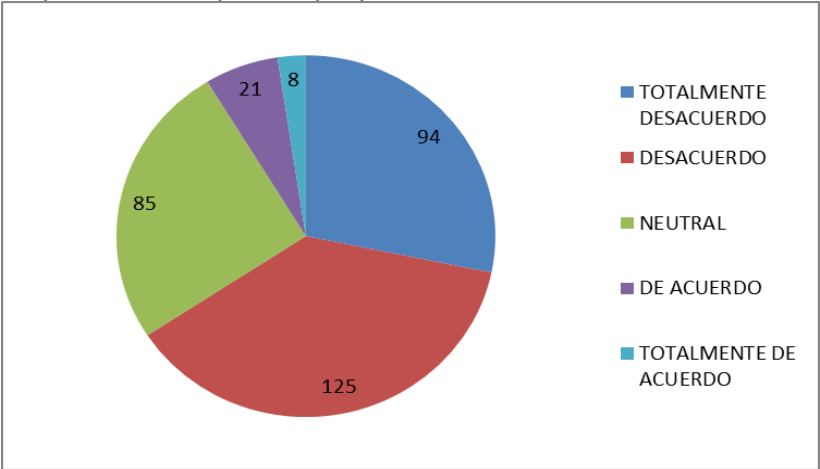
Grafica 4.18 El hospital ofrece una atención personalizada cuando lo requiere.



La mayoría de las respuestas elegidas por el usuario fue neutral, seguida ligeramente por deacuerdo lo cual pudiera interpretarse como un punto a favor del hospital en brindar una atención personalizada en situaciones especiales.

19.- El Hospital se preocupa por mejorar mis intereses.

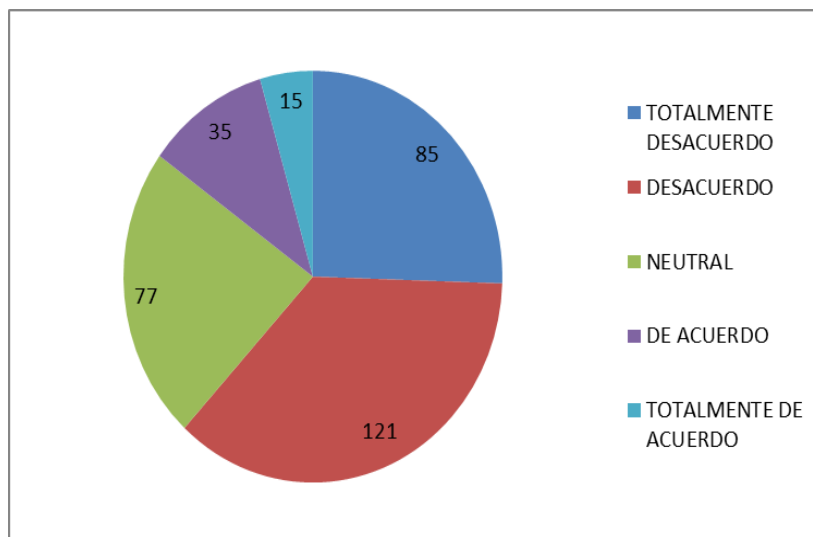
Grafica 4.19 El personal se preocupa por los intereses de los usuarios.



Notoriamente las respuestas de los usuarios afirman que el hospital no se preocupa por mejorar sus intereses.

20. El Hospital comprende las necesidades específicas de sus usuarios.

Grafica 4.20 El hospital comprende cada necesidad especifica de sus usuarios.

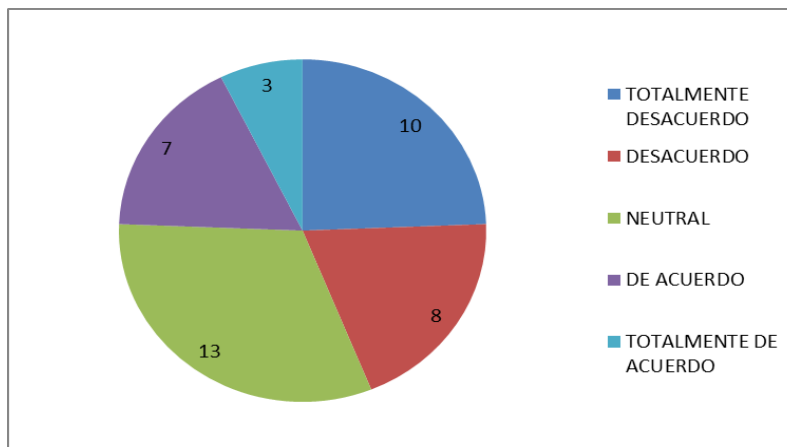


Los usuarios coinciden en que el hospital no comprende las necesidades específicas de los usuarios.

A continuación se presentan los resultados del cuestionario “B” (personal) aplicado a un total de 41 empleados del área administrativa y personal médico.

1. El Hospital cuenta con modernas y adecuadas instalaciones Físicas y equipamientos (consultorios, laboratorios, oficinas etc.)

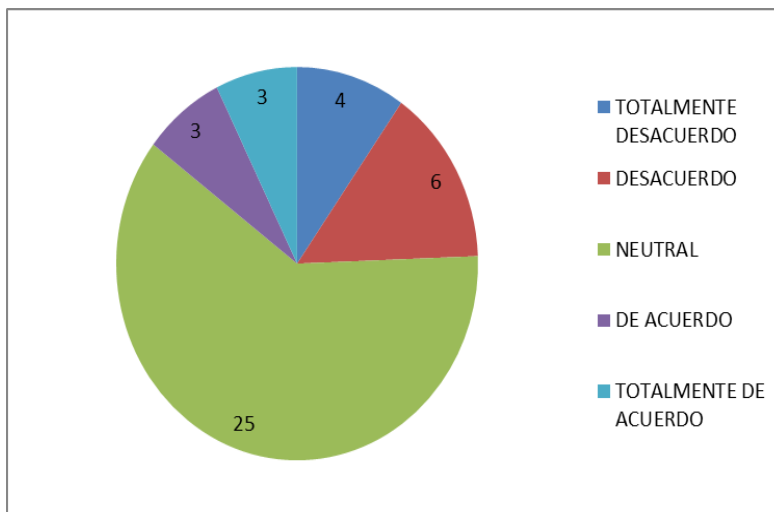
Grafica 4.21 Instalaciones e infraestructura el Hospital



La mayoría de las respuesta por parte del personal fue que no se cuenta con instalaciones adecuadas físicas como equipamiento y consultorios, etc.

2.- El Hospital posee tecnología y equipos modernos

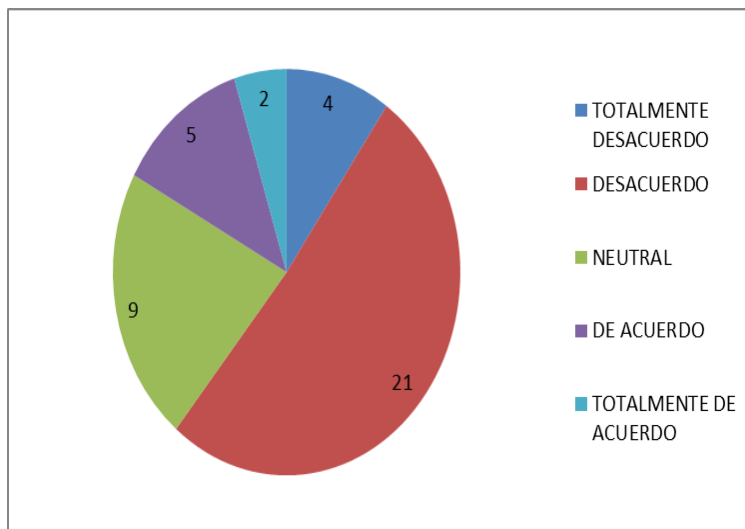
Grafica 4.22 Tecnología con la que cuenta el hospital



La mayor parte del personal encuestado eligieron la respuesta neutral percibiendo como que la tecnología y equipos modernos no estan en las mejores condicienes y aun falta mas por mejorar.

3.- La información interna del Hospital, es clara y visualmente atractiva para el usuario (folletos, trípticos, carteles, señalamientos, etc.)

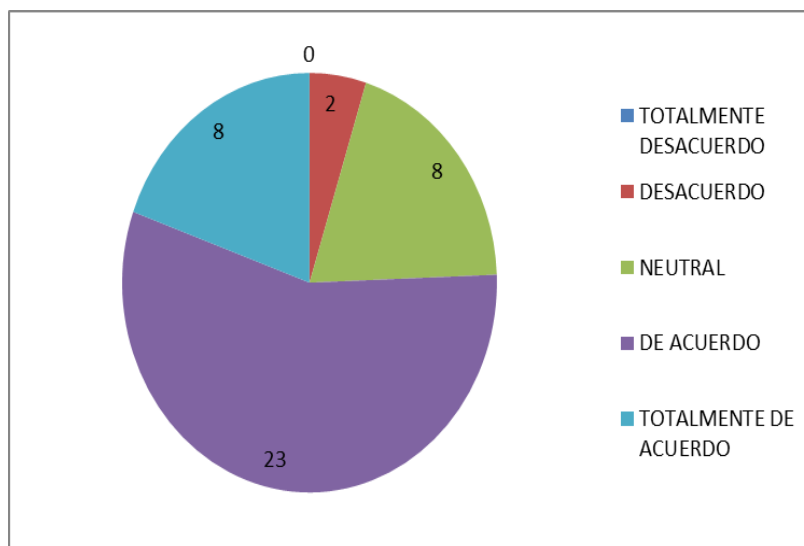
Grafica 4.23 Información interna del hospital



El personal coincide en que la información que se le otorga al usuario no es la adecuada y falta que exista mayor información a la vista que oriente al usuario.

4.- Considera que el personal del Hospital tienen una apariencia aseada y limpia.

