



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERIAS**

Tesis

**Optimización en los servicios médicos en atención al cliente en el
Hospital I Nacional Skrabonja– Pisco 2018**

**Para optar el título profesional de
Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial**

AUTOR

Br. Zegarra Cassano, Luis Miguel

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental

LIMA - PERÚ

2018

**“Optimización en los servicios médicos en atención al cliente en
el Hospital I Nacional Skrabonja– Pisco 2018”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Luis Enrique Ramírez Pacheco

Secretario

Mg. Walter Amador Chávez Alvarado

Vocal

Mtro. Alfredo Marino Ramos Muñoz

Metodólogo

Mg. Nolazco Labajos, Fernando A.

Temático

Mtr. Ortiz Vargas, Nicolás

Dedicatoria

Dedico la presente tesis, mis padres Luis y Vilma por brindarme consejos y apoyo en cada momento de mi vida, gracias a ellos podre culminar la presente tesis.

Agradecimiento

A Dios padre por escucharme y guiarme por el buen camino, a mis padres y hermanos que en cada momento estuvieron apoyándome para poder realizar con éxito la elaboración de mi tesis, y también a mis profesores que guiaron mi vida universitaria.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, **Zegarra Cassano, Luis Miguel** identificado con DNI Nro. **43477642**, domiciliado en Urb. San Pedro Mz. F Lte. 9 Distrito de Pisco, egresado(a) de la carrera profesional de Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial he realizado la Tesis titulada “**Optimización en los servicios médicos en atención al cliente en el Hospital I Nacional Skrabonja– Pisco 2018**” para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 23 junio del 2018.

Zegarra Cassano, Luis Miguel
DNI: 43477642

Presentación

Señores miembros del jurado:

Yo, Br. Zegarra Cassano, Luis Miguel de la carrera profesional de ingeniería industrial y de gestión empresarial, presento la siguiente investigación titulada “Optimización en los Servicios Médicos en Atención al cliente en el Hospital I Nacional Skrabonja– Pisco 2018”. Se tuvo como objetivo proponer la implementación de mejoras en los procesos de atención de pacientes en el Hospital Antonio Skrabonja A. - Pisco. En cumplimiento de reglamentos de grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Gestión empresarial.

La investigación consta de VII capítulos estructuralmente relacionados de manera secuencial establecidos por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento como son:

Capítulo I: Problema de investigación.

Capítulo II: Marco teórico.

Capítulo III: Método.

Capítulo IV: Empresa.

Capítulo V: Trabajo de campo.

Capítulo VI: Propuesta de la investigación.

Capítulo VII: Discusión.

Las conclusiones, recomendaciones y los anexos que ayudan al desenlace de la propuesta.

Autor: Zegarra Cassano, Luis Miguel.

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xiv
Índice de cuadros	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación	22
1.1.1. Identificación del problema ideal	22
1.1.2. Formulación del problema	24
1.2. Objetivos	25
1.2.1. Objetivo general	25
1.2.2. Objetivos específicos	25
1.3. Justificación	25

1.3.1. Justificación metodológica	26
1.3.2. Justificación práctica	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1. Marco teórico	28
2.1.1. Sustento teórico	28
2.1.2. Antecedentes	31
2.1.3. Marco conceptual	39

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Sintagma	51
3.2 Enfoque	51
3.3 Tipo, diseño y método	52
3.4 Categorías y subcategorías apriorísticas	53
3.5 Población, muestra y unidades informantes	53
3.6 Técnicas e instrumentos	55
3.7 Procedimiento	57
3.8 Análisis de datos	57

CAPÍTULO IV

EMPRESA

4.1.	Descripción de la empresa	59
4.2.	Evolución Histórica	61
4.3.	Situación actual	61
4.4.	Proyectos actuales	62
4.5.	Perspectiva empresarial	62

CAPÍTULO V

TRABAJO DE CAMPO

5.1	Resultados cuantitativos	65
5.2	Análisis cualitativo	74
5.3	Diagnostico final	82

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGIA KAIZEN (MEJORA CONTINÚA) EN LOS SERVICIOS MEDICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL HOSPITAL I NACIONAL SKRABONJA PISCO 2018”

6.1	Fundamentos de la propuesta	89
6.2	Problemas	90

6.3 Elección de la alternativa de solución	91
6.4 Objetivos de la propuesta	92
6.5 Justificación de la propuesta	93
6.6 Resultados esperados	93
6.7 Desarrollo de la propuesta	94
6.8 Consideraciones finales de la propuesta	120

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN

7.1 Discusión	122
---------------	-----

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

8.1. Conclusiones	127
8.2. Sugerencias	128

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS

Referencias	130
-------------	-----

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Matriz de la investigación	138
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	139
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	140
Anexo 4: Fichas de entrevistas a juicio de expertos	142
Anexo 5: Certificado de validez de la propuesta	145
Anexo 6: Triangulación de las entrevistas	148
Anexo 7: Matriz de teorías	150
Anexo 8: Validación de instrumentos	167
Anexo 9: Certificado de validez de expertos	170
Anexo 10: Artículo de investigación	179

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Muestra holística	55
Tabla 2 Validación de expertos del instrumento cuantitativo	56
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Procesos del Hospital Antonio Skrabonja Pisco, 2018	65
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Servicios Médicos del Hospital Antonio Skrabonja Pisco, 2018	67
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Mejora Continua del Hospital Antonio Skrabonja Pisco, 2018	69
Tabla 6 Pareto de la categoría optimización	72
Tabla 7. Flujo de caja – Objetivo 1	98
Tabla 8. Registro de acción.	103
Tabla 9. Presupuesto plan de capacitación	105
Tabla 10. Número de trabajadores	106
Tabla 11. Formación Básica	110
Tabla 12. Conocimientos Específicos	111
Tabla 13. Resumen de los tiempos de espera	117
Tabla 14. Funciones asignadas	117
Tabla 15. Asignación del personal proceso actual vs Propuesto	118
Tabla 16. Mejora en los tiempos de atención actual vs Propuesto.	119

Índice de figuras

Figura 1. Metodología KAIZEN	30
Figura 2. Organigrama del Hospital	61
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Procesos	65
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Servicios Médicos	67
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Mejora continua	70
Figura 6. Pareto	73
Figura 7. Método Kaizen	90
Figura 8. Diagrama de Ishikawa	95
Figura 9. Diagrama de Operaciones pacientes sin SIS	96
Figura 10. Diagrama de Operaciones pacientes con SIS	97
Figura 11. Diagrama de Gantt – Objetivo 1	98
Figura 12. Diagrama de Gantt – Objetivo 2	112
Figura 13. Flujograma de procesos consulta emergencia	114
Figura 14. Flujograma de procesos: Consulta externa	115
Figura 15. Diagrama de bloques	116
Figura 16. Diagrama de proceso mejorado	118
Figura 17. Diagrama de Gantt – Objetivo 3	119

Índice de cuadros

Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	53
Cuadro 2. Instrumentos holísticos de la investigación	56
Cuadro 3. Información Institucional	59
Cuadro 6. Diagnostico cualitativo	74
Cuadro 7. Categorías emergentes	79
Cuadro 8. Plan de actividades Objetivo 1	94
Cuadro 9 Flujo de caja Objetivo 2	113
Cuadro 10. Plan de Actividades Objetivo 3	113
Cuadro 11. Flujo de caja Objetivo 3	120

Resumen

El Hospital Nacional I Antonio Skrabonja de Pisco, en la actualidad presenta múltiples problemas dentro de cada uno de sus procesos, desde la llamada que permite la cita médica en el centro de salud, para realizar los pagos correspondientes por la atención, las colas largas, el tiempo de espera de los pacientes para la atención además de no contar con un sistema de planificación adecuada para cada departamento médico.

En este punto crítico, se realizó un diagnóstico de cada uno de los procesos que se rigen en el Hospital Nacional I Antonio Skrabonja, mediante una investigación holística se diseñó la propuesta de “Optimización en los Servicios Médicos en Atención al cliente en el Hospital I Nacional Skrabonja– Pisco 2018”, buscando mejorar los servicios médicos dentro del hospital y mejorar la satisfacción de los pacientes en los servicios brindados por el centro de salud.

En la presente investigación, tomando en cuenta las variables cualitativas (entrevistas), y las variables cuantitativas (encuestas), encontradas al desarrollar la investigación, teniendo como base las sub categorías como instrumentos, servicios médicos, mejora continua, satisfacción al cliente, capacidad de respuesta y la empatía se llegó a obtener indicadores con los cuales se pudo diagnosticar los problemas existentes en el hospital y que no permitían el desarrollo adecuado de las funciones del personal médico además de influir en la insatisfacción de los pacientes. La metodología KAIZEN (mejora continua), permitirá mejorar los procesos de atención en cada uno de los departamentos médicos en el centro de salud, con ello aumentar la satisfacción de los pacientes.

Palabras claves: Metodología KAIZEN, Mejora, Proceso, Satisfacción.

Abstract

The National Hospital I Antonio Skrabonja of Pisco, currently presents multiple problems within each of its processes, from the call that allows the medical appointment at the health center, to make the corresponding payments for care, long lines, the waiting time of patients for care as well as not having an adequate planning system for each medical department.

At this critical point, a diagnosis was made of each of the processes that are governed in the National Hospital I Antonio Skrabonja, through holistic research was designed the proposal of "Optimization in Medical Services in Customer Service at the I National Hospital Skrabonja- Pisco 2018 ", seeking to improve medical services within the hospital and improve patient satisfaction in the services provided by the health center.

In the present investigation, taking into account the qualitative variables (interviews), and the quantitative variables (surveys), found when developing the research, based on sub categories such as instruments, medical services, continuous improvement, customer satisfaction, ability to Response and empathy were obtained to obtain indicators with which it was possible to diagnose the problems existing in the hospital and that did not allow the adequate development of the functions of the medical personnel besides influencing the dissatisfaction of the patients. The KAIZEN methodology (continuous improvement) will allow improving the care processes in each of the medical departments in the health center, thereby increasing patient satisfaction.

Keywords: KAIZEN Methodology, Improvement, Process, Satisfaction.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo diseñar e implementar una propuesta de la metodología KAIZEN (mejora continua), en el Hospital Nacional I Antonio Skrabonja de Pisco, el análisis se desarrolló enfocándose en los procesos de atención al cliente en el centro de salud asistencial y debido a este problema que se encontró mediante la investigación se dio a conocer que influye en la insatisfacción de los pacientes que no se encuentran conformes con el servicio brindado en el centro de salud, la falta de recursos humanos y el tiempo de atención son otros problemas encontrados en la organización. La estructura de la investigación consta de nueve capítulos que se mencionaran a continuación:

Capítulo I: Problema de la investigación

Es capítulo se basa en el problema de la calidad de la atención hacia los pacientes, que no cuenta con una disponibilidad de atención adecuada, existen factores que influyen en el proceso de atención como el tiempo de espera y la falta de recursos humanos, debido a estos la mayoría de los pacientes se encuentran disconformes con la atención brindada generando una insatisfacción tanto de los trabajadores como de los pacientes.

Capítulo II: Marco Teórico

Este capítulo se centra en el desarrollo de la investigación de la tesis, tanto de las teorías que vamos a implementar como de los antecedentes de los cuales tomaremos los ejemplos como ventajas de mejora, indica también las categorías y sub categorías con la que se va a realizar la investigación.

Capítulo III: Método

Este capítulo menciona los instrumentos cuantitativos y cualitativos con los que se trabajó en la investigación, indica también las categorías y sub categorías con los cuales nos brindara los indicadores con lo que se investigó, se tomó en cuenta la población en el hospital y de ello se tomó una muestra para desarrollar el método holístico para medir la satisfacción de los pacientes.

Capítulo IV: La Empresa

En este capítulo se desarrolló el marco institucional del Hospital Nacional I Antonio Skrabonja de Pisco, teniendo en cuenta el marco legal y las características propias de la institución así como el plan de desarrollo a futuro.

Capítulo V: Trabajo de Campo

En el trabajo de campo se desarrolló con dos instrumentos de medición que fueron la base para diseñar posteriormente nuestra propuesta de implementación, estos instrumentos fueron el, instrumentos cuantitativo el cual fue diseñado mediante encuestas para los trabajadores del centro de salud asistencial, mientras que el instrumentos cualitativo fueron entrevistas, estas entrevistas se trató de realizar para los jefes de departamento de la institución, luego de realizar las mediciones correspondientes se planteó la propuesta de la implementación de la metodología KAIZEN (mejora continua), para elevar los indicadores de mejora de los procesos y en tal caso conseguir la satisfacción de los pacientes.

Capítulo VI: Propuesta de la Investigación

La propuesta de la investigación fue la metodología KAIZEN (mejora continua), fue enfocado en los procesos de atención al paciente en todos los departamentos del centro médico, el cual generan muchos factores de insatisfacción, el problema de la demora del

tiempo de atención es debido a la falta de capacitación del personal además contar con pocos recursos humanos a disposición, no cumplen con las citas programadas, no contando con una planificación adecuada, la falta de mantenimiento de equipos demoran la atención en ciertos departamentos médicos del hospital, generando una disconformidad por parte de los pacientes que buscan un buen servicio y de calidad de parte del hospital.

Capítulo VII: Discusión

Se hace necesario implementar la metodología KAIZEN en el hospital, mediante esta metodología se podrían realizar mejoras considerables dentro del proceso de atención al paciente, y así elevar los niveles de satisfacción por parte de los pacientes.

Capítulo VIII: Conclusiones y Sugerencias

En este capítulo se llega a la conclusión que es muy necesaria la implementación de la metodología KAIZEN en el hospital, para reducir los tiempos de espera para la atención de pacientes y brindar un mejor servicio y de calidad óptima para el beneficio de todos, se sugiere el apoyo de todo el personal médico del hospital para que la implementación se realice de la manera correcta y efectiva.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Las organizaciones, buscan mejorar la satisfacción de sus clientes, este factor está relacionado con dos elementos importantes, uno de ellos es el producto o servicio y el otro se da en la atención otorgada al cliente; si uno de estos falla, la satisfacción del cliente disminuirá, y en consecuencia también lo hará la imagen de la empresa frente al mercado; es por ello que las empresas invierten en capacitaciones a su personal.

Por otro lado, este no es un factor ajeno en las instituciones del estado, dado que estas reflejan y dan la cara públicamente, de lo que el estado, hace con los impuestos de las personas y de qué forma lo está invirtiendo, un ejemplo de ello, y adentrándonos en la investigación, son los hospitales; estas instituciones por ser del estado y aún más por estar dedicadas a la recuperación de la salud y la atención de emergencias o urgencias de las personas, independientemente del nivel socioeconómico o estrato al que pertenezcan, deben estar equipadas con todos los implementos requeridos en el de sus actividades, así como el trato que se le brinda en la atención de los pacientes debe ser el mejor; sin embargo esto es totalmente lo contrario y en muchos casos, los pacientes que tienen mayores recursos económicos terminan cambiándose a una clínica y los que no pueden acceder a estos recursos, terminan aceptando de mala gana el servicio o hasta se acostumbran al mal trato recibido y la falta de empatía.

En Europa. Principalmente en España, el Hospital San Juan de Dios del Aljarafe, al ser sometido a un estudio que buscaba conocer la satisfacción de los pacientes atendidos en un área en especial, como es el Servicio de Urgencias; los porcentajes de satisfacción

sobrepasaron el 90% ; dado que los clientes indicaron que las cualidades como: respeto, limpieza, disposición a escuchar del médico, amabilidad del personal, calidad de la atención, entre otras ; eran las mejores cualidades que poseía el hospital, asumiendo que no cambiarían de hospital y se lo recomendarían a amigos y familiares, manteniendo en un pedestal la imagen del hospital (Ruiz, 2011).

Esto da a entender que los hospitales en Europa son muy competentes y el servicio en la atención al cliente es cada vez mejor, por lo cual la imagen del hospital es buena, generando confianza y seguridad para sus clientes.

En México, los hospitales públicos ubicados en la zona sur de Tamulipas, según el colegio de médicos de esta ciudad, vienen realizando un servicio deficiente en la atención de los clientes, esto se debe a que muchos de los médicos, poseen hasta 3 trabajos, y casi ni aparecen en el hospital, cancelando citas y generando un rechazo por parte de los clientes, una medida de solución con el fin de mejorar el servicio en la atención, fue colocando quejas de deficiencia en los buzones, sin embargo esta no es eficaz y por ende el servicio de atención sigue igual (García, 2015).

Este problema en la calidad de la atención, repercute en que no hay una disponibilidad en el servicio de atención, siquiera por parte de los principales actores del proceso, que son los médicos, lo cual es intolerable, y a pesar de las quejas no hubo una solución, por lo cual los clientes ya se acostumbraron.

En el Perú, la mala atención y el tiempo prolongado para dar el servicio de atención de salud, son las quejas más recurrentes de los clientes, tanto en los hospitales, como en las

postas médicas, se mencionó que constituye una deficiencia el hecho de que los médicos den diagnósticos con muchos tecnicismos, lo cual resulta incomprensible para los pacientes, generando una sensación de maltrato, esto sumado a las constantes huelgas médicas en el país, y el largo proceso de espera de una cita o una cirugía, infiere en que los clientes ya no confíen en el sistema de salud nacional (La Republica, 2017).

Estos problemas en conjunto determinan el nivel del servicio de atención al cliente, por lo cual, a fin de mejorar, se requiere que poner énfasis en los procesos, dado que algunos de estos, o en su mayoría no han sido optimizados y analizados con detenimiento.

El Hospital I Antonio Skrabonja Antoncich, ubicado en Pisco, cuenta con 09 áreas especializadas para la atención de los pacientes, la atención promedio es de 110 consultas al día; la unidad específica bajo estudio es la de Cirugía, ya que los clientes, están inconformes con la atención recibida, por lo cual se requiere identificar los procesos arraigados al servicio de atención que se ofrece en esta unidad, y determinar las posibles fallas que presente este sistema de atención, a fin de mejorar y optimizar el servicio, y en consecuencia de ello mejorar la imagen del hospital percibida por los clientes.

1.1.2 Formulación del problema

Al analizar lo anteriormente mencionado, se infiere en que la problemática es la siguiente:

¿Cómo optimizar el proceso de atención al cliente en el Hospital Antonio Skrabonja

A. - Pisco 2018?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer la implementación de mejoras en los procesos de atención de pacientes en el Hospital Antonio Skrabonja A. – Pisco.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar e identificar los procesos relacionados a la atención de los pacientes en el Hospital Skrabonja A.

Conceptualizar las metodologías necesarias, analizando las teorías, categorías y metodologías, presentes en la investigación.

Diseñar una mejora basada en un plan para los servicios, el cual mejore la reduzca la inconformidad del personal médico.

Validar los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados en la investigación mixta, para el análisis del diagnóstico y el desarrollo de la propuesta definida por un juicio de expertos.

1.3 Justificación

Esta investigación busca optimizar los procesos relacionados a la atención del cliente en el área de Cirugía del hospital; producto de la inconformidad de los clientes con este servicio.

Es importante la optimización de estos procesos, dado que la imagen del hospital está comprometida, y además siendo este un centro de salud, se requiere tanto su servicio de atención como el personal que labora, sean competentes; de esta forma los clientes se sentirán cómodos y seguros.

Justificación metodológica

Será desarrollada un investigación basada en un enfoque mixto, en el cual se aplicarán herramientas cuantitativas y cualitativas para la obtención del diagnóstico en la investigación y a raíz de ello, elaborar una propuesta sólida y viable, denominado investigación holística, esta investigación en otras palabras, es la investigación holística, la cual consta de la utilización de diferentes técnicas y métodos aplicados en otras ciencias y doctrinas para dar solución al problema del fenómeno bajo estudio.

1.3.1 Justificación práctica

Esta investigación servirá para otras organizaciones, las cuales lograrían obtener un plan convincente y viable basado en una optimización en los servicios de atención a los pacientes, en la organización, se corregirían errores en estos procesos aplicados en el área de cirugía del hospital; otorgando la empresa, una mejora y cumplimiento de los elementos básicos en la atención al paciente, a fin de que estos reciban una mejor atención; por último esta optimización servirá para que otros hospitales puedan ejecutar este modelo de optimización en sus áreas de atención al cliente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Las teorías, que se apoyará la investigación para su realización, y determinación de una posible propuesta son:

Teoría General de los Sistemas

Esta teoría se basa, en identificar los procesos de la organización bajo un enfoque sistémico el cual todo funciona interrelacionado y los componentes de este sistema deben ser analizados a fin de encontrar posibles mejoras en cada uno independientemente, a fin de que el producto o servicio de la organización, sea de muy buena calidad.

Bertalanffy (1989), menciona que esta teoría, se basa en lo siguiente:

La elección de las soluciones más prometedoras, a fin de contar con la que están direccionadas en la optimización de los procesos, desarrollando una máxima eficiencia y un costo reducido en su presupuesto para una red de interacciones en su mayoría compleja, desde un enfoque de sistemas (p. 2).

La elección de una alternativa para optimizar los procesos de la organización, siendo eficaz, al elaborar productos con los cuales está satisfecho el cliente, y a un costo menor del presupuestado, permite a la empresa adaptarse a un sistema el cual funciona para el mercado.

Esta teoría, permitirá que en el desarrollo de la investigación se enfoque en una propuesta de optimización que también sea eficaz y la viabilidad económica de su desarrollo este acorde a un presupuesto aceptado por el hospital.

Teoría de la Mejora Continua

El crecimiento de la organización y su compenetración en un mercado vez más cambiante, denotan de una mejora en el desarrollo de sus actividades, las que influyen en sus procesos, por lo cual la teoría de la mejora continua, radica en que para que la organización sea altamente competitiva debe estar siempre bajo un proceso de mejora continua.

Carro & González (2012), indicaron que esta teoría se basa en que:

La mejora continua parte del termino kaizen, el cual los significados por separado, son kai (cambio) y zen (mejora), están sustentados por el trabajo y la ingeniería industrial, cuyo objetivo se basa en incrementar la productividad en los procesos, reduciendo los tiempos del ciclo, y aplicando criterios de estandarización de la calidad y mejorando los métodos de trabajo de la operación, a fin de que la organización siempre este cambiando para mejor (p. 11).

Este cambio, como principio del kaizen, esta aferrado a la idea de que los procesos pueden mejorar cada vez más, de esta forma un proceso siempre está bajo evaluación y control, identificando y reduciendo los costos innecesarios, así como los tiempos muertos.



Figura 1. Metodología KAIZEN. *Fuente.* Teorías aplicables en las empresas.

Esta teoría permitirá que, en la realización de la investigación, la optimización en los procesos, se desarrollen, bajo un punto de vista de mejora en los métodos de trabajo, de igual manera buscar reducir el tiempo muerto que se da en el servicio brindado.

Teoría de la calidad del servicio

Las organizaciones compiten entre sí, sobre cual ofrece los mejores productos y servicios, sin embargo, la teoría de la calidad en el servicio, indica que la fidelización de los clientes no solo depende de esto, dado que estos valoran la atención brindada, la cual puede ser parte del éxito o fracaso de la transacción.

Albrecht y Zemke (1991), aplican esta teoría en base:

La evaluación de la calidad del servicio, siempre es un indicador de eficiencia de la atención brindada, esta suma de evaluaciones realizadas con frecuencia al cliente, en relación al servicio brindado, sirven para mejorar procesos y a su vez para mejorar el desempeño laboral (p. 32).

La evaluación de los procesos que son aplicados en la organización, para con los clientes, determina cuan efectiva es la organización con estos en términos de satisfacción del servicio, o también medir el nivel de la calidad del servicio, por lo cual, por lo cual la organización tiene que hacer énfasis en las opiniones y sugerencias del cliente.

Esta teoría, apoya en concepto de mejora en la calidad del servicio de atención al cliente, puesto que, para el desarrollo de la propuesta, esta será de gran ayuda, en la determinación del concepto que tienen los clientes del servicio de atención al cliente del hospital, en base a ello se pueden aplicar mejoras u optimizar procesos.

2.1.2 Antecedentes

En la realización de la tesis, se buscaron investigaciones realizadas anteriormente, tanto nacionales como en el extranjero, que posean relación con el presente ámbito de estudio, nutriéndonos de las experiencias y resultados obtenidos.

Antecedentes internacionales

En Guatemala, Castillo (2014) a través de su disertación *Atención al cliente en el Hospital Nacional Jorge Vides Molina de Huehuetenango*, cuyo objetivo se basó en determinar cómo los trabajadores y usuarios perciben y reciben la atención al cliente que se brinda en el Hospital Nacional Jorge Vides Molina de Huehuetenango, esto en base a la medición del nivel de atención al paciente y la indagación de los factores que inciden en la atención dada por los trabajadores. Esta disertación es del tipo descriptivo, bajo un diseño explorativo, usando la estadística descriptiva simple para la tabulación de los datos y la clasificación de los resultados, utilizando instrumentos, como la encuesta y la entrevista; concluyendo en que las causas de la deficiente atención al clientes, son producto de la falta de capacitación al trabajador, el impedimento de una mejora continua, la falta de incentivos laborales, falta de controles y registro que monitoreen y garanticen la buena atención, además de una falta de empatía y calidad por parte de los trabajadores. Por último, la investigación se relaciona con la tesis, en hacer énfasis en que la mejora continua, la empatía, así como la satisfacción al cliente son puntos bases a tratar en la optimización de los procesos del servicio de atención al cliente.

En Colombia, Borré (2013) a través de su disertación *Calidad percibida de la atención de enfermería por pacientes hospitalizados en Institución Prestadora de Servicios de Salud de Barranquilla*, cuyo objetivo fue determinar la calidad percibida de la atención de enfermería por parte de los pacientes, en base a la identificación de atención hospitalaria, determinando la situación actual en la que se encuentra el hospital e identificando el nivel de satisfacción global relacionada con la atención de las enfermeras. Esta investigación es de tipo descriptivo de corte transversal, dado que describe la calidad de la atención percibida

por los pacientes en el hospital y determinando esta atención brindada en un momento determinado de tiempo, utilizando como instrumento, la encuesta, el cuestionario y el SERVQHOS-E; concluyendo que la calidad de atención a los pacientes hospitalizado, alcanzo un 95% de aprobación, por lo cual el resultado de la aplicación de los instrumentos, resulto acertado. Por último, esta investigación, tiene aspectos en común con la tesis, en determinar el nivel de calidad del servicio de atención al paciente en el hospital, dado que este un punto a tener en cuenta, cuando se quieren optimizar los procesos del hospital, y estos pueden estar relacionados, al optimizar estos procesos.

En Colombia, Otálora (2012) a través de su disertación *Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa Químico-Farmacéutica Merck S.A de Colombia*, cuyo objetivo fue elaborar una propuesta de mejora al modelo actual del servicio al cliente, enfocada en el mejoramiento por procesos, en base a la determinación de las necesidades actuales que ostentan los clientes, sobre la estrategia actual del servicio dado e identificando aspectos a mejorar en el proceso de servicio al cliente y mejorando los procesos relacionados. Esta investigación es del tipo descriptiva, bajo un modelo desarrollado en los procesos y la relación con los clientes, aplicando la encuesta, y el recojo de información como instrumento; concluyendo en que los clientes necesitan que la organización se comprometa con el servicio en la atención al cliente, que esta sea puntual y eficiente en el desarrollo del servicio dado. Finalmente, esta investigación, contando con elementos en común, en brindar una propuesta de mejora en el proceso de servicio al cliente, partiendo desde el punto de la mejora de sus procesos, a fin de que el hospital este más comprometido con sus pacientes.

En Guatemala, Morales (2012) a través de su disertación *Calidad de la atención de los servicios de salud del consultorio del Instituto Guatemalteco de seguridad social (IGSS) Palin, Escuintla*, cuyo objetivo fue analizar la calidad de la atención que se brinda en el consultorio del IGSS Palin Escuintla, desde la percepción de los usuarios de los servicios de salud, en base a la descripción de las características socio – demográficas del servicio del consultorio e identificando la calidad del servicio de atención. Esta investigación es del tipo descriptiva, bajo un enfoque transversal, utilizando como instrumento, la encuesta y el cuestionario; asimismo, esta investigación, posterior al análisis de la calidad del servicio de atención propuesto, concluyo en que la mitad de los usuarios consideran que el tiempo de espera para ser atendidos por el médico es largo, sin embargo, el tiempo de duración de la consulta fue el adecuado. Para resumir, se guarda relación con la tesis en identificar el nivel de calidad del servicio de atención al cliente, y en base a ello proponer una optimización de este proceso, a fin de que los pacientes reciban un mejor servicio.

En Ecuador, Rogel y García (2011) a través de su disertación denominada *Plan Estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital León Becerra*, tuvo como objetivo formular estrategias que permitan la optimización de los recursos económicos, el desarrollo del talento humano, la utilización adecuada del capital, a fin de optimizar la calidad de los servicios en el área, realizando un diagnóstico en los servicios del área de pensionado y proponiendo políticas y acciones que permitan mejorar la calidad de los servicios de las áreas de pensionado. Por otro lado, esta investigación, es del tipo descriptiva, utilizando como instrumento la encuesta, aplicada a los pacientes del hospital y a sus visitas; asimismo, esta investigación, posterior a la optimización de los recursos económicos propuesto, llego a la conclusión de que uno de los ejes centrales para modernizar la gestión, es el de la calidad de los servicios, por lo cual las

acciones tomadas deben girar en torno a una salud eficiente, salud con calidad, y un plan de información para el usuario. Para resumir, posee una relación con la tesis en formular estrategias que permitan optimizar no solo los recursos económicos, sino los procesos que engloban el servicio de la atención al cliente, de igual manera en la optimización de los recursos se elaborara un presupuesto acorde a la propuesta.

