

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

La gestión gerencial y la calidad en el servicio dentro de la
Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año
2016 - Lima

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

CENTENO LOAYZA, ELIZABETH

ESPINOZA GARGATE, YOSLY NELY

VELASQUEZ LAURA, DANIELA JACKELIN

ASESOR:

Mg. Callegari Galvan Juan de Dios

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL

LIMA, 2019

Dedicatoria:

A Dios, a nuestros queridos padres, y a todas las personas que contribuyeron con nuestra formación profesional, desde nuestros inicios de descubrimiento académico, en el proceso de cada etapa y en la búsqueda de un futuro mejor para cada uno de nosotros.

Agradecimientos:

A Dios, por darnos salud y bienestar.

A nuestros padres, por todo el apoyo durante nuestra formación personal y profesional. A todos nuestros docentes y asesores por brindarnos su apoyo y conocimiento para el desarrollo de este trabajo.

Resumen

La siguiente investigación titulada la “Gestión Gerencial y la Calidad en el Servicio dentro de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016”, tuvo como objetivo principal el analizar y determinar la relación que existe entre la Gestión Gerencial y la calidad de servicio, dentro de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada y además analizar los elementos que producen un impacto positivo o negativo, esto a fin identificar las causas o hechos que originan el problema. Surgió de la necesidad de mejorar calidad de servicio ofrecida a los usuarios dentro de la Clínica Aliada.

La investigación es tipo descriptivo correlacionar y para el recojo de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y la observación directa. Como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra de 50 usuarios y 20 colaboradores de la Clínica Aliada, 2016.

Los resultados obtenidos muestran que existe relación significativa entre las variables de estudio, es decir que la aplicación de una correcta gestión gerencial es fundamental para ofrecer un servicio de calidad. Por lo que se planteó alternativas de solución y se precisaron opciones a considerar para elevar la calidad de los procesos de gestión dentro de la Clínica Aliada: Como el fortalecimiento de la administración de calidad.

Palabras Claves: Calidad, Gestión Gerencial, Atención, Proceso y sistemas de gestión

Abstract

The following research entitled "Managerial Management and Quality in the Service within the Operations Management of the Clínica Aliada in 2016", had as its main objective to analyze and determine the relationship that exists between Managerial Management and the quality of service, within the Operations Management of the Clínica Aliada and also analyze the elements that produce a positive or negative impact, this in order to identify the causes or events that originate the problem. It arose from the need to improve the quality of service offered to users within the Clínica Aliada.

The investigation is correlational descriptive type and for the collection of the data the survey technique and direct observation were used. As an instrument the questionnaire, which was applied to a sample of 50 users and 20 collaborators of the Clínica Aliada, 2016?

The results obtained show that there is a significant relationship between the study variables that is to say that the application of a correct managerial management is fundamental to offer a quality service. Therefore, alternative solutions were proposed and options were considered to increase the quality of the management processes within the Allied Clinic: As the strengthening of quality management.

Keywords: Quality, Management, Attention, Process and management systems

Tabla de Contenidos

Caratula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abastract.....	v
Tabla de contenidos.....	vi
Introducción.....	vii
1. Problema de la Investigación	
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Planeamiento del Problema	2
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Casuistica	5
2. Marco Teórico	
2.1 Antecedentes	8
2.1.1 Internacionales	8
2.1.2 Nacionales.....	9
2.2 Bases Teóricas	17
2.2.1 Definición de Gestión gerencial	17
2.2.2 Funciones de la gestión gerencial	19
2.2.3 Pilares de la gestión gerencial para su crecimiento	20
2.2.4 Definición de calidad	33
2.2.5 Satisfacción del cliente	39
2.2.6 Conceptos Basicos	40
2.2.7 Importancia de proceso de administración de calidad	44
2.2.8 Teorias al respecto de la naturaleza de la satisfacción del cliente	49
3. Alternativas de solución	
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo de investigación la evaluación de la Gestión Gerencial y su relación en la calidad de servicio al usuario que asiste a la Clínica Aliada.

Durante los últimos años han sucedido cambios en el Sistema Nacional de Salud, que han involucrado a la calidad como uno de los pilares fundamentales de la prestación de servicios de salud, esto a fin de lograr la satisfacción de los usuarios, quienes expresan un juicio de valor individual y subjetivo, siendo considerada legítima solo si es percibida por el usuario, razón por la cual es importante evaluar la calidad del servicio periódicamente. Por lo tanto, para el usuario, la calidad depende principalmente de su interacción con el personal de salud, de atributos tales como el tiempo de espera, el buen trato, la privacidad, la accesibilidad de la atención y, sobre todo, de que adquieran el servicio que procuran. Cuando los sistemas de salud y sus trabajadores ponen al usuario por encima de todo, ellos ofrecen servicios que no sólo cubren los estándares técnicos de la calidad, sino que también cubren sus necesidades con respecto a otros aspectos de la calidad, tales como respeto, información pertinente y equidad.

Esta realidad conlleva a tomar en cuenta el estilo de gestión gerencial de las diferentes Organizaciones de salud, y por lo tanto que para una gestión gerencial de calidad es necesario que los servicios de salud sean también de calidad. Además, se percibe que la calidad del servicio en las Organizaciones de salud, se está convirtiendo en un requisito indispensable para su desarrollo y crecimiento. De esta forma, la calidad se convierte en un elemento estratégico que otorga una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a las diferentes Organizaciones que tratan de lograrla y más aún a las Organizaciones de salud que tienen como misión salvaguardar el bienestar y la salud de los pacientes que se atienden en sus instalaciones.

La necesidad de este trabajo de investigación radica en analizar y determinar la relación de ambas variables: la Gestión Gerencial y la calidad de servicio, y además la relación que existe entre cada una de las dimensiones de la Gestión gerencial y la calidad de servicio, analizar los elementos que producen un impacto positivo o negativo e identificar las causas o hechos que originan el problema, asimismo se busca plantear alternativas de solución y precisar opciones a considerar para elevar la calidad de los procesos de gestión.

El lugar en el que se lleva a cabo el estudio es en la Clínica Aliada, donde los usuarios y colaboradores de la Gerencia de Operaciones manifiestan su percepción sobre la gestión gerencial y la calidad de servicio que ofrece la Clínica. La importancia de la investigación es determinar la relación entre ambas variables: la gestión gerencial y la calidad de servicio de la Clínica Aliada, esto a fin de que pueda tener un mejor desarrollo en sus procesos y como resultado obtener la satisfacción del cliente.

Este trabajo de investigación es de naturaleza cualitativa, está basada en fuentes documentales y encuestas, es de tipo descriptivo; ubicado en el cuarto nivel y además responde a la pregunta ¿Cómo es la realidad que es objeto de la investigación? El desarrollo de este trabajo está compuesto por 3 capítulos:

En el capítulo I: Encontraremos el planteamiento problema de la investigación, formulación del problema y la casuística

En el capítulo II: Marco teórico que comprende los antecedentes y las consideraciones teóricas del tema de investigación

En el capítulo III: Señalaremos la propuesta de la alternativa de solución a la problemática detectada.

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Actualmente durante los últimos años el mundo ha evolucionado a gran velocidad, los retos y oportunidades de calidad, tecnología y administración se han desarrollado con el transcurso de los tiempos, debido a ello las organizaciones buscan mejorar la calidad del producto o servicio que brindan.

El desafío para los líderes del sector sanitario es idear e instrumentar, de manera exitosa, sistemas que fomenten el anhelo que tienen los profesionales de mejorar los servicios y al mismo tiempo satisfacer las exigencias de los pacientes y demás usuarios por mayores informes sobre la calidad de la atención de salud. Uno de los inconvenientes con la palabra calidad, es que aún no queda del todo claro dado que calidad significa algo distinto para cada persona. Cuando se utiliza la palabra calidad, en realidad, el usuario generalmente lo considera características típicas de la atención de salud, como eficiencia, cuidados y eficacia.

Es de saber que la gestión de las Organizaciones de salud comprende acciones de orden administrativo, gerenciales, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación entre otras.

En este Orden de ideas, podemos señalar que la gestión gerencial es un proceso que ayuda a una correcta conducción de los procesos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, por lo que las administraciones la emprenden para promover y posibilitar el desarrollo y crecimiento de las organizaciones de salud, como clínicas, hospitales esto a fin de salvaguardar la salud de los usuarios asistentes.

Asimismo, calidad es propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permite juzgar su valor y el servicio es la acción y efecto de servir. Uniendo estos dos conceptos, calidad de servicio es un concepto complejo que comprende tanto a los elementos tangibles e intangibles que perciben los consumidores al recibir un servicio. De igual manera, representan una de las variables más importantes en la formulación de estrategias de marketing, la cual ayuda a mejorar la competitividad de la empresa. La calidad de atención ocurre durante la entrega del servicio mismo, mediante la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que ofrece el servicio.

Dentro de la calidad del servicio existen tres dimensiones de calidad, la primera es la calidad física, referida al aspecto físico por ejemplo a las instalaciones de las empresas, la segunda es calidad corporativa que involucra la imagen de la empresa y la tercera es la calidad interactiva, que resulta de la interacción entre el personal de servicio de la empresa y el cliente, las cuales influyen en la percepción del usuario.

Así tenemos a la Clínica Aliada que es un centro médico especializado en Oncología Integral que busca brindar a sus clientes una excelente calidad de servicio y a fin de poder brindar a las familias la tranquilidad de contar con el mejor aliado posible en su lucha contra el cáncer.

1.2 Planeamiento del Problema

En los últimos años en el país han sucedido hechos que afectaron la integridad de casi todas las instituciones, han afectado en igual medida la estructura, las funciones y la capacidad de respuesta del Sector Salud a las necesidades de la población. Se presenta ante ello, la

oportunidad de analizar esta situación en el país por su magnitud y profundidad, a través de la observación de la conducción del proceso de atención de la salud de las personas para que, por medio de ello, reconfigurar un nuevo modelo para la conducción y organización de los distintos procesos para la resolución de problemas de salud.

La propuesta de calidad de Servicio parte del supuesto que sin una evaluación permanente del “¿qué se hace? y el ¿cómo se hace? junto a la identificación de la manera como se está atendiendo a las personas, el nivel de calidad y el grado de excelencia con que se viene trabajando; estos procesos no podrán ser conocidos y menos aún mejorados.

La gestión gerencial y la calidad del servicio en el sector Salud tiene como objetivos finales: buscar la mayor eficiencia en todo orden de cosas, mejorar la calidad de las prestaciones, maximizar el rendimiento de la atención de salud y capacitar a los

prestadores de los servicios para que realicen sus labores de acuerdo a las normas establecidas para las organizaciones encargadas del cuidado de la salud como la Dirección General de Salud de las Personas (DGSP) por intermedio de la Dirección Ejecutiva de Calidad en Salud (DECS) quien debe establecer los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso en función a la naturaleza y/o especialización de dichos establecimientos.

En la Clínica Aliada, el proceso más crítico es la admisión del paciente, servicio para el cual se cuenta con un potencial humano profesional, que brinda atención de salud en las especialidades de Oncología y cumple con un horario 7:30 a.m. a 9:00 p.m. de lunes a viernes y sábados 7:30 a 1:00 pm, a pesar de ello se observa que se ha incrementado las quejas de los

usuarios sobre el servicio de salud. La información expresada en forma espontánea por los usuarios que se quejaron de la atención de salud de esta clínica fueron: "...la información brindada por el personal de admisión es insuficiente", "...es muy largo el proceso de admisión", "...mucha demora el tiempo de atención", "...porque el médico no llega a tiempo" entre otros.