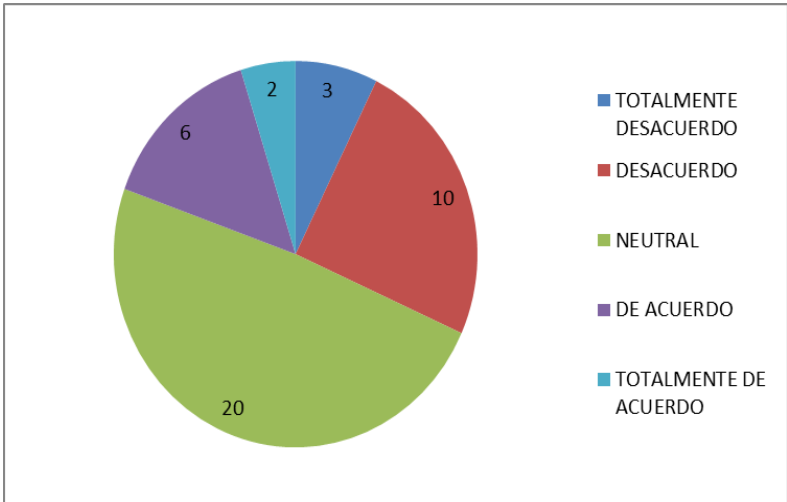
Grafica 4.24 Apariencia de los empleados



El personal del hospital encuestado coincide en que el personal tiene una buena apariencia aseada y limpia.

5.- El personal muestra un sincero interés por ayudar a los usuarios en algún problema que presenten (de salud, económico, emocional etc.)

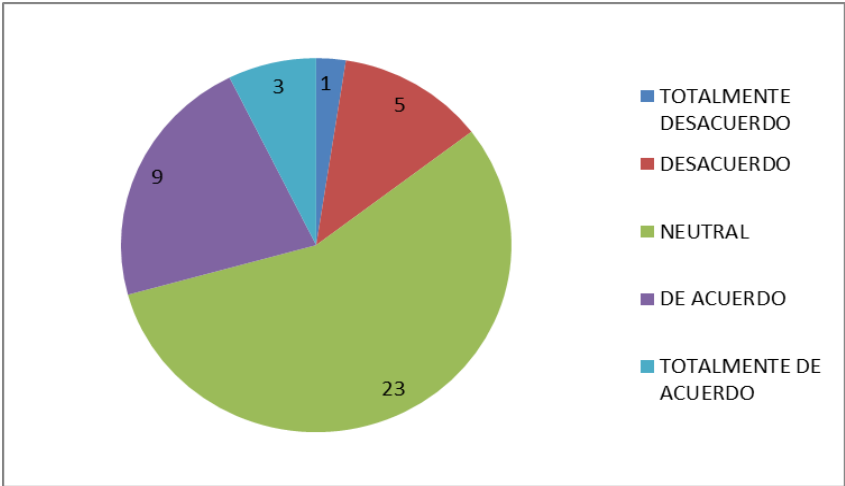
Grafica 4.25 Interés del personal por ayudar al usuario



La mayor parte del personal eligió la respuesta neutral y desacuerdo dando por hecho que el interés por ayudar al usuario no se toma mucho en cuenta por algunos empleados.

6.- El personal en general brinda un buen servicio a los usuarios a la primera vez.

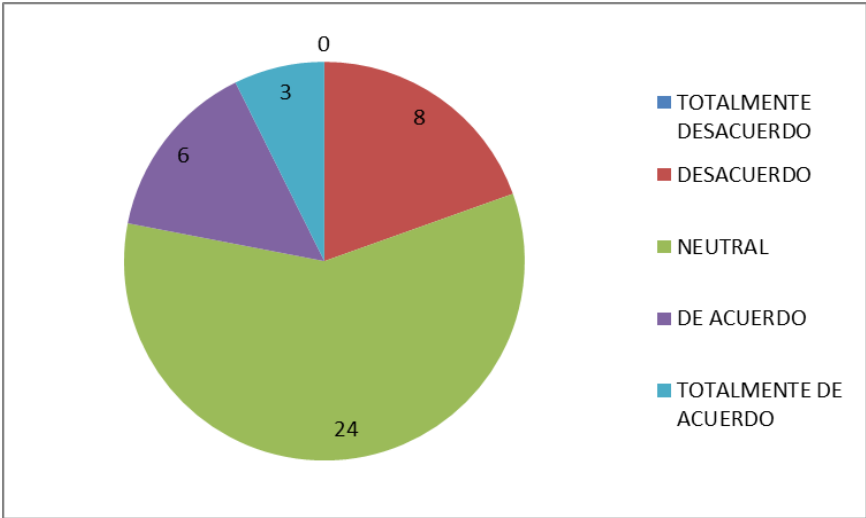
Grafica 4.26 Servicio prestado por los empleados hacia los usuarios



El personal respodio en su mayoria la respuesta neutral, estando inseguros en que se ofrece un buen servicio al usuario a la primera vez.

7.- El personal realiza sus funciones para cumplir con el servicio en el tiempo prometido. (consultas, atención al usuario, información solicitada)

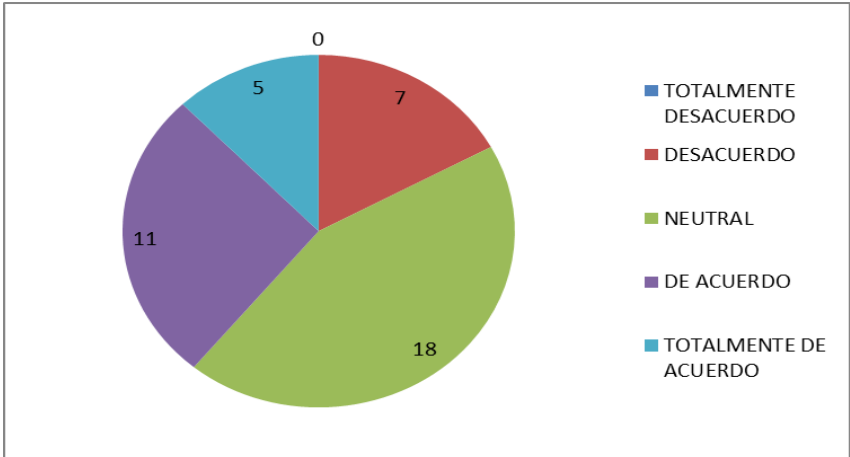
Grafica 4.27 Desempeño de los empleados para cumplir sus funciones



El personal encuesstado eligio en su mayoria la repsuesta neutral, percibiendo que las funcines que realizan los empleados nos son del todo adecuadas para cumplir en el tiempo prometido con la atencion al usuario.

8.- El personal del Hospital trata de mantener un mínimo de errores en sus servicios.

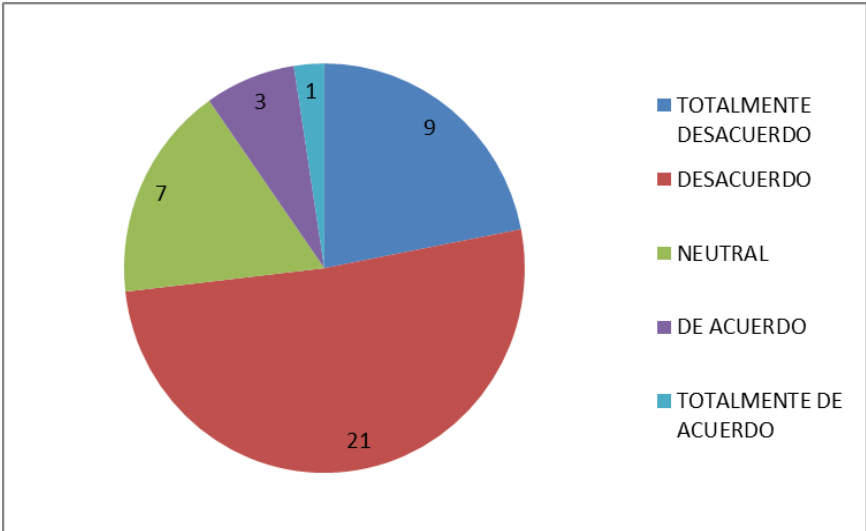
Grafica 4.28 Errores de los empleados en el servicio ofrecido



Nuevamente la respuesta neutral tiene la mayoría de las respuestas, dejando entre ver que el empleado comete errores en sus actividades.

9.- El personal comunica y orienta al usuario, cuando concluirá el trámite de cualquier documento o servicio solicitado.

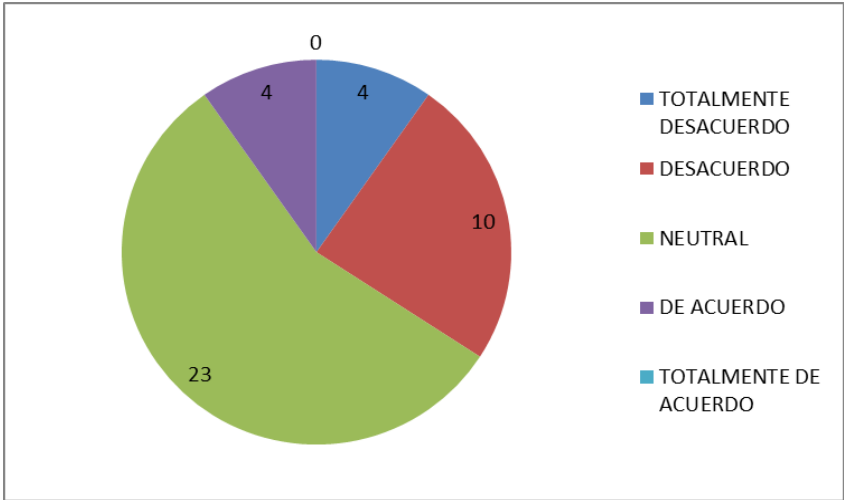
Grafica 4.29 Información que se le da al usuario acerca de sus trámites



El personal esta de acuerdo que no orienta adecuadamente al usuario cuando termina su tramite o servicio.