Antecedentes nacionales

Salazar (2014) a través de su disertación *Diagnóstico y mejora para el servicio de atención en el área de emergencias de un hospital público*, tuvo como objetivo principal, reducir los tiempos de espera en las colas; dado que es un problema cotidiano del que sufren los pacientes de la mayoría de los hospitales; diseñando un modelo realista de los procesos de atención a los pacientes en las diferentes áreas de la unidad de emergencias, estableciendo una simulación, en la cual se determinen hasta los más mínimos detalles de los procesos en relación a la atención del paciente, tomando en cuenta las variables externas que alteren al sistema. Esta investigación presenta un diseño experimental, analizando las variables sujetas a la investigación, estadísticamente, aplicando pruebas como el chi cuadrado la prueba de bondad; además de ello, esta investigación tanto para su desarrollo como su propuesta, se basan en aplicar los conceptos de la investigación operativa; asimismo, esta investigación, posterior a la reducción del tiempo en las colas del hospital, tuvo como conclusión que la causas de mayor impacto es la falta recursos para realizar los procesos del área de emergencias. Finalmente, esta investigación guarda relación con la presente tesis, en mejorar la atención de los pacientes en el hospital, a fin de que los servicios del hospital sean los adecuados para ellos.

Gutarra (2016) a través de su disertación *Diagnostico y propuesta de mejora del sistema de atención de la unidad de cuidados intensivos generales adultos de un hospital del estado aplicando Lean Heal Thcare*, tuvo como objetivo, eliminar los desperdicios generados durante el proceso de atención al paciente, requiriendo la excelencia operativa, la cual le permita reducir el tiempo de estancia del paciente, utilizando la metodología DMAMC, la cual se basa en definir, medir, analizar, mejorar y controlar, los procesos que se desarrollan en la unidad de cuidados intensivos del hospital. La investigación, presenta un diseño. Esta investigación presenta un diseño experimental, la población es de 300 personas, quienes son los familiares o amigos de los pacientes que entran al hospital en el horario de visita, la muestra definida es de 156 personas, además de usar como instrumento el recojo de información y las encuestas aplicadas a los familiares; asimismo, esta investigación, posterior a la mejora del sistema de atención a los pacientes del UCI, tuvo como conclusión, que en el afán de mejorar los procesos internos en las áreas de salud del hospital, se debe contar con el apoyo de los jefes de unidad y de los líderes de la institución, así como de las enfermeras asignadas. Para finalizar, esta investigación, guarda relación con la tesis, en optimizar el sistema de atención al cliente, dado que, en el hospital, los pacientes están sujetos a un trato injusto y desacorde a lo establecido, por lo cual el hospital está en el deber de mejorar este servicio.

Vergara (2017) a través de su disertación *Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria*, cuyo objetivo fue, la implementación de la gestión por procesos mediante el ciclo de mejora continua PHVA, para el proceso desarrollado en la atención al paciente, incrementando los índices de satisfacción de los pacientes y reduciendo los tiempos de espera; este ciclo PHVA, mediante sus la composición de sus elementos como el planificar, hacer, verificar y actuar; permitirán la mejora de la

calidad en cualquier tipo de proceso; esta herramienta de igual manera es aplicada a la investigación mediante un enfoque en la gestión por procesos, centrándose en el proceso de atención en las ventanillas, presentando un diseño experimental, además de ello presenta como base para su desarrollo la mejora de la productividad de la agencia, reduciendo los tiempos de espera, la calidad y la reducción de costos excesivos, agregado a esto, se aplicaron encuestas y entrevistas como instrumento en la investigación, así como la técnica del cliente anónimo; concluyendo de que el enfoque basado en la gestión por procesos y la mejora continua reflejan la importancia de llevar un plan de control, monitoreo y seguimiento en los procesos. En retrospectiva guarda relación con la tesis, en mejorar la calidad de la atención al cliente, basado en un enfoque de gestión por procesos, optimizando las operaciones realizadas día a día en el hospital, específicamente en la unidad de cirugía.

Roque (2016) a través de su disertación *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE Comercial San Martín Chiclayo*, tuvo como objetivo proponer estrategias de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio en la Mype, esto a través de la identificación del nivel de la gestión administrativa y el diagnóstico de la calidad del servicio, aplicando modelos y conceptos de la gestión administrativa. Esta investigación, es de tipo descriptiva, al describir la situación actual de la Mype e identificando la oportunidad de mejora, así como propositiva, elaborando una propuesta acertada a la situación de la empresa, el diseño de la es de carácter no experimental, dado que no se alteraran las variables si se someterá a prueba la investigación, la población está conformada de todos los trabajadores y los clientes, y la muestra fue determinada por 197 personas, utilizando además, el cuestionario como instrumento, bajo la escala de Lickert; asimismo, esta investigación, posterior a la mejora de la atención al cliente, aplicando un modelo de gestión administrativa, llegó a la conclusión, de que se aplicaron

estrategias de gestión administrativa bajo la teoría Fayol, identificando el énfasis que se debe tener en las funciones de la organización. Por último, la presente tesis, tiene relación con esta investigación en evaluar la gestión administrativa, desde el punto de vista del servicio de atención al cliente, esto con el fin de determinar si las causas del problema son relacionadas a como desarrolla la gestión actual del hospital,

Morales (2013) a través de su disertación *Optimización del proceso de control de crecimiento y desarrollo para disminuir tiempos de atención en el Hospital Regional de Cajamarca*, cuyo objetivo fue, elaborar una propuesta de optimización en los procesos de control de crecimiento y desarrollo que logre reducir los tiempos de atención, esto en base a la determinación de los procesos del hospital, la medición del proceso, y el análisis de la información recolectada para identificar las causas potenciales del problema. La investigación es de tipo aplicada, bajo un diseño proyectivo, aparte de ello, esta corresponde a una metodología aplicada a los procesos, la cual utiliza herramientas como el Six Sigma, DMAIC, SIPOC, entre otras que facilitaran determinar una solución al problema presentado, utilizando como instrumentos la entrevista, la encuesta, y la observación; asimismo, esta investigación, posterior a la optimización de los procesos a fin de optimizar el servicio de atención en el hospital, llegó a la conclusión, de que se logró identificar y analizar los problemas potenciales del proceso, mediante el desarrollo de herramientas de estudio Causa y Efecto, y estudio de Calidad, las cuales sirvieron para evaluar los requerimientos del cliente como también del proceso. En resumen, guarda relación con la tesis en identificar los problemas potenciales, que están causando retrasos o fallas en el servicio de atención al cliente y optimizarlos a fin de mejorar este servicio y dejar documentos de ello, para que el hospital pueda replicarlo en otras unidades.

2.1.3 Marco conceptual

Optimización

Tarifa (2010) define la optimización como "... proceso de diseñar el plan de experimentación para adoptar la mejor decisión" (p.1). Este plan corresponde a la necesidad de mejorar las actividades que son realizadas en un área o en la totalidad de la organización.

Para Pacheco (2017) la optimización "... es eliminar los aspectos limitantes que entorpecen al proceso". En otras palabras, es mejorar el proceso a través de la identificación de los elementos, que son perjudican al desarrollo el proceso.

Por otro lado, la optimización de procesos se da con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia posible en un menor tiempo, a fin de que estos puedan elevar su competitividad y rentabilidad respecto al cliente y al mercado (Alva, 2016).

La reducción de tiempos innecesarios y la supresión de los cuellos de botella permitirá, además de mejorar la calidad y servicio al cliente, también mejorará la productividad del mismo.

Guerra (2015) indicó que optimizar "... se refiere a la manera de mejorar una acción o trabajo realizado, tratando de buscar la utilización del mejor recurso para la adquisición de mejores fines, eficiente y eficazmente". Por lo cual una vez más la optimización se relaciona con la productividad, dado que la optimización, pretende mejorar el aprovechamiento de los recursos y del tiempo sin afectar la calidad del producto, siendo eficientes y a su vez eficaz al entregar un producto acorde a las expectativas del cliente.

OBS (2017), indicó que:

La optimización de recursos es una labor que resulta más difícil a medida que las organizaciones aumentan su tamaño, por ende, si es que no se cuenta con una estructura que centralice o delegue oportunamente la ejecución de procesos internos, es posible que nos encontremos ante una situación de improductividad.

Se debe de documentar y nivelar estructuralmente, los procesos realizados en las instituciones, a fin de identificar, los factores que, en vez de facilitar la correcta realización de los procesos, los retrasan; la improductividad es un mal en la empresa que tiene que ser solucionado inmediatamente, dado que se desaprovechan los recursos y se incurre en tiempos muertos en la operación.

Procesos

Un proceso, se define, como una serie de actividades que satisfacen las necesidades de los clientes, los cuales obedecen a las normas de la organización, así como a sus planes trazados en un corto o largo plazo según sea el caso (Bravo, 2009, p. 73).

Por ello el proceso, se basa en la correcta realización de las actividades que lo conforman, estas tienen que ser controladas y constantemente sometidas a evaluación.

TELESUP (2015), mencionó que un proceso es "... un orden específico de acciones laborales a lo largo del desarrollo, con un comienzo, un fin y unos inputs y outputs identificadas" (p. 12). Este comprende un sistema de trabajo en la empresa el cual las

actividades son elaboradas y determinadas en base a las especificaciones del proceso, para un determinado producto o servicio.

Para Aiteco (2016) un proceso también puede ser definido "... el conjunto de actividades que, al ser entrelazadas, comenzando de uno o más comienzos, están son transformadas, obteniendo salidas". La relación de las actividades corresponde a un plan diseñado para la elaboración de un determinado producto, en el cual también se diseñan las actividades realizadas.

Servicios médicos

La OIT (2018) mencionó que los servicios médicos "... se desprenden de los servicios de salud, el cual es uno de los sectores fundamentales de la sociedad, ya que dan protección social de la salud e igualdad de acceso a una atención de calidad". Estos por lo general son llevados a cabo en un centro de salud, realizado por profesionales competentes en Salud.

La importancia que tienen los servicios médicos y su correcto funcionamiento es la base para evitar complicaciones en la atención de los pacientes, por ello el servicio médico prestado por la institución de salud, debe ser de calidad (Pérez & Merino, 2016).

Estos son los más comunes en los hospitales, sin embargo, algunos poseen diferentes unidades o no las tienen todas, sin embargo, los servicios médicos tienen que funcionar con normalidad.

Mejora Continua

La mejora continua es hacer más con menos, a través de la disminución de los desperdicios presentados en los procesos, lo cual redundará en mayor eficiencia, más ganancias, mejores salarios, satisfacción en el trabajo; conduciendo a la organización y a sus integrantes hacia la excelencia que es la principal meta de toda organización (Alvarado, 2012, p. 159).

De otro modo consiste en mejorar continuamente aprovechando los recursos con los que cuenta a organización y obteniendo el máximo provecho, a fin de que a organización sea cada vez más productiva.

Según la NTP – ISO 9000:2001 (como se cita en García, Quispe & Ráez, 2003) la mejora continua “...esta necesidad es la de competir en un mercado cada vez más cambiante, el cual obliga las empresas a ser más competitivas” (p. 92).

Aguilar (2010) indicó que mejora continua se le denomina “... esta definición recalca que la organización no puede ser conformista y siempre tiene que estar en busca de la mejora de sus productos y/o servicios” (p. 3).

Atención al cliente

Por los cual estas personas encargadas de la atención al cliente, deben asegurarse de que el cliente además de obtener el producto, este se asegure de tener el conocimiento de su correcto funcionamiento (DGE, 2016).

Para Peralta (2018) en la atención al cliente:

Existen diferentes tipos, en función al criterio que se utilice para su clasificación, esto en base a distintas interacciones con los clientes, teniendo en cuenta diferentes variables:

La primera se basa en la manera en que se da la relación y el medio.

La segunda se basa en la intención que pueda existir en el contacto con el cliente.

La tercera se basa en el papel que juega la persona en la compra.

Los diferentes tipos de atención, aplicados en diferentes enfoques y situaciones de atención que se presentan en el momento de la interacción con el cliente, hacen énfasis en la atención al cliente es muy importante, a fin de cerrar una transacción.

Por otro lado, López (2001) indicó:

El decálogo de la atención al cliente, está elaborado a fin lograr altos estándares de calidad en servicio al cliente; el cual contiene en:

El cliente, por encima de todo

No existen imposibles cuando se quiere

Cumplir con todo lo prometido

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Por ello, estas frases, pueden ser comparadas por leyes en el mundo comercial, dado que estas giran en torno a los conceptos importantes que se deben tener en cuenta, a fin de que la atención brindada al cliente sea cada vez mejor.

Las observaciones que realicemos en la comunicación con el cliente, nos permitirán saber, si la atención brindada al cliente es buena o mala, y si este se siente cómodo o si estamos siendo muy invasivos (CEPAM, 2013).

La atención al cliente también es definida como un servicio para comercializar productos y atender consumidores en los casos donde necesitan reclamar, sugerir o escuchar información adicional a lo que indica la caja del producto o el folleto del servicio, a través del servicio al cliente se generan soluciones a todos los problemas que acontecen (Luxor, 2018).

Desde este punto de vista, la atención al cliente es un medio es paso definitorio para la adquisición del producto o servicio, así como para recibir las quejas de en caso el este presente fallas o no cumpla con lo esperado.

Satisfacción del cliente

Por lo cual el cliente siempre estará en la búsqueda de adquisición que de algo que supere sus expectativas; una vez que la organización logre ello, tendrá a un cliente fiel, siempre y cuando dependiendo del mercado (Kotler & Armstrong, 2008).

De igual manera este concepto aborda la comparación de las expectativas del cliente con el producto de la empresa, a fin de medir el grado de satisfacción, sin embargo, adiciona un elemento importante, el cual es el proceso realizado en la empresa, dado que el cliente puede pensar que el producto es llevado de una manera distinta a la que realiza la empresa, afectando el desarrollo de la transacción en un determinado momento (Feigenbaum, 2011).

Para León (2015) la satisfacción del cliente corresponde a que:

Se deben a tres factores de apoyo importantes a fin de que la empresa pueda acceder al mercado y competir; estos pilares son:

Plazo: La anticipación en el tiempo de entrega del producto es clave

Calidad: Este corresponde a meta estratégica para lograr la fidelidad, ampliando cuota del mercado, esto a raíz de las optimizaciones en la empresa, así como en el fin dado al producto o servicio ofrecido.

Precio: Este juega un rol importante, puesto que este debe ser competitivo adecuado al tipo de producto

Estos factores, relevantes para mejorar la competencia en el mercado y en consecuencia la satisfacción del cliente, son también requisitos de competencia triunfadora en relación a las expectativas del cliente; dado que la organización estará un paso antes que sus clientes.

Calidad del Servicio

Según Pizzo (como se cita en Cruz, 2013) la calidad del servicio:

La calidad, también puede traducirse como satisfacción por parte del cliente, dado que, la empresa emplea métodos de mejora y optimización de sus procesos, productos y sistemas a fin de entregar un producto o servicio mejor del esperado por el cliente.

Melara (2017) indica que la calidad del servicio "... se puede definir como el resultado de la evaluación de cumplimiento que realiza el consumidor; si el servicio cumple con los fines previstos por el cliente". Por ende, el cliente es que define la calidad y no una organización, la evaluación tanto del producto, proceso, atención, entre otros elementos, determinaran el nivel de calidad que el cliente coloca no solo al producto sino a la empresa en general.

Para Parasuraman, Zeithaml & Berry (como se cita en Duque, 2005) la calidad en el servicio implica cuatro consecuencias importantes en su estudio.

Estos factores, dan a entender que el servicio otorgado al cliente, es más difícil de ser evaluado que en un bien, esto resulta, en que el servicio comprende diversos procedimientos

y uno de estos es la entrega del bien o servicio por lo cual, si un solo elemento falla en su evaluación, la calidad del servicio será baja, contrariamente a la evaluación de un bien de manera individual por el cliente

Empatía

Esta capacidad permite que los jefes o gerentes, se puedan colocar en los zapatos de sus subordinados, de esta forma puedan entender su accionar en muchas ocasiones y/ o hasta ganar su confianza (Muñoz, 2017).

Para Alcauso (2015), la empatía "... las personas por lo general, no tiene la misma capacidad de reacción, dado que pueden actuar de forma diferente según sea el escenario, sin embargo, reconocer y adelantarse a la acción de esta persona, es importante para los que suelen trabajar en la atención al cliente, dado que los problemas suscitados con el producto o con el servicio brindado puede ser tomado de diferente manera por cada persona".

Estos clientes emocionales muchas veces son tratados por el área de atención al cliente, dado que estos trabajadores son los que dan la cara por la empresa, ante cualquier reclamo, información o duda que posean los clientes, estos tienen que poseer una gran capacidad de empatía y trato al cliente, a fin de solucionar los problemas y entender al cliente (Chauvin, 2014).

Capacidad de respuesta

Para Arnoletto (2007) la capacidad de respuesta es "... en términos generales la capacidad de responder, frente a una demanda, en la cual se debe dar una solución de calidad aceptable, en un tiempo y a un costo aceptable" (p. 9). Esta capacidad le provee a la persona actuar de forma inmediata y acertada, frente a un problema imprevisto.

Según el BBVA (2012), una rápida y eficiente capacidad de respuesta:

Minimiza la difusión de mensajes negativos, sobre la empresa, también mejora la experiencia del cliente, además ayuda a crear una expectativa futura sobre la calidad y encausa los proyectos postventa que trabajen en el momento de mayor impacto en la empresa.

En base a una rápida capacidad de respuesta por parte de un trabajador hacia un cliente, se previenen problemas o se crea catástrofes de imagen, por lo cual los trabajadores, deben estar capacitados para actuar ante cualquier posible problema que se suscite en un futuro.

El grado de entendimiento y acción que se puede lograr frente a una determinada situación, es parte de la capacidad de respuesta, la demora en el servicio y más si es un centro de salud implicaría una alta capacidad de respuesta, por ello no se puede permitir error, dado que no se puede perder (Tigani, 2006, p. 33).

Dado que la investigación gira en torno a mejorar la atención al cliente en el área la unidad de cirugía, la capacidad de respuesta por parte de los trabajadores de esta área debe ser rápida, ya que no puede perder ni la empresa ni el cliente ante una mala capacidad de respuesta.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Sintagma

Para el presente fenómeno de estudio, el sintagma holístico posibilitara un diagnóstico acertado en la elaboración de la propuesta final.

En el universo de definiciones de otras ciencias, la holística busca reunir conceptos acertados para el desarrollo de la investigación, lo cual infiere en la recolección de herramientas de otras ciencias en relación con el problema detectado en la investigación que se desarrolla (Hurtado, 2010).

Este concepto de holística es desarrollado a fin de recoger alternativas de solución que permitan corregir el problema de la investigación, desde diferentes medios y utilizando diferentes tipos de conocimiento, mezclando técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.

3.2 Enfoque

La disertación presenta dos enfoques uno cuantitativa basa en datos y representaciones numéricas y otro cualitativo, que abarca comentarios y definiciones, esta relación entre los dos enfoques no da un enfoque mixto, que permite comprende mejor el campo de estudio y el problema en cuestión (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández yBaptista, 2010).

Esto permite poseer una apreciación más acertada del diagnóstico real, por el que atraviesa la empresa, por lo cual al ser analizados en su conjunto permiten elaborar una propuesta viable y válida para el estudio.

3.3 Tipo, nivel y método

Según el objetivo la presente investigación es de tipo proyectiva, ahondando en la elaboración de una propuesta enfocada en una aplicación futura. En esta fase se preparan y diseñaran, las estrategias y procedimientos específicos, según el tipo de investigación seleccionada (Hurtado, 2000).

Por lo cual, para ejecutar la alternativa de solución brindada, se dependerá de la autorización de la empresa, y si esta comprueba que es viable y realizable; por lo cual la propuesta investigación tendrá que ser elaborada para estos fines, a fin de que esta pueda ser aplicada en el futuro.

La investigación, presenta un diseño del tipo comprensivo, el cual según Hurtado (2000) “... bajo este diseño se evaluarán los factores del entorno que afectan de una manera u otra al área de estudio” (p. 19).

Por otro lado, el método de la investigación es de carácter inductivo, en el cual se permiten originar normas en la observación de los hechos, a través del comportamiento observado, también, este es deductivo, puesto que establece la verdad o falsedad en la solución del problema, en base a las afirmaciones o falsedades de las consecuencias que se observarán (Hurtado, 2000).

3.4 Categorías y subcategorías apriorísticas

La definición de las categorías y subcategorías, permitirán identificar los factores que aquejan como parte de la problemática que atraviesa el Hospital I Nacional Skrabonja de Pisco.

Cuadro 1. Categorías y Subcategorías apriorísticas y emergentes

Categoría 1	Categoría 2
Optimización	Servicio de atención al cliente
Subcategoría	Subcategoría
Procesos Servicios Médicos Mejora Continua	Satisfacción del cliente Calidad de servicio Empatía Capacidad de respuesta
Categorías Emergentes	
Tiempo de espera de atención	
Equipos médicos	
Planificación hospitalaria	

Fuente. Elaboración Propia

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Población

La población está definida "... en este contexto, la población, está determinada en base a los alcances y la viabilidad del estudio, dado que el investigador determinara el conjunto de estudio (Arias, 2012, p. 81).

La Población lo conforman todos los trabajadores del Hospital Nacional I Antonio Skrabonja Pisco.

$$n = \frac{40 * 1.96 * 1.96 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05 * 0.5 * (40 - 1) + 1.96 * 1.96 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

Muestra

Esta también está determinada en base al alcance que posea el investigador para estudiar a este segmento, puesto que los resultados obtenidos por este grupo bajo estudio, representaran a la población y determinaran la situación en la que se encuentra la institución, o en este caso el servicio de atención al cliente del Hospital I Nacional Skrabonja de Pisco.

Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.

$$n = \frac{N * z_{\alpha/2}^2 * p(1 - p)}{d^2 * (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 * p(1 - p)}$$

En donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión

La muestra será conformada por 36 clientes del último semestre del 2017 del Hospital I Nacional Skrabonja de Pisco, esta muestra fue obtenida en base a la técnica de muestreo, dado que solo se puede dar una cierta cobertura y solo 36 pueden estar disponibles para la aplicación de este instrumento.

Tabla 1 Muestra holística

Muestra	f	%	Muestra	f	%
Cuantitativa			cualitativa		
Personal	36	100	Expertos	3	100
medico					
Total	36	100	Total	3	100

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos

Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina por lo cual, sirven de complemento al método científico, este posee una aplicabilidad general y la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, esta debe ser guardada en un medio material, a fin de que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados; esto representa el instrumento (Arias, 2012, p. 68).

Estas encuestas serán aplicadas a los clientes seleccionados como muestra del área de cirugías del hospital, la realización de esta, se basará en obtener una situación actual del servicio de atención al cliente (Arias, 2012, p. 72).

Esta será realizada hacia expertos en temas del servicio al cliente, así como enfermeras o funcionarios del hospital que laboren en el área de cirugías del hospital, esta información de carácter abierto que puedan brindar los especialistas, servirán como complementación de la información y también permitirá llenar vacíos que se dejan en el análisis de la encuesta.

Tabla 2

Validación de expertos del instrumento cuantitativo

Nro.	Nombre del experto	Cargo/ocupación	Grado	Criterio de evaluación
1	Ortiz Vargas ,Nicolás	Docente universitario	Magister	Aplicable
2	Ramos Muñoz, Alfredo	Gerente – Consultor	Magister	Aplicable
3	Contreras Rivera, Roberto	Docente universitario	Magister	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Instrumentos holísticos de la investigación

Técnicas		Instrumentos	
Cualitativa	Entrevista	Ficha de entrevista	
Cuantitativa	Encuesta	Cuestionario	

Fuente. Elaboración propia

3.7 Procedimiento

Se requerirá de una autorización de la jefatura del área, a fin de poder realizar los estudios necesarios en el hospital, aplicando la encuesta y entrevistas al personal involucrado siendo validadas por profesionales expertos de la metodología aplicada, por lo cual se solicitará ante todo su validación, afín de realizar esta actividad.

En este procedimiento también se realizará recojo de información de otras fuentes como documentos o indicadores, que permitan complementar el diagnóstico.

3.8 Análisis de datos

Los instrumentos aplicados en la fase de procedimiento, serán analizados mediante un software, denominado SPSS, en el cual se obtendrán datos cuantitativos, convertidos en porcentajes, como frecuencias, medidas de tendencia central y análisis de validación por el alfa de Crombach, apoyados en tablas, gráficos, y cuadros pertinentes.

En consecuencia, esta información será comparada y contrastada con la entrevista realizada a los expertos, con esto se obtendrá información pertinente de la situación actual del área, identificando los aspectos a mejorar, como lo que viene afectando a la institución, elaborado secuencialmente una propuesta basada en esta información.

CAPITULO IV

EMPRESA

4.1 Descripción de Empresa

Hospital I Nacional Skrabonja

El Hospital Nacional Skrabonja, es una institución, orientada al servicio de la población, prestando servicios de atención en salud, el hospital basado en la responsabilidad del Ministerio de Salud.

Hospital I Nacional Skrabonja	
Entidad:	Ministerio de Salud
Clasificación:	Hospitales o Clínicas
Dirección Legal:	Av. Las Américas
Ciudad:	Pisco
Departamento:	Ica

Cuadro 3. Información Institucional *Fuente.* Hospital Nacional I. A. Skrabonja Pisco

Política de Calidad

Ofrecer una atención médica, oportuna, profesional y tecnológica, la cual esté al servicio de la población en cada momento, satisfaciendo las necesidades de los pacientes.

Misión

Establecernos como una institución líder en Pisco, promoviendo avances en medicina y asegurando la atención de los pacientes, bajo los mayores estándares de calidad.

Visión

Ser un Hospital modelo a nivel nacional, manteniendo la excelencia en la calidad del servicio de atención médica a nuestros pacientes.

Valores

Honestidad: Ser honestos lo que pensamos y decimos, no cayendo en falsedades o mentiras.

Integridad: Actuar de forma correcta frente a una situación, y sin buscar el beneficio propio frente a personas afectadas.

Capacidad de cambio: Adaptabilidad al cambio y verlo como una oportunidad de crecimiento.

Calidez y comprensión: Atender a los pacientes con un sentido de igualdad y tolerancia, atendiendo sus dudas y problemas.

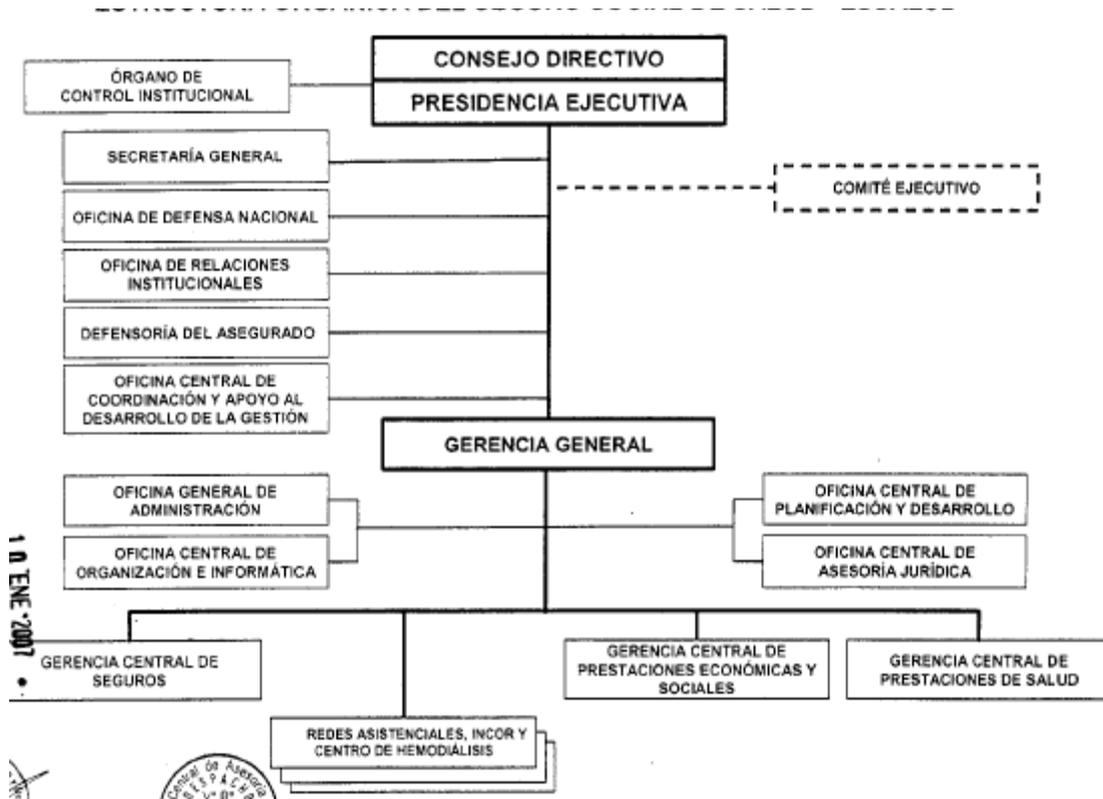


Figura 2. Organigrama del Hospital EsSalud – Pisco. **Fuente.** Hospital Skrabonja Pisco

4.2. Evolución Histórica

El Hospital Antonio Skrabonja Antoncich de Pisco, fue totalmente destruido por el terremoto sucedido en el 2007, por lo cual inauguró un nuevo local en el año 2010, contando con una mejor y moderna infraestructura y equipamiento.