Frente al sentir de los usuarios se planteó este trabajo de investigación para analizar cómo la gestión gerencial se relaciona con la calidad de servicio y cómo esto influencia en el grado de satisfacción de los usuarios que asisten a la Clínica Aliada, lo que nos permitirá identificar oportunamente la razón del descontento de los pacientes, y minimizar los daños a la organización, como es el caso de demandas legales.

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la gestión gerencial mejoraría la calidad del servicio dentro de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión gerencial y la calidad del servicio dentro de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?
2. ¿En qué medida la función de planificación dentro de la gestión gerencial mejora la calidad de servicio en la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?

3. ¿En qué medida la dirección dentro de la gestión gerencial contribuye a la mejora de calidad de servicio dentro de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?

4.- ¿En qué medida la organización dentro de la gestión gerencial optimiza la calidad de servicio en la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?

5.- ¿En qué medida la función de control dentro de la gestión gerencial optimiza la calidad de servicio en la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?

1.3 Casuística

La empresa Encocore S.A.C., conocida como Clínica Aliada con RUC N° 20507775889. Con Domicilio en Av. Gálvez Barrenechea N°. 1044 URB. Corpac Lima - LIMA - San Isidro, Lima Perú, representada por el señor Félix Gutiérrez Francisco José, en calidad de Gerente General y dedicada a actividades de prevención, detección, tratamiento y control del cáncer, con el fin de convertirse en la mejor clínica Oncológica referente a nivel nacional e internacional en la lucha contra el cáncer.

Se determinó que era conveniente la evaluación de la situación de la gestión gerencial y la calidad de servicio involucrando a la Gerencia de Operaciones, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, optimizar los procesos de atención y perfeccionar la competitividad de la clínica.

Es así que la Clínica Aliada tiene sus orígenes en el año 2004, donde sus servicios empezaron a desarrollarse en un pequeño centro de atención médica en el distrito de Surco, debido a su calidad de servicio, la demanda creció de tal manera que, en el 2008 la clínica

Aliada tuvo que trasladarse a un inmueble más grande ubicado en San Isidro para poder atender la demanda creciente. Asimismo, desde entonces año a año se han incrementa los casos de personas con cáncer y la demanda del servicio oncológico ha ido en aumento. Debido a esto la Clínica Aliada ha tenido que contratar más personal, adquirir equipamiento nuevo y mejorar su infraestructura. Durante el año 2015 se atendía un promedio de 70 personas diariamente, pero en el año 2016 se empezaron a atender un promedio de 140 personas diariamente, la demanda del servicio se duplicó ocasionando deficiencia en la calidad de servicio, incremento de quejas por parte de los usuarios, deficiencia en los sistemas de información, demora en los tiempos de atención a los usuarios y deficiencia en el desarrollo de los procesos, a ello sumamos la falta de coordinación entre el área de calidad y las demás Áreas.

Por ejemplo, desde el 2014, la Clínica Aliada cuenta con una máquina de radioterapia en la cual se atiende un promedio de 50 pacientes de cáncer diariamente, y la cual durante el año 2016 se ha malogrado en tres oportunidades quedando inoperativo por un lapso de tres a cuatro días, debido a la falta de coordinación existente entre las áreas responsables y por qué no se consideró un plan de contingencia para el mantenimiento preventivo y/o correctivo para la máquina de radioterapia, ocasionando malestar e incomodidad a los pacientes que ya tenían su cita programada. Debido a este incidente, el área de logística procedió a contratar de manera urgente a una empresa para que proceda a hacer las reparaciones correspondientes, las cuales demoraron y donde se tuvo que obviar los procedimientos para realizar la contratación de un servicio. (Cotización, negociación de precios y otros factores). Esta falta de coordinación ocasionó gastos, y a la vez ocasionó pérdida de futuros pacientes por la desconfianza generada en los sucesos antes mencionados

A raíz de este incidente y muchos otros, la Clínica Aliada empezó a recibir reclamos los cuales fueron registrados en libro de reclamaciones y también las quejas e incomodidad por parte del paciente. Asimismo, mediante las encuestas realizadas se pudo identificar la percepción de cada uno de los colaboradores y usuarios que asisten a la clínica Aliada, de los 125 usuarios encuestados un 0.05% manifestó que nunca se ha sentido satisfecho y un 35% manifestó que casi nunca se ha sentido satisfecho con el servicio obtenido en la clínica Aliada; también se puede advertir que la insatisfacción de los usuarios en relación al tiempo de atención y el desempeño del personal perteneciente a la Gerencia de Operaciones .

Del análisis realizado, cabe señalar que la falta de gestión gerencial en la calidad de servicio, falta de control interno y falta de coordinación entre las diferentes áreas afecta la satisfacción del usuario que recurre a la Clínica Aliada.

Así mismo, se puede identificar que la Clínica Aliada no está aplicando las funciones básicas de la Administración que son la planificación, organización, dirección, control que son fundamentales para realizar una correcta gestión dentro de la organización y prevenir contingencias que pueda perjudicar el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

De ello se desprende la falta de estrategias, la falta de interés de los colaboradores por brindar una atención óptima a los usuarios, a lo que agregamos que los medios utilizados por la organización para atender sus reclamos no son efectivos, produciendo ello una insatisfacción por parte del usuario.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Salto (2014). En su tesis titulado “Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta en el departamento médico del Instituto Nacional Mejía en el periodo 2012“. “Realizo un estudio observacional con un diseño epidemiológico analítico transversal en una población de 4822 usuarios potenciales, de los cuales se tomó una muestra representativa y aleatoria estratificada de 391 sujetos, se aplicó una encuesta con un cuestionario previamente validado, de 20 preguntas, con una X confiabilidad medida por alpha de Cron Bach de 0,832. Como resultados se encuentra que, al terminar la consulta con el profesional, los usuarios manifiestan en un 92,1% hay satisfacción en la atención, IC95%: 88,97 - 94,36%, y consideran que a mayor indiferencia y descortesía tienen menor grado de satisfacción. ($r = -0,184$; $p 0,000\dots$). Al terminar la consulta con el profesional, los usuarios manifiestan en un 10,5% IC95% de 7,82-13,92%, hay atención de calidad, donde se considera que a mayor indiferencia y descortesía hay menor grado de calidad en la atención ($r = -0,192$; $p 0,000$)”.

Droguett (2012), En su tesis titulado “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes”, En conclusión, Calidad del servicio y Satisfacción son dos constructos distintos, pero estrechamente relacionados (Hurley & Estelami, 1998). Según algunos autores la calidad es una causa de la satisfacción (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985b; Oliver R., 1993b; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997), mientras que para otros es una consecuencia de la misma (Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991b). A pesar de estas dos visiones distintas, existe

consenso creciente en torno a la idea de la calidad percibida como antecedente de la satisfacción (Bloemer, Ruyter, & Peeters, 1998), llegando a un estudio con evidencia empírica -consistente con estudios anteriores- que demostró que la calidad del servicio lleva a la satisfacción (Lee, Lee, & Yoo, 2000), y a definiciones que hablan de la satisfacción como resultado de la valoración que el cliente hace sobre la calidad percibida del servicio entregado por la empresa (Alet,1994).

2.1.2 Nacionales

Ninamango (2014). En sus tesis titulado “Percepción de la calidad de servicio de los usuarios en el consultorio externo de medicina interna del Hospital Nacional Arzobispo Loayza en enero del 2014“.

“El objetivo de investigación fue describir la percepción de la calidad de servicio de los usuarios en el consultorio externo de medicina interna del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL) en enero del 2014. El diseño de estudio fue Descriptivo, Transversal y Observacional. Se seleccionó de manera no probabilística una muestra de 230 usuarios de los consultorios externos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza en enero del 2014. Se utilizó muestreo no probabilístico, empleándose la encuesta SERVQUAL modificada a 22 pares de preguntas el cual mide la satisfacción calculando la diferencia entre las respuestas para las expectativas y las percepciones. Los datos fueron analizados con el paquete estadístico SPSS”. “Los resultados obtenidos fue insatisfacción global de 83.9% e insatisfacción en las dimensiones de respuesta rápida de 81,7%; las dimensiones de: confiabilidad (78.3%), Aspectos Tangibles (72.6%), empatía (69.6%) y seguridad (63.9%). Las conclusiones a la que arribo el investigador fue insatisfacción (83,9%) es muy alta en comparación a estudios

previos. Las expectativas son altas en comparación a las percepciones. No se encontró asociación estadísticamente significativa entre los factores sociodemográficos y la satisfacción global ni las dimensiones”.

Arrué (2014). En sus tesis titulado “Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014”.

“La presente tesis desarrolla un estudio sobre cómo los usuarios perciben el nivel de calidad de los servicios de atención brindados por la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto, para lo cual se llevó a cabo una investigación con un diseño de tipo transversal descriptivo no experimental. Esta percepción de calidad incide en la satisfacción de los usuarios en el ámbito de la orientación de los servicios públicos de telecomunicaciones. Éste es un aspecto de gran significancia el cual tiene como objetivo mejorar la atención a los usuarios, desarrollando acciones que atenúen la diferencia que existe entre lo que espera el usuario del organismo regulador (expectativas) y lo que realmente recibe de éste, dado que la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, son temas que han traspasado la barrera de la empresa privada y actualmente están tomando relevancia, sobre todo a nivel latinoamericano, en los procesos de modernización que está viviendo el sector público”. “Los resultados de la investigación señalan que la percepción de la calidad del servicio de atención se encuentra en el rango de satisfacción baja (62%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario, pero no suficiente respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto”.

García (2013). En sus tesis titulado “Percepción y expectativas de la calidad de la atención de los servicios de salud de los usuarios del Centro de Salud Delicias Villa-Chorrillos en el período febrero-mayo 2013”. “Tuvo como objetivos: Identificar la percepción y la expectativa de la calidad de la atención recibida por los usuarios/as externos en los diferentes servicios de salud en el período de marzo-abril 2013; determinando el nivel de fiabilidad, la capacidad de respuesta, el grado de empatía, la seguridad y los aspectos tangibles que brinda el Centro de Salud Delicias de Villa-Chorrillos. Materiales y Métodos: Análisis secundario de los datos de la Encuesta SERVQUAL modificada para los establecimientos de salud por medio del programa Microsoft Excel 2010 aplicativo EpiInfo, validado según RM 52-2011 MINSA. Fueron entrevistados 192 usuarios del Centro de Salud Delicias de Villa-Chorrillos respectivamente de los diferentes servicios ofrecidos en el centro de salud”. “Las variables de estudio fueron: nivel de fiabilidad del usuario, capacidad de respuesta del Centro de salud, grado de empatía y la seguridad que ofrece el profesional de salud, así como la evaluación de los aspectos tangibles que brinda el Centro de Salud Delicias de Villa-Chorrillos. Aplicándose estudio observacional, descriptivo, transversal”.

Resultados fueron: “De los 192 pacientes encuestados en el Centro de Salud Delicias de Villa en Chorrillos se determinó que el 55% de los usuarios encuestados estaba insatisfecho con la calidad de atención brindada en dicho centro, siendo un 45% que indicaba encontrarse satisfecho. De los niveles de satisfacción según las dimensiones consideradas en ésta evaluación se obtuvo mayor satisfacción en las dimensiones de empatía y seguridad; ya que de todos los encuestados el 52% indicó estar satisfecho con los aspectos encerrados en la dimensión de empatía (preguntas 14-18) y el 51.8% en la dimensión de seguridad (preguntas 10-13) a diferencia de las otras dimensiones que muestran un grado mayor de insatisfacción como en la dimensión de fiabilidad 58.5%, capacidad de respuesta 60.5% y aspectos tangibles

59.6%”. “Conclusiones: según los resultados obtenidos podemos concluir que para los pacientes atendidos en el Centro de Salud Delicias de Villa lo más importante es el buen trato que recibe de todos los profesionales de la salud; siendo puntos importantes el respeto por su privacidad, una buena comunicación y el sentirse escuchados, demostrado en la dimensión de empatía y seguridad. Es en estas dimensiones en las que debemos trabajar con mayor énfasis para cumplir las expectativas de nuestros pacientes y así disminuir el grado de insatisfacción presente en dicha evaluación en un 55% de todos los encuestados, en lo cual se tiene que enfatizar para mejorar la satisfacción de los usuarios”.