10. El personal ofrece un servicio con rapidez a los usuarios

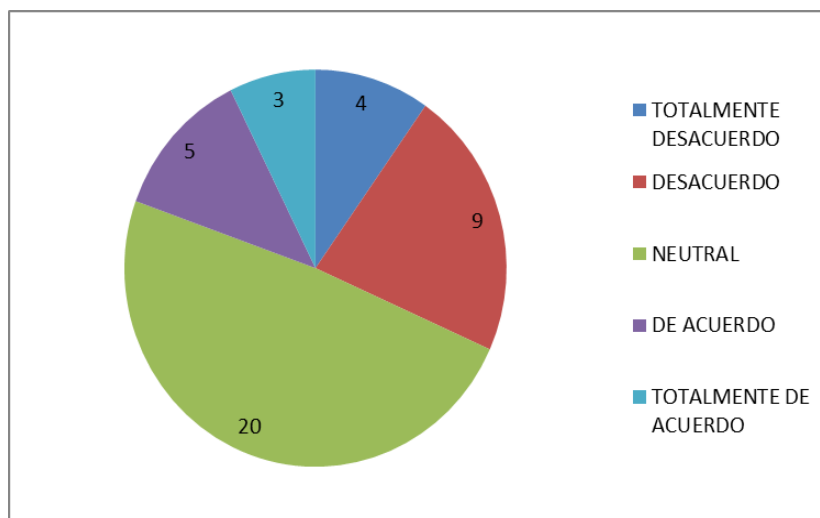
Grafica 4.30 Rapidez con que se atiende al usuario



La mayor de la veces el personal no ofrece un servicio con rapidez.

11. El personal siempre está en la mejor disposición de ayudar a los usuarios.

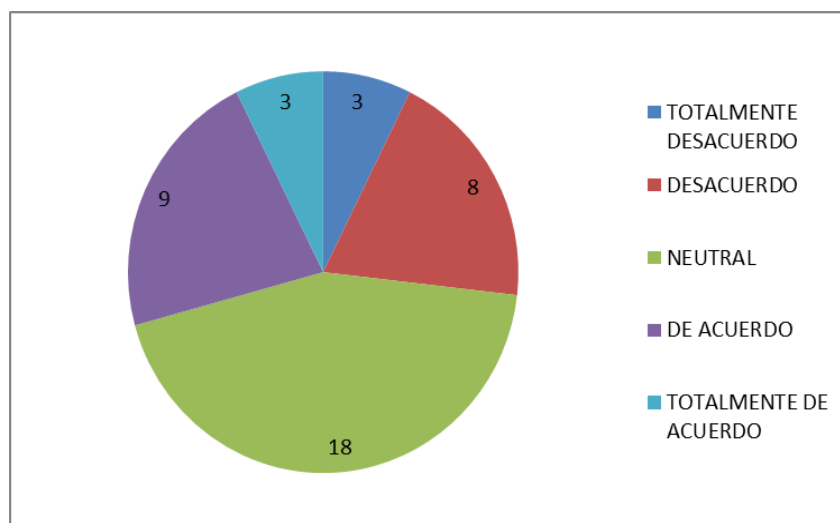
Grafica 4.31 Disposición de ayudar por parte de los empleados



El personal encuestado eligió la respuesta neutral seguida por desacuerdo, percibiendo como que no existe siempre la mejor disposición de ayudar a los usuarios.

12. El personal nunca está demasiado ocupado para responder a las inquietudes de los usuarios

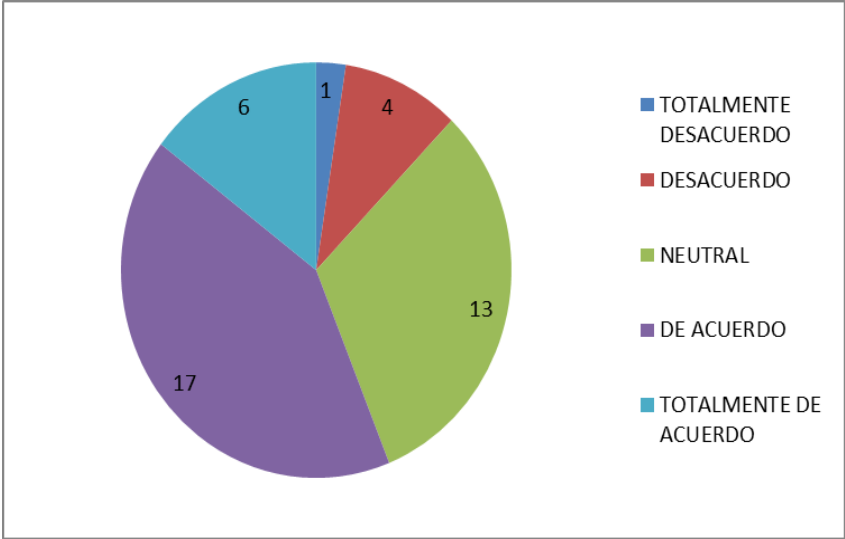
Grafica 4.32 Capacidad para atender y responder inquietudes de los usuarios



El personal eligió una vez más la respuesta neutral, seguida de la respuesta de acuerdo dado por entendido que existe tiempo para responder las inquietudes y dudas de los usuarios.

13. Considera que el personal transmite confianza a los usuarios.

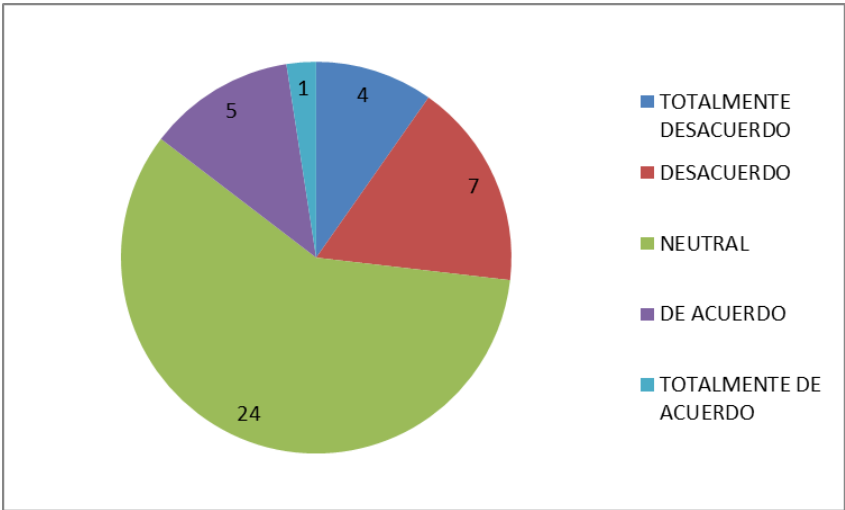
Grafica 4.33 El personal trasmite confianza



El personal afirma que transmite confianza a los usuarios.

14. El personal transmite seguridad a los usuarios para realizar un trámite

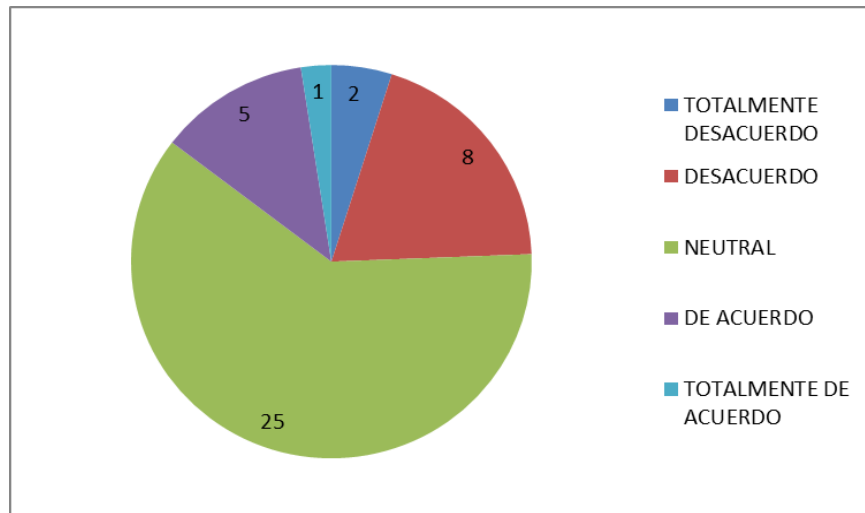
Grafica 4.34 El persona trasmite seguridad al usuario



El personal eligió la respuesta neutral en su mayoría, lo cual nos indica que no se encuentran seguros del todo en ofrecer un servicio donde transmita seguridad al realizar un trámite.

15. Considera al personal que son educados y amables con el usuario.

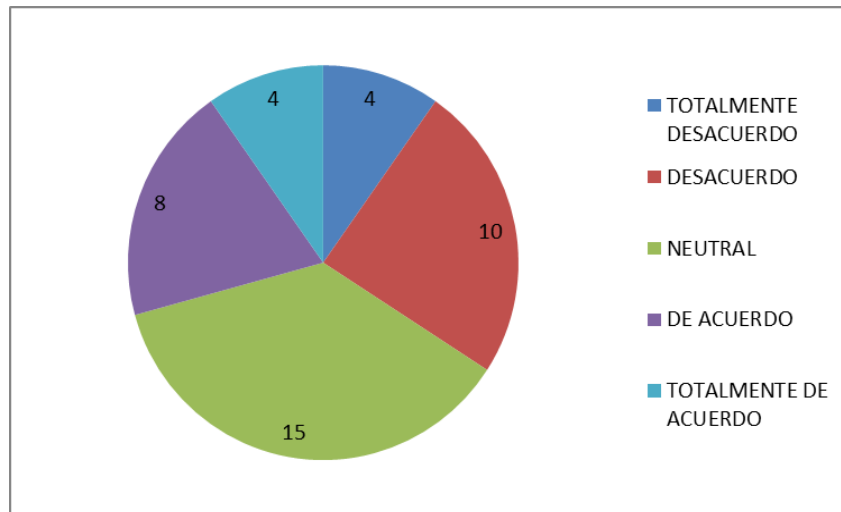
Grafica 4.35 Educación y amabilidad de los empleados hacia los usuarios



El personal no se encuentra seguro de ser educado y amable con los usuarios.

16. El personal se encuentra capacitado, con los suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los usuarios.

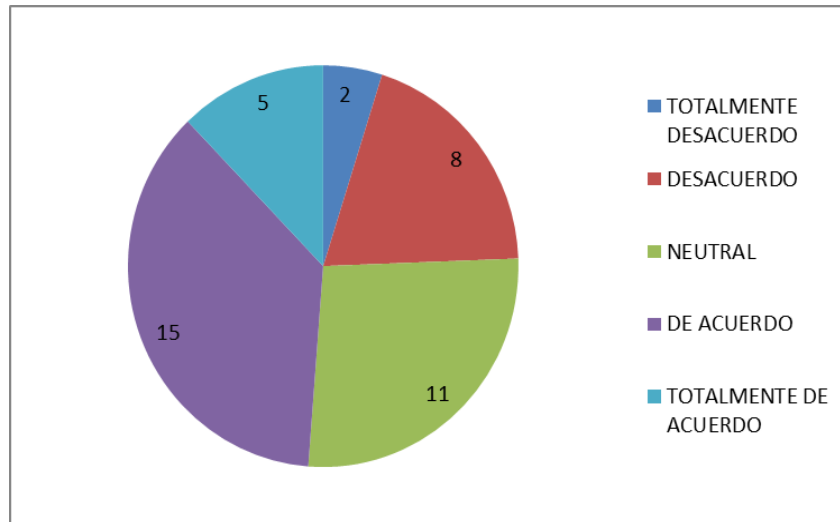
Grafica 4.36 Capacidad de conocimiento para responder dudas y preguntas del usuario



El personal eligió la respuesta neutral en su mayoría, seguida por desacuerdo dejando ver que la falta de capacitación existe dentro del hospital.