4.3. Situación Actual

El Hospital realiza diariamente los servicios de atención médica para los pobladores de la ciudad de Pisco, esta posee cerca de 104 656 habitantes, aparte de ello esta ciudad solo posee 02 hospitales públicos incluyendo el Skrabonja; los cuales con los centros de atención en salud más grandes de la ciudad, estando por encima de las clínicas y otras instituciones de

salud, por ello el hospital diariamente recibe largas colas en la atención de los pacientes y varias solicitudes de citas con diferentes médicos, a la espera de una fecha exacta.

4.4. Proyectos actuales

El Hospital 1 Nacional Skrabonja Antoncich, actualmente se encuentra realizando los siguientes proyectos de salud pública:

Mejora de las instalaciones de médicas en la unidad de cuidados intensivos.

Realización de campañas de Salud de vacunación contra el sarampión y la varicela.

Se brinda atención de salud través de las diferentes unidades de servicio médico del hospital.

Cirugías programadas, así como el internamiento y tratamiento de los pacientes.

4.5.Perspectiva de desarrollo

El Hospital 1 Nacional Skrabonja Antoncich, para el transcurso de los años ha realizado una agenda de las siguientes perspectivas de desarrollo:

Mejora y optimización de la programación de citas para sus clientes.

Ampliación en infraestructura del área de cuidados intensivos y geriatría.

Adquisición en equipos, altamente tecnológicos para el tratamiento médico.

Contratación de más y mejores médicos, así como anestesiólogos.

CAPITULO V

TRABAJO DE CAMPO

5.1 Diagnostico Cuantitativo

Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Procesos del Hospital Antonio Skrabonja Pisco, 2018

Ítem	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El hospital socializa el proceso de atención de los servicios médicos?	1	2,78%	1	2,78%	9	25,00%	10	27,78%	15	41,67%
2. ¿El hospital capacita al personal sobre el proceso de atención al usuario?	8	22,22%	17	47,22%	8	22,22%	2	5,56%	1	2,78%
3. ¿El hospital es consciente de las diversas causas que ocasionan los retrasos en la atención al usuario?	10	27,78%	12	33,33%	7	19,44%	5	13,89%	2	5,56%
4. ¿Cree Ud. Que el tiempo de espera para una atención, este programada adecuadamente?	9	25,00%	18	50,00%	7	19,44%	2	5,56%	0	0,00%
5. ¿Los consultorios cuentan con equipos y materiales necesarios para la atención de los pacientes?	0	0,00%	2	5,56%	8	22,22%	21	58,33%	5	13,89%

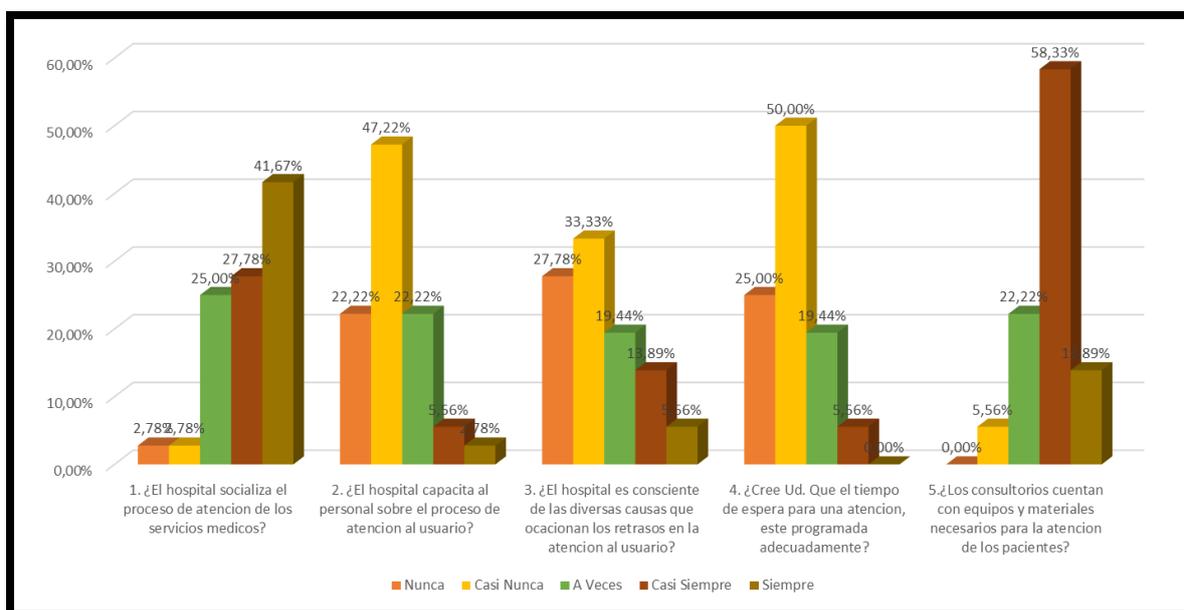


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Procesos del Hospital Antonio Skrabonja, Pisco, 2018

En relación a la encuestas realizadas en el Hospital Antonio Skrabonja se manifiesta lo siguiente, el 2,78% del personal médico enfatizo que el proceso de atención, nunca se cumple

con los procedimientos para dicho proceso, en tanto un 2.78% casi nunca se cumple el proceso, mientras que otros 25.00% señalan que a veces se cumplen, en tanto un 27.78% señalan que casi siempre y un 41.67% restante siempre lo cumple.

Por otro lado un 22.22% menciono que nunca se capacitan al personal, un 47.22% resolvió que casi nunca se capacita, otros 11.11% que solo a veces, un 5.56% casi siempre se capacitan y un 13.89% restante siempre se capacita.

En un 27.78% del personal médico indico que nunca, el Hospital es consciente de los retrasos de atención al usuario, en tanto un 33.33% señalo que casi nunca sucede, mientras un 19.44% indico que solo ocurre a veces, otros 13.89% manifestaron que casi siempre, y un 5.56% indicaron que siempre el Hospital es consciente de los retrasos.

En tanto un 25.00% señalaron que nunca, el tiempo de espera para una atención este programada adecuadamente, mientras otros señalan que un 50.00% casi nunca, en tanto un 19.44% señalo que a veces, en un 5.56% indico que casi siempre el tiempo de atención está programada.

Por ultimo un 55.56% menciono que casi nunca, los consultorios cuentan con los equipos y materiales necesarios para la atención, en tanto un 22.22% indico que a veces, otros señalaron que un 58.33% que casi siempre y por ultimo un 13.89% mencionaron que siempre los consultorios cuentan con los equipos y materiales necesarios para la atención.

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Servicios Médicos del Hospital Antonio Skrabonja Pisco, 2018

Ítem	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?	2	5,56%	1	2,78%	5	13,89%	18	50,00%	10	27,78%
7. ¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?	11	30,56%	7	19,44%	10	27,78%	8	22,22%	0	0,00%
8. ¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección medica?	0	0,00%	8	22,22%	0	0,00%	11	30,56%	17	47,22%
9. ¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?	15	41,67%	12	33,33%	4	11,11%	2	5,56%	3	8,33%
10. ¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada?	13	36,11%	9	25,00%	5	13,89%	4	11,11%	5	13,89%
11. ¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?	5	13,89%	5	13,89%	6	16,67%	9	25,00%	11	30,56%

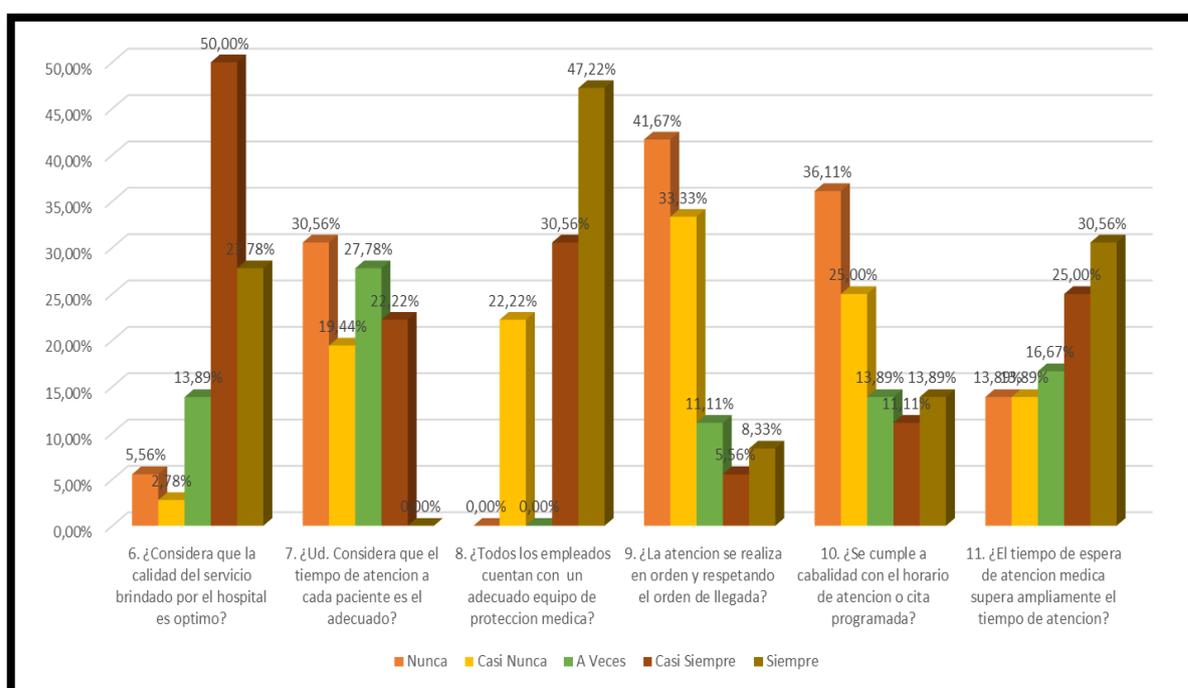


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Servicios Médicos del Hospital Antonio Skrabonja, Pisco, 2018

En la Sub Categoría Servicios médicos, un 5,56% del personal médico manifiesta que la calidad del servicio brindado en el hospital nunca es la óptima; en tanto un 2,78% indica que casi nunca, mientras otros 13,89% señalan que a veces la calidad del servicio es óptima, por otro lado un 50,00% de los encuestados señalo que casi siempre, un total 27,78% señala que siempre es óptimo el servicio brindado.

Mientras tanto un 30,56% manifiesta que el tiempo de atención es mala, en tanto un 19,44% refiere que casi nunca, en un 41,67% solo a veces el tiempo es el adecuado, mientras un 22. 22% de los empleados menciona que casi siempre, por otro lado ninguno de los encuestados señala que el tiempo de servicio es el óptimo.

En tanto un 22,22% del personal médico señalan que casi nunca cuentan con el equipo de protección médica, otros 30,56% señala que casi siempre, y en un 47,22% de los encuestados dentro del hospital considera que siempre no cuentan con el equipo y que trabajan bajo riesgos.

Mientras tanto un 41,67% de los encuestados menciona que nunca se respeta el orden de llegada en las atenciones, en tanto un 33,33% señala que casi nunca, mientras un 11,11% que solo a veces se respeta el orden de llegada, otros 5,56% señalaron que casi siempre, y solo un 8,33% considera que si se respeta el orden de llegada en la atención.

En otro punto un 36,11% del personal médico encuestado señala que nunca se cumple a cabalidad con el horario de atención, en tanto un 25,00% respondieron que casi nunca, en tanto un 13,89% considera que solo a veces se cumple, otros en un 11,11% señalan que casi siempre, y solo un 13,89% de los encuestados consideraron que si se cumple a cabalidad con el horario de atención.

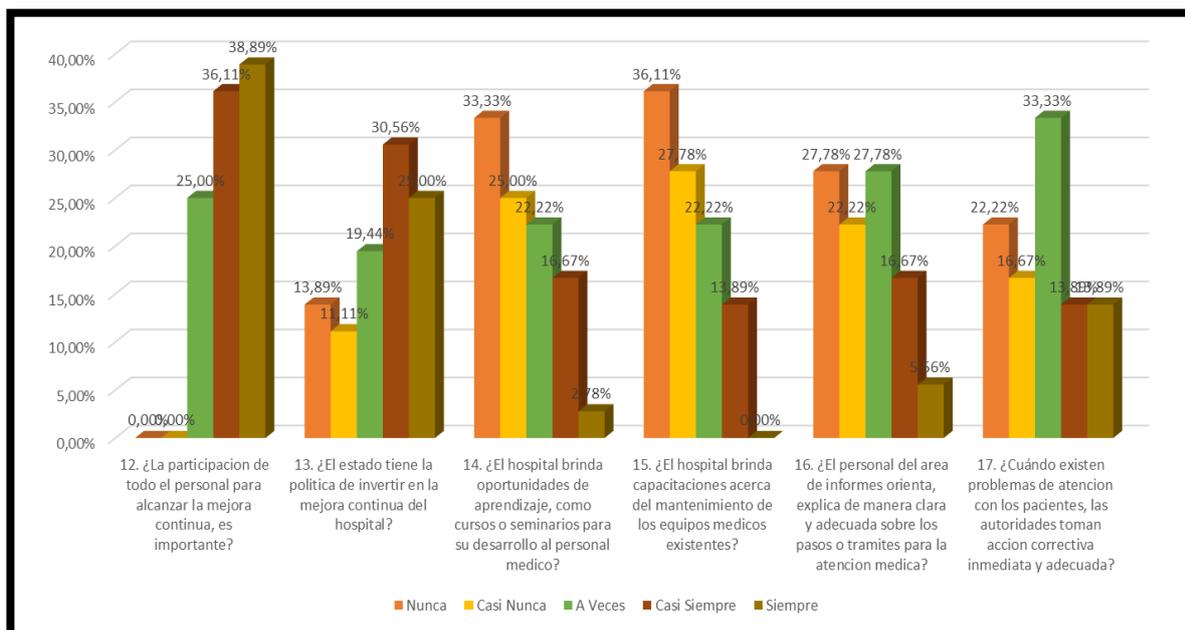
Por ultimo un 13,89% del personal médico encuestado señala que es deficiente el tiempo de espera en la atención médica, en tanto un 13,89% refiere que casi nunca, otros en un 16,67% que solo a veces, en un 25,00% señalaron que siempre, y en un 30,56% consideraron que el tiempo de espera es el adecuado para cada paciente dentro de la atenciones.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Mejora Continua del Hospital Antonio Skrabonja Pisco, 2018

Ítem	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
12. ¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?	0	0,00%	0	0,00%	9	25,00%	13	36,11%	14	38,89%
13. ¿El estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?	5	13,89%	4	11,11%	7	19,44%	11	30,56%	9	25,00%
14. ¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?	12	33,33%	9	25,00%	8	22,22%	6	16,67%	1	2,78%
15. ¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?	13	36,11%	10	27,78%	8	22,22%	5	13,89%	0	0,00%
16. ¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención medica?	10	27,78%	8	22,22%	10	27,78%	6	16,67%	2	5,56%
17. ¿Cuándo existen problemas de atención con los pacientes, las autoridades toman acción correctiva inmediata y adecuada?	8	22,22%	6	16,67%	12	33,33%	5	13,89%	5	13,89%

Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Mejora Continua del Hospital Antonio Skrabonja, Pisco, 2018



En la Sub Categoría Mejora Continua, un 25,00% del personal médico manifiesta que la participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua es importante, solo a veces es la óptima; en tanto un 36,11% indica siempre, mientras otros 38,89% señalan que es importante la participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua es óptimo.

Mientras tanto un 13,89% manifiesta que el estado no tiene la política de invertir en la mejora continua, en tanto un 11,11% refiere que casi nunca, en un 19,44% solo a veces el estado invierte, mientras un 30,56% de los empleados menciona que casi siempre, en tanto un 25,00% señala que el estado si invierte en la mejora continua del hospital.

En tanto un 33,33% del personal médico señalan que el hospital nunca brinda oportunidades de aprendizaje, otros 25,00% señala que casi nunca, y en un 22,22% solo a veces, en un 16,67% casi siempre, en tanto solo un 2,78% considera que el hospital brinda las oportunidades de aprendizaje.

Mientras tanto un 36,11% de los encuestados menciona que nunca el hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de equipos médicos, un 27,78% señala que casi nunca, mientras un 22,22% que solo a veces, otros 13,89% considera que el hospital brinda las facilidades en la capacitación de mantenimiento de equipos.

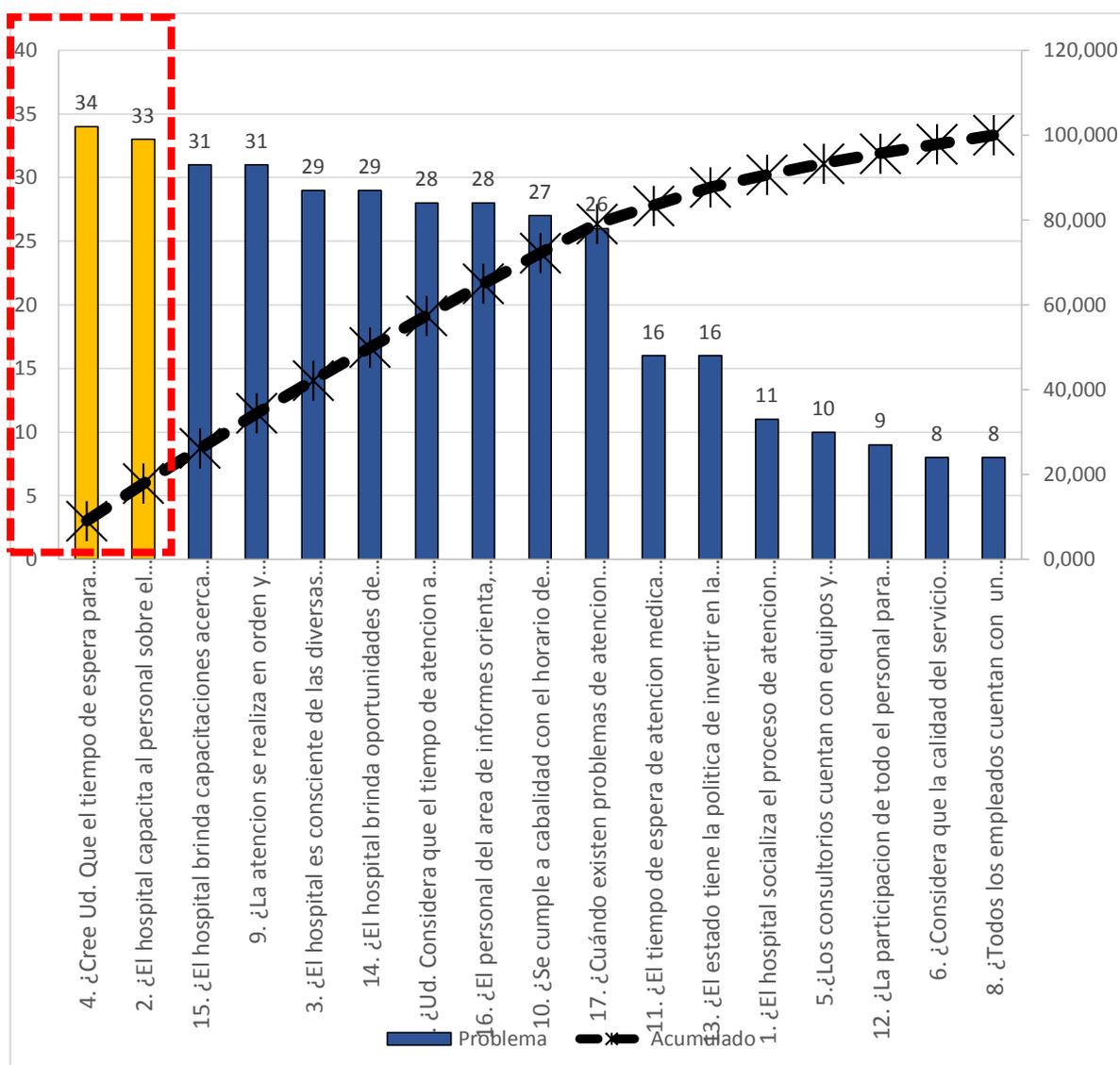
En otro punto un 27,78% del personal médico encuestado señala que nunca el personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención médica, en tanto un 22,22% respondieron que casi nunca, en tanto un 27,78% considera que solo a veces se cumple, otros en un 16,67% señalan que casi siempre, y solo un 5,56% de los encuestados consideran que personal del área de informes si orienta con los pasos o trámites para la atención médica.

Por ultimo un 22,22% del personal médico encuestado señala que cuando existen problemas de atención nunca se toman las acciones correctivas, en tanto un 16,67% refiere que casi nunca, otros en un 33,33% que solo a veces, en un 13,89% señalaron que siempre, y en un 13,89% consideraron que el hospital si toman acciones correctivas inmediatas cuando surgen problemas de atención con los pacientes.

Tabla 6*Pareto de la categoría Optimización del hospital Antonio Skrabonja, Pisco, 2018*

Ítem	Problema	%	Acumulado	20,00%
4. ¿Cree Ud. Que el tiempo de espera para una atención, este programada adecuadamente?	34	9,09	9,091	20,00%
2. ¿El hospital capacita al personal sobre el proceso de atención al usuario?	33	7,49	57,487	20,00%
15. ¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?	31	8,29	26,203	20,00%
9. ¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?	31	8,29	34,492	20,00%
3. ¿El hospital es consciente de las diversas causas que ocasionan los retrasos en la atención al usuario?	29	7,75	42,246	20,00%
14. ¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?	29	7,75	50,000	20,00%
7. ¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?	28	8,82	17,914	20,00%
16. ¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención medica?	28	7,49	64,973	20,00%
10. ¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada?	27	7,22	72,193	20,00%
17. ¿Cuándo existen problemas de atención con los pacientes, las autoridades toman acción correctiva inmediata y adecuada?	26	6,95	79,144	20,00%
11. ¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?	16	4,28	83,422	20,00%
13. ¿El estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?	16	4,28	87,701	20,00%
1. ¿El hospital socializa el proceso de atención de los servicios médicos?	11	2,94	90,642	20,00%
5. ¿Los consultorios cuentan con equipos y materiales necesarios para la atención de los pacientes?	10	2,67	93,316	20,00%
12. ¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?	9	2,41	95,722	20,00%
6. ¿Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?	8	2,14	97,861	20,00%
8. ¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección medica?	8	2,14	100,000	20,00%

Figura 6. Pareto



5. .2 Diagnóstico Cualitativo

Preguntas de la entrevista	Entrevistados			Codificación	Categoría emergente	Conclusiones aproximativas
	Sujeto 1 Químico Farmacéutico	Sujeto 2 Doctor	Sujeto 3 Enfermera			
¿Cuáles son los problemas existentes en el proceso de servicios médicos y mencione en que sector se ubica el problema?	El número de las citas muchas veces exceden las atenciones que brinda el hospital por dicho motivo nos vemos obligados de referir a los pacientes a otro centro asistencial de mayor capacidad de atención, el paciente muchas veces necesita ser atendido con urgencia, en el caso de nosotros que es en farmacia existen problemas con los medicamentos y el vencimiento de estas que es un problema común.	En mi servicio el problema es insuficiencia de personal, falta de recursos humanos en este caso son 4 pacientes por hora por lo cual a veces se atienden de 4 a 6 pacientes por hora..	No, hay mucha falta de equipo sobre todo en sala de operaciones y los insumos a usarse en las emergencias requeridas.	C1: Procesos	Tiempo de espera de atención	La falta de Recursos humanos en las distintas áreas del hospital es una de las principales causas de problemas generando contratiempos al momento de las atenciones a los pacientes.
¿El hospital capacita a sus empleados, con qué frecuencia lo realiza?	Al menos en el servicio de nosotros no nos capacitan y si nos capacitan lo hacen a la	Si existe capacitaciones, hay un área que se encarga de capacitar en este caso no he tenido	No capacita a los empleados dentro del hospital cada uno busca la manera de actualizarse y	C1: Procesos		

	cabeza del servicio al jefe o coordinador y él nos trasmite lo que capta en la capacitación, a veces hacen cursos de desastres de bioseguridad pero netamente de la labor que uno realiza no se hace.	capacitación, generalmente se capacita mensualmente y se da por orden de la gerencia..	no quedarse tan atrás en relación a los otros hospitales.			
¿Cree Ud. Que dentro de los procesos existen problemas en el tiempo de atención al usuario?	Como te conteste en la primera pregunta si hay problemas en el tiempo de atención, sobre todo en las citas en los medicamentos no porque el paciente viene y se le entrega sus medicamentos ya al final del mes, los pacientes no consiguen citas, el tiempo es demasiado largo para la demanda que tiene el hospital.	Si existen problemas como te estaba diciendo la insuficiencia de personal, a veces el paciente espera, debería de haber dos turnos para que los pacientes puedan ser atendidos e irse a sus horas.	Si existen problemas en mi caso en particular en mi área de trabajo a veces no hay medicinas y se generan problemas, también hay la falta de personal médico.	C1: Procesos		
¿El hospital invierte en la mejora continua en el servicio de atención al usuario, de qué manera?	Bueno de que hagan una inversión no están notoria, como este hospital es una red asistencial nosotros dependemos de Ica y el hospital no es	Hasta ahora no ha habido una renovación de equipos y materiales, todos los equipos que tenemos están en regular estado y cumplen su función.	De que se realice una mejora dentro del hospital no es tan notoria por que en algunas áreas se trabajan con equipos que aún no se han realizado mantenimiento.	C2: Mejora Continúa	Equipos Médicos	El mantenimiento de los equipos y materiales existentes dentro del hospital son ineficientes por lo cual provoca que el personal médico no pueda realizar sus

	autónomo de decidir en las mejoras.					labores adecuadamente, se sabe que en las áreas se trabajan con fichas y registros en donde se ingresan datos e información los cuales son entregados bien al terminar el día o en el transcurrir de la semana a una instancia superior en donde son verificadas.
¿El hospital cuenta con formatos de medición de servicios? Si es así con que formatos se miden.	Yo sé que sí, los servicios involucrados siempre hacen sus mediciones con formato por decir nosotros en el caso de medicamentos, si tenemos unos formatos que controlamos como por ejemplo los medicamentos los tenemos controlados, son fichas farmacológicas que se van anotando y registrando.	Cuando vienen a acreditar el hospital lo miden para verificar si este hospital está en el nivel adecuado, si hablamos de producción lo miden con indicadores, tenemos registros que llenamos, todo a nivel informático.	Si porque nosotros contamos con formatos los cuales nos permiten cumplir nuestras funciones durante el día, los formatos con los que contamos son los registros, fichas que llenamos en el día.	C2: Mejora Continúa	Equipos Médicos	
¿Ud. Cree que está planificado la cantidad de atenciones en todas las áreas dentro del hospital? Se cumplen a cabalidad.	Yo creo que si está planificado pero a veces hay más demanda de pacientes y eso significa que no haya atenciones para toda la cantidad de pacientes que vienen, como repito por ejemplo los pacientes van a consultorio, recetan a todos rayos x, laboratorio, ecografía pero solamente tienen un cupo limitado de pacientes por día, no se cumple a cabalidad.	No está planificado por la insuficiencia de personal en todas las áreas, no se cumple.	No está muy bien planificado por la falta de personal médico que no se llega a cumplir con la cantidad de atenciones diarias, diría que no se cumple	C3: Servicios Médicos	Planificación Hospitalaria	No existe una planificación pre-diseñada para todas las áreas dentro del hospital, esto provocado por la falta de recursos humanos lo que conlleva a que los servicios hospitalarios sean ineficientes..

<p><i>¿Se realizan mediciones de satisfacción al cliente? Con que frecuencia se realizan dichas mediciones y cuales son.</i></p>	<p><i>Aquí en el hospital no realizan mediciones a veces esporádicamente vienen de la Gerencia hacer esas mediciones entrevistan a los pacientes les preguntan en el servicio que ellos quieren ver la calidad.</i></p>	<p>Si se realiza mediciones mediante encuesta, buzón de sugerencias, se realizan anualmente.</p>	<p>Si se realiza mediciones durante el año en el hospital pero son escasas, se miden con encuestas que se les realizan a los pacientes para verificar si los pacientes están conformes con el servicio brindado.</p>	<p>C3: Servicios Médicos</p>	<p>Planificación Hospitalaria</p>	
--	---	--	--	------------------------------	-----------------------------------	--

Cuadro 6. Diagnostico cualitativo. **Fuente.** Elaboración propia

Conclusiones aproximativas de la categoría Optimización en los servicios médicos en el Hospital Antonio Skrabonja

Análisis de la subcategoría procesos

Los procesos en cada uno de los departamentos en el hospital no se desarrollan adecuadamente, si bien existe una planificación en la atención de los pacientes en cada uno de los departamentos del hospital estos no son respetados por el personal médico, generando una insatisfacción por parte de los pacientes que desean ser atendidos, existiendo quejas por la falta de atención médica, al momento en que un nuevo paciente realiza su cita vía telefónicamente estos se apersonan al centro de salud y se dirigen a la especialidad que requiera su atención, en muchas ocasiones existe un tiempo excesivo al momento de buscar el historial médico del paciente, esto se solucionaría teniendo una base de datos con la información detallada de la persona que quiera ser atendida, en ese punto, el médico especialista tendría a la mano los antecedentes médicos del paciente y así podría atender en un tiempo menor del que se requeriría, con solo tener una base de datos de los pacientes se mejorara la eficiencia en cada uno de los procesos dentro del hospital.