Cabello y Chirinos. (2012). En su tesis titulado “Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. RevMedHered. 2012” “Estudio descriptivo, transversal, basado en la encuesta SERVQUAL. Las variables del constructo luego de perfeccionamiento consecutivo, incorporaron las principales actividades del proceso de atención y requisitos de calidad de los usuarios externos. La validez de contenido fue analizada con 5 expertos, la validez de constructo por análisis factorial, la consistencia interna por el coeficiente alfa de Cronbach y su aplicabilidad en una muestra no probabilística de 383 usuarios de CE y 384 de E”. Resultados: “El análisis factorial mostró que el 88,9 % de la varianza de las variables en CE y 92,5% en E, explicaban los 5 componentes o dimensiones de la calidad. El coeficiente alfa de Cronbach fue 0,984 para CE y 0,988 para E. La satisfacción global de los usuarios en CE fue 46,8% y 52,9 % en E. Las variables con mayor insatisfacción en CE fueron: difícil acceso a citas, demora para la atención en farmacia, caja, módulo SIS y el trato inadecuado; en emergencia: deficiente mejora o resolución del problema de salud, deficiente disponibilidad de medicinas y demora para la atención en farmacia, caja y admisión. Conclusiones: Las encuestas de CE y E, han demostrado propiedades psicométricas para ser considerados como

instrumentos válidos, confiables y aplicables, para medir el nivel de satisfacción de los usuarios externos, identificar las principales causas de insatisfacción e implementar proyectos de mejora”.

Riveros y Berné (2011). En su tesis titulado “Análisis de la opinión de usuarios sobre calidad percibida y satisfacción con hospitales públicos: Estudio de caso desde la perspectiva de la aplicación del marketing”. “El análisis empírico se desarrolló a través de la aplicación de una encuesta, diseñada para tal efecto, a una muestra de usuarios de un hospital del sur de Chile. La muestra se conformó con 200 pacientes/usuarios, hombres y mujeres mayores de 15 años, que acababan de ser atendidos o que se encontraban hospitalizados durante el período en que se aplicó la encuesta. Tanto del consultorio ambulatorio externo como de los servicios de hospitalización, se consideraron las 26 especialidades que poseían mayores prestaciones dentro de un año normal; así como también, todo lo referente al entorno social de la atención (relación entre personal funcionario y usuario), entorno físico (infraestructura) y procesos administrativos del servicio”. “Se pudo determinar que el trato otorgado por el personal del hospital es el que provoca un mayor efecto sobre la calidad percibida por el usuario/paciente. En segunda instancia influyen una gestión de capacidades y compromisos orientados al usuario y también, la gestión de información y coordinación entre los servicios internos. Una mejor percepción sobre la tramitación de horarios de consulta, ingreso y espera, proporciona en mayor medida que otros aspectos, una mayor satisfacción global con el servicio recibido. Esto, junto con comodidades de salas de hospitalización y mantenimiento y limpieza general, deben fortalecerse en orden a conseguir mejorar la satisfacción global de los usuarios”.

Fernández, I (2012). En sus tesis titulado “Estudio de la calidad de servicio de las redes móviles en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis para obtener el Título

de Ingeniera en telecomunicaciones. Propuso como objetivo el Incremento de interés de inversión: debido a que habrá mayor inversión tanto por parte de los operadores como identidades públicas, hará que el interés, el esfuerzo y compromiso sea aún mayor”. “Competencia para la prestación de buenos servicios: debido a la mayor competitividad los proveedores incrementarán en la mejora de sus servicios con el fin de incrementar clientes. Incremento de Inversión de mejor infraestructura. Según el autor en este proyecto de tesis nos da a conocer la falta de calidad de servicio y el proyecto de tesis consiste en el estudio y forma de administración de las normas de calidad de servicio en las redes móviles del Perú y de los parámetros de medición que se están usando hoy en día; los cuales han sido establecidos, que es el ente regulador del Perú”.

“Ya que no ofrecen un buen servicio de calidad y trae como consecuencia la insatisfacción del usuario; debido a que se presentan problemas en la comunicación, como, por ejemplo: pérdidas de la señal, llamadas no establecidas, mala calidad de voz, interrupciones o pérdidas de las llamadas durante las conversaciones; y también se incluye la atención al cliente vía telefónicamente, que en muchos casos es tedioso e ineficiente, porque no brindan la adecuada información. Entonces la empresa enfrentara con planteamientos generales de la optimización de la red”. “se enfocará al estudio y forma de administración de las normas de calidad de servicio en las redes móviles del Perú y de los parámetros de medición que se están usando hoy en día; los cuales han sido establecidas por OSIPTEL, que es el ente regulador del Perú, además de planteamientos de optimización de la red. Estas normas impulsarán el mejoramiento sostenido de calidad de los servicios móviles ofrecidos y una mayor competencia entre los operadores, y habrá un mejor control en cuanto al servicio brindado por parte de las empresas operadoras solucionará los problemas de hoy”. “Una buena gestión de la calidad del servicio favorece tanto al usuario como al proveedor, pues le

garantiza al primero el buen funcionamiento del servicio que está adquiriendo mientras que al segundo le da la posibilidad de quedar bien con sus clientes y superar a la competencia. Un ejemplo de esto es la validación del despliegue de la red, que permite identificar cual va a ser la QOS que van a recibir los usuarios, tanto en cobertura como en la calidad de los servicios que solicitan de la red”.

Se contribuye con esta investigación en la importancia de calidad de servicio como un elemento esencial de toda empresa, ya que el servicio de calidad es la garantía con nuestros clientes quienes nos califican y nos recomiendan constate mente con otros futuros clientes, por esta razón que a cada cliente se le debe brindar una calidad de servicio la cual como empresa nos ayuda para mejorar el abastecimiento de combustible.

Roldan, Balbuena y Ronan (2010). Tesis Denominada “Calidad de servicios y lealtad de compras del consumidor en los supermercados limeños. Tesis de Maestría en Administración Estratégicas de Empresas”. “Considera como objetivo medir el grado de asociación entre la calidad de servicio percibida por los consumidores y su lealtad de compra en supermercados de Lima, Medir el nivel de calidad del servicio percibida por los clientes. Medir el nivel de lealtad de los clientes. El autor describe que la calidad de servicios es muy amplia e importante ya que considerándolo como variable es clave para mejorar el servicio. Nos dice que nos ayuda a mejorar la conectividad de las empresas. La lealtad es otro concepto complejo que permite conocer la intención o decisión que asume el consumidor ante el estímulo de calidad de servicio”. “Ambos conceptos se muestran estrecha mente relacionados, según lo muestra Heskertt (2007) en su modelo de las cervices profit chain, el cual forma parte de la información esencial de las empresas, principalmente las de servicios, para el

diseño de sus estrategias de calidad de servicios y fidelización de sus clientes que, finalmente, impactara en sus resultados financieros.

La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y lealtad en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente y manifestando la intención de volver a su supermercado. Los factores de calidad de servicio que se encuentran más relacionados con la lealtad, medida como intención de comportamiento, Así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. Final mente se recomienda que las gerencias de los supermercados pongan mayor énfasis a estas dos dimensiones como son: Intersección personal y fiabilidad al momento de definir estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio lo que traerá como consecuencia mayor captación de clientes”.

Naturalmente nos ayuda a mejorar la calidad de servicios ya que nos da a conocer cómo impacta ante nuestros clientes. Pues nos da a conocer como la calidad de servicio influye en la decisión del cliente para fidelizarse, es entonces es por la cual que los resultados en los estados financieros mejoraran. La percepción de cada del cliente juega un papel importante en cada empresa y es correspondida con su lealtad de consumo de combustibles: Líquidos, GLP y GNV.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición de Gestión Gerencial

“Etimológicamente, la palabra gestión resulta de la unión de dos conceptos del latín: gestus que significa hecho concluido o realizado, y el sufijo -tio, aplicado para una acción o efecto; asimismo, según el diccionario de la Real Academia Española de la lengua, la palabra gestión tiene dos significados: 1) acción y efecto de gestionar; y 2) acción y efecto de administrar”.

Según Koontz y Weihrich (como se citó por Pávez, 2000), define la palabra gestión como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetos de la organización” (s.p)

Según Martínez (2000) “La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo”. (p.11)

Según Amat (2000) indica “De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”. (p.270)

Según Crosby (como se citó en Fermín, 2004) define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran” (p.01).

Según Hitt (como se citó por Padilla, 1990) indica lo siguiente “La Gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de objetivos de una organización”. (s.p.). Las definiciones antes indicadas sobre el concepto de gerencia tienen una serie de alcances:

“En primer punto ambos autores afirman que la gerencia es un arte, por lo que ello implica un nivel de sensibilidad y creatividad en su desarrollo, lo cual permite al gerente la adecuación de soluciones prescritas a las diferentes contingencias que se presentan durante el día a día, cabe señalar que Hitt afirma que la gerencia es una ciencia, lo cual significa que es un conjunto de conocimiento estructurados, objetivos y verificables”.

En segundo punto, dentro de la definición de Hitt se incluye la frase “trabajar con y a través de un equipo de personas”. Esta idea indica que la actividad del gerente esencialmente involucra una relación con sus colaboradores, lo que conlleva a una colaboración, partición y delegación.

Por último, ambos autores nos mencionan frases relacionadas con el logro de los objetivos de la organización, por lo que se percibe que toda organización debe contar con objetivos y metas para su desarrollo y crecimiento, hacia los cuales las acciones del equipo gerencial y la organización estarán direccionadas, para su logro de manera eficiente y eficaz.

La Gestión Gerencial es el proceso que consiste en guiar a las diferentes áreas de una organización rumbo a los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante programas, estrategias y planes concretos, aseguren el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades y tareas de la organización, facilitando que cada uno de los colaboradores contribuyan al logro de dichos objetivos y controlando que las acciones pertenezcan a los planes trazados a fin de lograrlos.

La gestión Gerencial dentro de las organizaciones, adopta medidas sobre distribución y asignación de los recursos, control de las operaciones de las diferentes áreas y el diseño de acciones correctivas para determinados problemas. Dentro de sus competencias, les corresponde comunicar e informar a los niveles estratégicos y operativos sobre las actividades elementales de cualquier gerencia.

Por lo tanto, la gestión gerencial dentro de la organización, está fuertemente vinculada al desarrollo de las funciones básica de la administración que son la planeación, organización, dirección y control, las cuales son conocimientos fundamentales para encauzar el logro de los objetivos establecidos en la organización.

2.2.2 Funciones de la Gestión Gerencial

La Gestión gerencial, desde una perspectiva empresarial, y según autores como Chiavenato señala que “es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros entre otros) de una organización” (p.35).

Dichas funciones están orientadas al logro de los objetivos establecidos en la organización, o como diría Da Silva, quien señala que la gestión gerencial es el conjunto de actividades orientadas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización.

2.2.3 Pilares de la Gestión Gerencial para su crecimiento

Pilar N° 1-Los clientes, según Kotler (2003) nos indica lo siguiente “vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey” (p.9)

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, 2009) el cliente es “una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”.

Por lo tanto, según los conceptos descritos, el cliente es el individuo u empresa que adquiere de forma voluntaria el bien o servicio que necesita, por lo cual la organización debe enfocarse en diseñar bienes y servicios que resuelvan sus necesidades, a fin de lograr la satisfacción del cliente u usuario. Cabe señalar que la organización u empresa que logre aplicar los aspectos indicados en la Figura I, tendrá sin duda una ventaja competitiva.