17. El Hospital tiene horarios de atención convenientes para los usuarios

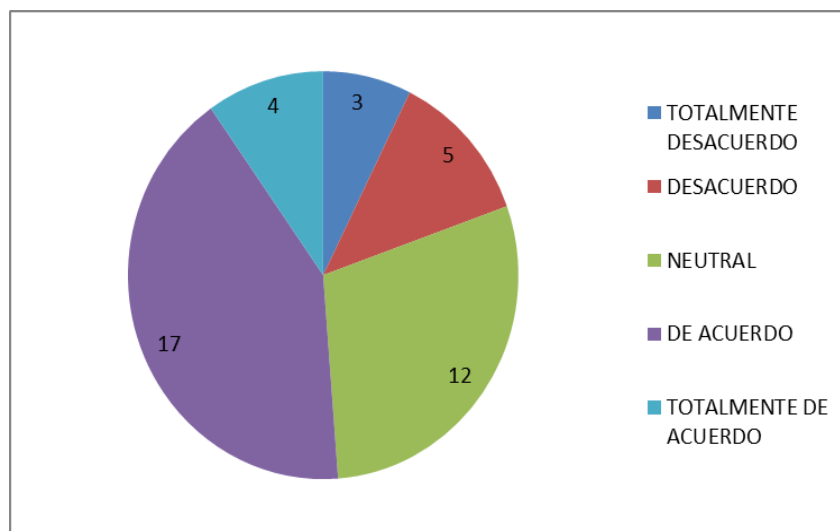
Grafica 4.37 Que tan convenientes son los horarios que usa el hospital



Los empleados piensan que los horarios que se ofrecen al usuario son adecuados.

18. El Hospital ofrece una atención personalizada a los usuarios en situaciones especiales.

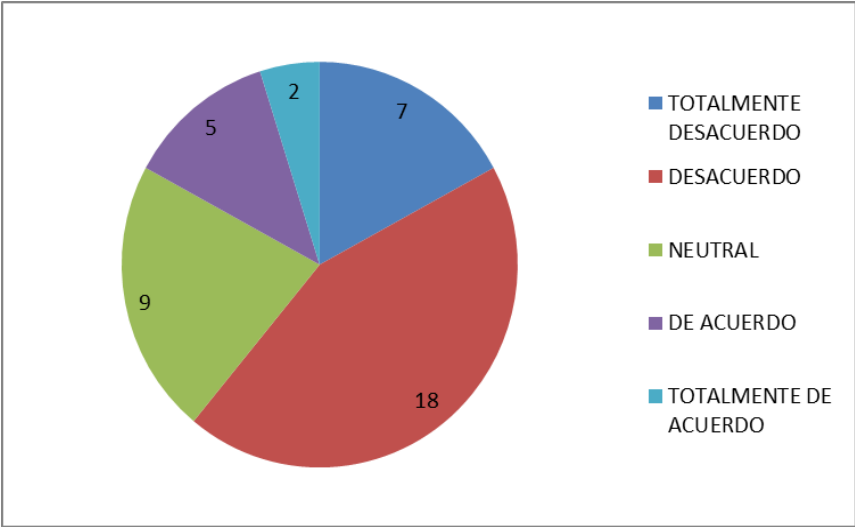
Grafica 4.38 El hospital ofrece una atención personalizada cuando lo requiere



El personal afirma que si existe una atencion personalizada en situaciones especiales.

19. El Hospital se preocupa por mejorar los intereses de los usuarios.

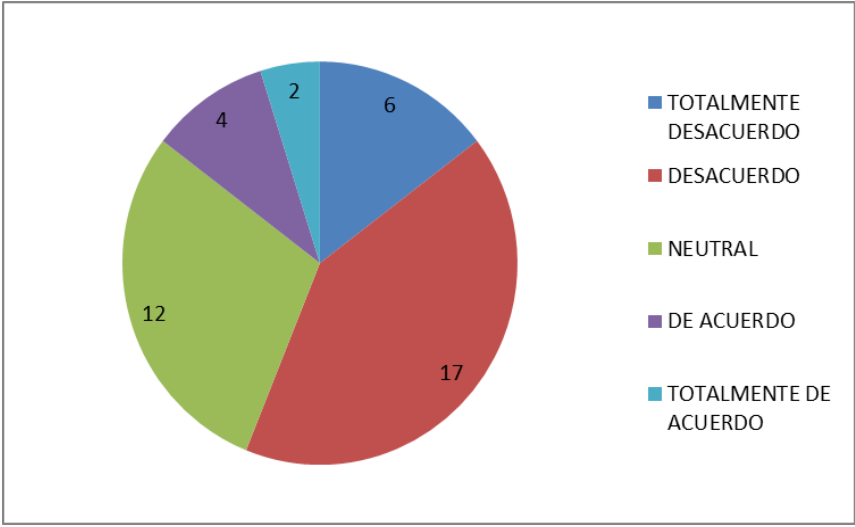
Grafica 4.39 El personal se preocupa por los intereses de los usuarios



La mayoría del personal encuestado coincide en que el hospital no se preocupa por los intereses de los usuarios.

20. El Hospital comprende las necesidades específicas de sus usuarios.

Grafica 4.40 El hospital comprende cada necesidad específica de sus usuarios.



El personal coincide en que el hospital no comprende las necesidades específicas de los usuarios.

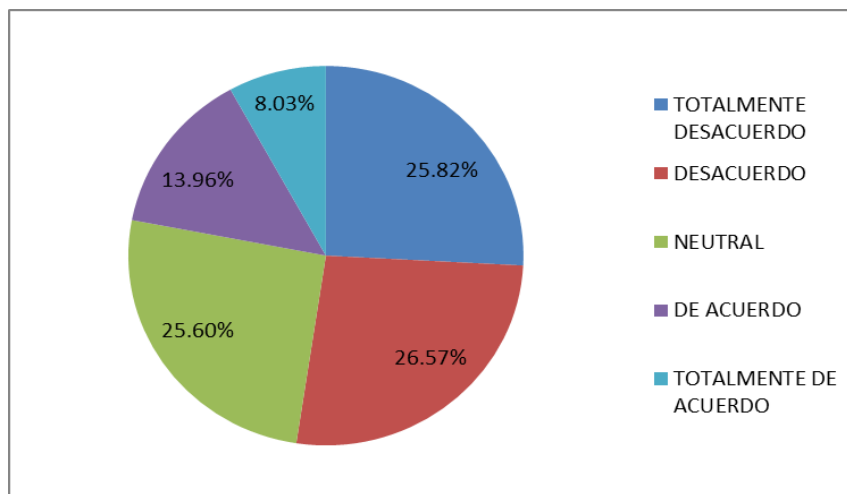
4.2 Discusión de los resultados

Una vez teniendo los resultados de ambos cuestionarios aplicados, realizaremos un promedio del cuestionario “A” y un promedio del cuestionario “B” de acuerdo a las cinco dimensiones que contiene el cuestionario.

Promedio de las dimensiones del cuestionario “A” (usuarios)

Dimensión 1: Elementos Tangibles.

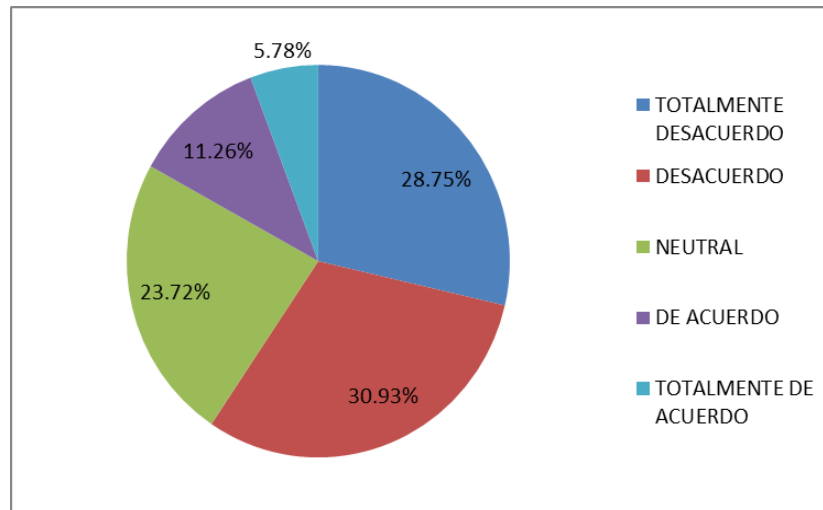
Grafica 4.41 Promedio de Dimensión 1 Elementos Tangibles (cuestionario “A”)



La siguiente grafica nos muestra las respuestas del cuestionario en referencia a la dimension 1 que son los elementos tangibles, se puede observar que los usuarios considera que las instalaciones del nosocomio no son las optimas y existen carencias dentro de las instalaciones.