Análisis de la subcategoría Mejora Continúa

El hospital Antonio Skrabonja es una red asistencial y está regida por una intendencia superior el cual su sede se encuentra en el Departamento de Ica, esta intendencia es la que se encarga de proporcionar facilidades de mejora para cada uno de los hospitales del departamento de Ica, no existe un mantenimiento adecuado para cada uno de los equipos médicos y herramientas, en muchas de las áreas del hospital aún se sigue trabajando con

equipos y materiales que fueron adquiridos desde su apertura, estos necesitan ser cambiados, esto genera que el personal médico no pueda desarrollar sus labores adecuadamente, además de la demora de la atención de los pacientes, cuando un paciente necesita ser atendido con urgencia y el hospital no cuenta con los servicios o medios adecuados para su atención, el paciente es referido a otro centro asistencia con una mayor capacidad de atención.

Análisis de la subcategoría servicios médicos

Los servicios médicos en el hospital Antonio Skrabonja no se encuentra debidamente planificado, existe un cupo limitado de pacientes que pueden ser atendidos durante en el día en todos los departamentos médicos del hospital, la demanda es mucho mayor y el personal médico a cargo de las atenciones es insuficiente esto provoca que no se puedan atender más personas durante el día, anualmente se realizan mediciones de satisfacción al cliente mediante encuestas, y con el buzón de sugerencias se ayudara a mejorar los servicios de atención a los pacientes en todas los departamentos médicos.

Categorías emergentes

Categoría emergente	Definición básica
Tiempo de espera	Se asegura que el tiempo de espera de un paciente para recibir la atención médica requerida es una de las variables más importantes para identificar la calidad del servicio de un centro hospitalario, si el tiempo de espera es menor, la satisfacción del paciente aumenta (Donabedian, 2018).
	El tiempo de espera de los pacientes, es el tiempo que es establecido u asignado para cada paciente,

	<p>el cual se convierte en uno de los valores más críticos que garantiza la calidad del servicio brindado por el centro médico asistencial (Zurro, 201).</p>
	<p>El tiempo de espera de los pacientes, menciona que el tiempo asignado para la atención médica, ha de ser fijado por criterios diseñados según las necesidades individuales de cada paciente y no deben de ser mas de 20 a 30 minutos por paciente (IntraMed, 2008)</p>
	<p>El tiempo de espera de los pacientes depende mucho de la organización del centro asistencial, y no en gran medida como se piensa que es del médico, primero se le informa al paciente sobre su hora de atención y que la cita es por orden de llegada (Pacheco, 2018).</p>
	<p>El tiempo de espera de los pacientes dentro de un centro asistencial de salud, se basa en la asignación del paciente con el doctor a cargo, el cual este tiene un tiempo estimado de atención por paciente, con ello se medirá la calidad del servicio brindado por el hospital (scielo, 2013).</p>
<p>Equipos y materiales médicos</p>	<p>Equipos y materiales médicos, instrumentos que son susceptible al desgaste por el transcurrir del tiempo, y que no es necesario cambiarlos frecuentemente, los materiales médicos es todo artículo que es utilizado en las intervenciones médicas, y no necesitan ser inventariados por ser de uso común (Prize, 2014).</p>
	<p>Los equipos y materiales médicos refieren que es todo aquel elemento o material que interviene dentro de las intervenciones médicas y que son utilizados por el personal médico especializado para realizar las funciones de atención a los pacientes (Romero, 2018).</p>
	<p>Los equipos y materiales médicos, son sumamente esenciales para el diagnóstico, la prevención y el tratamiento de enfermedades que afectan a las personas, dichos equipos y materiales tienen</p>

	<p>funciones específicas de acuerdo a las necesidades que se presenten en los pacientes (OMS, 2018).</p>
	<p>Los equipos y materiales médicos, es todo aquel material o instrumento que fue diseñado para ser empleado en los seres humanos que presentan enfermedades, tienen como propósito ayudar y mejorar la salud de las personas que son atendidas en un centro hospitalario (MINSA, 2018).</p>
	<p>Los equipos y materiales médicos es todo aquel material e instrumentos que es empleado por personal médico capacitado para diagnosticar, monitorear enfermedades en seres humanos, estos instrumentos ayudan a mejorar el estado de salud de la población en general que asiste a los hospitales (Hernández, 2015).</p>
<p>Planificación Hospitalaria</p>	<p>La planificación hospitalaria indica básicamente en unir los recursos humanos con los recursos de los materiales para obtener los objetivos trazados por la organización. La planificación hospitalaria no es una actividad de solo un momento determinado, sino es un proceso permanente de análisis de los resultados que va generando la organización (Temes, 2016).</p>
	<p>La planificación hospitalaria incluye como criterio la toma de decisiones diarias de la organización, en tanto la planificación tradicional muestra patrones de evaluaciones de cada uno de los procedimientos de los procesos para tomar decisiones correctas. (Vargas, 2014).</p>
	<p>La planificación hospitalaria no se centra básicamente en la mayor cantidad de camas, para un mejor desarrollo de la planificación se enfoca en los pasos que siguen los pacientes en cada uno de los procesos del hospital, para lograr el objetivo de mejorar los procesos debe mejorar las herramientas de atención (OMS, 2016).</p>
	<p>La planificación hospitalaria sirve para reconocer en qué situación se encuentra la organización, reconocer los principales problemas y enfocarse en</p>

	una solución a corto plazo para, de esa manera poder alcanzar los objetivos de mejora que puedan realizarse dentro de la organización (Minsa, 2009).
	La planificación hospitalaria se basa en identificar los problemas que afectan a la organización y establecer objetivos de mejora, mejorando los procesos y adaptar la mejora continua en cada uno de ellos y aprender de los errores y no cometerlos más (Amarante, 2012).

Cuadro 7. Categorías emergentes.

Diagnostico Final

Procesos

Los procesos son una secuencia de pasos que se realizan en toda organización para lograr algún fin, proporciona un orden para mejorar la productividad de un servicio además ayuda a eliminar cualquier tipo de problema que se presente.

Dentro del proceso establecido dentro del hospital en donde los trabajadores deben registrarse a ellos se comprueba mediante este análisis que no cumple adecuadamente para su correcto funcionamiento, esto se refleja en las encuestas realizadas, se señala que un 2,78% de los encuestados no informa a los pacientes sobre los servicios médicos que estos brindan, de igual modo otros 2,78% mencionaron que casi nunca, mientras que un 25,% señalaron que solo a veces le ponen atención a los pacientes y les informan de los pasos a seguir para una eficiente atención médica.

Sobre el tema de las capacitaciones, se observa mediante las encuestas realizadas que en este punto existe un gran problema, puesto que el hospital no dispone de un correcto plan de capacitación, de acuerdo a este punto un 22, 22% del personal médico señalaron que el

hospital nunca les brindo capacitaciones adecuadas sobre la calidad de atención o sobre nuevas tecnologías, y en un punto más crítico un 47, 22% menciona que casi nunca se realizan y que son ellos mismos quienes tienen que actualizarse por su cuenta, en tanto un 22, 22% que aún es una cifra alta que solo a veces, se observa que no existe un plan de capacitación adecuado recibiendo muchas quejas o disconformidad por parte de personal médico que labora en el hospital.

Si bien es sabido por la mayoría de los trabajadores, cuales son las causas más frecuentes sobre los retrasos en la atención al paciente, el hospital no toma las medidas adecuadas para mejorarlas, el personal médico señaló que un 27,78%, el hospital no es consciente en su totalidad, otros 33,33% que casi nunca aun así la cifra señalada es muy alta llegando a una conclusión que el hospital no dispone de métodos para poder identificar las causas de los retrasos de atención, aunque muchos de los trabajadores mencionaron que la falta de RRHH, y la falta de equipos retrasan de una manera considerable el servicio brindado.

El tiempo de espera de atención en el Hospital se encuentra programado pero no se cumple por diversos motivos o circunstancias, un 25,00% del personal médico encuestado respondió que el tiempo de atención no se encuentra programado debido a la sobrepoblación de pacientes que van para atenderse y que el hospital no cuenta con los recursos necesarios para atenderlos, en tanto un 50,00% que es el punto crítico señaló que casi nunca las atenciones estén programadas correctamente, y un 19,44% que solo a veces se cumple a cabalidad con el tiempo de espera para la atención.

El Hospital cuenta con equipos y materiales para la atención de los pacientes, pero debido a la falta de mantenimiento algunos de estos equipos no se encuentran en un correcto funcionamiento, además que algunos de estos equipos y materiales ya cumplieron su tiempo de uso y aun no pueden ser reemplazados; solo un 5.56% de los trabajadores encuestados señalaron que casi nunca encuentran equipos y materiales en los consultorios y que algunos de ellos no funcionan correctamente, en tanto un 22, 22% respondieron que solo a veces encuentran estos equipos en los consultorios en un buen funcionamiento.

Servicios Médicos

Los servicios médicos, son prestaciones que se ofrecen para la prevención y recuperación de la salud en las personas.

Existen muchos problemas y fallas dentro del hospital de los cuales aún faltan por mejorar pero el hospital siempre trata de brindar un servicio de calidad, un total de 22, 23% de los trabajadores del hospital señalaron que el servicio brindado por el hospital no es el óptimo que existen muchas fallas, entre ellas la falta de personal capacitado y la disconformidad de los trabajadores por no poder cumplir con su trabajo adecuadamente.

El tiempo de atención para cada paciente es el inadecuado, debido a diferentes causas que lo originan como por ejemplo, la falta de personal médico capacitado, equipos deficientes, exceso en el número de citas programadas durante el día, según todos estos factores un 30,56% afirma que el tiempo de atención es el inadecuado e ineficiente provocando insatisfacción por parte de los pacientes, en tanto un 19,44% señala que casi

nunca existen problemas en el tiempo de atención, y otros 27,78% mencionaron que solo a veces ocurren este problema.

Los trabajadores del hospital señalaron que los equipos de protección son importantes para la atención médica de emergencia, según los datos un 22, 22% de los encuestados mencionaron que casi nunca se les proporciona equipos de protección adecuados.

No siempre se respeta el orden de llegada de los pacientes, debido a casos de emergencias o urgencias, este punto es uno de los más críticos señalados por la encuesta proporcionado por parte del personal médico, según estos un 41,67% de los encuestado afirmaron que nunca se respeta el orden de llegada por diferentes motivos, pero el mayor problema es la tardanza del paciente que no llega a la hora indicada, un 33,33% señalan que casi nunca y otros 11,11% que solo a veces se cumple con el orden de llegada, es un problema que se debe de solucionar para llegar a brindar un servicio de mejor calidad.

Cada departamento médico del hospital Skrabonja cuenta con un promedio determinado de atención al paciente que varía de 20 a 30 minutos por personas pero muchas veces esto no se cumple, por la tardanza del paciente y la capacidad medica del doctor, un 36,11% mencionaron que nunca se cumple con el tiempo planificado, mientras un 25,00% concuerdan que casi nunca y otros 13,89% que solo a veces se cumple el horario de atención.

Mejora Continua

Es la mejora de los procesos de toda organización para reducir los problemas existentes, ayuda a aumentar y optimizar la calidad de un producto mediante las mejoras.

La participación de todo el personal médico para alcanzar la mejora continua es sumamente importante porque si cada trabajador pone de su parte para mejorar, el hospital se beneficiara, ayudara a brindar un servicio de mejor calidad de atención y la satisfacción del paciente crecerá, mediante las encuestas solo un 25,00% de los trabajadores mencionaron que solo a veces es importante la participación del personal para la mejora continua, esto no debe de ser así los trabajadores deben tomar conciencia y mejorar los procesos ejercidos en el hospital.

El hospital Skrabonja pertenece a una red asistencia que pertenece al estado y toda toma de decisiones de mejora debe ser consultado a la entidad del estado y este vera si acepta o no brindar el apoyo correspondiente, un 13,89% de los trabajadores afirmaron que el estado nunca les brinda el apoyo, mientras un 11,11% que casi nunca y otros 19,44% señalan que solo a veces el estado les proporciona capacidad de mejora.

Son muy pocas las oportunidades de aprendizaje que brinda el hospital para el desarrollo laboral de los trabajadores, el hospital es una red asistencial y como tal debe de tener permiso para realizar dichas oportunidades, y si el estado opta por ayudar con el aprendizaje solo lo realiza a los jefes de cada departamento médico del hospital, según los datos investigados un 33,33% concuerdan que nunca les brindaron oportunidades, en tanto un 25,00% que casi nunca, y otros 22, 22% que solo a veces se les brinda apoyo con su aprendizaje.

Existen equipos y materiales dentro del hospital que se encuentran en pésimo estado, debido a que no se realizan los mantenimientos correspondientes, en las encuestas señalaron

que un 36,11% nunca recibieron capacitaciones de mantenimiento, un 27,78% señalan que casi nunca, y otros 22,22% que solo a veces se les capacita, muchos equipos en el hospital no se encuentran en buenas condiciones por falta de mantenimiento, ello provoca que no se puedan realizar ciertos exámenes médicos por falta de personal capacitado.

EL personal de informes debe de orientar, explicar los pasos correctos para realizar trámites de atención, muchas veces esto no se cumple por la falta de inducción que el hospital no les brinda a estos trabajadores, según los encuestados un 27,78% mencionan que nunca orienta de manera eficiente a los pacientes por la falta de información, en tanto un 22,22% afirman que casi nunca, y otros 27,78% que casi nunca orientan de la manera pero que están dispuestos a mejorar con una capacitación adecuada en el tema de servicio de atención.

El hospital siempre trata de mejorar los servicios y la calidad de atención al paciente, pero existen casos en que los problemas se les escapan de las manos, según los datos recibidos de las encuestas estos mencionan que un 22,22% que las autoridades del hospital nunca toman cartas en el asunto y no toman las acciones correctivas necesarias, un 16,67% afirman que casi nunca, y por ultima que un 33,33% que solo a veces las autoridades mejoran los problemas existentes.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN
“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA
METODOLOGIA KAIZEN EN LOS SERVICIOS MEDICOS
DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL HOSPITAL I
NACIONAL SKRABONJA PISCO 2018”

6.1 Fundamentos de la propuesta

La metodología KAIZEN es un término japonés de la combinación de dos palabras en conjunto; KAI (cambio), y ZEN (mejora), que conceptualizándolo tiene como significado mejora para el cambio, la terminación KAIZEN aunque ya se implante durante mucho tiempo en las empresas japonesas he hay de su excelencia en calidad, no es muy extendida.

Cabe mencionar que los procesos en los centros de salud son altamente complejos de gestionar debido a la gran cantidad de personas que trabajan en los centros de salud, la gran mayoría de las personas que laboran en un hospital poseen altos estudios académicos. Es por ello que se debe buscar que tanto los directivos del hospital como los trabajadores tienen la responsabilidad de organizar, mantener y mejorar las distintas áreas donde desempeñan sus labores cotidianas.

La expresión Kaizen viene de las palabras japonesas “kai” y “zen” que en conjunto significan la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado.



Figura 7. El método KAIZEN para el mejoramiento continuo

Los principales objetivos de la metodología KAIZEN se mencionaran a continuación para la implementación.

1. Aumentar el nivel de calidad.
2. Mejorar la satisfacción del cliente.
3. Optimización de la gestión de la empresa.
4. Incrementar en el rendimiento de equipos humanos.

6.2 Problemas

El hospital Nacional I Antonio Skrabonja Pisco, al inicio de la investigación de la presente tesis presentaba múltiples problemas en la gestión de sus procesos, conllevando ello a la baja satisfacción de los pacientes, uno de los problemas críticos se basa en el tiempo de atención a los pacientes por parte del personal médico que debido a la falta de RRHH dentro del hospital no permiten la atención adecuada provocando quejas y malestar por parte de los

usuarios, otro punto crítico es la falta de capacitación por parte del hospital para sus trabajadores, es por ello el presente trabajo de tesis, trata de realizar una propuesta de implementación de la filosofía KAIZEN para mejorar todos los entornos de los procesos con la ayuda y participación de los trabajadores, mejorando sistemáticamente todos los procesos en la optimización del hospital.

6.3 Elección de la alternativa de solución

Plan de Capacitación

Lograr maximizar la eficiencia en cada uno de los procesos, es uno de los puntos más críticos e importantes dentro de cada uno de las áreas en el hospital, es entrenar a todos el personal médico en todas las fases que conlleva a la realización de la metodología que se piensa implementar. En este plano de la capacitación que se piensa realizar es necesario planificar y poner en práctica las capacitaciones para cumplir con los objetivos del KAIZEN (mejora continua), manteniendo en todo momento el orden de todos los departamentos al momento de implementar el KAIZEN. Se elaborara el plan de capacitación para que el Personal Médico encargado, para que entiendan los procedimientos que se deban mejorar en cada uno de los departamentos médicos del hospital y así lograr la mejora continua.

El procedimiento de capacitación se plantea en dos fases que son:

Fase 1: charlas teóricas. Se plantea hacerlo por grupos en función con los departamentos médicos, que cuenta el Hospital y se lo realizará dependiendo los días de preparación, contara con 2 horas para cada fase de la capacitación.

Fase 2: charlas teóricas. Explicar el tema de calidad resaltando las bondades que se obtienen con la Mejora continua

Las reglas propuestas para el plan de capacitación consideran:

- a. El plan de capacitación se presentara en reunión del Comité de la metodología para su aprobación.
- b. El plan contiene los puntos a capacitar, así como el cronograma con base en fechas de semanas por utilizar y los grupos de trabajadores considerados para la capacitación.
- c. Es obligatoria la asistencia a los programas de capacitación, tanto del personal administrativo como operativo.
- d. La bienvenida a los trabajadores a los programas de capacitación estará a cargo del Director general del Hospital.

6.4 Objetivos de la propuesta

Mejorar el tiempo de atención a los pacientes, reduciendo el tiempo de espera y mejorando la calidad del servicio para lograr la satisfacción del paciente.

Implementar un plan de capacitación para los trabajadores.

Elaborar un plan de mejoras de la filosofía KAIZEN en los procesos del hospital, optimizando los procesos, reducir tiempos y mejorar el ambiente de trabajo.

6.5 Justificación de la propuesta

Lo que se busca con la presente investigación es acortar los factores que influyen en la insatisfacción del paciente, brindando mejoras en todos los procesos del hospital de tal manera llegar al punto de mejora en dichos procesos.

La implementación de la metodología KAIZEN en el hospital permitirá la mejora de los procesos, la reducción en los tiempos de atención al paciente, y brindara capacitaciones continuas al personal médico capacitándolo en prácticas de servicios de atención al paciente buscando la satisfacción de estos.

Es importante la metodología KAIZEN en el hospital puesto contara con la participación y apoyo de todos los trabajadores para lograr la mejora continua que se espera.

6.6 Resultados esperados

Mejorar el mantenimiento de los materiales y equipos médicos del Hospital.

Reducir los tiempos de atención al paciente así como también brindar un servicio de mejor calidad.

Brindar capacitaciones continuas al personal médico, induciéndolos en sus especialidades respectivas.

Lograr que todo el personal médico tome conciencia con los procesos a mejorar y brindarles los instrumentos necesarios para su mejor desenvolvimiento en su área de trabajo.

Incrementar la satisfacción de los pacientes, brindándoles un servicio óptimo y de calidad sin demoras en las atenciones.

6.7 Desarrollo de la propuesta

6.7.1: Mejorar el tiempo de atención a los pacientes, reduciendo el tiempo de espera y mejorando la calidad del servicio para lograr la satisfacción del paciente.

Plan de actividades

Objetivo 1	Comienzo	Fin
Aprobación en el proceso de mejora de tiempo de atención	20/08/2018	24/08/2018
Designación de personal médico capacitado para la observación de los tiempos de atención.	25/08/2018	29/08/2018
Realización de toma de tiempos en el proceso de atención.	30/08/2018	03/09/2018
Realización de mediciones para verificar la satisfacción de los pacientes.	04/09/2018	06/09/2018

Cuadro 8: Plan de actividades *Fuente:* Elaboración propia.

Según se observa mediante el plan de actividades se llevara a cabo un sistema de medición para identificar los problemas existentes en el tiempo de demora en la atención de los pacientes, dichas mediciones se llevara a cabo con la ayuda de personal médico capacitado acorde a las funciones que se necesiten.

Indicadores.

Los indicadores con los que se realizara el plan de planificación, se planificara el orden, la puntualidad, la asistencia, esto mejorara significativamente en la mejora de los procesos del hospital, buscando aumentar la satisfacción del paciente, el indicador con el cual se trabajara es el siguiente:

Diagrama de Ishikawa

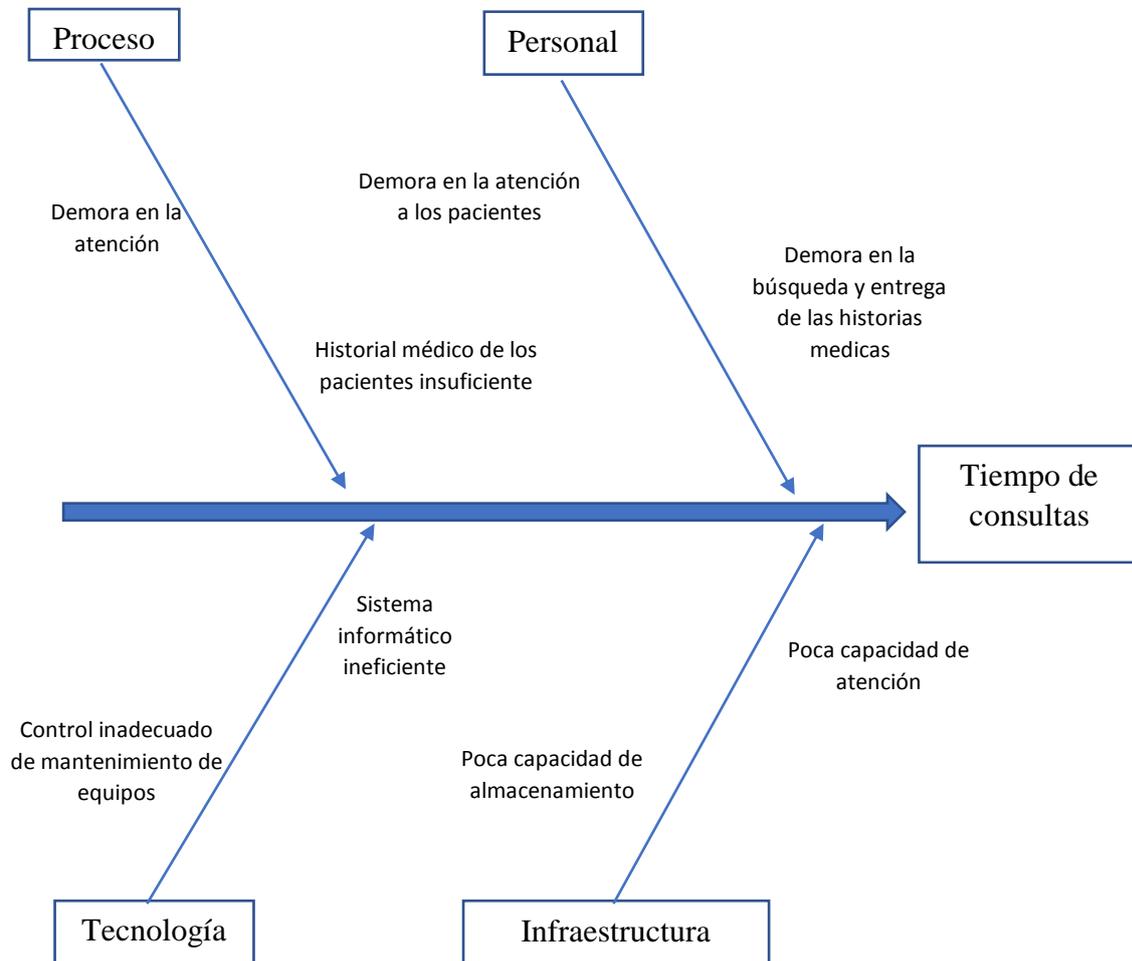


Figura 8. Diagrama de Ishikawa. **Fuente:** Elaboración propia

Mediante la realización del Diagrama de Ishikawa, los problemas en el tiempo de atención a los pacientes se identificó, ello muestra que el sistema en el proceso de atención es ineficiente provocando muchos fallos y eso conlleva a la insatisfacción del paciente.

Pacientes sin S.I.S (Sistema integral de salud)

Cita vía telefónica

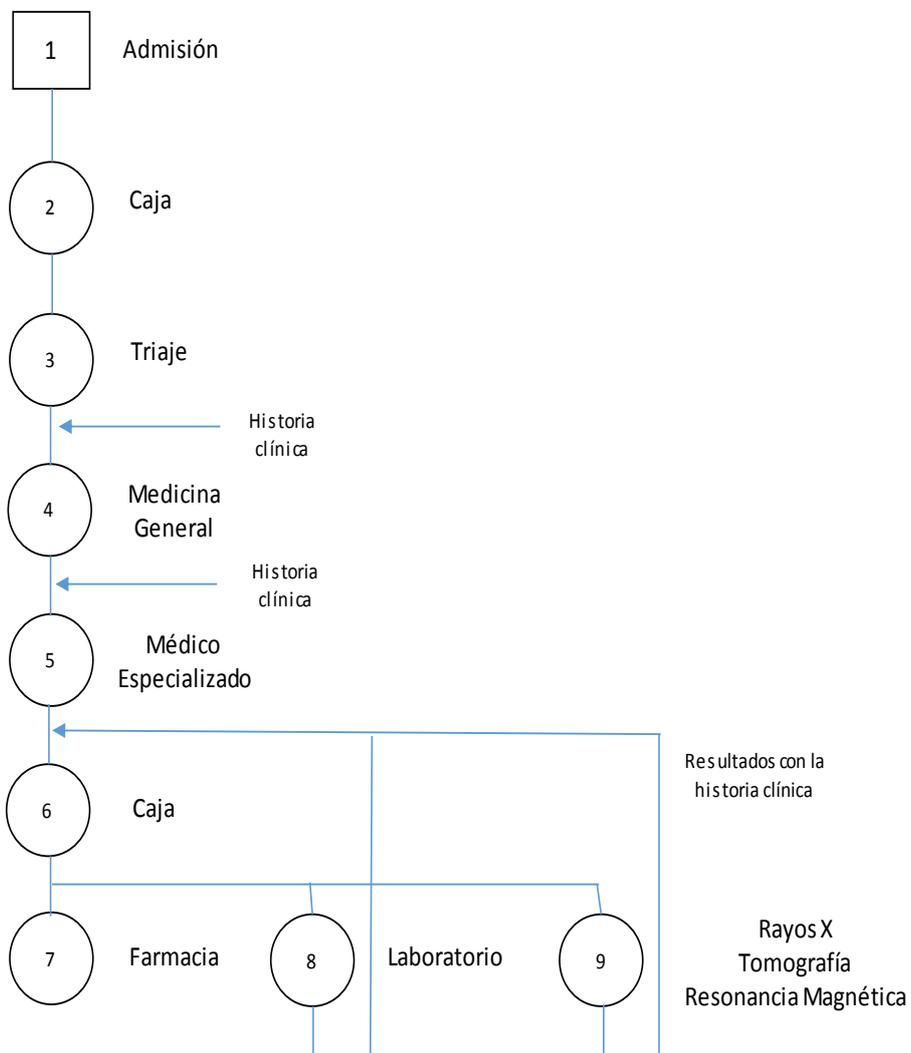


Figura 9. Diagrama de Operaciones Pacientes sin SIS. **Fuente.** Elaboración propia

Ningún Oficial de las fuerzas armadas y la policía nacional del Perú podrá solicitar el seguro integral de salud, ya que ellos cuentan con un seguro que les brinda la entidad donde ejercen laboralmente.