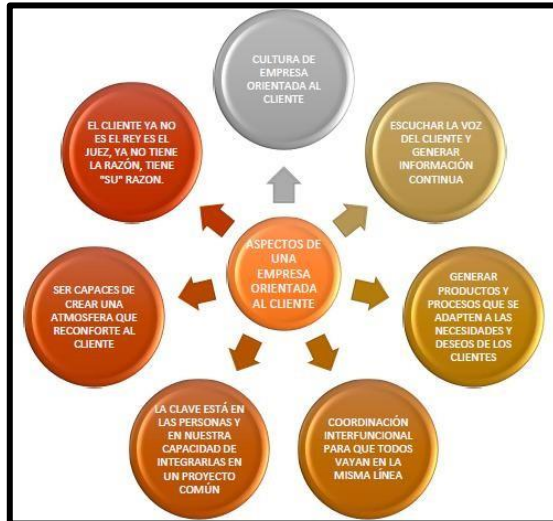


Figure 1 Cliente filia la empresa orientada al cliente, según Marketing de Pymes consultores

Pilar N° 2-Cultura organizacional innovadora, según Hitpass (2013) “El Clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humana de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p.137).

Para Denison (1989) señala que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p.02)

Se puede advertir que cada autor considera la cultura organizacional de vital importancia para la organización, ya que si esta es comprendida complementemente por los colaboradores la organización puede mejorar, y alcanzar sus objetivos empresariales propuestos y además de ello instaurar una cultura organizacional fuerte, convirtiéndose ello en una ventaja competitiva.

Robbins (1998) afirma que “las organizaciones, al igual que la gente, puede caracterizarse como, digamos rígidas, cordiales, cálidas, innovadores, conservadoras” (p.253), por tal motivo una subcultura formada en alguna área o grupo de trabajo no puede ser la cultura dominante, ya que ello perjudicaría el desarrollo y crecimiento de la organización. Por cual, la cultura organizacional dominante debe ser la empresa u organización, en donde todos los colaboradores estén comprometidos.

La cultura organizacional es una variable importante, ya que ello es percibido por los clientes u usuarios, quienes identifican cuando los colaboradores están conectados entre sí, también perciben cuando el trabajo fluye mejor en la organización y la predisposición del personal es la óptima, convirtiendo en un valor diferencial.

Debemos tener en cuenta que una adecuada cultura organizacional innovadora, debe agradar a los colaboradores de la organización, obteniendo como resultado un adecuado talento humano, evitando la rotación constante del personal y la falta de conocimiento. Esto significa que contar con un mejor talento humano tiene un mejor valor diferencial y ventaja competitiva.

Según Restrepo (2017) para lograr una cultura organizacional innovadora, se necesita las siguientes 07 claves:

1. Comunicación: Es esencial que se establezca una estrategia de comunicación interna efectiva, en la cual todas las decisiones, cambios e ideas se comuniquen entre todas las partes involucradas.

2. Involucración: Se debe incentivar la capacidad de autodiagnóstico de los equipos de trabajo. Con una motivación firme, las personas que forman los proyectos deben ser capaces de analizar e identificar los problemas.
3. Control y gestión: Se debe incrementar el control y la gestión de los recursos para alcanza una organización completa.
4. Crear equipo: Se debe promover el sentido de pertenencia del equipo.
5. Facilidad: Brindar las herramientas necesarias y las técnicas más acertadas para incentivar la rapidez en el trabajo.
6. Apoyo: La cultura organizacional debe estar respaldada y en participación directa con los directivos y los gerentes de las diferentes áreas, ya que esto trazará la cultura a seguir.
7. Enseñanza: Instaurar procesos de aprendizaje en relación a los objetivos planteados.



Figure 2: 07 claves para una cultura organizacional innovadora

Pilar N° 3-Automatización de Procesos, según la enciclopedia británica moderna nos indica que la automatización “puede ser definida como una tecnología que apunta a realizar un proceso mediante comandos en combinación con un control automático por retroalimentación, a fin de asegurar la ejecución apropiada de las instituciones. El resultante es capaz de operar sin intervención humana”.

Según el concepto expuesto la automatización de procesos es un sistema donde se realiza el uso de las máquinas y la tecnología, las cuales sustituirán algunas actividades que antes eran desempeñadas por los colaboradores de la organización. Así mismo, las actividades reemplazadas serían las monótonas y frecuentes, como los procesos de gestión comercial, atención al cliente, contabilidad, facturación, registro de información, las conciliaciones financieras como muchas otras, dicha automatización de procesos tiene como objetivo acortar tiempos, mejorar las precisiones de las actividades y permitir el análisis de la información de forma más ágil para la toma de decisiones en la gestión gerencial.

Pilar N° 4-Uso de las tecnologías de información digital, ha transformado totalmente la interacción de las empresas y los consumidores, ya que ocupa una parte medular en cualquier organización que procura sobresalir en el mercado competitivo actual.

Cabe señalar que estos tiempos la tecnología de información digital debe estar presente en todas las actividades de la empresa, esto significa que debe estar durante el desarrollo de todas las etapas de entrada, conversión y salida.

Actualmente las tecnologías de información, aceleran y contribuyen a traslado del flujo de información de las empresas a los clientes, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la organización u empresa, que sabe el adecuado manejo y funcionamiento de dicha

herramienta, esto a fin de sacar el máximo beneficio, para el crecimiento sostenido de la organización u empresa.

Pilar N° 5-Sistema de Gestión de Calidad, según Ishikawa (1986) define a la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (p.13).

Juran y Gryna (1998) indican a la calidad como “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (p.05).

El Sistema de Gestión de Calidad, es un conjunto de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un grupo de elementos a fin de alcanzar la calidad de los bienes y servicios que se ofertan al cliente para lograr la satisfacción esperada.

Mateo C. (2009) indica dentro de “un Sistema de Gestión de Calidad, se encuentran los siguientes elementos:

Estructura organizacional

Planificación

Recursos

Procesos

Procedimientos”.

Cada uno de los elementos antes mencionados están relacionados entre ellos, dando un sistema, así mismo señala que dichos elementos son gestionados por tres procesos de gestión: planear, controlar y mejorar.

“La Planificación de la Calidad: Son acciones para instaurar los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad”. (Juran & Godfrey, 1998).

“El Control de la Calidad, lleva a cabo un grupo de operaciones para mantener la permanencia y evitar cambios desfavorables. Para conservar la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas señaladas para tomar acciones en las diferencias que se hallen”. (Juran & Godfrey, 1998).

“La Mejora de la Calidad constituye un conjunto de actividades que trasladan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico”. (Juran & Godfrey, 1998).

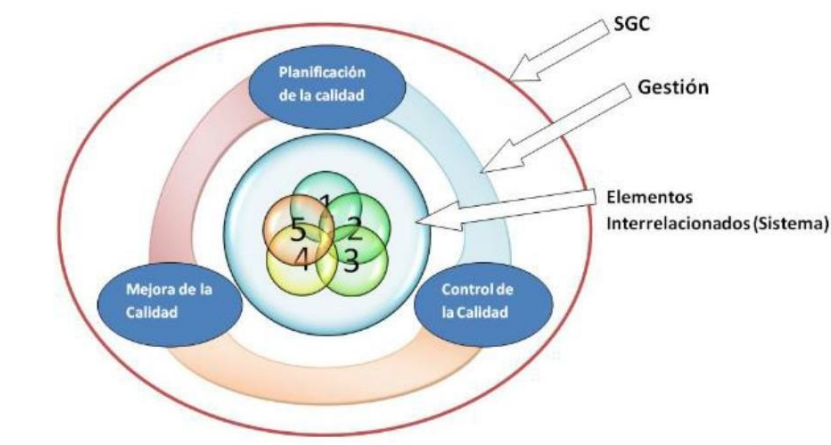


Figure 3 Sistema de Gestión de Calidad según Rafael J. Mateo C.

Por lo que, si el sistema de gestión de calidad falla, es debido a que uno de los cinco elementos mencionados no está funcionando correctamente, por lo cual cabe indicar que no sería posible contar con un sistema de gestión de la calidad, hasta que los cinco elementos antes mencionados estén presentes.

Pilar N° 6- Financiación y toma de decisiones financieras, para el crecimiento y desarrollo de una organización dependen de las decisiones financieras que se tomen en los cargos gerenciales.

Por lo cual una organización debe contar con proyecciones a largo y corto plazo, las cuales necesitaran de inversión para su ejecución, también cabe señalar que los altos mandos de las empresas deben tener los conocimientos y aptitudes para evaluar e identificar los proyectos innovadores, los cuales contribuyen al crecimiento de la organización.

Por lo tanto, la financiación y toma de decisiones deben estar orientadas a logro de los objetivos y estrategias planteadas para el crecimiento de la Organización.

Pilar N° 7- Alianzas estratégicas, para incrementar el crecimiento de la organización es necesario realizar alianzas estratégicas con una o más empresas. Esto es una manera de innovar, para lograr una colaboración para el lanzamiento de algún nuevo bien o servicio.

Las cooperaciones o alianzas entre las organizaciones radican en asumir compromisos de carácter legal para concertar una estrategia ganar- ganar. Los beneficios de una alianza estratégica consisten en los siguientes puntos:

- Ganar-ganar.

- Tráfico Inmediato.
- Establecer relaciones con contactos vitales.
- Riesgo económico compartido.
- Influencia de los nuevos métodos y técnicas.

Pilar N° 8-Gestión de Riesgos, la gestión organizacional debe contar con estrategias para el manejo de los riesgos y contingencias que podrían suceder dentro de la empresa u organización.

La gestión de riesgo se entiende como un proceso, el cual es realizado por un consejo directivo, gerencia y demás personal que forma parte de la organización, siendo aplicado como una estrategia en la empresa, a fin de prevenir, identificar y evaluar los sucesos potenciales que puedan afectar al logro de los objetivos de la organización.

Pilar N° 9- “Toma de Decisiones; Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”. (KAST, 1979).

Según Simón (1997) “Son los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tiene como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema”.

En lo que respecta a las técnicas para la toma de decisiones tomaremos el modelo desarrollado por Simón, el cual contiene tres fases:

Investigación, en esta fase se realiza la verificación del ambiente en relación a los contextos que necesita la toma de decisiones.

Diseño, aquí se realiza una creación, desarrollo y evaluación de las posibles opciones de acción.

Elección, se elige una alternativa o opción disponible. Luego de elegir alguna, se implementa en la organización.

Según Robbins y Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones, contiene ocho etapas, la cual empieza por identificar el problema y los juicios de decisión; enseguida se traslada a trazar, analizar y escoger una alternativa para dar solución al problema, y al finalizar se evalúa la eficacia de la decisión tomada. Así mismo es importante tener identificadas las etapas que se encuentran dentro del proceso de la toma de decisiones.



Figure 4 Etapas de la toma de decisiones según Según Robbins y Coulter (2005)

Por lo tanto, la toma de decisiones, es una acción realizada por los gerentes durante la mayor parte del tiempo, a fin de lograr el desarrollo y crecimiento de la organización de una manera eficaz y eficiente. Hay que tener en cuenta que cualquier decisión tomada es un coste de oportunidad para la organización, por lo las decisiones deben estar dirigida a lo que más le conviene a la organización.

Pilar N° 10-Innovación; Garzón (2013) refiere que “el término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades” (p.46)

Según Muñoz (citado por Garzón en el 2013) “La innovación es la forma de como las nuevas ideas se ponen en práctica. Quizá ésta es una de las variables al alcance del directivo más clave para el control del ciclo interno. Implantar innovaciones está en la esencia de la propia profesión de directivo. Un directivo puede controlar la cartera de innovaciones de su empresa, decidiendo qué innovaciones introducir y cómo” (p.50).