Dimension 2: Fiabilidad

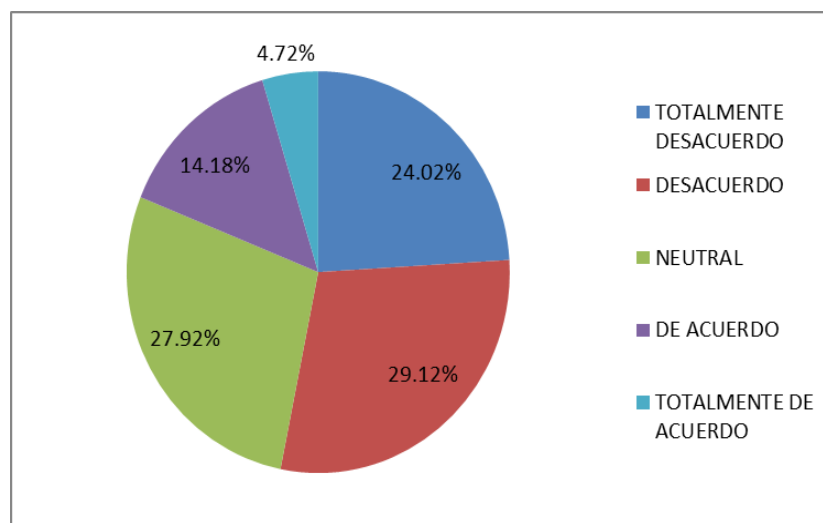
Grafica 4.42 Promedio de Dimensión 2 Fiabilidad (cuestionario "A")



En la dimension 2 que mide la fiabilidad, los usuarios respondieron que no existe fiabilidad estando en su mayoría de sus respuestas en desacuerdo y totalmente des acuerdo. Debe entonces el hospital poner especial atención y trabajar sobre la fiabilidad hacia el usuario.

Dimension 3: Capacidad de Respuesta

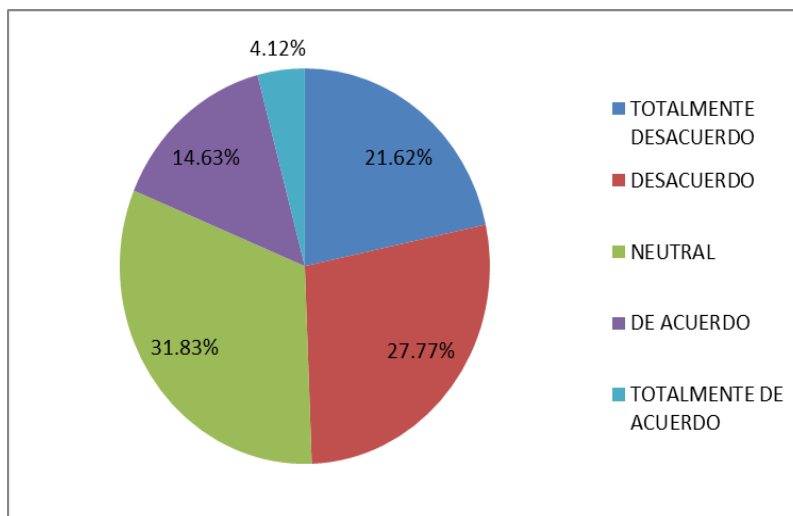
Grafica 4.43 Promedio de Dimensión 3 Capacidad de Respuesta (cuestionario "A")



La dimension 3 que se refiere a la capacidad de respuesta obtuvo su mayor puntaje en la respuesta desacuerdo, es decir, los usuarios consideran que el tiempo de espera, la respuesta a sus duda o inquietudes, el personal del hospital no se lo ofrece y carece de una atencion rapida en su servicio.

Dimension 4 Seguridad

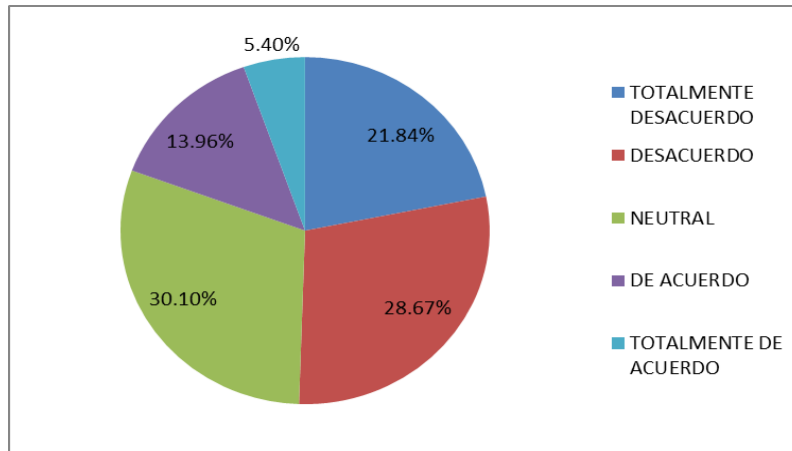
Grafica 4.44 Promedio de Dimensión 4 Seguridad (cuestionario "A")



Los tres mayores puntajes de esta grafica los obtuvieron las respuestas: neutral, desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por lo tanto los usuarios no perciben seguridad ni confianza al realizar trámites y servicios por parte de los empleados.

Dimensión 5 Empatía

Grafica 4.45 Promedio de Dimensión 5 Empatía (cuestionario "A")

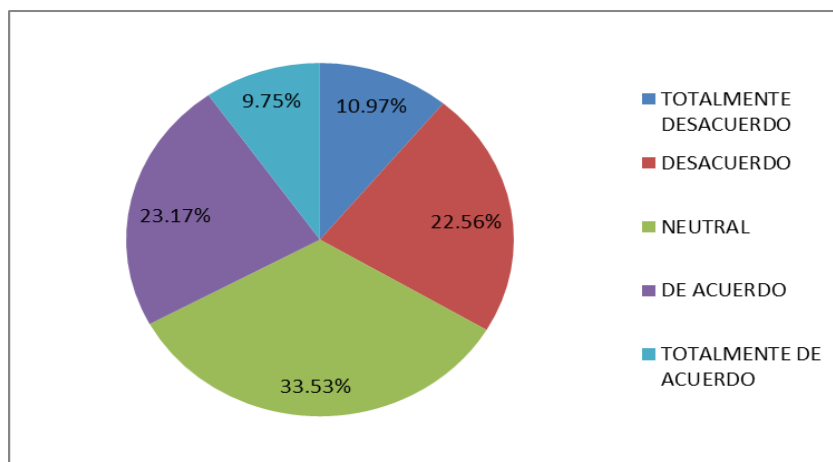


Nuevamente los puntajes con mayor porcentaje son: neutral, desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por lo tanto podemos concluir que los usuarios no perciben empatía en la atención que reciben por parte de los empleados del hospital.

Ahora bien analizaremos los resultados del cuestionario "B" (empleados) referente a las 5 dimensiones.

Dimension 1: Elementos Tangibles.

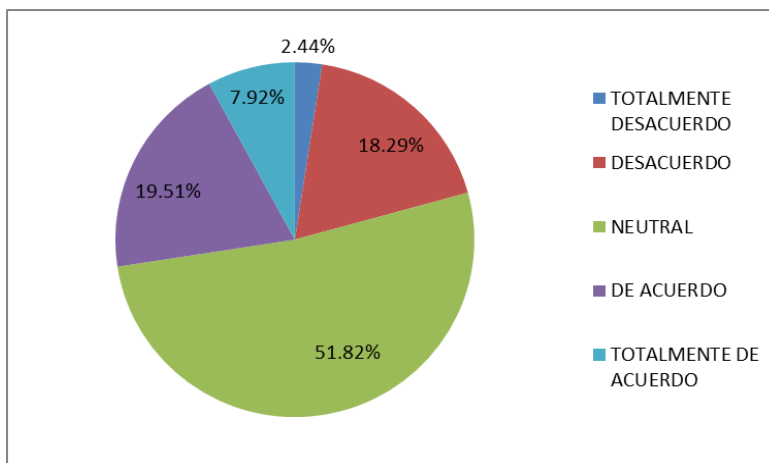
Grafica 4.46 Promedio de Dimensión 1 Elementos Tangibles (cuestionario "B")



Los empleados perciben en su mayoría entre neutral y de acuerdo las instalaciones que tiene el hospital, refiriéndose desde oficinas hasta consultorios, salas de espera, quirófanos, almacenes etc.

Dimensión 2: Fiabilidad

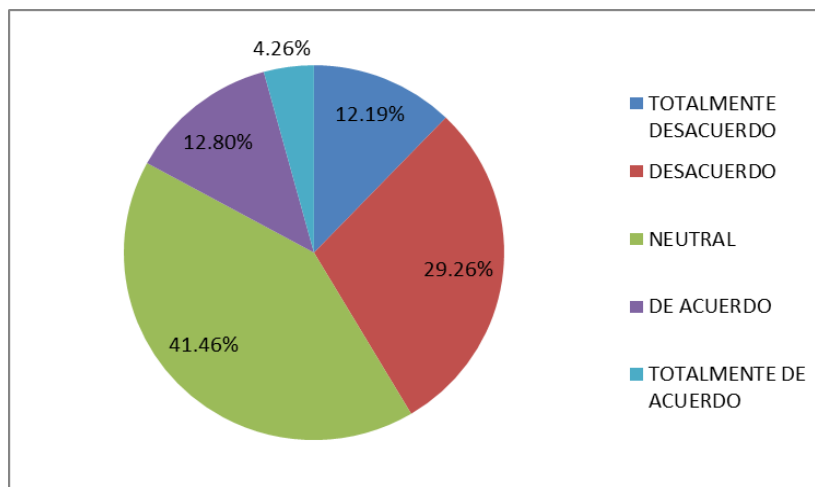
Grafica 4.47 Promedio de Dimensión 2 Fiabilidad (cuestionario "B")



La mayoría de los empleados coinciden en que no existe una correcta fiabilidad hacia la atención brindada a los usuarios.

Dimensión 3 Capacidad de Respuesta

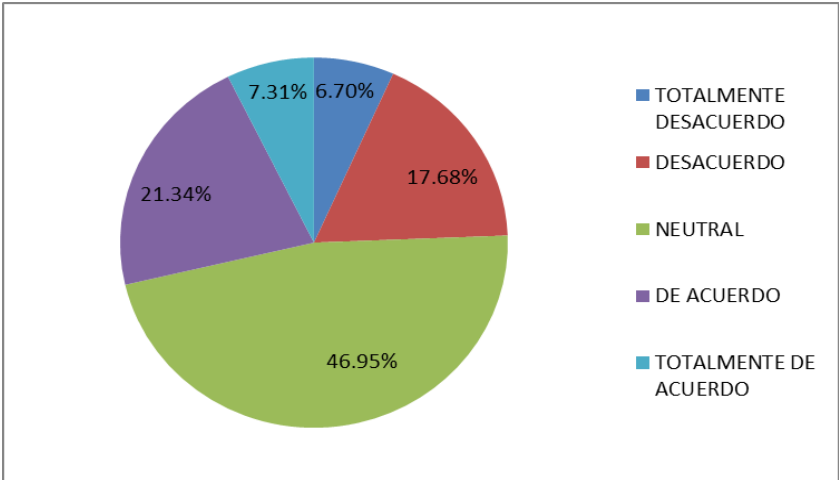
Grafica 4.48 Promedio de Dimensión 3 Capacidad de Respuesta (cuestionario "B")



Nuevamente los empleados coinciden en que la capacidad de respuesta en la atención y servicio de los usuarios no es la mejor.