Pacientes con S.I.S (Sistema integral de salud)

Cita vía telefónica

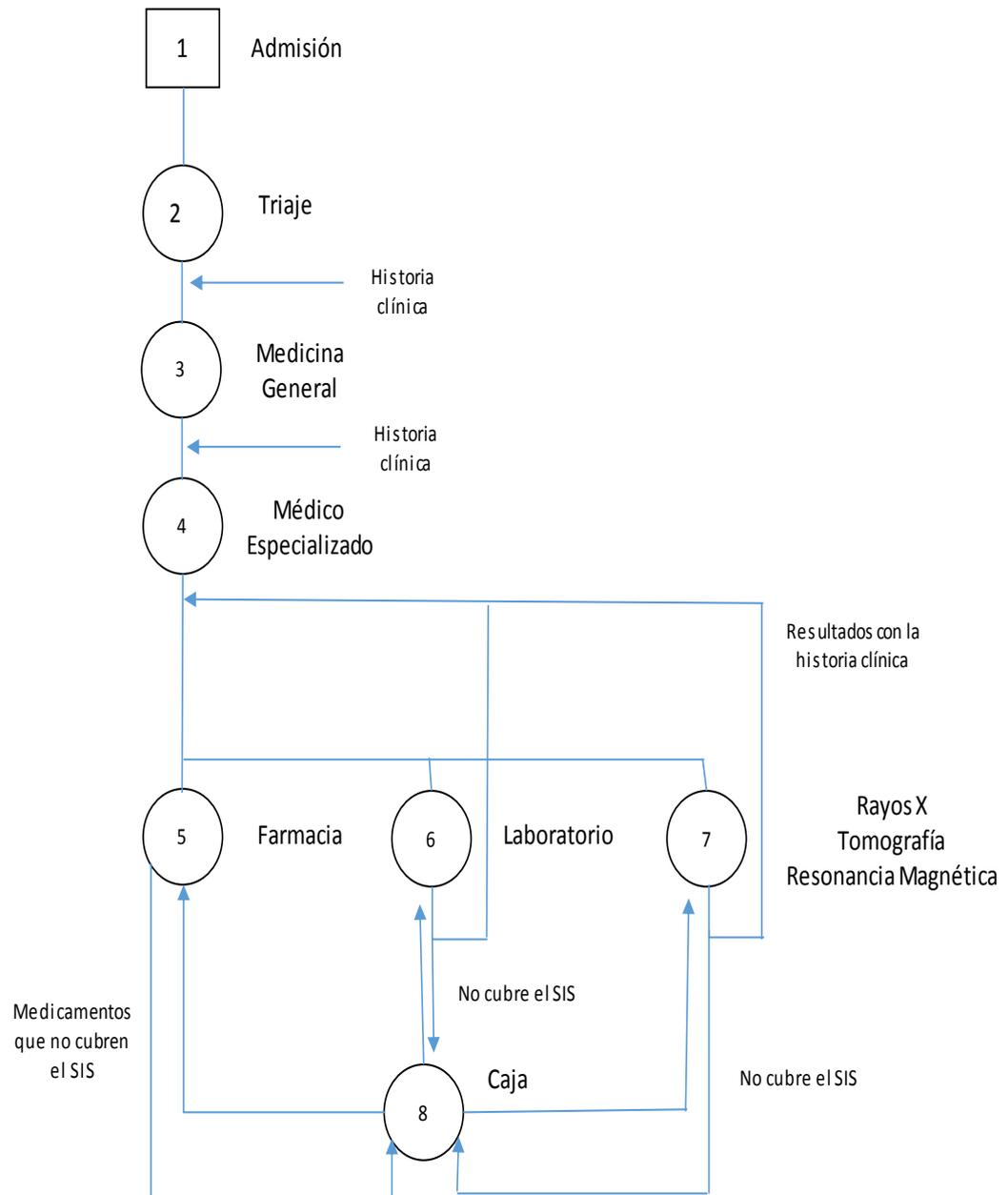


Figura.10. Diagrama de Operaciones Pacientes con SIS. **Fuente.** Elaboración propia

Cronograma (Diagrama de Gantt)

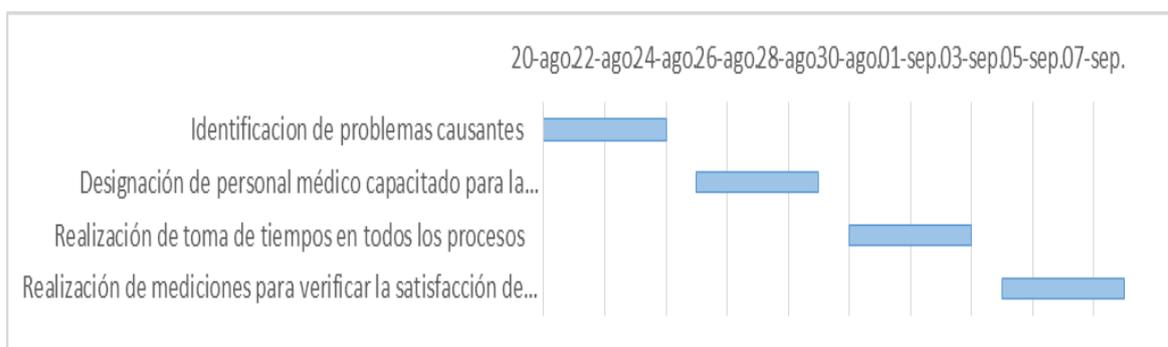


Figura 11 . Diagrama de Gantt – objetivo 1 **Fuente.** Elaboración propia

Flujo de caja

Tabla 7

Flujo de caja

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso	S/ 4,654,155	S/ 4,974,150	S/ 5,242,732	S/ 5,531,182	S/ 5,843,102
Inversión	S/ 10,000				
Egresos	S/ 4,335,154	S/ 4,639,936	S/ 4,892,885	S/ 5,175,639	S/ 5,473,860
Flujo de caja	S/ 309,001	S/ 324,214	S/ 339,847	S/ 345,543	S/ 359,242

Fuente: Elaboración propia

Mediante la tabla diseñada se observa que es positiva con una proyección a 5 años.

6.7. 2: Implementar un plan de capacitación

Plan de actividades

La aplicación de la metodología KAIZEN, comprende las etapas siguientes:

Fase de planeación

Dentro de esta fase nos adentraremos a identificar los objetivos que más adelante tomaremos como guía, además de determinar nuestras metas a las cuales queremos llegar, en nuestro caso la optimización de los procesos de atención al cliente.

Fase de implementación

En esta fase se encargara de documentar en qué estado se encuentra el hospital y cuál será el plan de acción a tomar, además de desarrollar el estado proyectado a futuro.

Fase de seguimiento

En la fase de seguimiento se confirmará y mantendrá los resultados deseados para la implementación del KAIZEN.

Cabe mencionar que si fallamos en unas de las etapas que mencionamos, el KAIZEN no se implementara y el proceso de mejora no se llevara a cabo correctamente.

Dentro de la implementación de la metodología KAIZEN se pondrá en práctica la creación de un equipo el cual estará conformado por personas capaces y aptas a cumplir con los estándares establecidos.

El tamaño del equipo varía según la implementación que deseamos tener

Se implementara con un mínimo de 5 a 9 integrantes

1/3 son especialistas de proceso del área

1/3 son personas relacionadas con el área

1/3 son personas que no pertenecen al área

Roles del equipo que se tendrá en cuenta

- a. Todos los integrantes del equipo participaran en las actividades de la mejora continua.
- b. Desarrollan el estado a futuro de la empresa
- c. Los integrantes harán los cambios adecuados para la implementación.

Antes de seleccionar el equipo que se encargara de la implementación debemos tener en cuenta que ellos se encargaran de las mejoras dentro del hospital y contarán con todo el apoyo para su correcto desenvolvimiento, tomaremos en cuenta algunos puntos para la creación del equipo KAIZEN.

- a. Trabajadores de todos los turnos de cada una de las áreas.
- b. Conocimientos del proceso que va a ser mejorado
- c. Habilidades - Técnicas, Analíticas e interpersonales
- d. Diversidad de equipo y balance
- e. Consideras las entradas del proceso propias

Una vez hallamos establecido el equipo que nos ayudara con la implementación de la metodología KAIZEN, se someterán a reglas establecidas para el desarrollo del proceso.

- a. Mantener una mente abierta al cambio
- b. Tener una actitud positiva
- c. Opinar
- d. Crear un ambiente de cordialidad
- e. Practicar el respeto mutuo cada día

- f. Tratar a los demás como quiera ser tratado
- g. Ninguna pregunta es tonta
- h. No es magia bajo la manga es trabajar de manera más inteligente
- i. Entender los procesos difíciles

Ya establecidas las reglas de los participantes del equipo se llevara a cabo la documentación del estado actual en el que se encuentra el hospital, utilizando herramientas de mapeo como por ejemplo: mapeo de procesos, Ishikawa (Causa – Efecto) son solo algunas de las herramientas que se utilizaran.

Llegados a este punto se empezara con la recolección de datos

- a. Algunos datos serán recopilados con anterioridad
- b. Los tipos de datos a usar se identificarán en el proyecto
- c. Los datos son necesarios, desarrollando rápidamente un plan para recopilarlos (Al menos un día)
- d. El equipo podrá ir y coleccionar la información de algunos ejemplos y regresar si alguna información nueva es necesaria

Estado a futuro.

- a. Hay que tener cuidado en no regresar al estado actual
- b. Desarrollar el estado futuro
- c. Mantener al equipo enfocado en las metas del proyecto

- d. Diagramar el estado a futuro en el pizarrón – apoyo visual
- e. Usar la tormenta de ideas si el equipo se sale de la idea original

Plan de implementación

- a. La solución Kaizen puede ser muy grande para los pocos días que tiene para implementar:
- b. Hacer una prueba antes de implementar
- c. Instalar un área prototipo
- d. Correr el proceso en un equipo existente por un día para probar las mejoras y después ejecutar la solución de largo plazo

Implementación

- a. El tiempo debe ocuparse solo para hacer cambios en el proceso
- b. Regresar al proceso inicial y correrlo de nuevo para observar siempre y cuando sea posible
- c. Las tareas dependen del tipo de evento
- d. Observar los cambios
- e. El equipo deberá estar trabajando afuera Completar la implementación
- f. Evaluar cambios hechos durante el evento
- g. Refinar cambios hechos
- h. Desarrollar planes de control

Crear una lista de acción

- a. Capturar todas las acciones que no estén completas al 100%
- b. Asignar una persona para cada punto
- c. Asignar una fecha por cada punto para que sea completado
- d. Establecer una lista de acción semanal para revisar el proceso con el equipo

Registro de acción

Reunión:		Día:				
Plantear:						
Elementos de acción	Persona responsable	Primer agregado al registro	Fecha de vencimiento	Nueva fecha de vencimiento	Fecha completada	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Tabla 8. Registro de acción

Preparar el Reporte Final

- a. Proyecto: Encabezado de página, Lista de los miembros del equipo, Alcance y Objetivos.
- b. Condiciones cuantificables del estado actual
- c. Distancia, espacio, tiempo, costo, defecto, WIP, Mapeo de Proceso.
- d. Recolección de Datos
- e. Observaciones, Análisis y Hallazgos
- f. Implementación
- g. Resumen de beneficios financieros

Seguimiento

- a. Los líderes de equipo:
- b. Establecer semanal o quincenal revisiones hasta que todas las acciones estén completadas
- c. Planes de 30, 60 y 90 días
- d. Seguir los datos por varios meses
- e. Revisar los puntos de control

Solución técnica

En el 2019 se contara con un presupuesto para Servicios de Capacitación por un valor de \$ 7,000.00

CONSOLIDADO DE CRONOGRAMA MENSUAL DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION PARA EL AÑO 2019			
TEMA	PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO	PROGRAMACIÓN	PRESUPUESTO \$
Inducción y Re inducción de Personal	Dirigido a todos los Trabajadores	12 agosto – 18 agosto	840.00
Manejo de Equipos Médicos	Dirigido a todo el personal medico	18 agosto – 22 agosto	
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Comité de riesgos	22 agosto – 26 agosto	950.00
Liderazgo	Dirigido a los responsables de los procesos	26 agosto – 10 septiembre	1,500.00
Normas de Control Interno	Dirigido a los responsables de los procesos		
Atención con calidad y calidez	Responsables de los departamentos médicos	10 septiembre – 14 septiembre	740.00
Motivación y comunicación asertiva	Responsables de los departamentos médicos	14 septiembre – 18 septiembre	740.00
Seguridad, higiene y salud ocupacional	Comité de riesgos	18 septiembre – 20 septiembre	800.00
TOTAL			6,570.00

Tabla 9 Fuente. Elaboración propia

	Departamentos	Nº Trabajadores	Capacidad máxima de atenciones al día	Capacidad máxima de atenciones al mes	Nº citas atendidas al día	Nº citas atendidas al mes	Atenciones no atendidas al día	Atenciones no atendidas al mes
1	Medicina		30	900	28	840	5	60
	Médicos	6						
	Enfermeras	9						
	Recepcionistas	3						
	Internos	9						
2	Cirugía		20	600	14	420	6	180
	Médicos Especialistas	5						
	Enfermeras	7						
	Recepcionistas	2						
	Anestesiólogos	3						
	internos	8						
3	Pediatría		30	900	27	810	3	90
	Médicos Especialistas	2						
	Enfermeras	2						
	internos	4						
4	Gineco-Obstetricia		30	900	30	900	0	0

8	Anestesiología y Centro Quirúrgico		20	600	14	420	6	180
	Médico Especialista	3						
	enfermera	4						
	internos	2						
	repcionista	2						
9	Diagnóstico por imágenes		30	900	27	810	5	90
	Médicos Especialistas	3						
	Enfermeras	3						
	Recepcionistas	2						
	internos	3						
		147	220	6600	198	5940	27	760

Tabla 10. Total de trabajadores *Fuente.* Elaboración propia

Indicadores

Los indicadores con los que se realizara el plan de planificación, se planificara el orden, la puntualidad, la asistencia, el número total de trabajadores que se les capacitara, el presupuesto total de toda la gestión de capacitación, esto mejorara significativamente en la mejor de los procesos del hospital, buscando aumentar la satisfacción del paciente, los indicadores con los que se trabajara son los siguientes.

Inversión por empleado en capacitación y desarrollo

Se medirá el monto invertido en toda la gestión de la capacitación, generando nuevas oportunidades de desarrollo personal además de aumentar la calidad de servicio del hospital, para esta inversión se contara con un presupuesto de \$ 7,000.00, el cual es un monto aproximativo del monto total que se necesitara.

$$\frac{\text{Costo Total en Capacitación y Desarrollo}}{\text{Total de Empleados}}$$

Horas invertidas en la capacitación

En este indicador se estable las horas por empleado destinadas a la capacitación

$$\frac{\text{Horas destinadas a capacitación}}{\text{Total de empleados}}$$

Porcentaje de empleados capacitados

Aquí se establecerá el porcentaje de los empleados que al menos recibieron una hora durante el tiempo de duración de la capacitación.

$$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

Numero de asistencia a la capacitación

Se medirá el número total de personas que asistieron a la capacitación.

$$\frac{\text{Número de personas que asisten a las capacitaciones}}{\text{Numero promedio de empleados}}$$

Análisis de puestos (Enfermería)

Calidad y calidez en la prestación del servicio de atención a pacientes, aplicación de principios éticos intachables, buscar la mejora constante en el nivel de salud.

Formación Básica

Grado Academico	Requerimiento	Especialidades de Referencia
Graduado Universitario	Indispensable	Licenciatura en Enfermeria
Graduado Universitario con Post-Grado	Deseable	Postgrado en Salud Publica
Graduado Universitario con Post-Grado	Deseable	Postgrado relacionado al puesto de trabajo

Tabla 11: Formación Básica. **Fuente:** Elaboración propia

Competencia	Requerimientos
1 Proceso administrativo.	Indispensable
2 Gerencia de los servicios de enfermería.	Indispensable
3 Procesos de monitoreo supervisión y evaluación	Indispensable
4 Epidemiología	Indispensable
5 Leyes que rigen la administracion pública	Indispensable
6 RIIS	Indispensable
7 Habilidades Informáticas	Deseable

Tabla 12: Conocimientos específicos. **Fuente:** Elaboración propia

Cronograma

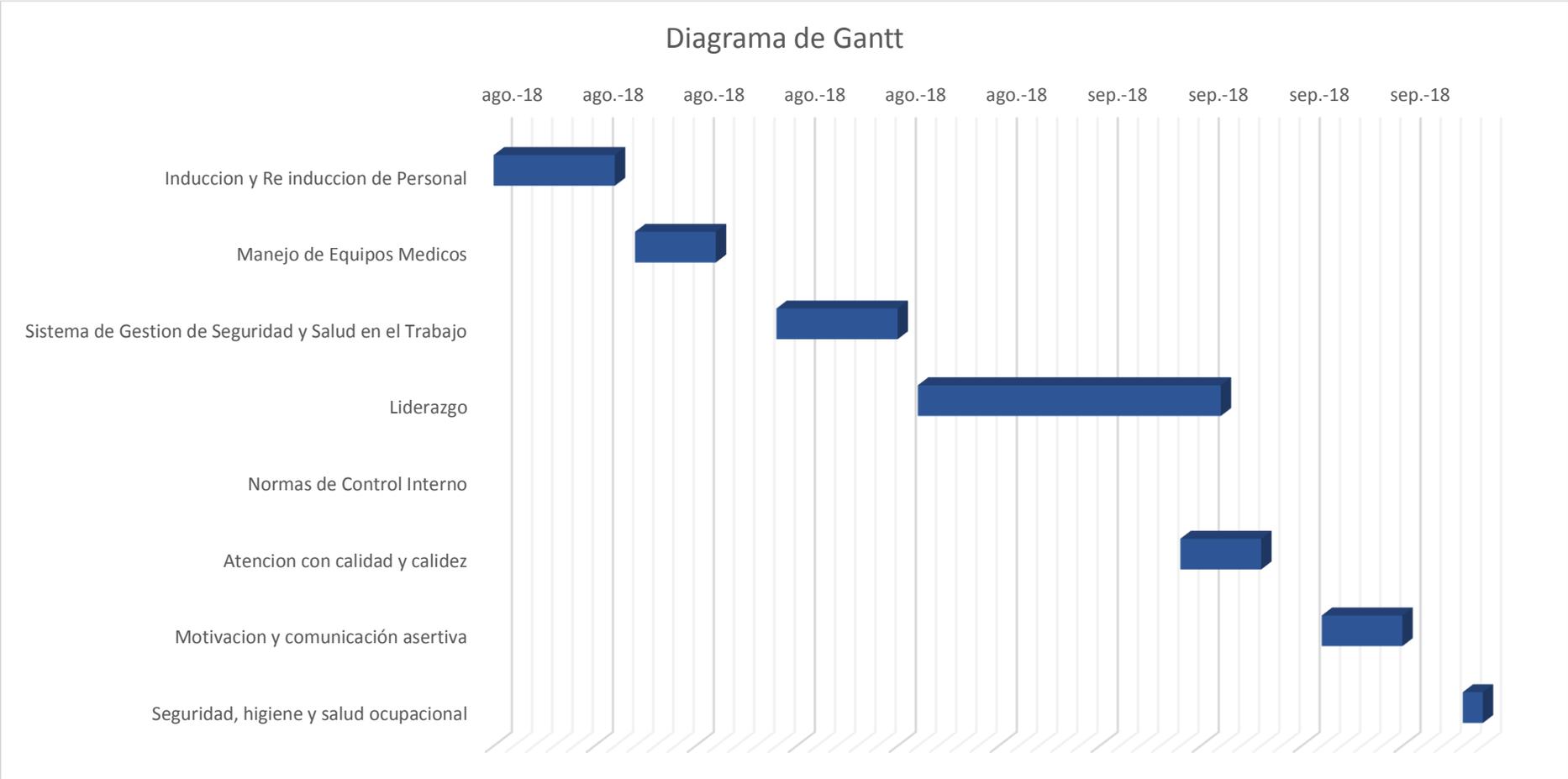


Figura 12. Diagrama de Gantt – Objetivo 2

Flujo de caja en un plazo de cinco años

Cuadro 9. Flujo de caja

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso	S/4,654,155	S/4,974,150	S/5,242,732	S/5,531,182	S/5,843,102
Inversión	S/7,000	S/7,000	S/7,000	S/7,000	S/7,000
Egresos	S/4,335,154	S/4,639,936	S/4,892,885	S/5,175,639	S/5,473,860
Flujo de caja	S/312,001	S/327,214	S/342,847	S/348,543	S/362,242

Fuente. Elaboración propia

6.7.3 Elaborar un plan de mejoras de la filosofía KAIZEN en los procesos del hospital, optimizando los procesos, reducir tiempos y mejorar el ambiente de trabajo.

Plan de actividades

	Comienzo	Fin
Identificación de los problemas principales dentro de los procesos	01/10/2018	06/10/2018
Asignación de personal capacitado para realizar las mejoras	07/10/2018	17/10/2018
Realización de toma de tiempos en todos los procesos	18/10/2018	27/10/2018
Control y evidencia de las soluciones realizadas	28/10/2018	06/11/2018
Realización de mediciones para verificar la satisfacción de los pacientes.	07/11/2018	13/11/2018

Cuadro 10 . Plan de actividades. *Fuente:* Elaboración propia

Indicadores

Los indicadores a analizar surgen de la aplicación de las herramientas de calidad como el Flujograma.

Flujo grama de procesos: Atención por emergencia

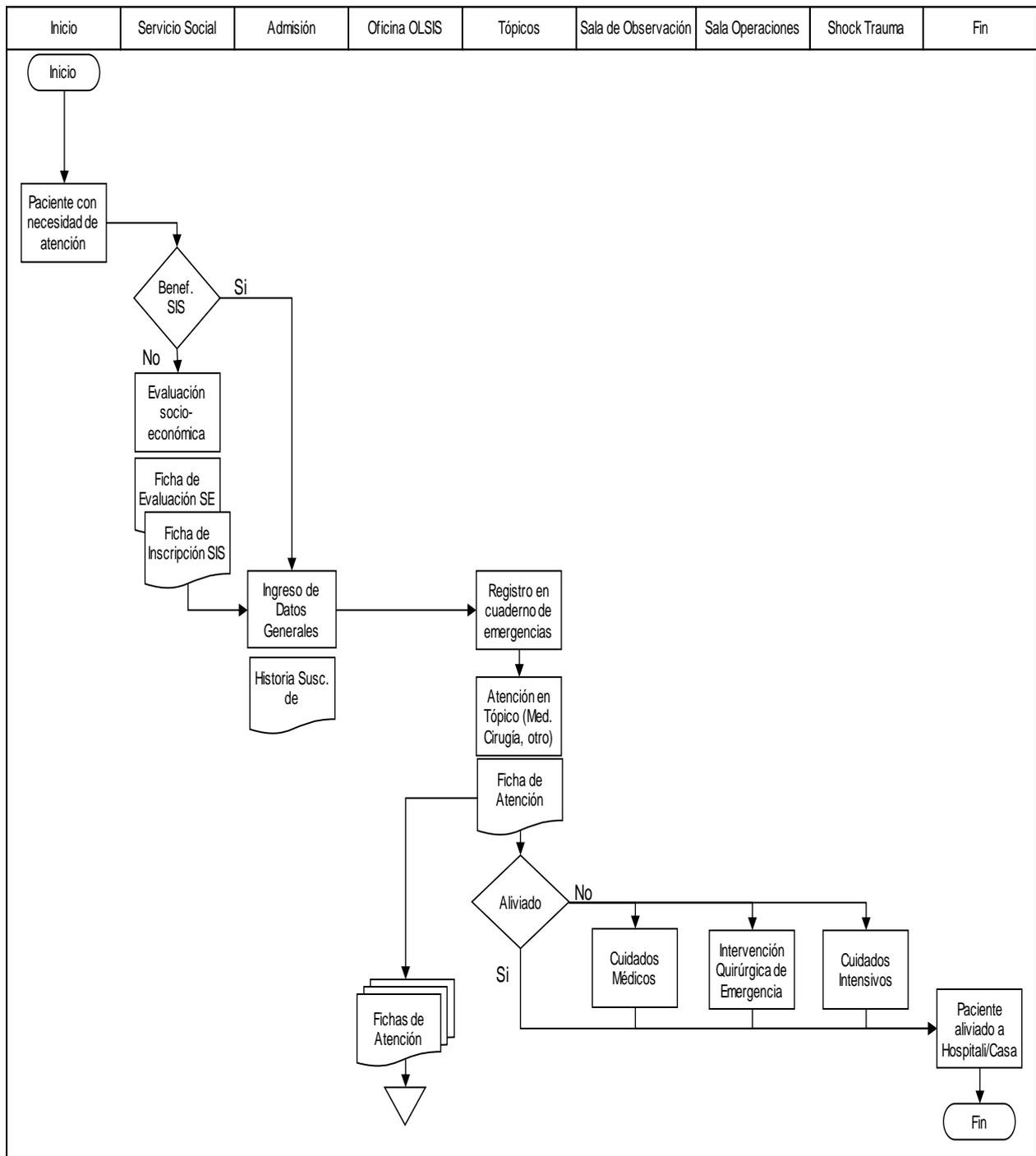


Figura 13. Flujograma. *Fuente:* Elaboración propia

Flujograma de procesos: consulta externa

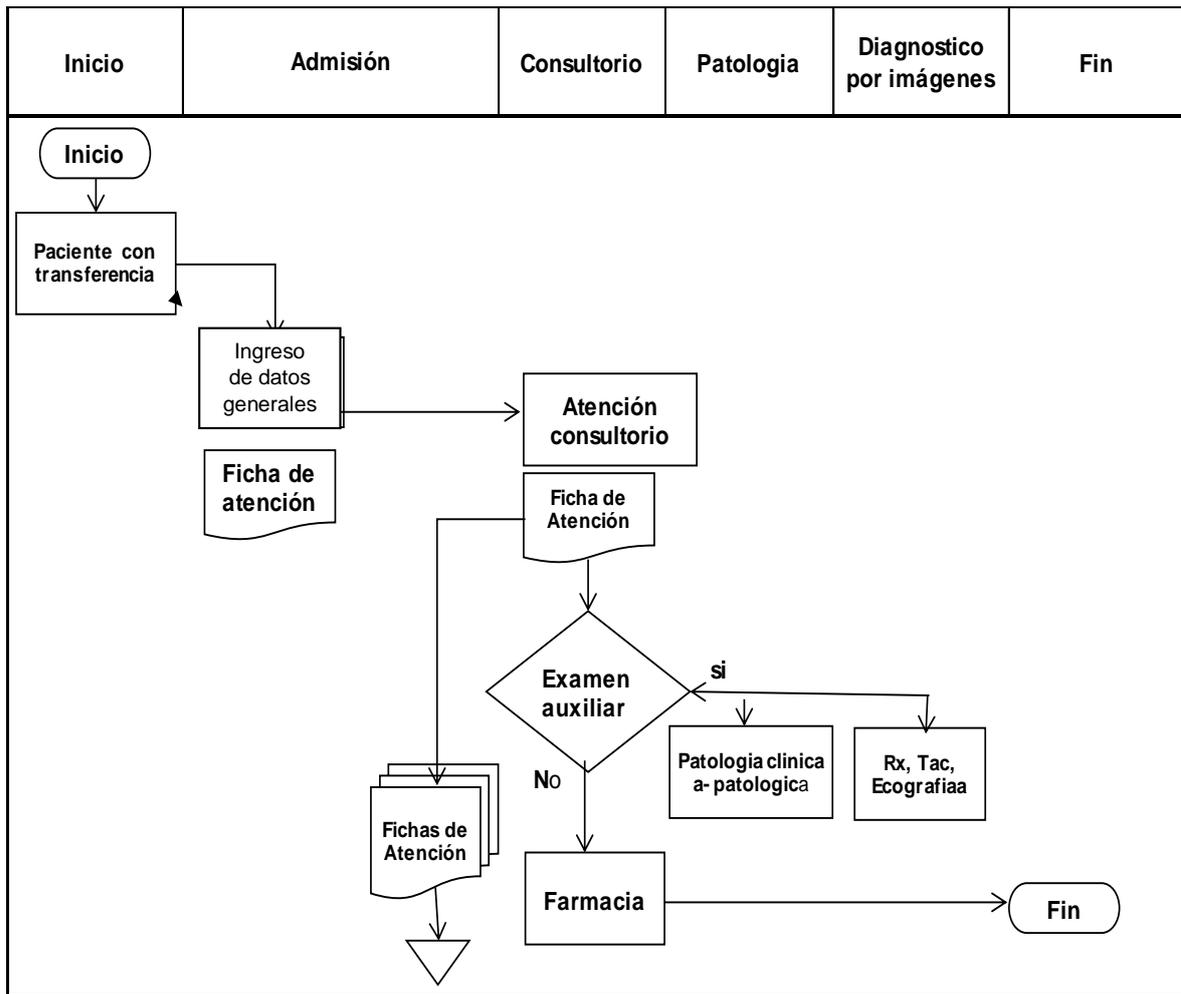


Figura 14. Flujograma consulta externa. *Fuente:* Elaboración propia

A través del flujograma tanto de la atención por emergencia como la atención por consulta externa se puede observar la mejor de las perspectivas en la atención en la salud médica en el hospital, pudiéndose verificar el control de cada uno de los procesos que conllevan a la atención del paciente.

Mejora Continua: Emergencia vs Consulta

Mediante las entrevistas realizadas con los especialistas médicos del hospital, se pudo observar 10 pasos generales que los pacientes deben de seguir para que puedan ser atendidos en la unidad de emergencias.

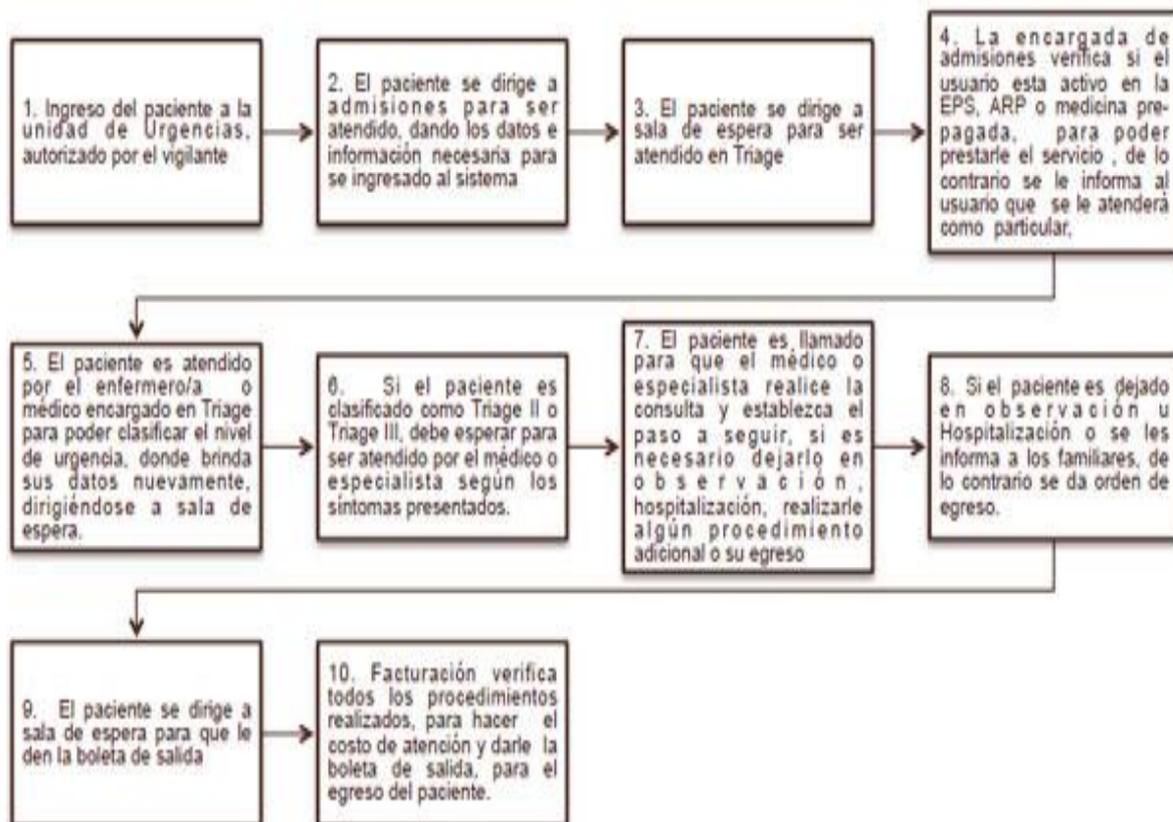


Figura 14. Diagrama de bloques. *Fuente:* Elaboración propia

Se presentara los tiempos promedios de espera de los pacientes al momento de la atención en la unidad de emergencia, tomando en cuenta los tiempos de relación, registro de admisión, espera para el triaje, la valoración del médico especialista y la espera para la orden de salida.