En el Manual de Oslo (2006 p, 44-45 cfr.) la definición propuesta de innovación es: Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Esta definición abarca, no sólo la innovación tecnológica, sino también, en los siguientes cuatro ámbitos: producto, proceso, mercadotecnia y organización. Sin embargo, el propio documento reconoce que su comprensión de las actividades de innovación, y por ende sus indicadores, aún

sigue siendo “deficiente” ya que no refleja su carácter complejo y heterogéneo de la misma.
(Garzón, 2013, p.51)

Por lo tanto, este pilar está orientado a que la organización siempre debe estar a la vanguardia, y debe saber identificar las fuentes de innovación propuestas por Drucker (1985), quien considera que un emprendedor transforma los problemas de la organización en fuentes de innovación, las cuales se verán en la siguiente Figura V.



Figure 5 Fuentes de innovación según Drucker (1985)

Aplicar la innovación bien sea radical o incrementar dentro de la organización, permitirá mantener la competitividad de organización, así como también otorgara una ventaja diferencial en relación a las otras organizaciones.

Pilar N° 11-Un poderoso equipo comercial, un buen equipo comercial es de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que la clave del éxito de la empresa, no solo tiene que ver con el producto o servicio que se ofrece, sino que también abarca el equipo humano que lo apoya en su venta en el mercado.

Por lo tanto, un equipo de comercial todos sus miembros debe trabajar conjuntamente, para lograr los objetivos propuestos mediante la satisfacción del cliente. Así mismo, un directivo o gerente para formar un equipo, debe conocer los perfiles de su personal, tanto su fortalezas y carencias que existan en cada uno de sus colaboradores, esto a fin de formar un equipo con los perfiles idóneos para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la organización a través de un liderazgo.

Pilar N° 12-Delegación de Tareas, la delegación de tareas es una función específica de la alta dirección o autoridad dentro de la organización, cabe resaltar que es importante delegar funciones para realizar una adecuada administración de nuestro tiempo, asimismo ello consta en otorgar a un determinado colaborador el poder, autonomía y responsabilidades para tomar decisiones y cumplir con las tareas asignadas sin necesidad de supervisión.

Según Urresti (2016) indica los beneficios de delegar funciones dentro de la organización son:

- Más tiempo para nosotros. Al delegar nos libramos de tareas que son de menor importancia, por lo que permite dedicar más tiempo a las tareas realmente importantes con mayor eficiencia.

- Mayor confianza y motivación de nuestros trabajadores. La delegación de tareas implica otorgar de mayor poder, autoridad y responsabilidad a los colaboradores. Logrando que se sientan más importantes y motivados.
- Compromiso por parte de los trabajadores. Al otorgarles responsabilidades, los colaboradores se sienten reconocidos e influyentes en los resultados obtenidos en la organización, por lo que su identificación y compromiso aumentará.
- Mayor productividad. Los colaboradores motivados y comprometidos con la organización realizarán su labor con eficiencia y productividad.
- Aumento de la rentabilidad. Cuando se delega una función, no es perder el tiempo, sino lo contrario le das responsabilidad a una persona, quien se encargará de dar los resultados esperados, evitando así a la organización invertir más personas y tiempo para la realización de dicha tarea. Todo ello en consecuencia nos da una mayor productividad y competitividad brindándonos una mayor rentabilidad.

2.2.4 Definición de calidad

“Definimos calidad, tomando el concepto de Myers y Slee, como el grado en que se cumplen las normas en relación con el mejor conocimiento sanitario existente, en cada momento, de acuerdo con los principios y prácticas generalmente aceptados. Este mejor conocimiento sanitario existente en cada momento debe plasmarse en normas, que luego deberán ser adaptadas a las realidades y circunstancias locales”.

“Decimos también que es el grado en el cual los servicios de salud para los individuos y poblaciones mejoran la posibilidad de lograr resultados deseados en salud y son congruentes con los conocimientos profesionales actuales.

Otra forma posible de definir la calidad es como el grado en que el servicio prestado se aproxima al prototipo, entendiendo por tal, el modelo óptimo de asistencia que debería prestarse a tal paciente”.

Según el Ministerio de salud (2011), señala que:

El “concepto de calidad exige la definición previa de las características del modelo de atención o servicio prestado (normas), en función de poder determinar el grado de aproximación al ideal u óptimo que, a su vez, definirá el grado de calidad alcanzado”. (p.11).

“La calidad en la prestación de los servicios de salud es sin duda una preocupación en la gestión del sector, no solo por la aspiración a la mejora de las capacidades institucionales, sino porque en el eje de todos los procesos se encuentra la vida de las personas, cuya salud debe ser promovida y protegida. La calidad en la prestación es condición de eficacia de los esfuerzos e intervenciones desplegadas y garantía de seguridad y trato humano para cada uno de los usuarios”.

La “lucha por la calidad en salud une a todos los actores del proceso, directivos, trabajadores, población usuaria de los servicios, directa beneficiaria en la satisfacción de sus expectativas y necesidades, y a los agentes externos interesados en apoyar este esfuerzo”.

“Cabe señalar que el Aseguramiento Universal en Salud requiere garantizar el derecho en salud a todos los peruanos para que puedan acceder oportunamente a los servicios de salud con calidad, como la Política Nacional de Calidad considera que las organizaciones proveedoras de atención de salud pública, privada y mixta son garantes del derecho a la calidad

de atención en salud. Dentro de las políticas que orientan la Gestión de la Calidad y directamente relacionada con las personas se consideran”:

- a. “Provisión de servicios de salud seguros, oportunos, accesibles y equitativos;
- b. Calidad con enfoque de interculturalidad y de género;
- c. Búsqueda de la satisfacción de los usuarios;
- d. Acceso a los mecanismos de atención al usuario”.

“Desde los años 90, el Ministerio de Salud ha venido desarrollando esfuerzos orientados a mejorar la calidad de los servicios de salud y entre las estrategias básicas de intervención ha impulsado la acreditación y categorización de los establecimientos de salud, auditoria en salud, la conformación de equipos de calidad para la formulación e implementación de proyectos de mejora de la calidad”. “En el 2001 el Ministerio de Salud aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en el cual se establecen los objetivos, los principios y las bases conceptuales de la calidad. El SGC incluye cuatro componentes: planificación, organización, garantía y mejoramiento e información para la calidad. En el componente de información para la calidad se definen las estrategias, instrumentos, metodologías y procedimientos para conocer los niveles de satisfacción de los usuarios externos”. (p. 33).

Deming (1989), reiteró la necesidad de definir la calidad desde el punto de vista del usuario señala que “es quien debe estar presente en la mente de los líderes cuando se vaya a definir un producto, proceso o servicio. Solo es válida la calidad de algo si esta es percibida por el cliente” (p.33).

“El concepto de calidad, aplicado a los Servicios de Salud, se ha incorporado en nuestro país en los últimos años. Esto no implica que históricamente los Servicios de Salud no hayan buscado permanentemente la excelencia. Pero la adaptación de modalidades provenientes del sector industrial al sector de los servicios ha provocado un *aggiornamento* (capacidad de adaptación que se tiene ante los cambios que ocurren en algún ámbito determinado) que debería repercutir favorablemente en los mismos. No se trata exclusivamente de poseer calidad técnica o intrínseca, sino de producir actos de calidad y que esta sea percibida por el usuario. En el Sector Salud se utilizan habitualmente cuatro palabras con las que se pretende enmarcar el accionar sanitario. Estas son: Equidad, Efectividad, Eficacia y Eficiencia”.

“Cuando las prestaciones de servicios se realizan con equidad que es dar más a quién más necesita garantizando la accesibilidad; con eficacia que es con metodologías y tecnologías adecuadas; efectividad que es alcanzando cobertura e impacto adecuados, y con eficiencia, que es con rendimiento y costos acordes, podemos decir sin duda que esto constituye calidad de los servicios de salud”.

Según Ministerio de Salud (2012), define calidad de la atención como:

El conjunto de actividades que realizan los establecimientos de salud y los servicios médicos de apoyo en el proceso de atención, desde el punto de vista técnico y humano, para alcanzar los efectos deseados tanto por los proveedores como por los usuarios, en términos de seguridad, eficacia, eficiencia y satisfacción del usuario (p. 15).

Según Grande (2005, p.53), menciona que “un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción”.

Vargas (2006, p.59), menciona que la calidad del servicio es:

La conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente.
Calidad en el servicio: es el dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones, que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio.

Pérez (2006), menciona que:

Las empresas pueden conseguir la calidad del servicio en la atención al cliente. Para cumplir esta meta es necesario comprender qué se entiende por calidad y por servicio. Las empresas realizan publicidad de sus productos y servicios, se dan a conocer e informan a los clientes sobre su oferta. Esta información permite que los clientes puedan comparar las diversas empresas, sus productos o servicios y las ventajas aportadas por el hecho de elegir uno u otro en función de sus necesidades (p.112).

Horovitz, (1991, p. 21), señala que:

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo, se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad. Para el nombrado auto, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a

pagar, en función de sus deseos y necesidades, este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Horovitz, (1991), señala que:

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. La calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario. El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes. La calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, y usuario del mismo (p. 23).

“Capacidad de respuesta significa, por ejemplo, ofrecer un servicio rápido; contestar rápidamente las llamadas telefónicas de los clientes; flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes; enviar de inmediato la información solicitada por los clientes; conceder las entrevistas en el plazo más breve posible; mantener suficiente personal a disposición de los clientes; y similares”.

“Seguridad significa, por ejemplo, preocuparse por la seguridad física y financiera de los clientes; preocuparse por la seguridad de las transacciones y operaciones que se realizan con ellos; mantener confidencialidad de las transacciones; cuidar las áreas de la empresa a las

que tienen acceso los clientes; preocuparse por la seguridad que ofrecen las instalaciones (equipos, escaleras, mecánicas, pisos, mojados, instalaciones eléctricas, etc.) y las representaciones físicas del servicio (tarjetas de crédito, contratos, dineros, talones, etc.) y similares”.

“Calidad en los elementos tangibles del servicio significa, por ejemplo, preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos; cuidar la apariencia del personal; prestar especial atención a la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio (estados de cuenta, formas y cuestionarios, cartas, contratos, tarjetas electrónicas, billetes de avión) y similares”.

El tiempo es variable fundamental de la lógica, reducir tiempo significa acortar la duración las actividades de cadena de suministros. La consecución del ritmo eficiente y al mismo tiempo rápido, quiere la adopción de las capacidades de flexibilidad, agilidad y dinamismo. No se puede olvidar el control entendiendo como capacidad para medir los efectos de las decisiones y los cambios llevados a cabo, para verificar la optimización de los resultados económicos.

2.2.5 Satisfacción del cliente

Existen diversas definiciones:

Howard y Sheth (1969): “estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio”.

Hunt (1977): “Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas”.

Oliver (1980-1981): “Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo”.

Swan, Frederick, y Carroll (1981): “juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible”.

Churchill y Surprenant (1982): “Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas”.

Westbrook y Reilly (1983): “Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo”.

2.2.6 Conceptos Basicos

Juran, J (2006, p.32), “sobre la administración de calidad se basa en lo que se llamó la trilogía de Juran, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas planeación de calidad, control de calidad y mejora de calidad”. “Recomendó seguir las siguientes estrategias para ser líderes en calidad: los administradores superiores se deben encargar

personalmente de dirigir la revolución de calidad, todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad. El mejoramiento de calidad se debe realizar en forma continua, y aun paso revolucionario, no evolutivo. La fuerza de trabajo se involucra en el mejoramiento de la calidad a través del trabajo en equipo. Los objetivos de la calidad deben formar parte del plan del negocio”.