Dimensión 4: Seguridad

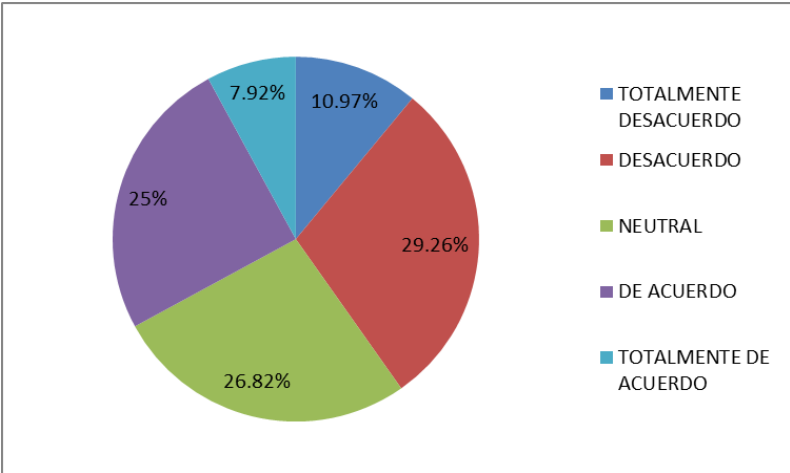
Grafica 4.49 Promedio de Dimensión 4 Seguridad (cuestionario "B")



Los empleados en su mayoría eligieron la respuesta neutral con un alto porcentaje, esto quiere decir que aún falta por mejorar tanto la atención como procesos dentro del organismo para mejorar la seguridad al realizar cualquier trámite del hospital.

Dimensión 5: Empatía

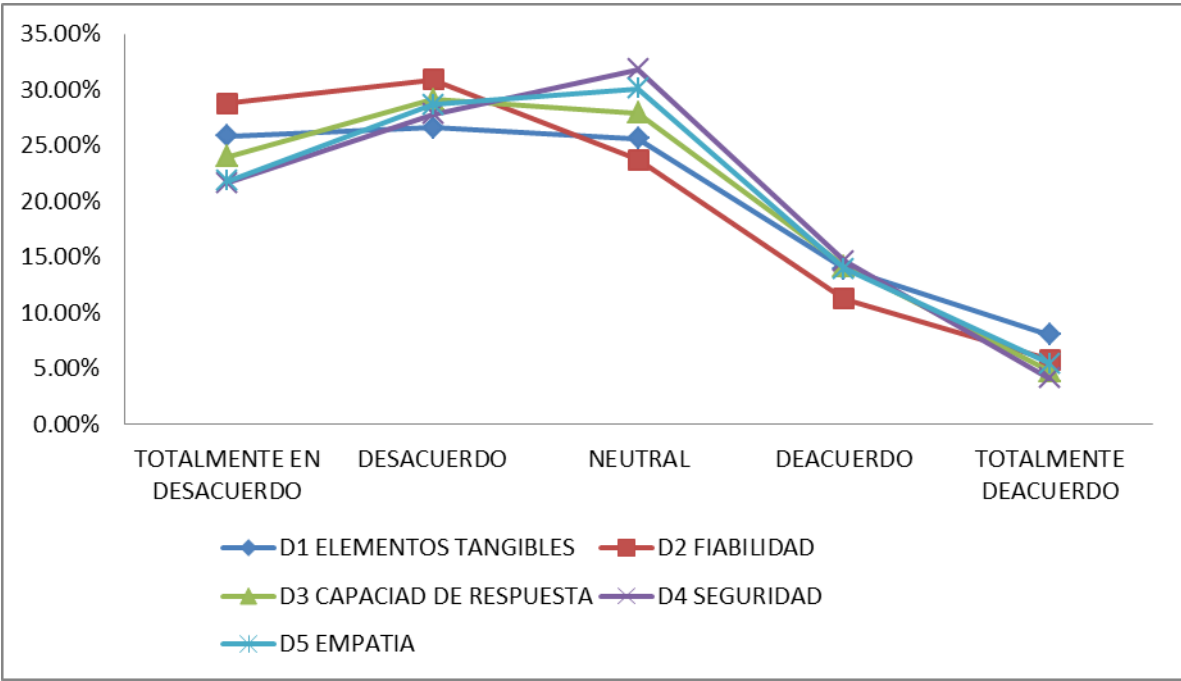
Grafica 4.50 Promedio de Dimensión 5 Empatía (cuestionario "B")



Esta dimension se encuentra un tanto emparejada en sus porcentajes, ya que el 29.26% estan en desacuerdo afirmando que no existe empacia haciaa los empleados, el 26.82% eligieron la respuesta neutral y un 25% estando deacuerdo en que si existe empatia. Refiriendonos a la respuesta que obtuvimos por parte de los usuarios ellos no perciben empatia, por lo que podemos concluir que no existe una buena empatia por parte de los empleados hacia el usuario.

Cruce del promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario “A” (usuarios).

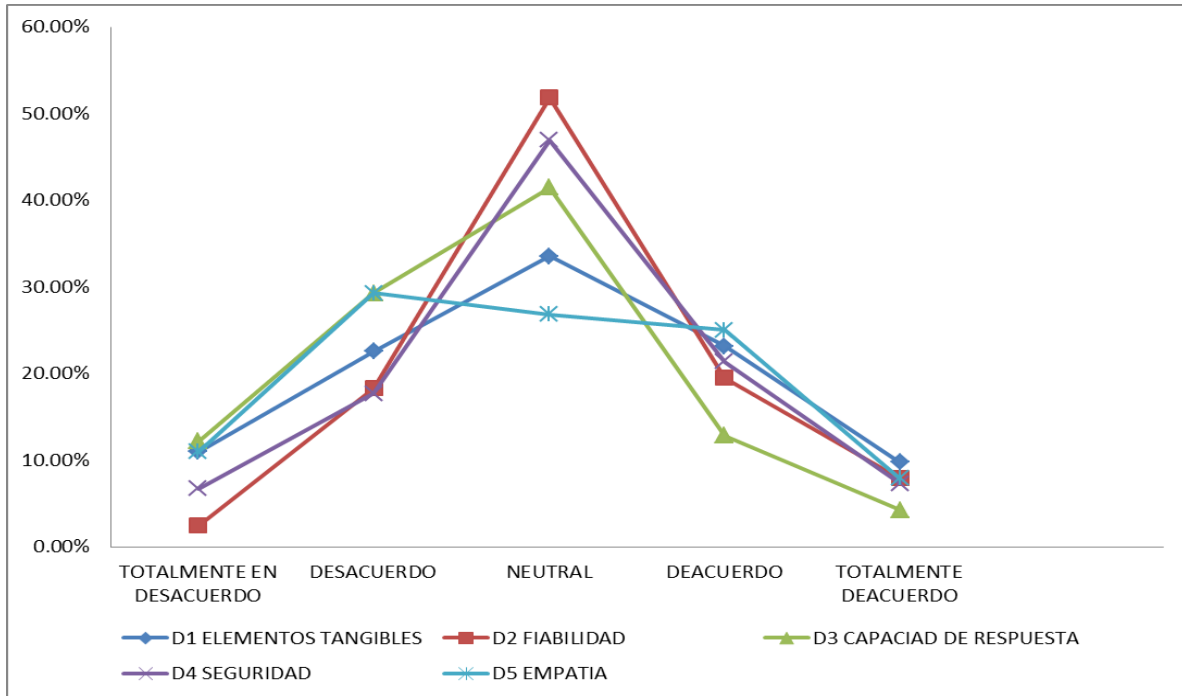
Grafica 4.51 Promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario “A”



La dimensión 3 que evalúa la capacidad de respuesta fue la que obtuvo mayor puntaje en las respuestas totalmente desacuerdo, seguida de la dimensión 4 la seguridad.

Cruce del promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario “B” (empleados).

Grafica 4.52 Promedio general de las cinco dimensiones del cuestionario “B”



La dimensión 3 que evalúa la capacidad de respuesta fue la que obtuvo mayor puntaje en las respuestas totalmente desacuerdo, seguida de la dimensión 4 la seguridad.

La siguiente tabla hace la comparación de los resultados de las cinco dimensiones del cuestionario “A” y “B”, en orden descendente comenzando por totalmente desacuerdo hasta totalmente deacuerdo.

Cuestionario "A" (usuarios)

Cuestionario "B"



Después de haber realizado los promedios por dimensiones en ambos cuestionarios "A" y "B" en base a las respuestas que obtuvimos y las anotaciones escritas en algunos de los cuestionarios se realizó un análisis FODA, esta herramienta no ayudara a visualizar las variables internas y externas que afectan o benefician más a la organización.

El siguiente cuadro clasifica según: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 4.1 FODA del Hospital

	PUNTO FUERTES	PUNTOS DEBILES
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Es el hospital más grande del estado en atención infantil y gineco-obstetricia • Médicos especialistas • Amplia plantilla de personal • Hospital de tercer nivel • Atención a población sin servicios médicos • Ganador de premios nacionales en la investigación de salud. • Alto índice de estadísticas en atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de empatía en la atención al usuario • Existe mucha demanda de atención y poca disponibilidad • Los sistemas informáticos que generan información son obsoletos • Los empleados no se identifican con uniforme • Falta de capacitación para personal médico y administrativo. • Instalaciones e infraestructura antigua

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con estructura orgánica definida • Cuenta con manuales de organización • Bajo costo en consultas 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una correcta orientación hacia los usuarios para realizar sus tramites • Falta de insumos (medicamentos, reactivos, material de curación) • Aumento en buzón de quejas • Tiempo de espera en trámites y consultas. • Rotación de personal • Ausentismo laboral
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar acreditaciones para obtener mayor recursos. • Buscar ampliar el catálogo de seguro popular. • Independizar las especialidades más grandes en otro lugar físico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liberación de presupuesto • Economía del país • Nuevas leyes y reformas en materia de salud • Cambio de gobierno • Licitaciones

Con base al análisis realizado se elaboró una Matriz FODA para generar estrategias.