	Tiempos Promedio	Registro en admision (Minutos)	Espera para entrar al triaje. (Minutos)	Espera para ser valorado por el medico (Minutos)	Espera para la orden de salida (Minutos)
Triage	Fin de semana	5	20	20	15
	Día	7	15	15	30
	Noche	6	10	12	18
	Promedio Total	6	15	15,66	21

Tabla 13. Resumen de los tiempos de espera. **Fuente:** Elaboración propia

A continuación se presentara la asignación de la propuesta de funciones a las diversas áreas en las que se implementara.

Admisiones	Triage
Recibir documentos (carnet de salud)	Valora al paciente
Registra la hora de llegada del paciente, junto con el nombre, para esperar a ser valorado en Triage.	Pide información específica del paciente tales como síntomas e historial médico.
Recibir información personal del paciente	Imprime o Ingresa al sistema la Historia clínica
Valida si está activo a un plan de salud.	Valora al paciente
	Clasifica al paciente según síntomas presentados.

Tabla 14. Funciones asignadas. **Fuente:** Elaboración propia

Tomando en cuenta la demora de la atención de los pacientes, se recomienda la contratación de 4 auxiliares de enfermería en la horario de día puesto que es el horario con el mayor índice de demora además de la mayor demanda de parte de los pacientes.

Proceso Actual				
Consultorio	1	2	3	Triage
Recurso Humano	1 Medico Gen.	1 Medico Gen.	1 Medico Gen.	1 Med. Pract.
Recurso Hum. Proc. Dia	3 enfermeros que atienden todos los consultorios			No Aplica
Proceso Propuesto				
Consultorio	1	2	3	Triage
Recurso Hum.	1 Medico Gen.	1 Medico Gen.	Eliminado	1 Med. Pract.
Recurso Hum. Apoy. Proc. Dia	2 enfermero	2 enfermero	Eliminado	1 enfermero
Recurso Hum.	5 enfermeros que atienden todos los consultorios			No Aplica

Tabla 15. Asignación del personal proceso actual vs Propuesto. **Fuente:** Elaboración propia

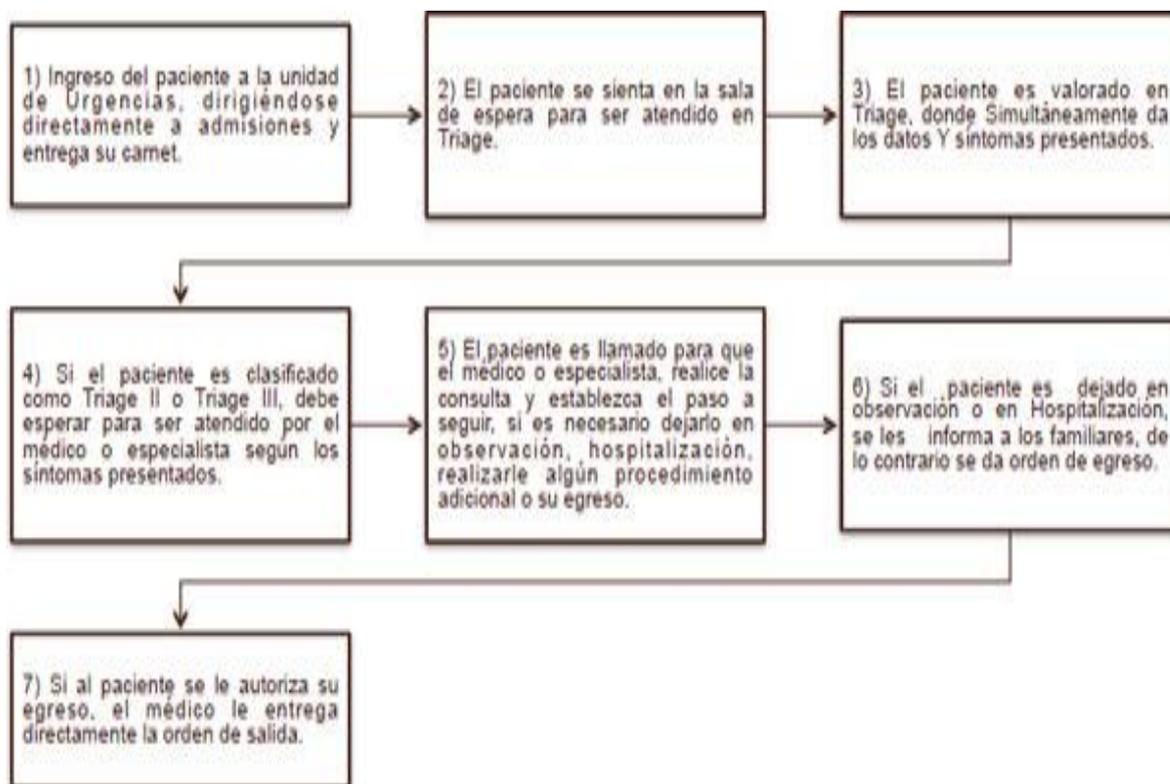


Figura 15 : Diagrama de proceso mejorado. **Fuente:** Elaboración propia

	Antes (Minutos)	Despues (Minutos)	Mejora Promedio (%)
Admisiones	30	25	17%
Triaje	25	20	20%
Ing. Consul	32	28	13%
Consulta Doctor	25	20	20%
Proc. Medico	28	15	47%
Salida - Facturacion	35	15	57%

Tabla 16. Mejora en los tiempos de atención actual vs Propuesto. **Fuente:** Elaboración propia

Cronograma (Diagrama de Gantt)

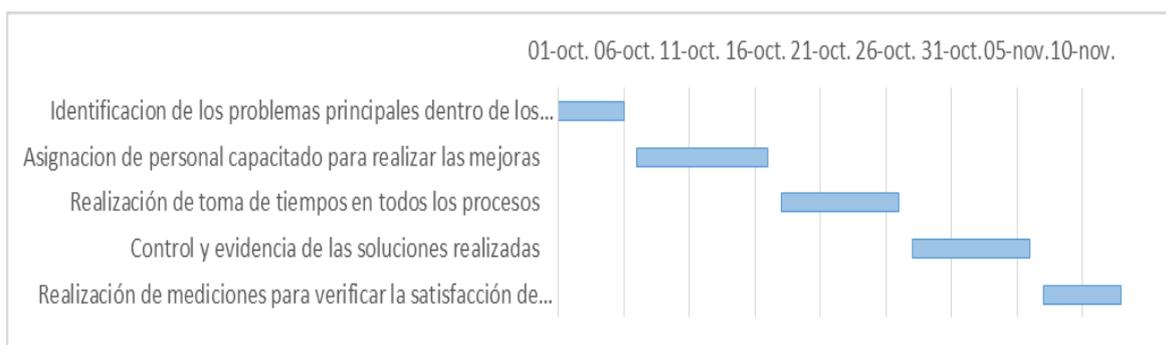


Figura 15. Diagrama de Gantt – Objetivo 3. **Fuente:** elaboración propia

Flujo de caja**Cuadro 11****Flujo de caja objetivo 3**

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso	S/ 4,654,155	S/ 4,974,150	S/ 5,242,732	S/ 5,531,182	S/ 5,843,102
Inversión	S/ 15,000				
Egresos	S/ 4,335,154	S/ 4,639,936	S/ 4,892,885	S/ 5,175,639	S/ 5,473,860
Flujo de caja	S/ 304,001	S/ 319,214	S/ 334,847	S/ 340,543	S/ 354,242

Fuente: Elaboración propia

6.8 Consideraciones finales de la propuesta

La propuesta la viable y accesible dentro del presupuesto del hospital es la del plan de capacitación para los empleados, debido al tiempo menor que tardaría en implementarse en su totalidad, y el costo estaría al alcance dentro del presupuesto establecido.

La calidad del servicio aumentaría significativamente, así como también la satisfacción por parte de los pacientes que serán atendidos, los procesos se optimizaran y no habrá carga laboral en los sectores del hospital, facilitando las atenciones que se generan.

CAPÍTULO VII
DISCUSIÓN

6.1 Discusión

El objetivo primordial del trabajo de investigación de la tesis es de implementar la Filosofía KAIZEN a todos los procesos internos del hospital, optimizando los servicios de atención al cliente que fue la base principal para realizar la presente tesis.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos y cualitativos demostraron que existen problemas críticos que debieron ser solucionados con anterioridad, generando la insatisfacción por parte de los pacientes, por la demora en las atenciones, no existe un plan de capacitación adecuada, generando que el hospital cuente con una calidad de servicio muy baja,

Dentro del proceso establecido dentro del hospital en donde los trabajadores deben regirse a ellos se comprueba mediante este análisis que no cumple adecuadamente para su correcto funcionamiento, esto se refleja en las encuestas realizadas, se señala que un 2,78% de los encuestados no informa a los pacientes sobre los servicios médicos que estos brindan, de igual modo otros 2,78% mencionaron que casi nunca, mientras que un 25,% señalaron que solo a veces le ponen atención a los pacientes y les informan de los pasos a seguir para una eficiente atención médica.

Sobre el tema de las capacitaciones, se observa mediante las encuestas realizadas que en este punto existe un gran problema, puesto que el hospital no dispone de un correcto plan de capacitación, de acuerdo a este punto un 22, 22% del personal médico señalaron que el hospital nunca les brindo capacitaciones adecuadas sobre la calidad de atención o sobre nuevas tecnologías, y en un punto más crítico un 47, 22% menciono que casi nunca se realizan y que son ellos mismos quienes tienen que actualizarse por su cuenta, en tanto un 22, 22% que aún es una cifra alta que solo a veces, se observa que no existe un plan de

capacitación adecuado recibiendo muchas quejas o disconformidad por parte de personal médico que labora en el hospital.

Existen muchos problemas y fallas dentro del hospital de los cuales aún faltan por mejorar pero el hospital siempre trata de brindar un servicio de calidad, un total de 22, 23% de los trabajadores del hospital señalaron que el servicio brindado por el hospital no es el óptimo que existen muchas fallas, entre ellas la falta de personal capacitado y la disconformidad de los trabajadores por no poder cumplir con su trabajo adecuadamente.

La participación de todo el personal médico para alcanzar la mejora continua es sumamente importante porque si cada trabajador pone de su parte para mejorar, el hospital se beneficiara, ayudara a brindar un servicio de mejor calidad de atención y la satisfacción del paciente crecerá, mediante las encuestas solo un 25,00% de los trabajadores mencionaron que solo a veces es importante la participación del personal para la mejora continua, esto no debe de ser así los trabajadores deben tomar conciencia y mejorar los procesos ejercidos en el hospital.

En esta situación, hay un factor fundamental en esta metodología y es el trabajo en equipo y el consenso en las acciones que se van a realizar para conseguir una optimización ideal de la satisfacción del paciente del hospital, para lo cual el mejoramiento continuo se debe convertir en la estrategia fundamental.

Se evaluó las causas que originan la insatisfacción por parte de los pacientes y se tomó en consideración los siguientes puntos a mención.

Los retrasos en la atención de los pacientes apuntan este hecho como una de las causas de insatisfacción. Los pacientes saben que el servicio brindado por el hospital siempre registrara algunos pequeños retrasos en la atención por diferentes causas. Sin embargo, hay un punto de inflexión en donde los minutos sobrepasan en demasía el tiempo establecido, provocando incomodidad y desconcierto del paciente. Ese puente hacia la insatisfacción se construye a partir de los 25 minutos de espera. Desde de ese punto de desconcierto, el paciente será más negativo en su valoración y percepción de la experiencia de servicio.

Para reducir el tiempo de espera se debe trabajar en equipo para mejorar el servicio y optimizar el proceso que conlleva ese punto.

Dentro de las causas que se encontraron y que influyen en el tiempo de espera prolongado se tiene:

Inadecuada señalización

Inicio tarde de la atención médica en Consultorios Externos.

Falta de personal capacitado

Falta de medicamentos en Farmacia

Máquinas y equipos en desuso

Pocas ventanillas en caja y admisión

Falta del área de selección de pacientes

Inadecuada o escasa orientación al usuario

Compromiso de los trabajadores. Es la responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia el hospital. Cuando un empleado está comprometido, no están ahí por el dinero sino porque les importa.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primero Al iniciar la presente investigación se diagnosticó la situación actual del hospital encontrando fallas en los procesos de atención al paciente, con la ayuda de herramientas se localizaron los problemas existentes, generándose la poca calidad del servicio prestado hacia los usuarios, con ello se facilitó la insatisfacción de los pacientes al no recibir la adecuada atención.

Segundo La implementación de la metodología KAIZEN debe ser dirigida por un grupo de personas ligadas a la institución puesto que conocen las fallas existentes dentro de los procesos, ellos se encargaran de dirigir todas las fases concernientes para la implementación adecuada de la metodología Kaizen, se debe tomar en cuenta que dichas personas deben ser aptas y calificadas y ser conformadas por un integrante de cada área del hospital.

Tercero La presente investigación se desarrolló con la ayuda de indicadores cualitativos y cuantitativos, dichos indicadores brindaron la suficiente información para hallar los problemas existentes dentro del hospital.

Cuarto En el presente trabajo de investigación se encontraron fallas en la mayoría de los procesos dentro del hospital, no encontrando planes de mejoras y trabajando de manera ineficiente, provocando ello la insatisfacción por parte de los pacientes.

7.2 Sugerencias

Primero Se sugiere realizar periódicamente mediciones de satisfacción al usuario con un aproximado de tiempo de 6 meses, puesto que las actuales se realizan al año y muchas veces no se les toma la adecuada relevancia.

Segundo Se sugiere la contratación de nuevo personal médico capacitado, siendo insuficiente la cantidad de personas atendiendo las necesidades de los pacientes. Además el compromiso total de cada miembro que conformara el equipo de desarrollo de la propuesta, además de un total compromiso de parte de todos los trabajadores que conforman el cuerpo laboral de la institución.

Tercero Realizar mantenimientos programados para los equipos y herramientas quirúrgicas, muchos de los equipos se encuentran en desuso o sin el adecuado manipulamiento de estas.

Cuarto Se sugiere realizar periódicamente mediciones de satisfacción al usuario con un aproximado de tiempo de 6 meses, puesto que las actuales se realizan al año y muchas veces no se les toma la adecuada relevancia.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2010). *La mejora continua*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Aiteco. (2016). *¿Qué es un proceso? – Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1991). *Gerencia del Servicio*. Colombia: Legis.
- Alcauso, S. (2015). *El arte de comprender emociones, la empatía*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/el-arte-de-comprender-emociones-la-empatia/>, Extraído el 09 de marzo del 2018.
- Alva, G. (2016). *Cuales son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-121297>. Extraído el 08 e marzo del 2018.
- Alvarado, A. (2012). *Aministración y mejora continua en Enfermería*. México: Mc Graw Hill.
- Amarante, J. (2012). *Planificación estrategica en los servicios de salud*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jayabero/planificacion-estrategica-en-salud>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme, C.A
- Arnoletto, J. (2007). *Glosario de conceptos politicos usuales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=182>. Extraído el 09 de marzo del 2018.
- BBVA. (2012). *La empresas se definen por su capacidad de respuesta*. Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-empresas-se-definen-su-capacidad-respuesta>. Extraído el 09 de marzo del 2018.
- Bertalanffy. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo Cultura Económica.
- Borré, Y. (2013). *Calidad Percibida de la atención de Enfermería por pacientes hospitalizados en Institución Prestadora e Servicios de Salud de Barranquilla*. (Tesis de Pregrado). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Bravo, J. (2009). *Reingeniería de negocios*. Chile: Juan Bravo Carrasco.

- Carro, J., & González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castillo, L. (2014). *Atención al cliente en el Hospital Nacional Jorge Vies Molia de Huehuetenango*. (Tesis de Pregrado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- CEPAM. (2013). *Manual de atención al cliente*. Ecuador: FAD - CEPAM.
- Chauvin, S. (2014). *Empatía: Como brindar una buena atención al cliente*. Recuperado de: http://www.mujeresdeempresa.com/empatia-como-brindar-una-buena-atencion-al-cliente/#Empatia_yAtencion_al_Cliente. Extraído el 09 de marzo del 2018.
- Cruz, I. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. México: El buzón de Pacioli.
- Definista. (2015). *Definición de Infraestructura*. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/infraestructura/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- DGE. (2016). *Atención al cliente: Funciones – Responsabilidades – Condiciones de Trabajo*. Paraguay: DGE.
- Donabedian, A (2018). *La calidad de la atención médica*. Recuperado de: <http://elperuano.pe/noticia-el-tiempo-espera-la-atencion-salud-65112.aspx>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/818/81802505/>. Extraído el 09 de marzo del 2018.
- Feigenbaum, A. (2011). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Recuperado de: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- García, M., Quispe, C., Raéz, L. (04 de agosto de 2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. *Industrial Data*. Volumen, (6), pp 91-93. Doi: <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>.
- García, J. (2015). *Mal servicio en los hospitales, por médicos sobresaturados*. Recuperado de: http://www.milenio.com/region/Mal_servicio_hospitales-

medicos_sobresaturados_Ciudad_Madero_0_507549302.html. Extraído el 09 de marzo del 2018.

Guerra, J. (2015). *Concepto de optimización de recursos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.

Gutarra, R. (2016). *Diagnostico y propuesta de mejora del sistema e atención de la unidad de cuidados intensivos generales adultos de un hospital del estado aplicando Lean Healthcare*. (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Hernandez, O. (2015). *Instrumentacion biomedica y clasificacion de equipos medicos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/OthonielHernandezOvando/que-es-instrumentacion-biomedica>. Extraído el 27 de mayo del 2018.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal.

IntraMed. (2008). *¿Cuál es el tiempo minimo decente de una consulta*. Recuperado de: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=51716>. Extraído el 27 de mayo del 2018.

Madrid. (2017). *Servicios Médicos*. Recuperado de: http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142399122629&pagename=HospitalLaPrincesa/Page/HPRI_contenidoFinal. Extraído el 08 de marzo del 2018.

MINSA, (2018). *Dispositivos medicos*. Recuperado de: <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=760>. Extraído el 27 de mayo del 2018.

MINSA. (2009). *Planificación de los servicios de salud*. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/aprisabac/32.pdf>. Extraído el 27 de mayo del 2018.

- OBS. (2017). *Tácticas para la optimización de recursos*. Recuperado de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/tacticas-para-la-optimizacion-de-recursos>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- OMS, (2018). *Dispositivos medicos*. Recuperado de: 27 de mayo del 2018. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- OMS. (2016). *Planificacion de la capacidad hospitalaria: desde la medicion de existencia hasta el modelado de flujos*. Recuperado de: <http://www.who.int/bulletin/volumes/88/8/09-073361-ab/es/>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La República. (2017). *Mala atención en postas y hospitales es la queja más usual entre pacientes de Arequipa*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/sociedad/892930-mala-atencion-en-postas-y-hospitales-es-la-queja-mas-usual-entre-pacientes-de-arequipa>. Extraído el 09 de marzo del 2018.
- León, F. (2015). *¿En que consiste la satisfaccion del cliente?*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- López, C. (2001). *Los 10 mandamientos de la atención al cliente*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Luxor. (2018). *¿Qué es la atención al cliente?*. Recuperado de: <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-la-atencion-al-cliente/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Melara, M. (2017). *La relacion entre calidad del servicio y satisfación del cliente*. Recuperado de: <https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.

- Morales, M. (2013). *Optimización del proceso de control de crecimiento y desarrollo para disminuir tiempos de atención en el Hospital Regional de Cajamarca*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada del Norte.
- Morales, M. (2012). *Calidad de la atención de los servicios de salud del consultorio el Instituto Guatemalteco de seguridad social (IGSS) Palin, Escuintla*. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Muñoz, A. (2017). *¿Qué es la empatía?*. Recuperado de: <https://www.aboutspanol.com/que-es-la-empatia-2396438>. Extraído el 09 de marzo del 2018.
- OIT. (2018). *Servicios de Salud*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/health-services/lang--es/index.htm>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Otálora, C. (2012). *Propuesta de mejora del servicio al cliente para el área de químicos de la empresa químico.farmacéutica Merck S.A de Colombia*. (Tesis de Pregrado). Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pacheco, E. (2018). *El tiempo de espera en la atención en salud*. Recuperado de: <http://elperuano.pe/noticia-el-tiempo-espera-la-atencion-salud-65112.aspx>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Pacheco, J. (2017). *¿Qué es la optimización de procesos? Un paso a paso para el éxito de su negocio*. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Peralta. (2018). *Tipos de atención al cliente*. Recuperado de: <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/935-5-ventajas-claves-al-contratar-el-mystery-shopping>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Servicios de Salud*. Recuperado de: <https://definicion.de/servicios-de-salud/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Rogel, L., & García, A. (2011). *Plan Estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital León Becerra*. (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Politécnico Salesiana de Ecuador.

- Romero, L. (2018). *Material medico quirurgico*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/57757071/Material-Medico-Quirurgico>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE Comercial "San Martin" - Chiclayo*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Rozas, P., & Sánchez, R. (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Chile: CEPAL.
- Ruiz, V. (04 de marzo de 2011). Satisfacción de los pacientes atendidos en el Servicio de Urgencias del Hospital San Juan de Dios de Aljarafe. *Calidad Asistencial*. Volumen, (26), pp 111-122. Doi: 10.1016/j.cali.2010.11.008.
- Salazar, I. (2014). *Diagnóstico y mejora para el servicio de atención en el área de Emergencias de un hospital público*. (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Scielo, (2013). *Estimacion del tiempo de consulta ambulatoria en clinica medica*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v141n3/art12.pdf>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Tarifa, E. (2010). *Teoría de Modelos y Simulación*. Argentina: Universidad Nacional de Jujuy.
- TELSUP. (2015). *Ingeniería de Procesos*. Perú: Universidad Privada Telesup.
- Temes, J. (2016). *Gestión Hospitalaria, 5e*. Recuperado de: <https://accessmedicina.mhmedical.com/book.aspx?bookid=1492>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Argentina: Daniel Tigani.
- Vargas, J. (2014). *Planificación estratégica de los servicios de salud*. Recuperado de: <http://www.cendeiss.sa.cr/wp/>. Extraído el 27 de mayo del 2018.
- Vergara, A. (2017). *Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Znet. (2017). *Que es la infraestructura de redes y el cableado estructurado*. Recuperado de:
<https://www.znet.com.ar/blog/2017/03/que-es-la-infraestructura-de-redes-y-el-cableado-estructurado/?print=pdf>. Extraído el 08 de marzo del 2018

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación	Optimización en los Servicios Médicos en Atención al Cliente en el Hospital I Nacional Skrabonja, en el Área de Cirugía- Pisco 2018	
Planteamiento d la investgación	Objetivos	Justificación
Formulacion del Probema	Objetivo General	Esta investigación servirá para otras organizaciones, las cuales lograrían obtener un plan convincente y viable basado en una optimización en los servicios de atención a los pacientes, en la organización, se corregirían errores en estos procesos aplicados en el área de cirugía del hospital; otorgando la empresa, una mejora y cumplimiento de los elementos básicos en la atención al paciente, a fin de que estos reciban una mejor atención; por último esta optimización servirá para que otros hospitales puedan ejecutar este modelo de optimización en sus áreas de atención al cliente, específicamente en el área de cirugía.
Analizando lo anteriormente mencionado, se infiere en que la problemática es la siguiente: ¿Cómo optimizar el proceso de atención al cliente en el Hospital Antonio Skrabonja A. - Pisco 2018?	Proponer la implementación de mejoras en los procesos de atención de pacientes en el Hospital Antonio Skrabonja A. - Pisco	
	Objetivos Especificos	
	Diagnosticar e identificar los procesos relacionados a la atención de los pacientes en el Hospital Skrabonja A.	
	Conceptualizar las metodologías necesarias, analizando las teorías, categorías y metodologías, presentes en la investigación.	
	Diseñar una mejora basada en un plan para los servicios, el cual mejore la reduzca la inconformidad del personal médico.	
	Validar los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados en la investigación mixta, para el análisis del diagnóstico y el desarrollo de la propuesta definidos por un juicio de expertos.	
Metodología		
Sistema y Enfoque	Nivel y Metodo	Método e instrumentos
Holístico y de enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo)	Comprensiva - Inductiva y Deductiva	Encuestas y entrevistas

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Unidad de Analisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer la implementación de mejoras en los procesos de atención de pacientes en el Hospital Antonio Skrabonja A. - Pisco	Diagnosticar e identificar los procesos relacionados a la atención de los pacientes en el Hospital Skrabonja A.	Optimización	Procesos	Médicos	Encuesta	Ficha de Encuesta
	Conceptualizar las metodologías necesarias, analizando las teorías, categorías y metodologías, presentes en la investigación.		Servicios Médicos	Técnicos en Enfermería		Proyección de Datos Estadísticos
	Diseñar una mejora basada en un plan para los servicios, el cual mejore la reduzca la inconformidad del personal médico.		Infraestructura	Funconarios del Área Servicio de Atención al Cliente	Cuestionario	
			Mejora Continua			
	Validar los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados en la investigación mixta, para el análisis del diagnóstico y el desarrollo de la propuesta definidos por un juicio de expertos.	Atención al cliente	Satisfacción del cliente	Clientes	Entrevista	Ficha de Evaluación de expertos
			Calidad del servicio			
			Empatía			
			Capacidad de respuesta			

Anexo 3 Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL HOSPITAL I A. SKRABONJA PISCO

Estimado señor(a), agradezco su valiosa colaboración. Leer atentamente cada pregunta, luego responder con veracidad y honestidad cada pregunta. La información que nos proporcionará será muy importante para nuestra investigación. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Condición: Asegurado () No asegurado ()

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÌA PROCESO					
1	¿El hospital socializa el proceso de atención de los servicios médicos?	5	4	3	2	1
2	¿El hospital capacita al personal sobre el proceso de atención al usuario?	5	4	3	2	1
3	¿El hospital es consciente de las diversas causas que ocasionan los retrasos en la atención al usuario?	5	4	3	2	1
4	¿Cree Ud. Que el tiempo de espera para una atención, este programada adecuadamente?	5	4	3	2	1
5	¿Los consultorios cuentan con equipos y materiales necesarios para la atención de los pacientes?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA SERVICIOS MEDICOS						
6	Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?	5	4	3	2	1
7	¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?	5	4	3	2	1
8	¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección médica?	5	4	3	2	1

9	¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?	5	4	3	2	1
10	¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada?	5	4	3	2	1
11	¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA MEJORA CONTINUA						
12	¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?	5	4	3	2	1
13	¿El estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?	5	4	3	2	1
14	¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?	5	4	3	2	1
15	¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?	5	4	3	2	1
16	¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención médica?	5	4	3	2	1
17	Cuándo existen problemas de atención con los pacientes, las autoridades toman acción correctiva inmediata y adecuada?	5	4	3	2	1

Muchas gracias

Anexo 4. Ficha de entrevista a juicio de expertos

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Químico Farmacéutico
Nombres y apellidos	HELDER MUÑANTE
Código de la entrevista	
Fecha	14 de mayo de 2018
Lugar de la entrevista	Hospital A. Skrabonja

1	¿Cuáles son los problemas existentes en el proceso de servicios médicos y mencione en que sector se ubica el problema?
2	¿El hospital capacita a sus empleados, con qué frecuencia lo realiza?
3	¿Cree Ud. Que dentro de los procesos existen problemas en el tiempo de atención al usuario?
4	¿El hospital invierte en la mejora continua en el servicio de atención al usuario, de qué manera?
5	¿El hospital cuenta con formatos de medición de servicios? Si es así con que formatos se miden.
6	¿Ud. Cree que está planificado la cantidad de atenciones en todas las áreas dentro del hospital? Se cumplen a cabalidad.
7	¿Se realizan mediciones de satisfacción al cliente? Con que frecuencia se realizan dichas mediciones y cuales son.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Enfermera
Nombres y apellidos	LOURDES FLORES
Código de la entrevista	
Fecha	14 de mayo de 2018
Lugar de la entrevista	Hospital A. Skrabonja

1	¿Cuáles son los problemas existentes en el proceso de servicios médicos y mencione en que sector se ubica el problema?
2	¿El hospital capacita a sus empleados, con qué frecuencia lo realiza?
3	¿Cree Ud. Que dentro de los procesos existen problemas en el tiempo de atención al usuario?
4	¿El hospital invierte en la mejora continua en el servicio de atención al usuario, de qué manera?
5	¿El hospital cuenta con formatos de medición de servicios? Si es así con que formatos se miden.
6	¿Ud. Cree que está planificado la cantidad de atenciones en todas las áreas dentro del hospital? Se cumplen a cabalidad.
7	¿Se realizan mediciones de satisfacción al cliente? Con que frecuencia se realizan dichas mediciones y cuales son.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Farmacéutica
Nombres y apellidos	MARIA CHAVEZ
Código de la entrevista	
Fecha	14 de mayo de 2018
Lugar de la entrevista	Hospital A. Skrabonja

1	¿Cuáles son los problemas existentes en el proceso de servicios médicos y mencione en que sector se ubica el problema?
2	¿El hospital capacita a sus empleados, con qué frecuencia lo realiza?
3	¿Cree Ud. Que dentro de los procesos existen problemas en el tiempo de atención al usuario?
4	¿El hospital invierte en la mejora continua en el servicio de atención al usuario, de qué manera?
5	¿El hospital cuenta con formatos de medición de servicios? Si es así con que formatos se miden.
6	¿Ud. Cree que está planificado la cantidad de atenciones en todas las áreas dentro del hospital? Se cumplen a cabalidad.
7	¿Se realizan mediciones de satisfacción al cliente? Con que frecuencia se realizan dichas mediciones y cuales son.