Juran (2009), afirma que.

Los principios básicos tienen relación con “dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí: Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más y una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos”. (p.35).

Deming (1982, p.30), menciona que:

Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad servicio de la empresa es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena. Adicionalmente, hacía hincapié en que las organizaciones, para lograr una mejor posición competitiva deben contar con un sistema de conocimiento profundo que incluye: El diseño y administración mediante una visión sistemática, Comprende el concepto de variación que provoca la falta de control en los procesos del negocio (administrativos y operativos).

La calidad de los productos es otro de los procesos importantes para la buena administración de las empresas ya que gracias a sus servicios que presta y la garantía de sus productos va garantizar la permanencia de los clientes.

Fort, L., Florida., Ross, J. (2005, p.14), señala que:

“El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, gestión de calidad tiene cuatro procesos: planeación de calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y mejoras de la calidad”.

El proceso “de administración de calidad en la organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés. En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos”.

Según Juran, J. (1989), las características. “Comprender el propósito de la insatisfacción y su rol en el mejoramiento de procesos y la reducción de costos.

- a. Identificación de los clientes tanto externos como internos.
- b. Determinación de sus necesidades.
- c. Desarrollo de características del producto que respondan a sus necesidades.

d. La calidad del servicio en el campo incluye la prontitud, la competencia y la integridad”.

Según Ishikawa, K. (1985), Características importantes “de la Administración de la Calidad Total.”

a. La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas”.

b. “Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.

c. Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.

d. Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.

e. Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.

f. Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

g. Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa”.

2.2.7 Importancia de proceso de administración de calidad

Es fundamental identificar a nuestro cliente para poder dirigirnos con exactitud a cubrir sus posibles necesidades teniendo en cuenta sus exigencias; también es importante ponerle énfasis atendiendo sus reclamos ya que un reclamo bien atendido es un cliente satisfecho; es vital proyectar una visión como equipo con objetivos definidos y claros en una sola dirección; Recopilar e informarse de las necesidades futuras de los posibles clientes; Reducción de costos para mejorar la productividad.

Para llevar a cabo la planeación para la Calidad en la empresa según Juran, J (1989), señala “independientemente del tipo de organización, productos y procesos, la planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada – salida llamado mapa de planeación de la calidad; y son los siguientes: Identificar a los clientes. Determinar sus necesidades. Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes”. “Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto. Transferir los procesos a la operación. Además, plantea que la planificación de la calidad se puede obtener siguiendo estos pasos: Identificar quiénes son los clientes. Determinar las necesidades de los clientes identificados. Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa. Optimizar las características del producto (servicio) para satisfacer las necesidades del cliente y las de la empresa. Desarrollar un proceso capaz de producir el producto. Optimizar del proceso. Demostrar que el proceso puede producir el producto en condiciones operativas. Transferir el proceso a las fuerzas productivas”.

Es importante la planeación de calidad, es el punto de partida para desarrollar productos y servicios necesarios para satisfacer plenamente a sus necesidades del cliente para generar mayor valor que motive a los consumidores a regresar a la estación. Así poder ofrecer un producto adecuado que nos recomiende en el mercado, con la planeación de calidad podemos optimizar procesos, prevenir situaciones que perjudiquen a la empresa y mejorar los resultados.

El Control de Calidad en la empresa Juran, J (1989) señala que “la alta administración debe utilizar un proceso universal a fin de controlar las operaciones. Para controlar un proceso se debe establecer un vínculo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos; asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol; establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos; proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar los procesos de conformidad con los objetivos”. “Transferir responsabilidad de autocontrol a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en un nivel planeado de capacidad; evaluar el desempeño de los procesos y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos, y aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad. Los principios de control son la esencia del control de calidad, antes y ahora, pues si queremos que un proceso permita entregar al cliente lo que éste necesita, además de conocer y anticipar sus necesidades, los procesos deberán tener la capacidad de desempeñarse sostenidamente con la menor variabilidad posible”.

Todas las empresas no deben olvidarse de disponer mecanismos de control de calidad de sus bienes y servicios como un medio de garantizar la venta de sus productos, no solo se aplica al producto final también se realiza a lo largo de todos los procesos como en la recepción de la materia prima y todo su proceso hasta llegar al cliente consumidor. Para realizar un

control de calidad se realiza constantes e inesperadas visitas de inspección es ahí donde determinadas características del producto se deben controlar.

El “mejoramiento de la calidad esta etapa se basa en la realización de todas las mejoras proyecto por proyecto. Para esto es necesario establecer un consejo de comité de calidad, que diseñe, coordine e institucionalice la mejora de calidad anual. el comité deberá definir la forma para seleccionar cada proyecto”. Adicional mente, “Juran sugiere aumentar el peso de parámetro de calidad de evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales y la participación de la alta administración en la revisión del proceso de mejoras de calidad. Por último, hace hincapié en la importancia de proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo de administración en el proceso, de manera que aprenda los métodos y las herramientas necesarios para establecer el programa de mejora de calidad anual. Conforme las prácticas de calidad evolucionan, las organizaciones van encontrando diferentes formas de realizar el mejoramiento de la calidad”.

Es muy asertiva la propuesta del autor sobre la implementación de proyectos de mejoramiento ya que siempre debemos estar aptos a comparar distintos proyectos ya que estos proyectos servirán indudablemente para mejorar los servicios que presta nuestra empresa. Aplicando la mejora de calidad se logrará ser más productivos y competitivos en el mercado, teniendo en cuenta que se previene errores y fallas en todos los procesos, mejorando los productos, servicios y reduciendo las quejas y reclamaciones de nuestros clientes.

“Para entender el concepto de calidad de servicio se deben conocer primero los conceptos de calidad, servicio y cliente por separado. Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se

pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos. Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad”. “Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. Por último, para poder definir el concepto de calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente (persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio)”.

“Tomando en cuenta estos tres conceptos ahora sí se puede definir la calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades”. “En este sentido Berry (1991 p. 33), señala el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todo provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él, consumidores, empleados, gerentes y accionistas provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad. Se consideró, en primer lugar, precisar los conceptos de calidad y de servicio.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española”. (2001) define calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”; y el servicio, como la “acción y efecto de servir; prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”. “A partir de la década del 60, se realizaron los primeros desarrollos sobre calidad objetiva relacionada con la calidad del producto y, como consecuencia del desarrollo del sector servicios en la economía mundial. En la década del 80, se desarrolló la calidad subjetiva que considero aspectos tanto

culturales y sociales como personales y psicológicos del individuo”. “Según América SocietyforQuality Control propuso la siguiente definición: “Calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes” (citado en Dirección de Marketing, Kepler y Kepler, 2006, p.147). A sí mismo para Kotlery Bloom”, (1984, p. 147), “se encontraron varias definiciones sobre servicio, pero de lo revisado, no se ha ubicado una definición universalmente aceptada. Sin embargo, los conceptos están básicamente orientados a actividades, por lo general, intangibles, que buscan satisfacer las necesidades de los clientes. Se cita algunas definiciones”:

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico”. “Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios o los recursos o bienes físicos o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”. “La calidad de servicio es un concepto difícil de definir y complejo de medir (Parasuraman et. Al, 1985), varios autores han tratado de definirla. Lehtineny Lehtinen mismo, mediante la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que ofrece el servicio. Estos autores sostuvieron que existen tres dimensiones de calidad (a) calidad física, referida al aspecto físico (instalaciones, por ejemplo); (b) calidad corporativa, que involucra la imagen de la empresa; y (c) calidad interactiva, que resulta de la interacción entre el personal de servicio de la empresa y el cliente.

Hablar de calidad de servicio es sinónimo de excelencia que toda empresa de aspirar, para lo cual se debe ser acreditado por un ente externo”.

2.2.8 Teorías al respecto de la naturaleza de la satisfacción del cliente

“En el campo de las ciencias sociales se han producido distintos enfoques a la hora de definir el modelo de satisfacción/insatisfacción del cliente y cómo influyen en la satisfacción del cliente los distintos factores, como el coste o el desempeño del producto. Podemos distinguir en este ámbito cinco teorías que intentan explicar la motivación del ser humano y que pueden aplicarse para determinar la naturaleza de la satisfacción del cliente y cuya aplicación a este ámbito pasamos a resumir brevemente a continuación”:

- a. “Teoría de la Equidad: de acuerdo con esta teoría, la satisfacción se produce cuando una determinada parte siente que el nivel de los resultados obtenidos en un proceso está en alguna medida equilibrados
- b. con sus entradas a ese proceso tales como el coste, el tiempo y el esfuerzo”. (Brooks 1995).
- c. “Teoría de la Atribución Causal: explica que el cliente ve resultado de una compra en términos de éxito o fracaso. La causa de la satisfacción se atribuye a factores internos tales como las percepciones del cliente al realizar una compra y a factores externos como la dificultad de realizar la compra, otros sujetos o la suerte”. (Brooks 1995)
- d. “Teoría del Desempeño o Resultado: propone que la satisfacción del cliente se encuentra directamente relacionada con el desempeño de las características del producto o servicio percibidas por el cliente (Brooks 1995). Se define el desempeño como el nivel de calidad del producto en relación con el precio que se paga por él que percibe el cliente. La

satisfacción, por tanto, se equipará al valor, donde el valor es la calidad percibida en relación al precio pagado por el producto y/o servicio”. (Johnson, Anderson y Fornell 1995).

e. “Teoría de las Expectativas: sugiere que los clientes conforman sus expectativas al respecto del desempeño de las características del producto o servicio antes de realizar la compra. Una vez que se produce dicha compra y se usa el producto o servicio, el cliente compara las expectativas de las características de éstos de con el desempeño real al respecto, usando una clasificación del tipo mejor que o peor que. Se produce una disconformidad positiva si el producto o servicio es mejor de lo esperado mientras que una disconformidad negativa se produce cuando el producto o servicio es peor de lo esperado. Una simple confirmación de las expectativas se produce cuando el desempeño del producto o servicio es tal y como se esperaba. La satisfacción del cliente se espera que aumente cuando las disconformidades positivas aumentan”. (Liljander y Strandvik 1995).

“De entre estas teorías, en los últimos tiempos la Teoría de las Expectativas es la que parece contar con mayor número de partidarios entre los investigadores ya que su ámbito de aplicación aumenta de manera constante y se van sumando defensores a esta teoría de manera continuada. Por ello, comentaremos brevemente los tres enfoques que conforman la estructura básica del modelo de confirmación de expectativas a continuación”:

1) “La satisfacción como resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del desempeño del producto o servicio de que se trate. Se hace hincapié en el efecto de contraste, apareciendo la insatisfacción cuando el desempeño es menor que el esperado para dicho producto o servicio”.

2) “Se asume que las personas asimilan la realidad que observan para ajustarla a sus estándares de comparación. La búsqueda de un equilibrio produciría que los individuos tiendan a percibir la realidad de manera similar a sus estándares de comparación”.

3) “Se ha propuesto un modelo de la actitud de las personas que incluye una relación directa entre el desempeño percibido y la satisfacción. Parece ser que, en determinadas circunstancias, principalmente cuando los clientes se encuentran ante nuevos productos o servicios, es probable que, si el producto o servicio es del agrado de los clientes, estos se mostrarán satisfechos independientemente de si estos confirman o no sus expectativas”.

3. Alternativas de Solución

Tomando como referencia lo indicado en el problema general y específico, se propone las siguientes alternativas solución a los problemas encontrados al momento de la evaluación situacional:

Problema General:

Según lo obtenido la evaluación situacional y las encuestas realizadas a los colaboradores y usuarios se puede advertir que la gestión gerencial y la calidad de servicio son conceptos distintos pero que están muy ligados, por lo que la Alta dirección debería realizar primero una evaluación del desempeño de sus gerentes, en coordinación con el área de recursos humanos, teniendo en cuenta la efectividad del trabajo gerencial y su ejecución realizada durante el tiempo que han ocupado los cargos en la clínica Aliada, y si estos van de acuerdo a la a los objetivos trazados de la organización.