Tabla 4.2 Matriz FODA del Hospital

FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO</p> <p>Participar en certificaciones para obtener recursos que sean utilizados en favor del usuario.</p> <p>Gestionar ante la Salud Pública Federal el aumento de diagnósticos por especialidad al Catálogo de Seguro Popular mediante el registro en plataforma de los casos recurrentes.</p>	<p>DO</p> <p>Actualización de manuales de organización, procedimientos, reglamento interior, descripción de puestos.</p> <p>Reorganización de plantilla de personal.</p> <p>Apertura de nuevo departamento: Gestión de</p>

		Certificaciones.
AMENAZAS	<p>FA</p> <p>Inducir a los directivos el acercamiento ante figuras públicas como diputados, para buscar el beneficio en materia de atención a la salud de los niños y mujeres sonorenses.</p> <p>Realizar un plan estratégico un para el fallo de licitaciones.</p>	<p>DA</p> <p>Formalizar documentos oficiales que se apeguen a la normatividad vigente y queden establecidos, con la finalidad de que estos no sean modificados por un nuevo gobierno.</p>

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Con este trabajo podemos concluir que la calidad en el servicio, se puede percibir por medio de la satisfacción del usuario, en algunas ocasiones se percibe a simple vista si un usuario sale al final de la cita con un buen semblante, se puede observar en su sonrisa, su agradecimiento, un apretón de mano, de la misma forma se percibe la inconformidad y molestia, las facciones faciales, el aventón de puerta o el reclamo verbal, también encontramos al que no dice nada pero manifiesta una queja o sugerencia de manera escrita. Debemos aclarar que las quejas que presentan los usuarios por medio de un buzón de quejas o verbalmente lejos de perjudicar, es una ayuda enorme que puede iluminar el camino y hacernos ver en que estamos fallado, el historial de estas nos ayudara a determinar cuáles son las más recurrentes, al determinar cuáles son debemos tomar medidas y estrategias que ayuden a la disminución.

Con el análisis realizado por medio de los dos cuestionarios SERVQUAL aplicados al personal: médico y administrativo, y usuarios de: urgencias, hospitalización y consulta externa, podemos concluir que según la percepción del usuario el servicio de la calidad en atención al usuario esta mas deficiente en las dimensiones 2 y 3 que se refieren a la fiabilidad y capacidad de respuesta. En otras palabras podemos decir que el usuario percibe poca confianza, se siente inseguro al realizar un trámite, no tiene una orientación de los tramites, el tiempo de espera no es adecuado, etc. En cuanto a los resultados del cuestionario aplicado al personal: médico y administrativo, tuvo mayor debilidad en las dimensiones 3 y 4 que son capacidad de respuesta y seguridad, el personal en general coincidió en que no se ofrece al usuario una correcta atención de información acerca de cómo realizar un trámite, información referente al paciente, resolver dudas, tiempos de espera, y respecto a la 4 dimensión la falta de seguridad y confianza que se trasmite al usuario no es hasta el momento la adecuada.

Claramente se pudo observar en los resultados, el manifiesto de los usuarios al no recibir un trato digno por parte del personal, dejando ver que la última dimensión que consideraron como importante fue la dimensión 1 de elementos tangibles. A pesar del reconocimiento del personal de su falta de capacidad de respuesta ante los usuarios, notoriamente los resultados favorecieron al Hospital.

El Hospital infantil tiene a su favor fortalezas como organismo que le puede ayudar a elevar su nivel de calidad satisfactoriamente, el sensibilizar al personal en cuanto a la calidad de la atención al usuario, será una de sus principales tareas que deberá realizar de manera constante hasta que se convierta en un hábito de los empleados.

Recordemos que el Hospital ofrece sus servicios al público abierto, que son personas vulnerables en situación económica baja hasta pobreza extrema, estas personas deben y tienen el derecho a ser tratados con amabilidad y respeto que los demás.

Veamos el grado de gravedad que puede llegar a tener la imprudencia o en su caso algunas negligencias médicas que puedan cobrar la vida de un ser humano, la calidad del servicio se debe dar desde la primera persona que recibe al usuario en una ventanilla hasta el médico que lucha por salvar la vida de un niño.

5.2 Recomendaciones.

- **Demanda de atención y poca disponibilidad.** Los usuarios a menudo manifiestan su inconformidad por el tiempo de espera en una consulta o en el área de urgencias. Hasta el día de hoy no se realizan supervisiones al personal médico que se encuentra en contacto con pacientes, se sugiere se realice un monitoreo durante los tres turnos y se registre en un formato evaluador los principales factores de la atención del usuario según el servicio en el que se encuentre. (puede ser un check list).

- **Sacar una cita.** La mayoría de las citas de especialidades que se apuntan en la cartilla del usuario, son registradas en una libreta, el 85% de las secretarías de médicos cuentan con equipo de cómputo, de las cuales solo el 15% llevan la agenda electrónica, la recomendación es para que el departamento de informática diseñe un formato unificado con todas las especialidades médicas con la finalidad que registren electrónicamente las citas y de un correcto seguimiento en las cancelaciones y recorrido de citas para agilizar la atención y evitar tiempos muertos.
- **Los sistemas operativos que generan información son obsoletos.** Para generar y actualizar información de un paciente en su expediente, resulta complicado porque este reporte se genera en conjunto por tres sistemas, que carecen de rapidez y confiabilidad de la información. Sin embargo actualmente se está trabajando sobre el expediente electrónico lo cual beneficiara al usuario para que la información generada acerca de su cuenta o deuda sea 100% confiable y se le otorgue de manera inmediata.
- **Capacitaciones.** El departamento de enseñanza y calidad del hospital cuenta con un área de capacitación. Actualmente solo se dedica a dar sesiones clínicas para los médicos residentes y cursos programados de protección civil. Se recomienda realizar un programa específico de capacitación anual, donde incluya temas de: trato digno, calidad en el servicio, atención al usuario, temas médicos de relevancia y actuales en materia de salud, capacitación para el personal administrativo en el manejo de sistemas que generan información al usuario, trabajo en equipo etc. La capacitación continua y constante será un pilar fundamental para ofrecer un servicio con calidad, y aumentar la satisfacción del usuario. Solicitar la ayuda de capacitadores por medio de la dirección general de enseñanza de la Secretaría de Salud.
- **Infraestructura deficiente y falta de equipo médico con tecnología.** Recientemente el cuarto piso (oncología) y quinto piso (cirugía) fueron remodelados debido a una acreditación. Se busca que las gestiones para

participar en las certificaciones sean constante, ya que al quedar acreditado en un área el hospital recibe recurso para adquisición de alta tecnología o ampliación y remodelación del área.

- **Correcta información y orientación para trámites.** El hospital carece de señalamientos de todo tipo, el departamento de servicios generales deberá coordinarse con calidad quien es el tiene los manuales de procedimientos, donde deberán realizar carteles visibles informativos donde orienten desde la ubicación de las áreas y departamentos hasta el proceso de un trámite simplificado en pasos. Estos deberán ser puesto en los lugares de mayor afluencia y deberán ser claros y simples de entender.
- **Falta de insumos (medicamentos, reactivos y material de curación).** La falta de medicamentos e insumos provoca en el usuario de manera inmediata una insatisfacción del servicio, el departamento de recursos materiales y almacén deberá enviar su planeación anual de insumos los meses de octubre de cada año, los últimos años no han sido enviadas al área de planeación de la secretaria de salud, lo cual ha generado la falta de abastecimiento por no contar con una correcta planeación. Para que la planeación sea eficaz se deberá hacer la recolección de necesidades de cada departamento del hospital y posteriormente ser enviada a la Dirección General de Administración de la Secretaria de Salud.
- **Buzón de quejas y sugerencias.** Buscar una beca para empleados para que tomen el curso “Gestión eficaz de la reclamaciones” por la Asociación Española de Calidad.

El hospital en los últimos años ha incrementado el número de quejas en la atención al usuario, involucrando al área médica y administrativa, de las cuales la mayoría son médicas, el seguimiento que se les da a las quejas en mediante oficio que se envía al órgano de control, sin embargo dejamos por un lado al usuario, se recomienda tomar más en cuenta a la persona que puso la queja por medio de llamadas telefónicas o bien ser citados si es

necesario para aclarar la situación y ver de qué manera se puede resolver el problema o la inconformidad que tiene. El departamento de Jurídico en conjunto con el Departamento de supervisión administrativa podrían realizar esta gestión y seguimiento a quejas.

- **Rotación de personal.** El área de recursos humanos deberá hacer una redistribución general de su plantilla de personal, existen áreas con poco personal y gran demanda y departamento con gran número de empleados y poca carga de trabajo, las áreas operativas son las que deben quedar cubiertas al 100% para agilizar la atención de los usuarios y minimizar el tiempo de espera.
- **Ausentismo laboral.** Las áreas operativas como hospitalización, y urgencias presentan ausentismo de personal, debido a que la mayoría de los médicos cuentan con más de dos trabajos y la compatibilidad de horarios no se respeta, por otro lado el personal de enfermería sindicalizado cuenta con días de riesgo laboral, 10 días económicos más vacaciones, es un derecho que no se puede quitar, Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos realice una programación correcta donde cada área tenga un calendario para evitar que falten más de dos personas por día y no exista falta de personal y se tenga que contratar para cubrir áreas.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez (2006). Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. Ideas propias Editorial. España
- Buttle, F. (1996) SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. Journal of marketing vol. 30
- Cadotte, E.R., Woodruff, R.B. y Jenkins R.L. (1987) Expectativas y Normas de Modelos de Satisfacción del Cliente. Journal of Marketing Research Vol. 24
- Calidad en el servicio. Un plan de mejora simple inmediato y y con impacto en el cliente. www.comoservirconexcelencia.com
- Capítulos del libro quien se llevó a mi cliente <http://whosto8lemyclient.com/LP/capitulos.html>.
- Crosby, P., Hablemos de calidad, McGraw Hill, 1990.
- Deming, W.E., Out of the crisis, The MIT press, 2000.
- Donabedian A. (1990) *Garantía y Monitoría de la Calidad de Atención Médica*: un texto introductorio. Instituto Nacional de Salud Pública, México.
- Eduardo Figueroa (2008) *¿Quién se llevó a mi cliente?* Kindle edition.
- Eiglier, P. Langeard, E. (1989). *Servuccion. El marketing de servicios*. Ed. MC-Graw Hill, Madrid.
- *El marketing de Servicios Profesionales*», de Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas, Editorial Paidós SAICF, 2004
- *Fundamentos de Marketing*», 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004
- Garvin, D.A. (1984) What Does Product Quality Really Meant? Soan Management Review Fall