Anexo 5. Certificado de validez de la propuesta

	Anexo.....Ficha de validez de la propuesta								
Universidad Norbert Wiener	<h2 style="margin: 0;">CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA</h2>								
Título de la investigación: Nombre de la propuesta: ..									
Yo, <u>Nicolás Fideberto Ortiz Vargas</u> identificado con DNI Nro <u>07924520</u> Especialista en <u>Ing. Química</u> Actualmente laboro en <u>U. Wiener</u> Ubicado en <u>LIWCE</u>Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:									
Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución. Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos. Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.									
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *aprobada*
2. *conforme*
3. *en fase*

Es todo cuanto informo;


Firma

Base de datos (instrumento cuantitativo)

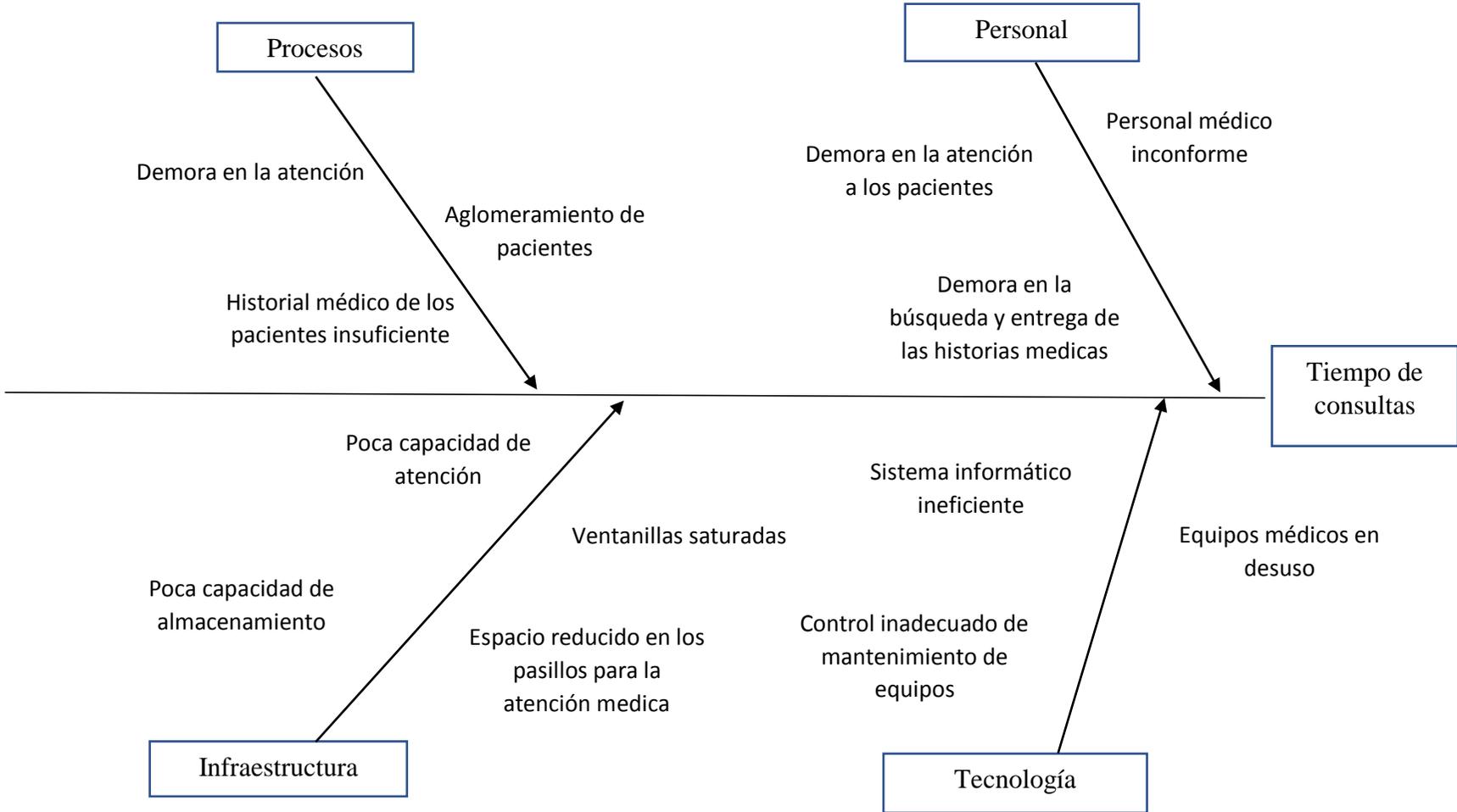
Item	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El hospital socializa el proceso de atención de los servicios médicos?	1	2,78%	1	2,78%	9	25,00%	10	27,78%	15	41,67%
2. ¿El hospital capacita al personal sobre el proceso de atención al usuario?	8	22,22%	17	47,22%	8	22,22%	2	5,56%	1	2,78%
3. ¿El hospital es consciente de las diversas causas que ocasionan los retrasos en la atención al usuario?	10	27,78%	12	33,33%	7	19,44%	5	13,89%	2	5,56%
4. ¿Cree Ud. Que el tiempo de espera para una atención, este programada adecuadamente?	9	25,00%	18	50,00%	7	19,44%	2	5,56%	0	0,00%
5. ¿Los consultorios cuentan con equipos y materiales necesarios para la atención de los pacientes?	0	0,00%	2	5,56%	8	22,22%	21	58,33%	5	13,89%
6. ¿Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?	2	5,56%	1	2,78%	5	13,89%	18	50,00%	10	27,78%
7. ¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?	11	30,56%	7	19,44%	10	27,78%	8	22,22%	0	0,00%
8. ¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección médica?	0	0,00%	8	22,22%	0	0,00%	11	30,56%	17	47,22%
9. ¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?	15	41,67%	12	33,33%	4	11,11%	2	5,56%	3	8,33%
10. ¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada?	13	36,11%	9	25,00%	5	13,89%	4	11,11%	5	13,89%
11. ¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?	5	13,89%	5	13,89%	6	16,67%	9	25,00%	11	30,56%
12. ¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?	0	0,00%	0	0,00%	9	25,00%	13	36,11%	14	38,89%
13. ¿El estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?	5	13,89%	4	11,11%	7	19,44%	11	30,56%	9	25,00%
14. ¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?	12	33,33%	9	25,00%	8	22,22%	6	16,67%	1	2,78%
15. ¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?	13	36,11%	10	27,78%	8	22,22%	5	13,89%	0	0,00%
16. ¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención médica?	10	27,78%	8	22,22%	10	27,78%	6	16,67%	2	5,56%
17. ¿Cuándo existen problemas de atención con los pacientes, las autoridades toman acción correctiva inmediata y adecuada?	8	22,22%	6	16,67%	12	33,33%	5	13,89%	5	13,89%

Anexo 6: Triangulación de las entrevistas

Matriz de entrevistas

Nº	Pregunta	Entrevistado Nº 1 ENT1	Entrevistado Nº 2 ENT2	Entrevistado Nº 3 ENT3
1	¿Cuáles son los problemas existentes en el proceso de servicios médicos y mencione en que sector se ubica el problema?	El numero de las citas muchas veces exceden las atenciones que brinda el hospital por dicho motivo nos vemos obligados de referir a los pacientes a otro centro asistencial de mayor capacidad de atencion, el paciente muchas veces necesita ser atendido con urgencia , en el caso de nosotros que es en farmacia existen problemas con los medicamentos y el vencimiento de estas que es un problema comun.	En mi servicio el problema es insuficiencia de personal, falta de recursos humanos en este caso son 4 pacientes por hora por lo cual a veces se atienden de 4 a 6 pacientes por hora.	Los problemas generalmente existen en los consultorios, falta de personal medico , muchas veces el paciente no les gusta esperar y realizan reclamos por la tardanza.
2	¿El hospital capacita a sus empleados, con qué frecuencia lo realiza?	Al menos en el servicio de nosotros no nos capacitan y si nos capacitan lo hacen a la cabeza del servicio al jefe o coordinador y él nos trasmite lo que capta en la capacitacion , a veces hacen cursos de desastres de bioseguridad pero netamente de la labor que uno realiza no se hace.	Si existe capacitaciones , hay un area que se encarga de capacitar en este caso no he tenido capacitacion , generalmente se capacita mensualmente y se da por orden de la gerencia.	No capacita a los empleados dentro del hospital cada uno busca la manera de actualizarse y no quedarse tan atras en relacion a los otros hospitales.
3	¿Cree Ud. Que dentro de los procesos existen problemas en el tiempo de atención al usuario?	Como te conteste en la primera pregunta si hay problemas en el tiempo de atencion , sobretodo en las citas en los medicamentos no porque el paciente viene y se le entrega sus medicamentos ya al final del mes, los pacientes no consiguen citas, el tiempo es demasiado largo para la demanda que tiene el hospital.	Si existen problemas como te estaba diciendo la insuficiencia de personal, a veces el paciente espera , deberia de haber dos turnos para que lo pacientes puedan ser atendidos e irse a sus horas.	Si existen problemas en mi caso en particular en mi area de trabajo a veces no hay medicinas y se generan problemas, tambien hay la falta de personal medico .
4	¿El hospital invierte en la mejora continua en el servicio de atención al usuario, de qué manera?	Bueno de que hagan una inversion no estan notoria, como este hospital es una red asistencial nosotros dependemos de Ica y el hospital no es autonomo de decidir en las mejoras .	Hasta ahora no ha habido una renovacion de equipos y materiales , todos los equipos que tenemos estan en regular estado y cumplen su funcion.	De que se realice una mejora dentro del hospital no es tan notoria por que en algunas areas se trabajan con equipos que aun no se han realizado mantenimiento .
5	¿El hospital cuenta con formatos de medición de servicios? Si es así con que formatos se miden.	Yo se que si, los servicios involucrados siempre hacen sus mediciones con formato por decir nosotros en el caso de medicamentos, si tenemos unos formatos que controlamos como por ejemplo los medicamentos los tenemos controlados, son fichas farmacologicas que se van anotando y registrando.	Cuando vienen a acreditar el hospital lo miden para verificar si este hospital esta en el nivel adecuado, si hablamos de produccion lo miden con indicadores, tenemos registros que llenamos, todo a nivel informatico .	Si por que nosotros contamos con formatos los cuales nos permiten cumplir nuestras funciones durante el dia, los formatos con los que contamos son los registros, fichas que llenamos en el dia .
6	¿Ud. Cree que está planificado la cantidad de atenciones en todas las áreas dentro del hospital? Se cumplen a cabalidad.	Yo creo que si esta planificado pero a veces hay mas demandas de pacientes y eso significa que no haya atenciones para toda la cantidad de pacientes que vienen , como repito por ejemplo los pacientes van a consultorio, recetan a todos rayos x, laboratorio, ecografia pero solamente tienen un cupo limitado de pacientes por dia, no se cumple a cabalidad.	no esta planificado por la insuficiencia de personal en todas las areas, no se cumple.	No esta muy bien planificado por la falta de personal medico que no se llega a cumplir con la cantidad de atenciones diarias , diria que no se cumple
7	¿Se realizan mediciones de satisfacción al cliente? Con que frecuencia se realizan dichas mediciones y cuales son.	Aquí en el hospital no realizan mediciones a veces esporadicamente vienen de la Gerencia hacer esas mediciones entrevistan a los pacientes les preguntan en el servicio que ellos quieren ver la calidad.	si se realiza mediciones mediante encuesta, buzón de sugerencias, se realizan anualmente .	Si se realiza mediciones durante el año en el hospital pero son escasas, se miden con encuestas que se le realizan a los pacientes para verificar si los pacientes estan conformes con el servicio brindado .

Matriz de causa – efecto para definir el problema.



Anexo 7: Matriz de Teorías

Nro.	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Paráfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Teoría General de los Sistemas	Bertalanffy	Bertalanffy (1989), menciona que esta teoría, se basa en lo siguiente: La elección de las soluciones más prometedoras, a fin de contar con la que están direccionadas en la optimización de los procesos, desarrollando una máxima eficiencia y un costo reducido en su presupuesto para una red de interacciones en su mayoría compleja, desde un enfoque de sistemas. (p. 2)	La elección de una alternativa para optimizar los procesos de la organización, siendo eficaz, al elaborar productos con los cuales está satisfecho el cliente, y a un costo menor del presupuestado, permite a la empresa adaptarse a un sistema el cual funciona para el mercado.	Esta teoría, permitirá que en el desarrollo de la investigación se enfoque en una propuesta de optimización que también sea eficaz y la viabilidad económica de su desarrollo este acorde a un presupuesto aceptado por el hospital.	Bertalanffy.(1989). <i>Teoría General de los Sistemas</i> . México: Fondo Cultura Económica.	http://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/
2	Teoría de la Mejora Continua	Carro & González	Carro & González (2012) La mejora continua partiendo del kaizen, el cual los significados por separado, son kai (cambio) y zen (mejora), están sustentados por el trabajo y la ingeniería industrial, cuyo objetivo es incrementar la productividad de los procesos, reduciendo los tiempos del ciclo, y aplicando criterios de estandarización de la calidad y mejorando los métodos de trabajo de la operación, a fin de que la organización siempre este cambiando para mejor. (p. 11)	Este cambio, como principio del kaizen, esta aferrado a la idea de que los procesos pueden mejorar cada vez más, de esta forma un proceso siempre está bajo evaluación y control, identificando y reduciendo los costos innecesarios, así como los tiempos muertos.	Esta teoría permitirá que en el desarrollo de la investigación, la optimización de los procesos, se desarrollen, bajo un punto de vista de mejora en los métodos de trabajo, de igual manera buscar reducir el tiempo muerto que se da en el servicio de atención al cliente.	García, M., Quispe, C., Raéz, L. (04 de agosto de 2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. <i>Industrial Data</i> . Volumen, (6), pp 91-93. Doi: http://dx.doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992 .	https://es.scribd.com/document/214058393/Teoria-de-La-Mejora-Continua
3	Teoría de la calidad del servicio	Albrecht y Zemke	Albrecht y Zemke (1991) Cada vez que la organización de servicios realiza algo en base a un cliente, esta realiza una evaluación de la calidad del servicio, o al menos lo realiza inconscientemente. La suma total de las evaluaciones repetidas hechas por el	La evaluación de los procesos que son aplicados en la organización, para con los clientes, determina cuan efectiva es la organización con estos en términos de satisfacción del servicio, o también medir el nivel de la calidad del servicio, por lo	Esta teoría, apoya en concepto de mejora en la calidad del servicio de atención al clientes, puesto que para el desarrollo de la propuesta, esta será de gran ayuda, en la determinación del concepto que tienen los clientes del servicio de atención al cliente	Cruz, I. (2013). <i>Importancia de la calidad del servicio al cliente</i> . México: El buzón de Pacioli.	https://prezi.com/xktkx3gyi1cp/teorias-en-calidad-en-el-servicio/

			cliente, y las evaluaciones colectivas de todos los clientes, establecen en la mentalidad de estos, la imagen de la organización en términos de calidad de servicio. (p. 32)	cual, por lo cual la organización tiene que hacer énfasis en las opiniones y sugerencias del cliente.	del hospital, en base a ello se pueden aplicar mejorar u optimizar procesos, es por ello que la opinión de los clientes es muy importante.		
--	--	--	--	---	--	--	--

Matriz de antecedentes (total 10 antecedentes)

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones	Redacción final	Referencia
1	Castillo	2014	Atención al cliente en el Hospital Nacional Jorge Vides Molina de Huehuetenango	http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Castillo-Luis.pdf	La investigación es de tipo descriptiva, bajo un diseño explorativo, usando la estadística descriptiva simple para la tabulación de los datos y la clasificación de los resultados, además de usar instrumentos., la encuesta y la entrevista	Se mejoró de manera considerable la atención debida hacia los clientes, se capacito a los trabajadores trimestralmente	Llego a la conclusión, de que las causas de la deficiente atención al clientes, son producto de la falta de capacitación al trabajador, el impedimento de una mejora continua, la falta de incentivos laborales, la falta de controles y registro que monitoreen y garanticen la buena atención, además de una falta de empatía y calidad por parte de los trabajadores.	En Guatemala, Castillo (2014), mediante su investigación denominada <i>Atención al cliente en el Hospital Nacional Jorge Vides Molina de Huehuetenango</i> , cuyo objetivo fue el determinar cómo los trabajadores y usuarios perciben y reciben la atención al cliente que se brinda en el Hospital Nacional Jorge Vides Molina de Huehuetenango, esto en base a la medición del nivel de atención al paciente y la indagación de los factores que inciden en la atención dada por los trabajadores.	Castillo, L. (2014). <i>Atención al cliente en el Hospital Nacional Jorge Vies Molia de Huehuetenango</i> . (Tesis de Pregrado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
2	Borre:	2013	Calidad percibida de la atención de enfermería por pacientes hospitalizados en Institución Prestadora de Servicios de Salud de Barranquilla	http://www.digital.unal.edu.co/10553/1/539597.2013.pdf	Instrumento: la encuesta, el cuestionario y el SERVQHOS-E; este último es uno técnico, compuesto por una escala de 16 ítems que miden específicamente la calidad de atención de enfermería	Se determinó la calidad de servicio de atención al cliente en el hospital	la calidad de atención a los pacientes hospitalizado, alcanzo un 95% de aprobación, por lo cual el resultado de la aplicación de los instrumentos	En Colombia, Borré (2013), mediante su investigación denominada <i>Calidad percibida de la atención de enfermería por pacientes hospitalizados en Institución Prestadora de Servicios de Salud de Barranquilla</i> , cuyo objetivo fue determinar la calidad percibida de la atención de enfermería	Borré, Y. (2013). <i>Calidad Percibida de la atención de Enfermería por pacientes hospitalizados en Institución Prestadora e Servicios de Salud de Barranquilla</i> .

								<p>por parte de los pacientes, en base a la identificación de atención hospitalaria, determinando la situación actual en la que se encuentra el hospital e identificando el nivel de satisfacción global con la atención de las enfermeras. Esta investigación es de tipo descriptivo de corte transversal, dado que describe la calidad de la atención percibida por los pacientes en el hospital y determinando esta atención brindada en un momento determinado de tiempo, además de usar como instrumento, la encuesta, el cuestionario y el SERVQHOS-E; este último es uno técnico, compuesto por una escala de 16 ítems que miden específicamente la calidad de atención de enfermería; asimismo, esta investigación, posterior a la determinación de la calidad percibida, llego a la conclusión, de que la calidad de atención a los pacientes hospitalizado, alcanzo un 95% de aprobación, por lo cual el resultado de la aplicación de los instrumentos, resulto acertado.</p>	<p>(Tesis de Pregrado). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.</p>
3	Otálora:	2012	Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa Químico-Farmacéutica Merck S.A de Colombia	https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/15034	Esta investigación es del tipo descriptiva, bajo un modelo desarrollado en los procesos y la relación con los clientes, además de usar como instrumento la encuesta, y el recojo de información	Mayor compromiso del hospital con sus pacientes.	llego a la conclusión de los clientes quieren que la empresa se comprometa con el servicio de atención al clientes, que esta sea puntual y eficiente en el desarrollo del servicio dado	En Colombia, Otálora (2012), mediante su investigación denominada <i>Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa Químico-Farmacéutica Merck S.A de Colombia</i> , cuyo objetivo fue elaborar una propuesta de mejora al modelo actual del servicio al cliente, basado en un enfoque de mejoramiento	Otálora, C. (2012). <i>Propuesta de mejora del servicio al cliente para el área de químicos de la empresa química.farmacéutica Merck S.A de Colombia</i> . (Tesis de Pregrado). Colombia: Pontificia

								por procesos, en base a la determinación de las necesidades actuales de los clientes, sobre la estrategia actual del servicio dado e identificando los puntos de mejora en el proceso de servicio al cliente y mejorando los procesos relacionados. Esta investigación es del tipo descriptiva, bajo un modelo desarrollado en los procesos y la relación con los clientes, además de usar como instrumento la encuesta, y el recojo de información; asimismo, esta investigación, posterior a la mejora del proceso de servicio propuesto, llego a la conclusión de los clientes quieren que la empresa se comprometa con el servicio de atención al cliente, que esta sea puntual y eficiente en el desarrollo del servicio dado.	Universidad Javeriana.
4	Morales	2012	<i>Calidad de la atención de los servicios de salud del consultorio del Instituto Guatemalteco de seguridad social (IGSS) Palin, Escuintla</i>	http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/05/05_8922.pdf	La investigación es de tipo descriptiva, bajo un enfoque transversal, además de usar como instrumento, la encuesta y el cuestionario;	Se acorto el tiempo de atención de parte de los médicos.	llego a la conclusión, de que la mitad de los usuarios consideran que el tiempo de espera para ser atendidos por el médico es largo, sin embargo, el tiempo de duración de la consulta fue el adecuado	En Guatemala, Morales (2012), mediante su investigación denominada <i>Calidad de la atención de los servicios de salud del consultorio del Instituto Guatemalteco de seguridad social (IGSS) Palin, Escuintla</i> , cuyo objetivo fue analizar la calidad de la atención que se brinda en el consultorio del IGSS Palin Escuintla, desde la precepción de los usuario de los servicios de salud, en base a la descripción de las características socio – demográficas del servicio del consultorio e identificando la calidad del servicio de atención.	Morales, M. (2012). <i>Calidad de la atención de los servicios de salud del consultorio el Instituto Guatemalteco de seguridad social (IGSS) Palin, Escuintla</i> . (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

5	Rogel & García	2011	<i>Plan Estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital León Becerra</i>	https://dspac.e.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1544/12/UPS-GT000161.pdf	La investigación es de tipo descriptiva, utilizando como instrumento la encuesta, aplicada a los pacientes del hospital y a sus visitas; asimismo, esta investigación, posterior a la optimización de los recursos económicos propuesto	La calidad de la atención de los clientes mejoro considerablemente, los procesos se optimizaron adecuadamente.	Llego a la conclusión de que uno de los ejes centrales para modernizar la gestión, es el de la calidad de los servicios, por lo cual las acciones tomadas deben girar en torno a una salud eficiente, salud con calidad, y un plan de información al usuario.	En Ecuador, Rogel & García (2011), mediante su investigación denominada <i>Plan Estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital León Becerra</i> , tuvo como objetivo formular estrategias que permitan la optimización de los recursos económicos, el desarrollo del talento humano, la utilización adecuada del capital, a fin de mejorar la calidad de los servicios en el área, realizando un diagnóstico de los servicios del área de pensionado y proponiendo políticas y acciones que permitan optimizar la calidad de los servicios de las áreas de pensionado.	Rogel, L., & García, A. (2011). <i>Plan Estratégico para renovar la calidad de atención al cliente en el área de pensionado del Hospital León Becerra</i> . (Tesis de Pregrado). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
6	Gutarra	2016	<i>Diagnóstico y propuesta de mejora del sistema de atención de la unidad de cuidados intensivos generales adultos de un hospital del estado aplicando Lean Heal Thcare</i>	http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6811	Esta investigación presenta un diseño experimental, la población es de 300 personas, quienes son los familiares o amigos de los apacientes que entran al hospital en el horario de visita, la muestra definida es de 156 personas, además de usar como instrumento el recojo de información y las encuestas aplicadas a los familiares	Se eliminaron los desperdicios generados durante el proceso de atención al cliente. Se mejoró el sistema de atención.	Tuvo como conclusión, que para poder mejorar los procesos internos de las áreas de salud del hospital, se debe contar con el apoyo de los jefes de unidad y de los líderes de la institución, así como de las enfermeras asignadas.	Gutarra (2016), mediante su investigación denominada <i>Diagnostico y propuesta de mejora del sistema de atención de la unidad de cuidados intensivos generales adultos de un hospital del estado aplicando Lean Heal Thcare</i> , tuvo como objetivo, eliminar los desperdicios generados durante el proceso de atención al paciente, buscando la excelencia operativa, la cual le permita reducir el tiempo de estancia del paciente, utilizando la metodología DMAMC, la cual se basa en definir, medir, analizar, mejorar y controlar, los procesos que se desarrollan en la unidad de cuidados intensivos del hospital.	Gutarra, R. (2016). <i>Diagnostico y propuesta de mejora del sistema de atención de la unidad de cuidados intensivos generales adultos de un hospital del estado aplicando Lean Healthcare</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

7	Salazar: Perú	2014	Diagnóstico y mejora para el servicio de atención en el área de emergencias de un hospital público	http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1001/DELGADO_ENCINAS_KAREM_ATENCION_HOSPITAL_SIMULACION_DISCRETA.pdf?sequence=1	Esta investigación presenta un diseño experimental, analizando las variables sujetas a la investigación, estadísticamente, aplicando pruebas como el chi cuadrado la prueba de bondad	Mejora en la calidad de atención de los pacientes en el hospital, a fin de que los servicios del hospital sean los adecuados.	Tuvo como conclusión que la causas de mayor impacto es la falta recursos para realizar los procesos del área de emergencias.	Salazar (2014), mediante su investigación denominada <i>Diagnóstico y mejora para el servicio de atención en el área de emergencias de un hospital público</i> , tuvo como objetivo principal, reducir los tiempos de espera en las colas; dado que es un problema cotidiano del que sufren los pacientes de la mayoría de los hospitales; diseñando un modelo realista de los procesos de atención a los pacientes en las diversas estaciones del área de emergencia, estableciendo una simulación, en la cual se determinen hasta los más mínimos detalles de los procesos relacionados a la atención al paciente, tomando en cuenta las variables externas que alteren al sistema.	Salazar, I. (2014). <i>Diagnóstico y mejora para el servicio de atención en el área de Emergencias de un hospital público</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
8	Vergara	2017	<i>Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria</i>	http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621717/11/VERGARAL_A.pdf	. La investigación presenta un diseño experimental, además de ello presenta como base para su desarrollo la mejora de la productividad de la agencia, reduciendo los tiempos de espera, la calidad y la reducción de costos excesivos, agregado a esto, se aplicaron encuestas y entrevistas como instrumento en la investigación, así como la técnica del cliente anónimo; asimismo, esta investigación, posterior a la mejora del proceso de atención al cliente	Se optimizo las operaciones realizadas día a día en el hospital	Tuvo como conclusión de que el enfoque basado en la gestión por procesos y la mejora continua reflejan la importancia de llevar un plan de control, monitoreo y seguimiento en los procesos.	Vergara (2017), mediante su investigación denominada <i>Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria</i> , cuyo objetivo fue, la implementación de la gestión por procesos mediante el ciclo de mejora continua PHVA, para el proceso desarrollado en la atención al paciente, incrementando los índices de satisfacción de los pacientes y reduciendo los tiempos de espera; este ciclo PHVA, mediante sus la composición de sus elementos como el planificar, hacer, verificar y actuar; permitirán la mejora de la calidad en cualquier tipo de proceso; esta herramienta de igual manera es aplicada a la	Vergara, A. (2017). <i>Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

								investigación mediante un enfoque en la gestión por procesos, centrándose en el proceso de atención en las ventanillas.	
9	Roque	2016	<i>Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE Comercial San Martin Chiclayo</i>	http://repositorio.uess.edu.pe/bitstream/uess/2708/1/TESSIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf	Esta investigación, es de tipo descriptiva, al describir la situación actual de la Mype e identificando la oportunidad de mejora, así como propositiva, elaborando una propuesta acertada a la situación de la empresa, el diseño de la es de carácter no experimental, dado que no se alteraran las variables si se someterá a prueba la investigación, la población está conformada de todos los trabajadores y los clientes, y la muestra fue determinada por 197 personas, además se utilizó el cuestionario como instrumento utilizando la escala de liker; asimismo, esta investigación, posterior a la mejora de la atención al cliente, aplicando un modelo de gestión administrativa	La Gestión administrativa se resolvió con mejoras considerables.	Llego a la conclusión, de que se elaboraron estrategias de gestión administrativa bajo la teoría Fayol, determinando el énfasis que se debe tener en las funciones de la organización.	Roque (2016), mediante su investigación denominada <i>Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE Comercial San Martin Chiclayo</i> , tuvo como objetivo proponer estrategias de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio en la Mype, esto a través de la identificación del nivel de la gestión administrativa y el diagnóstico de la calidad del servicio, aplicando modelos y conceptos de la gestión administrativa.	Roque, J. (2016). <i>Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE Comercial "San Martin" - Chiclayo</i> . (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Señor de Sipán.
10	Morales	2013	<i>Optimización del proceso de control de crecimiento y desarrollo para disminuir tiempos de atención en el</i>	http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/1307	La investigación es de tipo aplicada, bajo un diseño proyectivo, aparte de ello, esta corresponde a una metodología aplicada a los procesos, la cual	Se identificó los problemas potenciales que causaron retrasos o fallas en el servicio de atención al	Llegó a la conclusión, de que se logró identificar y analizar los problemas potenciales del proceso, mediante el desarrollo de herramientas de estudio Causa y Efecto, y estudio de	Morales (2013), mediante su investigación denominada <i>Optimización del proceso de control de crecimiento y desarrollo para disminuir tiempos de atención en el Hospital Regional de</i>	Morales, M. (2013). <i>Optimización del proceso de control de crecimiento y desarrollo para disminuir tiempos de atención en el</i>