Dentro de ello se debe tener en cuenta tres aspectos importantes: la calidad del proceso gerencial con el que se viene trabajando, la calidad de la asignación de tareas y la administración de los recursos humanos dentro de cada área. Esta evaluación contribuirá a la alta dirección a verificar y analizar si sus gerentes tienen claro cuáles son sus funciones y si las tareas gerenciales son llevadas a cabo de manera eficaz y eficiente en relación a los a visión y misión de la Clínica Aliada.

La evaluación realizada debe analizar la ejecución operativa, administrativa y estratégica de los gerentes de la clínica Aliada, por ejemplo en la operativa se evaluaría el impacto de la

toma de decisiones, como lleva la solución de conflictos dentro de su área y el desarrollo de sus actividades diarias; en la parte administrativa se valorarían los reportes periódicos sobre los resultados de la gerencia de operaciones, el avance de proyectos desarrollados; en la estratégica se mide el resultado de las estrategias aplicada a mediano plazo, y el impacto que han obtenido dentro de la gerencia de operaciones.

Problemas Específicos.

Se propone como alternativa de solución, lo siguiente:

- 1) La Clínica Aliada se debe realizar cambios que permiten incrementar la eficacia, eficiencia en los servicios que brindan. Por lo que plantea la optimización de la gestión gerencial, esto a fin de mejorar su funcionalidad y liderazgo para responder a las exigencias de los usuarios. Se recomienda realizar una evaluación del desempeño al personal perteneciente a la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada, esto a fin de identificar las aptitudes, conocimientos y capacidades del personal, lo que permitirá a la gerencia de dicha área diseñar estrategias, para fortalecer las capacidades y mejorar el desempeño del personal a su cargo, todo ello orientado al logro de los objetivos de la clínica Aliada.

- 3) Se recomienda implementar programas de inducción en la Gerencia de operaciones que permitan interiorizar a los colaboradores la misión, visión y objetivos de la Clínica Aliada, a fin de que tengan conciencia que todos dentro de la organización están trabajando en base a objetivos comunes, para alcanzar visión de la empresa. Asimismo, se recomienda otórgales el MOF, para que tenga conocimiento claro de sus funciones.

- 4) Capacitar al personal de la Gerencia de Operaciones, brindándoles toda la información y herramientas necesarias que los colaboradores que trabajan en la Gerencia de operaciones necesitan conocer, a fin de que transmitan de manera correcta la información a los usuarios que asistan al Clínica Aliada, así como también ello les permitirá dar solución de manera oportuna e inmediata a futuras contingencias que se puedan presentar durante el desarrollo de sus funciones, en consecuencia ello mejorar el ambiente de la organización y se verá reflejado en la calidad del servicio ofrecido al paciente. Por ejemplo, dentro de la Gerencia de Operaciones tenemos el servicio de admisión, cual es la puerta de entrada y salida del centro de atención de la Clínica Aliada; por ende, la atención debe ser de calidad, humanístico, con una calidez al usuario, orientándola en el momento desde la entrega de ticket hasta la consulta. Además, se debe mantener informado a los usuarios sobre los procesos que deben seguir a través de reuniones grupales durante la espera de su atención.

- 5) Se debe dotar de Tecnología y equipos necesarios al personal de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada a fin de sistematizar procesos y reducir tiempos. Según lo expuesto, se recomienda sistematizar la información en una base de datos que permitan la agilidad del proceso, ahorro de tiempo; se debe contar con un programa de impresión para el llenado de FUA. Computadoras conectadas con la página del SIS para verificar si está afiliado al SIS, si se encuentra Activo, Inactivo, Anulado y el tipo de Seguro; y por último Se debe implementar computadoras, impresoras que permite que el personal de ventanilla agilice la atención de los usuarios.

Conclusiones

Se concluye que la Gestión Gerencial tiene un gran impacto en la calidad de servicio, y es necesario realizar una evaluación de desempeño a las diferentes gerencias de la Clínica Aliada, a fin de verificar su ejecución, resultados obtenidos y como estos han venido influenciado en la calidad de servicio, asimismo cabe señalar que la gestión gerencial se encarga de aplicar las funciones básicas de administración que son la planificación, organización, dirección y control dentro de la organización, agregando a ello el liderazgo y toma de decisiones .

Que, dentro de la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada no se cuenta con personal suficiente para brindar la atención esperada, a los usuarios, se puede indicar que en dicha área hay una alta rotación de personal, ocasionando problemas al momento de la atención al usuario, ya sea por una inadecuada transmisión de información, una falta de coordinación con otras áreas, ello ocasiona insatisfacción por parte de los usuarios, el cual se pudo corroborar mediante las encuestas realizadas donde se puede advertir que un 40% de los usuarios no está satisfecho con la atención que recibe.

Dentro de la Clínica hay un desconocimiento de la visión, misión y objetivos propuestos por la organización, debido a su falta de difusión; también se pudo advertir que gran parte de los colaboradores de la gerencia de Operaciones tienen un desconocimiento de las tareas y funciones que deben cumplir, esto se origina a que no existen cadena de procesos, ni procedimientos definidos para cada puesto.

“Cabe señalar que la Clínica Aliada, necesita fortalecer la administración de calidad la cual se basa en lo que se llamó la trilogía de Juran, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas planeación de calidad, control de calidad y mejora de calidad, hay que tener en

cuenta que el servicio de calidades el grado en que se cumplen las normas en relación con el mejor conocimiento sanitario existente, en cada momento, de acuerdo con los principios y prácticas generalmente aceptados como también es el conjunto de actividades que realizan los establecimientos de salud y los servicios médicos de apoyo en el proceso de atención, para alcanzar los efectos deseados tanto por los proveedores como por los usuarios, en términos de seguridad, eficacia, eficiencia y satisfacción del usuario”.

Recomendaciones

“Promover y desarrollar programas de especialización de formación de gerentes para el mejoramiento de la toma de decisiones, liderazgo y gestión de calidad, con el propósito de proporcionar instrumentos básicos para mejorar la gestión gerencial dentro de la Clínica Aliada, y concientizar a los colaboradores sobre la administración de calidad de los servicios que se ofrece a los usuarios. Así como también se debe aplicar una evaluación periódica para medir el desempeño y logro de objetivos de cada Gerente”.

“Contratar personal capacitado y con experiencia que logre cubrir la demanda diaria de los usuarios que asisten a la Clínica, ofreciendo un servicio de calidad. Realizar periódicamente encuestas (cada 3 meses) sobre la calidad de servicio que se ofertan día a día; para atender con objetividad la demanda de los pacientes y también para conocer las necesidades de los pacientes que asisten a la Clínica, esto a fin de implementar mejoras continuas y de esta manera lograr ofrecer un servicio de calidad. Evaluar el proceso de control de calidad de sus colaboradores de acuerdo al estado de autocontrol de calidad como un mecanismo clave que permite mejorar el proceso de la administración”.

Aplicar una gestión de recursos humanos, donde se fortalezca la cultura organizacional, se motive al talento humano, se fomente el trabajo en equipo, la comunicación en el cual se puedan proponer nuevas ideas en relación al logro de los objetivos de la empresa. También, se debe realizar una inducción a cada nuevo colaborador, a fin integrarlo dentro de la Organización en el cual se le indicara la misión, visión, metas, objetivos y funciones específicas que realizara en el puesto o área. Así mismo, cabe señalar que un equipo de trabajo, se convierte en una ventaja competitiva e incrementa la productividad de la organización.

“Implementar un área encargada de realizar el control de calidad periódicamente, las personas que integren esta área deben contar con el conocimiento, la capacidad y experiencia en administración de calidad, así mismo deben realizar las evaluaciones permanentes del desempeño de sus trabajadores para comprobar el nivel de cumplimiento de sus funciones, recogiendo las opiniones de los usuarios interno y externo, igualmente se debe coordinar con el área de recursos humano de la Clínica Aliada para realizar los entrenamientos de los colaboradores antes de la designación de sus funciones y como se deben designar a los colaboradores en puestos o cargos según sus competencias”.

Referencia

Libro

Berry, I., Prasumaran, A. y Zeithaml (2002). Problemas metodológicos para evaluar la calidad de servicio Recuperado de: [http://acaciria.org.mx/busqueda/pdf/01_PF258_Evaluacion de la Calidad.pdf](http://acaciria.org.mx/busqueda/pdf/01_PF258_Evaluacion_de_la_Calidad.pdf)

Cabello, y Chirinos. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Recuperado de: http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/246/1/Garc%C3%ADa_dl.pdf

Deming. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Recuperado de: https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/calidad_productividad_y_competitividad_la_salida_de_la_crisis_17_to_131.pdf

González, S. D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana, Cuba: Ciencias Matemáticas.

Grande, I. (2005) Marketing de los servicios, (4ª. ed.), España: Esic Editorial.

Juran (2009). Calidad como filosofía de Gestión. Recuperado de: <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp95>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Informes

Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1991). Estudio de la satisfacción al cliente

Recuperado de: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

Pérez, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente, Pautas para garantizar la excelencia en

el servicio. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=xXdBBinORegC&](https://books.google.com.pe/books?id=xXdBBinORegC&pg=PP1&dq=inauthor%3A%22Vanesa%20Carolina%20P%3A9rez%20Torres%20%22&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

[lpg=PP1&dq=inauthor%3A%22Vanesa%20Carolina%20P%3A9rez%20Torres%](https://books.google.com.pe/books?id=xXdBBinORegC&pg=PP1&dq=inauthor%3A%22Vanesa%20Carolina%20P%3A9rez%20Torres%20%22&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

[20%22&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=xXdBBinORegC&pg=PP1&dq=inauthor%3A%22Vanesa%20Carolina%20P%3A9rez%20Torres%20%22&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

Riveros, J. y Berné, C. (2011). Análisis de la opinión de usuarios sobre calidad percibida y

satisfacción con hospitales públicos: Estudio de caso desde la perspectiva de la

aplicación del marketing. Recuperado de: [http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstrea](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/246/11/Garc%C3%ADa_dl.pdf)

[m/urp/246/11/Garc%C3%ADa_dl.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/246/11/Garc%C3%ADa_dl.pdf)

Williams, G (2012). Programa nacional de garantía de calidad de la atención médica-calidad

de los Servicios de salud. Recuperado de: [http://med.unne.edu.ar/catedras/aps/](http://med.unne.edu.ar/catedras/aps/clases/28_calidad.pdf)

[clases/28_calidad.pdf](http://med.unne.edu.ar/catedras/aps/clases/28_calidad.pdf).

Tesis

Arrué, J (2014). Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de

OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014.

Recuperado de: [http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/394/1/1.%2](http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/394/1/1.%20INFORME%20FINAL%20TESIS%202014.pdf)

[0INFORME%20FINAL%20TESIS%202014.pdf](http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/394/1/1.%20INFORME%20FINAL%20TESIS%202014.pdf)

Fernández, I (2012). “Estudio de la calidad de servicio de las redes móviles en el Perú”.