- Grönroos C. (1988) *Calidad en el Servicio: Los Seis Criterios para una buena calidad en el servicio*. New York St. John's.
- Grönroos C. (1994) *Marketing y Gestión de Servicios* Ed. Díaz de Santos Madrid.
- Hart C. Heskett J.L. y Sasser J.R. (1991) *Errores en el servicio, pero clientes encantados, ¿Cómo lograrlo?*. Harvard business review.
- Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969) *La teoría del comportamiento del comprador*. New York: John Wiley and Sons.
- <http://www.crecenegocios.com/la-satisfaccion-del-cliente/>
- <http://www.esonora.gob.mx/cgeson/progetica/etica/COMITES/Archivos/HOES%20-%20Anteproyecto%20del%20codigo%20de%20conducta.pdf>
- IVAN THOMPSON (2006) Artículo: Definición de Servicios
- Juran, J. & Gryna, F., *Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso*, McGraw Hill, 1995.
- Kotler y Armstrong (2001) *Marketing*. Pearson Educación Octava Ed.
- Lehtinen, V. y Lehtinen J.R. (1982): *Service quality: a Study of quality dimensions*
- Lovelock CH. H. (1993) *Clasificación de los servicios para obtener información de marketing estratégico*. Journal of marketing.
- MANUAL DE ORGANIZACION DEL HIES (2014) [file:///C:/Users/jonathan/Downloads/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20HIES%202014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jonathan/Downloads/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20HIES%202014%20(1).pdf)
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL INFANTIL DEL ESTADO DESONORA
<http://innovacion.saludsonora.gob.mx/documentos/adorg/sss/MO-HIES-2014.pdf>
- Maqueda J. y Llaguno J.I. (1995) *Marketing Estratégico para Empresas de Servicios*. Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- *Marketing*, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002

- Mercadotecnia, Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002
- Objetivos de la calidad <https://www.iso.org>
- Oliver, R. (1980) Acognitive Model of the Antecedents and consequences of satisfaction decisions, Journal of marketing research.
- ONCOLOGICO <http://www.sonora.gob.mx/temas-de-interes/salud.html>
- Parasuraman A; V. Zeithmal; L. Berry (1988) SERVQUAL; multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality, Journal of retailing vol. 64
- Parasurman, A., Berry L., y Zeithmal V. (1993) *Mejora en la medición de calidad en el servicio*. Diario de venta al por menor.
- Philip B. Crosby,(1987) La Calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad, McGraw Hill.
- Revista Médica Herediana. Autor: Cabello Morales Emilio. Peru Lima 2001 http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1018-130x2001000300005
- Revista: “El buzón de pacioli” por el Instituto Tecnológico de Sonora, con el artículo: “Importancia de la calidad del servicio al cliente”. <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Siete reglas de oro de manejo de quejas <http://www.ganaropciones.com/7reglas.htm> *Matías Calandrelli
- Tesis Doctoral “Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido”. Autor: Manuel Civera Santorres (2008).
- Thompson, I. (2009) Definición de cliente. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Tse, D. y Wilton P. (1988) *Modelos de formación de la satisfacción del consumidor*. Journal of Marketing Research.
- W. Edwards Deming (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Williams Estrada V. (2007) *Servicio y atención al cliente*.

- Zeithaml, V, Parasuraman y Berry L.(1993) *“Calidad Total en la gestión de Servicios”* . Como lograr el equilibrio entre las percepciones y expectativas de los consumidores. Madrid: Diaz de Santos.
- Zeithmal V. (1988) *Percepción del cliente en precio, calidad y valor*. Journal of Marketing.

ANEXOS

- Cuestionario completo "A" (usuarios)
- Cuestionario completo "B" (empleados)

CUESTIONARIO "A".

Buen Día nos encontramos realizando un estudio acerca de la calidad del servicio que presta el Hospital Infantil. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor honestidad posible, ya que le garantizamos que sus respuestas serán confidenciales, y los datos utilizados serán únicamente para fines académicos.

I. PARTE.

Colocar una "x" en la línea correspondiente.

Usuario del Servicio: Urgencias ____ Consulta Externa ____ Hospitalización ____

INSTRUCCIONES:

En cada afirmación marque con una "X" la calificación que asigna usted en base a la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Neutral	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
-----------------------------------	----------------------	-------------------	----------------------	---------------------------------

Favor de elegir solo una opción por pregunta.

1. El Hospital cuenta con modernas y adecuadas instalaciones Físicas y equipamientos (edificios, laboratorios, etc.)					
	5	4	3	2	1

2. El Hospital posee tecnología avanzada	5	4	3	2	1
3. La información interna del Hospital, es clara y visualmente atractiva para el usuario (folletos, trípticos, carteles, señalamientos, etc.)	5	4	3	2	1
4. Los empleados del Hospital tienen una apariencia aseada y limpia	5	4	3	2	1
5. Cuando tengo un problema (de salud, económico, emocional etc.) el personal médico y administrativo del Hospital muestra un sincero interés en ayudarme.	5	4	3	2	1
6. El personal médico y administrativo del Hospital brinda desde la primera vez, un buen servicio.	5	4	3	2	1
7. El personal realiza sus funciones para cumplir con el servicio en el tiempo prometido. (consultas, atención al usuario, información solicitada)	5	4	3	2	1
8. El personal médico y administrativo del Hospital trata de mantener un mínimo de errores en su servicio.	5	4	3	2	1
9. El personal me comunica cuando concluirá el trámite de cualquier documento o servicio solicitado.	5	4	3	2	1
10. El personal del Hospital me proporciona el servicio con rapidez.	5	4	3	2	1
11. El personal del Hospital siempre está dispuesto a ayudarme.	5	4	3	2	1
12. El personal médico y administrativo nunca están demasiado ocupados para responder a mis inquietudes.	5	4	3	2	1
13. El personal del Hospital me transmite confianza.	5	4	3	2	1

14. Me siento seguro al realizar cualquier trámite dentro del Hospital porque me da la confidencialidad, honestidad y transparencia.	5	4	3	2	1
15. El personal del Hospital son educados y amables conmigo.	5	4	3	2	1
16. El personal médico y administrativo está capacitado, con los suficientes conocimientos para responder a mis preguntas.	5	4	3	2	1
17. El Hospital tiene horarios de atención convenientes para los usuarios	5	4	3	2	1
18. El Hospital me ofrece una atención personalizada en situaciones especiales.	5	4	3	2	1
19. El Hospital se preocupa por mejorar mis intereses.	5	4	3	2	1
20. El Hospital comprende las necesidades específicas de sus usuarios.	5	4	3	2	1

SI USTED TIENE ALGUNA SUGERENCIA O RECOMENDACIÓN FAVOR DE ANOTARLA.

CUESTIONARIO "B"

Buen Día nos encontramos realizando un estudio acerca de la calidad del servicio que presta el Hospital Infantil. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor honestidad posible, ya que le garantizamos que sus respuestas serán confidenciales, y los datos utilizados serán únicamente para fines académicos.

I. PARTE.

Colocar una "x" en la línea correspondiente.

Personal del Hospital: Medico ____Administrativo ____

INSTRUCCIONES:

En cada afirmación marque con una "X" la calificación que asigna usted en base a la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Neutral	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
----------------------------	---------------	------------	---------------	--------------------------

Favor de elegir solo una opción por pregunta.

1. El Hospital cuenta con modernas y adecuadas instalaciones Físicas y equipamientos (consultorios, laboratorios, oficinas etc.)	5	4	3	2	1
2. El Hospital posee tecnología y equipos modernos					

	5	4	3	2	1
3. La información interna del Hospital, es clara y visualmente atractiva para el usuario (folletos, trípticos, carteles, señalamientos, etc.)	5	4	3	2	1
4. Considera que el personal del Hospital tienen una apariencia aseada y limpia.	5	4	3	2	1
5. El personal muestra un sincero interés por ayudar a los usuarios en algún problema que presenten (de salud, económico, emocional etc.)	5	4	3	2	1
6. El personal en general brinda un buen servicio a los usuarios a la primera vez.	5	4	3	2	1
7. El personal realiza sus funciones para cumplir con el servicio en el tiempo prometido. (consultas, atención al usuario, información solicitada)	5	4	3	2	1
8. El personal del Hospital trata de mantener un mínimo de errores en sus servicios.	5	4	3	2	1
9. El personal comunica y orienta al usuario, cuando concluirá el trámite de cualquier documento o servicio solicitado.	5	4	3	2	1
10. El personal ofrece un servicio con rapidez a los usuarios	5	4	3	2	1
11. El personal siempre está en la mejor disposición de ayudar a los usuarios	5	4	3	2	1
12. El personal nunca está demasiado ocupado para responder a las inquietudes de los usuarios	5	4	3	2	1
13. Considera que el personal transmite confianza a los usuarios	5	4	3	2	1
14. El personal trasmite seguridad a los usuarios para realizar un trámite	5	4	3	2	1

15. Considera al personal que son educados y amables con el usuario	5	4	3	2	1
16. El personal se encuentra capacitado, con los suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los usuarios.	5	4	3	2	1
17. El Hospital tiene horarios de atención convenientes para los usuarios	5	4	3	2	1
18. El Hospital ofrece una atención personalizada a los usuarios en situaciones especiales.	5	4	3	2	1
19. El Hospital se preocupa por mejorar los intereses de los usuarios.	5	4	3	2	1
20. El Hospital comprende las necesidades específicas de sus usuarios.	5	4	3	2	1

SI USTED TIENE ALGUNA SUGERENCIA O RECOMENDACIÓN FAVOR DE ANOTARLA.

NOMBRE DEL TRABAJO

042_MA_Vania Zaireth Griego Castillo.pdf

AUTOR

Vania Zaireth Griego Castillo

RECUENTO DE PALABRAS

26321 Words

RECUENTO DE CARACTERES

139876 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

135 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.5MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 18, 2022 2:34 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 18, 2022 2:37 PM GMT-7**● 23% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 23% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 20% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)