			<i>Hospital Regional de Cajamarca</i>	<p>utiliza herramientas como el Six Sigma, DMAIC, SIPOC, entre otras que facilitaran determinar una solución al problema presentado, además de usar como instrumento la entrevista, la encuesta, y la observación de la situación; asimismo, esta investigación, posterior a la optimización de los procesos a fin de mejorar el servicio de atención en el hospital</p>	<p>cliente, se optimizo y se mejoró el servicio.</p>	<p>Calidad, las cuales sirvieron para evaluar los requerimientos del cliente como también del proceso.</p>	<p><i>Cajamarca</i>, cuyo objetivo fue, elaborar una propuesta de optimización en los procesos de control de crecimiento y desarrollo que logre reducir los tiempos de atención, esto en base a la determinación de los procesos del hospital, la medición del proceso, y el análisis de la información recolectada para identificar las causas potenciales del problema.</p>	<p><i>Hospital Regional de Cajamarca.</i> (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Privada del Norte.</p>
--	--	--	---------------------------------------	--	--	--	---	---

Matriz de conceptos

Nro.	Categoría/ sub categorías	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Satisfacción del Cliente	Kotler & Armstrong	Según Kotler & Armstrong (2008), indicaron que la satisfacción del cliente "... es la percepción que se percibe de un producto en cuanto a la entrega de valor, en relación con las expectativas del comprador; por lo cual la relación del desempeño de producto con las expectativas del cliente, dependerá el nivel satisfacción del cliente" (p. 14).	La calidad de los productos va en relación con los intereses del cliente que siempre buscaran un producto de calidad que satisfaga sus necesidades	El cliente siempre está en la búsqueda de adquirir un producto o servicio, que no solo este a la altura de sus expectativas, sino que las supere; una vez que la organización logre ello, tendrá a un cliente fiel, siempre y cuando dependiendo del mercado.	Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). <i>Fundamentos de Marketing</i> . México: Pearson Educación.	https://issuu.com/fabianoaraujode-souza/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
		Feigenbaum	Feigenbaum (2011), mencionó que la satisfacción del cliente "... es el resultado de las comparaciones inevitablemente entre las expectativas del cliente y los productos y/o servicios o procesos e imagen de la empresa, respecto al valor percibido, culminada la transacción".	Indica un contraste entre las expectativas del cliente y la publicidad que se lleva a cabo para el desarrollo de un producto.	Este concepto aborda la comparación de las expectativas del cliente con el producto de la empresa, a fin de medir el grado de satisfacción, sin embargo, adiciona un elemento importante, el cual es el proceso realizado en la empresa, dado que el cliente puede pensar que el producto es llevado de una manera distinta a la que realiza la empresa, afectando el desarrollo de la transacción en un determinado momento.	Feigenbaum, A. (2011). <i>La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa</i> . Recuperado de: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html . Extraído el 08 de marzo del 2018.	http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html . Extraído el 08 de marzo del 2018.
		León	Para León (2015), la satisfacción del cliente corresponde a que: Se deben a tres factores de apoyo importantes a fin de que la empresa pueda acceder al mercado y competir; estos pilares son: Plazo: La anticipación en el tiempo de entrega del producto es clave Calidad: Este corresponde a un objetivo estratégico para lograr fidelidad, a fin de ampliar la cuota del mercado, esto a raíz de las mejoras en la organización, así como en el resultado	Infiere que mediante un estudio de mercado que involucra: plazo, calidad y precio, la empresa podrá reconocer las necesidades que requiere el cliente	Esta teoría permite observar la competencia en el mercado y en consecuencia ayuda a mejorar la satisfacción del cliente	León, F. (2015). <i>¿En que consiste la satisfacción del cliente?</i> . Recuperado de: https://www.merca20.com/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente/ . Extraído el 08 de marzo del 2018.	https://www.merca20.com/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente/ . Extraído el 08 de marzo del 2018.

			<p>final del producto o servicio ofrecido.</p> <p>Precio: Este juega un rol importante, puesto que este debe ser competitivo adecuado al tipo de producto</p>				
2	Atención al cliente	Dirección General de Epidemiología (DGE)	<p>Dirección General de Epidemiología (DGE) (2016), se refirió a la atención como "... es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes, estructuradas por un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten que el cliente obtenga el producto en el lugar y momento adecuado, además de asegurarse el uso correcto del mismo".</p>	<p>Se busca minimizar el tiempo de entrega del producto, así como también el uso adecuado de este</p>	<p>Esta teoría permite analizar la relación entre el servicio del hospital con los clientes y que este se asegure del correcto funcionamiento del hospital</p>	<p>Dirección General de Epidemiología (DGE). (2016). <i>Atención al cliente: Funciones – Responsabilidades – Condiciones de Trabajo</i>. Paraguay: DGE.</p>	<p>http://www.minsa.gob.pe/dgsp/ob-servatorio/documentos/infecciones/Protocolo%20Estudio%20de%20Prevalencia_DGE.pdf</p>
		Peralta	<p>Para Peralta (2018), en la atención al cliente:</p> <p>Existen diferentes tipos, en función al criterio que se utilice para su clasificación, esto en base a distintas interacciones con los clientes, teniendo en cuenta diferentes variables:</p> <p>La primera se basa en la manera en que se da la relación y el medio:</p> <p>La segunda se basa en la intención que pueda existir en el contacto con el cliente:</p> <p>Por último, la tercera se basa en el papel que juega la persona en la compra:</p>	<p>Se menciona la conjugación entre el cliente y vendedor y como ese contacto dependerá un beneficio mutuo entre ambos</p>	<p>Esta teoría ayuda a aplicar diferentes enfoques y situaciones de atención que se presentan en el momento de la interacción con el cliente.</p>	<p>Peralta. (2018). <i>Tipos de atención al cliente</i>. Recuperado de: http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/935-5-ventajas-claves-al-contratar-el-mystery-shopping. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p>	<p>http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/935-5-ventajas-claves-al-contratar-el-mystery-shopping. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p>
		López	<p>Por otro lado, López (2001), indicó: El decálogo de la atención al cliente, está elaborado a fin lograr altos estándares de calidad en servicio al</p>	<p>Menciona que esta elaborado para conseguir altos estándares de la calidad de un producto el cual el</p>	<p>Esta teoría puede ser comparada por leyes en el mundo comercial dado que estas giran en torno a los conceptos importantes que se deben tener en cuenta a fin de que la atención brindada al cliente sea cada vez mejor.</p>	<p>López, C. (2001). <i>Los 10 mandamientos de la atención al cliente</i>. Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p>	<p>https://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p>

			<p>cliente; el cual contiene en: El cliente, por encima de todo No existen imposibles cuando se quiere Cumplir con todo lo prometido La única forma de satisfacer al cliente, es darle más de lo que espera Para el cliente, la marca es la diferencia Fallar en un punto, significa fallar en todo Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo</p>	<p>cliente este conforme y cumpla con sus expectativas</p>			
		Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (CEPAM)	<p>Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (CEPAM) (2013), mencionó que "... en la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la comunicación, dado que es la base de las buenas relaciones con el cliente, en esta comunicación se debe prestar atención tanto a lo verbal como a lo no verbal" (p. 14).</p>	<p>CEPAM menciona que para mejorar la atención del cliente, la comunicación es sumamente importante para lo cual se debe observar al cliente tanto verbal y no verbal.</p>	<p>Las observaciones que realicemos en la comunicación con el cliente, nos permitirán saber, si la atención brindada al cliente es buena o mala, y si este se siente cómodo o si estamos siendo muy invasivos.</p>	<p>CEPAM. (2013). <i>Manual de atención al cliente</i>. Ecuador: FAD - CEPAM.</p>	<p>CEPAM(2013). <i>Manual de atención al cliente</i>. Ecuador: FAD - CEPAM.</p>
		Luxor	<p>Según Luxor (2018) La atención al cliente también es definida como un servicio para comercializar productos y atender consumidores en los casos donde necesitan reclamar, sugerir o escuchar</p>		<p>Desde el punto de vista la atención al cliente es un medio, es paso definitorio para la adquisición del producto o servicio así para recibir las quejas de en caso este presente fallas o no cumpla con lo esperado</p>	<p>Luxor. (2018). <i>¿Qué es la atención al cliente?</i>. Recuperado de: http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-la-atencion-al-cliente/. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p>	<p>http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-la-atencion-al-cliente/. Extraído el 08 de marzo del 2018.</p>

			información adicional a lo que indica la caja del producto o el folleto del servicio, a través del servicio al cliente se generan soluciones a todos los problemas que acontecen.				
3	Calidad del Servicio	Pizzo	Según Pizzo (como se cita en Cruz, 2013), la calidad del servicio: Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, ofreciéndoles un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aun sucintándose situaciones imprevistas; a fin de que el cliente se sienta comprometido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, además se estar sorprendido con un mayor valor agregado, proporcionando a partir de ello mayores ingresos y menores costos para la empresa. (p. 6)	Según Pizzo menciona que la calidad del servicio es desarrollado por la organización para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.	La teoría de calidad del servicio aporta a la investigación con una categoría problema que permite evaluar las necesidades de los pacientes para llenar las expectativas de estos	Cruz, I. (2013). <i>Importancia de la calidad del servicio al cliente</i> . México: El buzón de Pacioli.	http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf
		Melara	Melara (2017), indica que la calidad del servicio "... puede definirse como el resultado de la evaluación de cumplimiento que realiza el consumido; si el servicio cumple con los fines previstos por el cliente".	Esta teoría, la calidad no define la organización sino el cliente, la evaluación tanto del producto, proceso, atención	Mediante el presente concepto se mejorara la evaluación del cumplimiento que se realiza para la atención adecuada de los cliente para asi brindarles un servicio de mejor calidad.	Melara, M. (2017). <i>La relacion entre calidad del servicio y satisfación del cliente</i> . Recuperado de: https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/ . Extraído el 08 de marzo del 2018.	https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/ . Extraído el 08 de marzo del 2018.

				entre otros elementos, determinaran el nivel de calidad que el cliente coloca no solo al producto sino a la empresa en general			
		Para Parasuraman, Zeithaml & Berry (como se cita en Duque, 2005)	Para Parasuraman, Zeithaml & Berry (como se cita en Duque, 2005) la calidad en el servicio implica cuatro consecuencias importantes en su estudio: La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes. La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor viabilidad de su calidad La valoración de la calidad del servicio se compara con las expectativas y resultados de los clientes. Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de servicios.		Esta teoría indica que el servicio otorgado al cliente, es más difícil de ser evaluado que en un bien, esto resulta, en que el servicio comprende diversos procedimientos y uno de estos es la entrega del bien o servicio por lo cual, si un solo elemento falla en su evaluación, la calidad del servicio será baja, contrariamente a la evaluación de un bien de manera individual por el cliente	Duque, E. (2005). <i>Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición</i> . Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/818/81802505/ . Extraído el 09 de marzo del 2018.	http://www.redalyc.org/html/818/81802505/ . Extraído el 09 de marzo del 2018.
	Capacidad de Respuesta	Amoletto	Para Arnoletto (2007), la capacidad de respuesta es "... en términos generales la capacidad de responder, frente a una demanda, en la cual se debe dar una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable" (p. 9).		La teoría de la capacidad de respuesta permita evaluar este sistema de investigación de servicio médico que evalúa las respuestas a los problemas que suscitan.	Arnoletto, J. (2007). <i>Glosario de conceptos políticos usuales</i> . Recuperado de: http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=182 . Extraído el 09 de marzo del 2018.	http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=182 . Extraído el 09 de marzo del 2018.
		BBVA	Según el BBVA (2012), una rápida y eficiente capacidad de respuesta: Minimiza la difusión de mensajes negativos, sobre la empresa, también mejora la experiencia del cliente, además ayuda a		En base a una rápida capacidad de respuesta por parte de un trabajador hacia un cliente, se previenen problemas o se crea catástrofes de imagen, por lo cual los trabajadores, deben estar capacitados para actuar ante cualquier	BBVA. (2012). <i>La empresas se definen por su capacidad de respuesta</i> . Recuperado de: http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-empresas-se-definen-su-capacidad-respuesta . Extraído el 09 de marzo del 2018.	http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-empresas-se-definen-su-capacidad-respuesta . Extraído el 09 de marzo del 2018.

			crear una expectativa futura sobre la calidad y encausa los proyectos postventa que trabajen en el momento de mayor impacto en la empresa.		posible problema que se suscite en un futuro.		
		Tigani	Según Tigani (2006) indica: La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que se tiene para entrar en acción, la lentitud del servicio, genera rechazo por parte del cliente; si se trata de un servicio hospitalario, la falta de esta capacidad de respuesta, puede ser trágica, por ello no se puede permitir errar, dado que no se puede perder (p. 33)		Dado que la investigación gira en torno al servicio de atención al cliente en la unidad de cirugía, la capacidad de respuesta de los trabajadores de esta área debe ser rápida, ya que no puede perder ni la empresa ni el cliente ante una mala capacidad de respuesta.	Tigani, D. (2006). <i>Excelencia en servicio</i> . Argentina: Daniel Tigani.	http://danieltigani.blogspot.pe/2007/09/libro-gratis-excelencia-en-el-servicio.html

Matriz del método

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Sintagma	Holístico	Hurtado	Según Hurtado (2010) La holística abarca diferentes definiciones de modelos epistémicos, considerándolos importantes, aun así, estas definiciones podrían ser contradictorias entre ellas y enfatizando aspectos parciales del proceso de investigación; por ello la holística los complementa, siendo cada aspecto primordial y necesario a fin de comprender la investigación en general.		Este concepto de holística es desarrollado a fin de buscar alternativas de solución al problema de la investigación, desde diferentes medios y utilizando diferentes tipos de conocimiento, mezclando técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.	Hurtado, J. (2010). <i>Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia</i> . Caracas: Sypal.	https://es.scribd.com/doc/312670255/J-Hurtado-de-Barrera- Metodologia-de- Investigacion- Revisado
2	Enfoque	Mixto	Hernández, Fernández y Baptista	Hernández, Fernández y Baptista (2010), agregan también que "... los métodos mixtos se combinan al menos en un componente cuantitativo y uno cualitativo bajo un mismo estudio o proyecto de investigación" (p. 546.9)	Añaden que un estudio o proyecto de investigación contiene métodos exactos y variables enfocados a un grupo de personas	Esta combinación de métodos, permite poseer una apreciación más acertada del diagnóstico real, por el que atraviesa la empresa, por lo cual al ser analizados en su conjunto permiten elaborar una propuesta viable y válida para la investigación.	Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación científica</i> . México: Mc Graw-Hill.	https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
3	Tipo	Proyectiva		Según Hurtado (2000) El objetivo la presente investigación es de tipo proyectiva, dado que se elaborará una propuesta a fin de que en un futuro esta pueda ser aplicada por la organización. En esta fase proyectiva el investigador diseña y	La finalidad de un investigación es proyectar estrategias y procedimientos específicos que la empresa utilice a futuro	La ejecución de la propuesta de la investigación, depende de la autorización de la empresa, y si esta comprueba que es viable y realizable; por lo cual la propuesta investigación tendrá que ser elaborada para estos fines, a fin de que esta pueda ser aplicada en el futuro.	Hurtado, J. (2000). <i>Investigación holística</i> . Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.	https://metodologiaecs.wordpress.com/2015/09/06/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p/

				prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación acordada.				
4	Nivel	Comprensivo	Hernandez	Según Hernández (2014) indican más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95)			Hernández (2014). Metodología de la investigación. Director del Centro de Investigación en Métodos Mixtos de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación	https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/
5	Método	Inductivo	Hurtado	Hurtado (2000) nos indica: Por otro lado, el método de la investigación es de carácter inductivo, en el cual se permiten originar leyes a partir de la observación de los hechos, a través de la generalización del comportamiento observado, también, este es deductivo, puesto que establece la verdad o falsedad en la solución del problema, en base a las afirmaciones o falsedades de las	Señala que en la resolución de un problema dentro de la organización se analizarán todos los aspectos que sean ciertos o no y si son adecuados.	Establece la verdad o falsedad en la solución del problema, que se presentan en el hospital y se observarán y estén correctas.	Hurtado, J. (2000). <i>Investigación holística</i> . Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio	http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf

				consecuencias que se observarán.					
6	Población	Cuanti	40	Arias	Según Arias (2012) la población está definida "... bajo un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación; esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de la investigación" (p. 81).		La población está determinada en base a los alcances y la viabilidad del estudio, dado que el investigador determinara el conjunto de estudio.	Arias, F. (2012). <i>El Proyecto de Investigación</i> . Caracas: Episteme, C.A	https://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012
		Cuali	3	Arias	Según Arias (2012) indica: La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (p. 83)		Esta también está determinada en base al alcance que posea el investigador para estudiar a este segmento, puesto que los resultados obtenidos por este grupo bajo estudio, representaran a la población y determinaran la situación actual en la que se encuentra la organización, o en este caso el servicio de atención al cliente en el área de cirugía del Hospital I Nacional Skrabonja de Pisco.	Arias, F. (2012). <i>El Proyecto de Investigación</i> . Caracas: Episteme, C.A	https://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012
		Mixto							

Anexo 8: Validación de instrumentos



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	: ORTIZ VARGAS
Nombres	: NICOLÁS FEDEBERTO
DNI	: 07924520
Teléfono	: 198 4621847
Número Celular	: 934926662

FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	: INGENIERO QUÍMICO
Universidad	: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Grado de Magister	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Grado de Doctor	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Mención de la Maestría	DOCENCIA UNIVERSITARIA
Mención del Doctorado	

INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	U. EN
Cargo actual	
Años de experiencia	10
Especialidad	PROCESOS INDUSTRIALES.

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Asignaturas	<ul style="list-style-type: none"> - MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (WIENNA) - INNOVACIÓN O DISEÑO PRODUCTO/SERVICIO I (WIENNA) - TECNOLOGÍA I (WIENNA) - PROCESOS INDUSTRIALES II (UCV) - PROCESOS INDUSTRIALES I (UCV) OTROS


 Firma



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	: CONTRERAS RIVERA
Nombres	: ROBERTO JULIO
DNI	: 09961475
Teléfono	:
Número Celular	: 936446629

FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	: Ingeniero Industrial
Universidad	: UNIVERSIDAD Tecnológica del Perú
Grado de Magister	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Grado de Doctor <input checked="" type="checkbox"/> No
Mención de la Maestría	Ing. Industrial
Mención del Doctorado	Dr. Administración de Empresas

INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	GRUPO YOL
Cargo actual	Gerente General
Años de experiencia	26
Especialidad	Ing. Industrial

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Asignaturas	Diseño de Plantas Industriales Procesos Industriales I II Ergonomía Investigación Proyectos de Tesis

Firma



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

DATOS PERSONALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	:	Ramos Muñoz
Nombres	:	Alfredo Marino
DNI	:	07567647
Teléfono	:	4609195
Número Celular	:	999191987

FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	:	Ingeniero					
Universidad	:	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)					
Grado de Magister	<input checked="" type="checkbox"/>	No	Grado de Doctor	<input type="checkbox"/>	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No
Mención de la Maestría	Administración e Ingeniería de Sistemas						
Mención del Doctorado							

INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	DMA SYSTEMS
Cargo actual	Gerente - Consultor
Años de experiencia	25 años
Especialidad	Administración y Sistemas

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/>	No
Asignaturas	Seguridad de la Información I Seguridad de la Información II Gestión de Proyectos II Administración de Servicios	


Firma



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Alvaro Fedeberto Ortiz Vargas identificado con DNI Nro. 07924520 Especialista en FARMAECONOMIA Av. Actualmente laboro en N.V. (CMAA)..... Ubicado en AINCE..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCESO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	¿El hospital socializa el proceso de atención de los servicios médicos?				✓				✓									✓	16	
2	¿El hospital capacita al personal sobre el proceso de atención al usuario?				✓				✓									✓	16	
3	¿El hospital es consciente de las diversas causas que ocasionan los retrasos en la atención al usuario?				✓				✓									✓	16	
4	¿Cree Ud. Que el tiempo de espera para una atención, este programada adecuadamente?				✓				✓									✓	16	
5	¿Los Consultorios cuentan con equipos y materiales necesarios para la atención de los pacientes?				✓				✓									✓	16	

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: MEJORA CONTINUA													
6	¿Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?										✓	✓	16
7	¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?										✓	✓	16
8	¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección médica?										✓	✓	16
9	¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?										✓	✓	16
10	¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada a cargo del personal médico?										✓	✓	16
11	¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?										✓	✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: SERVICIOS MEDICOS													
12	¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?										✓	✓	16
13	¿El estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?										✓	✓	16
14	¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?										✓	✓	16
15	¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?										✓	✓	16
16	¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención médica?										✓	✓	16
17	¿Cuando existen problemas de atención con los pacientes, las autoridades toman acción correctiva inmediata y adecuada?										✓	✓	16

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir..... Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Otra observación:

Es todo cuanto informo;


Firma



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Concepción Rivera, Rodríguez, Guillermo identificado con DNI Nro. 09961475 Especialista en Int. Hospitalar Actualmente laboro en Grupos S.A. Ubicado en El Tiro.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCESO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿El hospital socializa el proceso de atención de los médicos?																	12	
2	¿El hospital capacita al personal sobre el proceso de atención al paciente?																	12	
3	¿El hospital es consciente de las diversas causas que ocasionan los retrasos en la atención al usuario?																	12	
4	¿Cree Ud. Que el tiempo de espera para una atención, este programada adecuadamente?																	12	
5	¿Los consultorios cuentan con equipos y materiales necesarios para la atención de los pacientes?																	12	

[Handwritten signature]

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: SERVICIOS MEDICOS												
6	¿Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?											12
7	¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?											12
8	¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección médica?											12
9	¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?											12
10	¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada a cargo del personal médico?											12
11	¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?											12
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3 : MEJORA CONTINUA												
12	¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?											12
13	¿EL estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?											12
14	¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?											12
15	¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?											12
16	¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención médica?											12

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: MEJORA CONTINUA												
6	¿Considera que la calidad del servicio brindado por el hospital es óptimo?									X		
7	¿Ud. Considera que el tiempo de atención a cada paciente es el adecuado?									X		16
8	¿Todos los empleados cuentan con un adecuado equipo de protección médica?									X		16
9	¿La atención se realiza en orden y respetando el orden de llegada?									X		16
10	¿Se cumple a cabalidad con el horario de atención o cita programada a cargo del personal médico?									X		16
11	¿El tiempo de espera de atención médica supera ampliamente el tiempo de atención?									X		16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: SERVICIOS MEDICOS												
12	¿La participación de todo el personal para alcanzar la mejora continua, es importante?									X		16
13	¿El estado tiene la política de invertir en la mejora continua del hospital?									X		16
14	¿El hospital brinda oportunidades de aprendizaje, como cursos o seminarios para su desarrollo al personal médico?									X		16
15	¿El hospital brinda capacitaciones acerca del mantenimiento de los equipos médicos existentes?									X		16
16	¿El personal del área de informes orienta, explica de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención médica?									X		16
17	¿Cuando existen problemas de atención con los pacientes, las autoridades toman acción correctiva inmediata y adecuada?									X		16

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y despues de la revision opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir..... Dimension/sub categoria.....
- 2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoria
- 3. Otra observación:

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 10: Artículo de investigación**Optimización en los servicios médicos en atención al cliente en el Hospital I Nacional
Skrabonja– Pisco 2018**

**Br. Zegarra Cassano, Luis Miguel, Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos, Mtro.
Nicolás Ortiz Vargas**

**Egresado de la EAP de Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial - Universidad Norbert
Wiener**

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo diseñar e implementar una propuesta de la metodología KAIZEN (mejora continua), en el Hospital Nacional I Antonio Skrabonja de Pisco, el análisis se desarrolló enfocándose en los procesos de atención al cliente en el centro de salud asistencial y debido a este problema que se encontró mediante la investigación se dio a conocer que influye en la insatisfacción de los pacientes que no se encuentran conformes con el servicio brindado en el centro de salud, la falta de recursos humanos y el tiempo de atención son otros problemas encontrados en la organización.

Optimización

Tarifa (2010) define la optimización como “... proceso de diseñar el plan de experimentación para adoptar la mejor decisión” (p.1). Este plan corresponde a la necesidad de mejorar las actividades que son realizadas en un área o en la totalidad de la organización.

Por otro lado, la optimización de procesos se da con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia posible en un menor tiempo, a fin de que estos puedan elevar su competitividad y rentabilidad respecto al cliente y al mercado (Alva, 2016).

La reducción de tiempos innecesarios y la supresión de los cuellos de botella permitirá, además de mejorar la calidad y servicio al cliente, también mejorará la productividad del mismo.

Teoría General de los Sistemas

Esta teoría se basa, en identificar los procesos de la organización bajo un enfoque sistémico el cual todo funciona interrelacionado y los componentes de este sistema deben ser analizados a fin de encontrar posibles mejoras en cada uno independientemente, a fin de que el producto o servicio de la organización, sea de muy buena calidad.

Teoría de la Mejora Continua

El crecimiento de la organización y su compenetración en un mercado vez más cambiante, denotan de una mejora en el desarrollo de sus actividades, las que influyen en sus procesos, por lo cual la teoría de la mejora continua, radica en que para que la organización sea altamente

competitiva debe estar siempre bajo un proceso de mejora continua.

Teoría de la calidad del servicio

Las organizaciones compiten entre sí, sobre cual ofrece los mejores productos y servicios, sin embargo, la teoría de la calidad en el servicio, indica que la fidelización de los clientes no solo depende e esto, dado que estos valoran la atención brindada, la cual puede ser parte del éxito o fracaso de la transacción.

Método

La muestra será conformada por 36 clientes del último semestre del 2017 del Hospital I Nacional Skrabonja de Pisco, esta muestra fue obtenida en base a la técnica de muestreo, dado que solo se puede dar una cierta cobertura y solo 36 pueden estar disponibles para la aplicación de este instrumento.

Se requerirá de una autorización de la jefatura del área, a fin de poder realizar los estudios necesarios en el hospital,

aplicando la encuesta y entrevistas al personal involucrado siendo validadas por profesionales expertos de la metodología aplicada, por lo cual se solicitará ante todo su validación, afín de realizar esta actividad.

Los instrumentos aplicados en la fase de procedimiento, serán analizados mediante un software, denominado SPSS, en el cual se obtendrán datos cuantitativos, convertidos en porcentajes, como frecuencias, medidas de tendencia central y análisis de validación por el alfa de Crombach, apoyados en tablas, gráficos, y cuadros pertinentes.

En consecuencia, esta información será comparada y contrastada con la entrevista realizada a los expertos, con esto se obtendrá información pertinente de la situación actual del área, identificando los aspectos a mejorar, como lo que viene afectando a la institución, elaborado

secuencialmente una propuesta basada en esta información.

Resultados

Mejorar el mantenimiento de los materiales y equipos médicos del Hospital.

Reducir los tiempos de atención al paciente así como también brindar un servicio de mejor calidad.

Brindar capacitaciones continuas al personal médico, induciéndolos en sus especialidades respectivas.

Lograr que todo el personal médico tome conciencia con los procesos a mejorar y brindarles los instrumentos necesarios para su mejor desenvolvimiento en su área de trabajo.

Incrementar la satisfacción de los pacientes, brindándoles un servicio óptimo y de calidad sin demoras en las atenciones.

Discusión

Dentro del proceso establecido dentro del hospital en donde los trabajadores deben regirse a ellos se comprueba mediante este análisis que no cumple adecuadamente para su correcto funcionamiento, esto se refleja en las encuestas realizadas, se señala que un 2,78% de los encuestados no informa a los pacientes sobre los servicios médicos que estos brindan, de igual modo otros 2,78% mencionaron que casi nunca, mientras que un 25,% señalaron que solo a veces le ponen atención a los pacientes y les informan de los pasos a seguir para una eficiente atención médica.

Existen muchos problemas y fallas dentro del hospital de los cuales aún faltan por mejorar pero el hospital siempre trata de brindar un servicio de calidad, un total de 22, 23% de los trabajadores del hospital señalaron que el servicio brindado por el hospital no es el óptimo que existen muchas fallas, entre ellas la falta de personal capacitado y la disconformidad de los

trabajadores por no poder cumplir con su trabajo adecuadamente

Referencias

- Aguilar, J. (2010). *La mejora continua*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Aiteco. (2016). *¿Qué es un proceso? – Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.
- Castillo, L. (2014). *Atención al cliente en el Hospital Nacional Jorge Vies Molia de Huehuetenango*. (Tesis de Pregrado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Pacheco, J. (2017). *¿Qué es la optimización de procesos? Un paso a paso para*

el éxito de su negocio. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/>. Extraído el 08 de marzo del 2018.

Salazar, I. (2014). *Diagnóstico y mejora para el servicio de atención en el área de Emergencias de un hospital público*. (Tesis de Pregrado). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vergara, A. (2017). *Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria*. (Tesis de Pregrado). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