Recuperado de: http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F1712%2FFERNANDEZ_INDHIRA_REDES_MOVILES_ANEXOS.pdf%3Fsequence%3D2&ei=L7uBVLr8HZHvoASTzoGoAQ&usg=AFQjCNENSxCQnNQlKPLEJL0- IYnYhcq7w&bvm=bv.81177339

García, D (2013). Percepción y expectativas de la calidad de la atención de los servicios de salud de los usuarios del centro de Salud Delicias Villa- Chorrillos en el período febrero-mayo 2013. Recuperado de: http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/246/1/Garc%C3%ADa_dl.pdf

Ninamango, W (2014). Percepción de la calidad de servicio de los usuarios en el consultorio externo de medicina interna del Hospital Nacional Arzobispo Loayza en enero del 2014. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3569/1/Ninamango_vw.pdf

Material Electronico

MINSA (2011). Guía Técnica para la evaluación de la satisfacción del usuario externo en los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo. Recuperado de: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2252.pdf>

Ministerio de Salud (2012). “Guía Técnica para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo en los Establecimientos y Servicios Médicos de Apoyo”. Recuperado de:
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2252.pdf>

Nacional Mejía en el periodo 2012. Recuperado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4665/1/T-UCE-0006-12.pdf>

Vargas M. y Aldana L. (2006). Calidad y Servicio. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=574DQAAQBAJ&pg=PT212&dq=calidad+del+servicio+de+vargas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA8Cq0eDRAhWHdSYKHeTtAssQ6AEIHzAB#v=onepage&q=calidad%20del%20servicio>

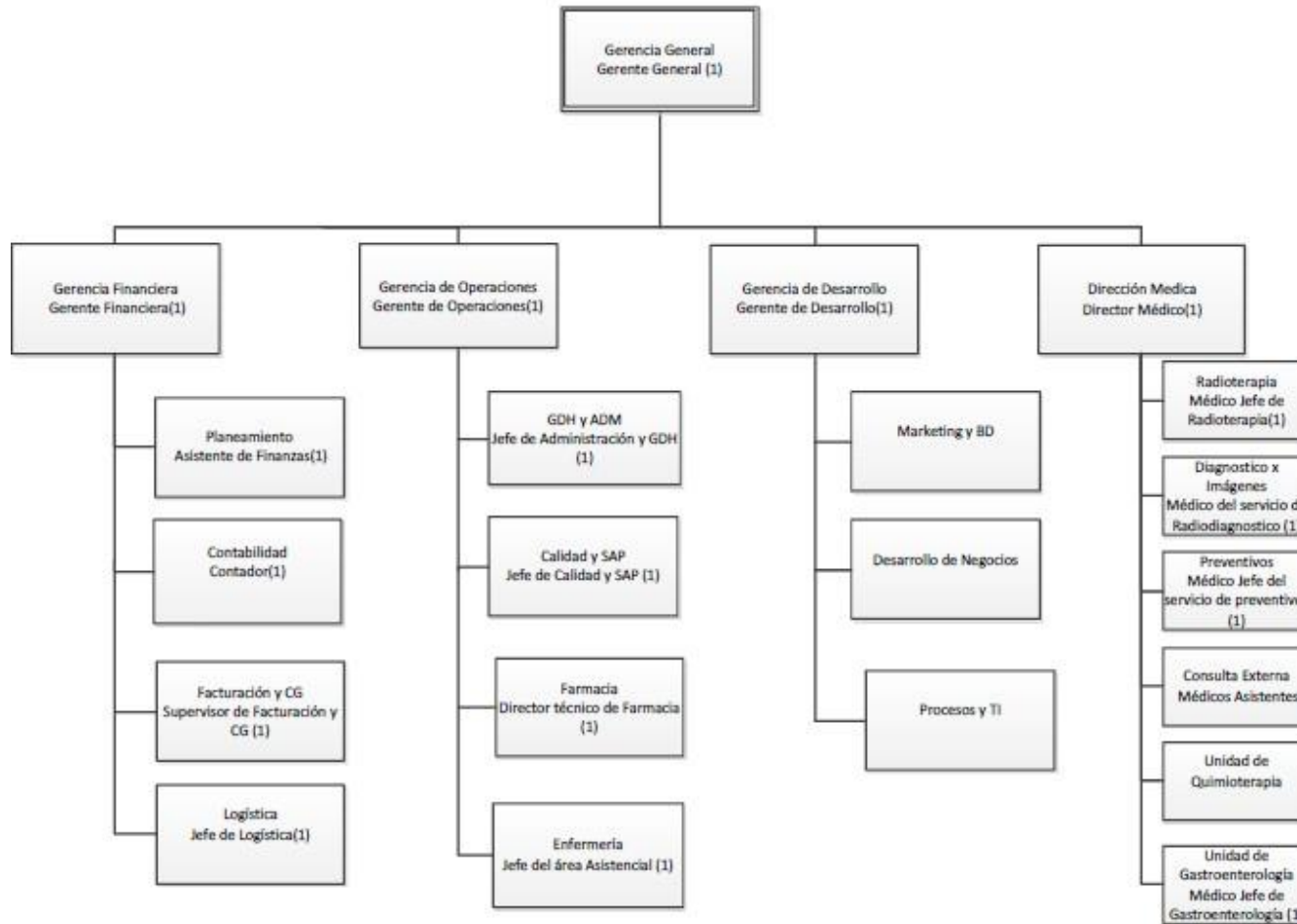
Apendice

Apéndice A

Tema: La Gestión Gerencial y la calidad en el servicio en la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016-Lima .

Problema General.	Justificación	Objetivos	Variable.	Definición Conceptual	Definición Operacional	
					Dimensiones	Indicadores
<p>¿De qué manera la gestión gerencial mejora la calidad del servicio en la Gerencia de Operaciones de la Clínica Aliada en el año 2016?</p> <p>"Los motivos que originaron el tema de esta investigación, están ligados a las continuas quejas por parte de los usuarios de la Clínica Aliada, respecto a su insatisfacción con la calidad de servicio que les ofrece la clínica, en la Gerencia de operaciones, y comprobar en qué medida influye la gestión gerencial. A la vez se investiga para conocer las inquietudes de los pacientes y colaboradores acerca del servicio que se brinda en la clínica.</p> <p>El propósito de esta investigación radica en comprobar cómo la gestión gerencial puede afectar u optimizar la calidad del servicio en la clínica Aliada.</p> <p>También nos permitirá conocer en detalle las ventajas de mantener una adecuada Gestión Gerencial dentro de la Clínica y como la calidad de servicio es la respuesta a la toma de decisiones que se realizan en la Gestión Gerencial.</p> <p>La Gestión Gerencial es un aspecto importante de la gestión empresarial de una organización, asimismo nos enseña que es un proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados, y también trata en esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y de agrupar aún más estrechamente a todo el recurso humano a las metas establecidas, y estas influyen directamente en la calidad de servicio. La importancia de esta investigación es para conocer si los servicios brindados por la clínica Aliada, son eficientes y eficaces y adoptar medidas correctivas.</p> <p>La investigación busca responder a una de las preocupaciones de tratar de conocer los factores y circunstancias que intervienen en la gestión gerencial, y como este tiene incidencia o repercusión en la calidad de servicio a ofrecer. Además este tipo de investigación es un referente para que se tome en cuenta que se puede realizar estrategias efectivas para poder dar solución a los problemas que surgen debido al mal servicio."</p>	<p>Determinar la importancia de la gestión gerencial, y como ello se relaciona con la mejora de la calidad del servicio en la Gerencia de operaciones de la clínica aliada en el año 2016</p>	<p>Gestión gerencial</p>	<p>Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con la adecuada toma de decisiones y un buen uso de los recursos disponibles.</p> <p>Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.</p> <p>Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión gerencial, sin ellos es imposible hablar de gestión Gerencial, estos son: -Planeación · Organización · Recursos Humanos · Dirección y control</p>	<p>CONTROL</p>	Pre-control	
					Post-control	
					Supervisión	
				<p>GESTIÓN</p>	Desempeño	
					Capacitación	
					Fomación	
					Rotación de personas	
		<p>ORGANIZACIÓN</p>	División organizacional			
			Organigrama			
			Estándares			
			M anuales			
			Funciones			
		<p>PLANIFICACIÓN</p>	Planificación Estratégica			
			Planificación de Actividades			
Cargos						
<p>DIRECCIÓN</p>	Delegación de autoridad					
	Liderazgo					
	M otivación					
	Comunicación					
<p>CONFORM IDAD</p>	tarifa					
	conocimientos					
<p>CLIENTE</p>	demanda					
	registro de reclamos					
	Trato					
<p>ATRIBUTOS</p>	expectativas					
	tiempo					
<p>SATISFACCIÓN</p>	ambiente					

Apéndice B: Organigrama Gerencia General





Apéndice C. instrumento

Estamos realizando un estudio acerca de la calidad de servicio de la clínica aliada, por lo que le agradeceremos de forma anónima, responder las siguientes preguntas, para ser utilizada únicamente con fines estadísticos y académicos

Fecha:

Encuesta:

N	ITEMS	5 SIEMPRE	4 CASI siempre	3 A VECES	2 RARA VEZ	1 NUNCA
1	Los supervisores de las áreas, formulen estrategias de supervisión adecuada para las actividades que se realizan.		X			
2	Se aplican las acciones correctivas en la organización				X	

Instrucciones:

N	ITEMS	5 siempre	4 Casi siempre	3 A veces	2 Rara vez	1 nunca
1	Los supervisores de las áreas, formulen estrategias de supervisión adecuada para las actividades que se realizan.					
2	Se aplican las acciones correctivas en la organización					
3	Los supervisores realizan un control posterior en sus áreas respectivas para medir las operaciones realizadas por los empleador.					
4	Existe un control de las actividades realizadas por los trabajadores					
5	¿Percibe usted supervisión en sus labores diarias?					
6	Dentro de área que usted trabaja se aplica una evaluación de desempeño.					
7	La clínica capacita a sus trabajadores					
8	Los que dirige las actividades administrativas tienen un nivel universitario.					
9	Se hacen transferencias internas en los cargos.					
10	Su superior en el área le ha dado a conocer las líneas de división organizacional.					
11	Dentro de la Clínica Aliada existe un organigrama que especifique las relaciones jerárquicas.					
12	Existen estándares establecidas que promuevan la participación a través de criterios claros para el desarrollo organizacional.					
13	Existe un manual de cargo que permite la fluidez en los procesos administrativos.					
14	Las funciones específicas que desempeña se adaptan en los procedimientos administrativos que realiza su área.					
15	Se lleva a cabo la planificación en esta organización.					
16	Planifica sus actividades enfocando al logro de los objetivos de la organización.					
17	Se lleva a cabo la planificación en esta organización.					
18	Existe delegación de autoridad a nivel superior en la organización.					
19	Los líderes en su organización permiten fluidez en los procesos administrativos.					
20	Los superiores propician la motivación a los trabajadores.					
21	Se desarrollan reuniones para lograr los propósitos comunes en la organización.					



Apéndice D. instrumento

Estamos realizando un estudio acerca de la calidad de servicio de la clínica aliada, por lo que le agradeceremos de forma anónima, responder las siguientes preguntas, para ser utilizada únicamente con fines estadísticos y académicos

Fecha:

Encuesta:

N	ITEMS	5 SIEMPRE	4 CASI siempre	3 A VECES	2 RARA VEZ	1 NUNCA
1	¿cree usted que el personal de atención es suficiente para cubrir la demanda?					
2	¿piensa usted que el tiempo de espera es el adecuado?					

Instrucciones:

N	ITEMS	5 siempre	4 Casi siempre	3 A veces	2 Rara vez	1 nunca
1	¿Cree usted que el personal de atención es suficiente para cubrir la demanda?					
2	¿Piensa usted que el tiempo de espera es el adecuado?					
3	¿Cree usted que el ambiente donde espera cuenta con la capacidad adecuada?					
4	¿ Cree usted que la tarifa brindada es la adecuada?					
5	¿ Considera usted que el servicio recibido cumple con sus expectativas?					
6	¿Considera usted que la atención brindada es la adecuada?					
7	¿Estas satisfecho con el trato recibido?					
8	¿Considera usted que el personal que lo atendió contaba con los conocimientos adecuados?					