

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL “CARLOS J. FINLAY”.

Lic. Lilietty Crego León¹

*1. Centro Universitario Municipal “Aida Pelayo Pelayo”,
Real entre Tenería y Fomento, Cárdenas, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

El presente Trabajo Científico Investigativo es realizado en el Hospital Militar Central “Carlos J. Finlay perteneciente al Ministerio de “Salud Pública, donde se realizan una serie de análisis y valoraciones sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, se ofrecen resultados de las mismos y se plantean estrategias y acciones para su mejoramiento.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados se aplicaron técnicas como: trabajo en grupo y análisis de documentos , observación científica, consultas de bibliografía especializadas, encuestas, método de coeficiente de Kendall, mapa de proceso y el software SPSS; que arrojaron datos relevantes al estudio realizado.

Los resultados de la investigación muestran el comportamiento de la Calidad del Servicio en la organización, a partir de un sistema de indicadores que responden a diferentes atributos: tangibilidad, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía. Las estrategias diseñadas para su implementación por la alta dirección del centro se traducirán en resultados beneficiosos no solo para los clientes externos sino para los internos, acortando así la distancia en el camino a la excelencia hospitalaria.

Palabras claves: Satisfacción; Calidad; Servicio; Gestión.

Introducción.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, todos ellos conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerencial el cambio con visión proactiva.

La constante elevación del nivel de salud del pueblo constituye una permanente tarea priorizada de la revolución socialista cubana. El sector se encuentra inmerso en una

revolución donde la formación del personal, las inversiones, el desarrollo de la tecnología asociado a diferentes programas de salud, conforman el escenario en que se desarrolla la promoción, la prevención, la curación, la enseñanza y la investigación de la actividad sanitaria. Los servicios internacionales de salud realiza una hazaña solidaria y humana sin precedente en la historia del mundo, donde se enfrenta el poder moral frente al poder material y tecnológico

Los hospitales deben ser competitivos mediante el uso y desarrollo de la tecnología, la optimización de sus procesos y la creación de sistemas administrativos que capten las necesidades del cliente y brinden servicios de calidad; resaltando la importancia del desarrollo de una cultura de calidad en la que existan individuos con empuje e iniciativa, que estén dispuestos y sepan como trabajar en grupo, para que mediante la toma conjunta de decisiones sean responsables de la calidad de su proceso y de la satisfacción del cliente interno y externo.

Para el logro de dicha competitividad es esencial que los directivos sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado, recompensarlo, retenerlo, formarlo, educarla, servirlo y satisfacerlo, puesto que un trabajador motivado y satisfecho debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente externo.

Hoy en día, mejorar el servicio desde la óptica del cliente es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

El cliente externo no es el único que está vinculado a la calidad del servicio, también influyen los clientes internos, es decir los empleados, incluyendo los directivos. Estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización. Es por ello que es importante que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la gente más adecuada, recompensarla y retenerla, formarla, educarla, servirla y satisfacerla porque un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un buen servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad, buen ánimo, disposición de complacer en todo momento.

En las organizaciones actuales existen insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda. Esta situación ocurre en diferentes instalaciones de servicio, como es el caso de la actividad hospitalaria, específicamente en la entidad objeto de estudio.

Elementos teóricos de los servicios.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa orientada hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las Necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Con el transcurso de los años diversos autores teniendo en cuenta la importancia que los servicios tienen en la economía mundial y su particularidad en Cuba, han dado su opinión sobre este término en diferentes ramas de la sociedad (TABLA 1.1); enunciando el servicio como el acto por el cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente.

Los servicios han sido reconocidos siempre como algo que no genera un producto resultado de un proceso de transformación y que tiene presente quien lo va a recibir, otros reconocen además, la parte de la empresa que no participa del proceso productivo y hace que esta pueda funcionar.

Es esa la razón por la cual en el mundo de los negocios se ha dado un cambio, exigido por los clientes, donde el imperativo es servicio de magnífica calidad.

El Servicio es un factor competitivo, y su calidad se traduce en el número de usuarios o compradores en la industria. Aquellas empresas que aún no lo han tomado en serio y han realizado apenas “experimentos”, han fracasado, perdiendo con ello clientes, tiempo y dinero.

Teniendo en cuenta los conceptos y respetando el criterio de todos los autores podemos llegar a decir que un servicio¹ es cualquier actividad donde participan dos partes, una que llamaremos proveedor y la otra que será el cliente. Los mismos existen porque ellos satisfacen una determinada necesidad de estos últimos. Son esencialmente intangibles y su mejor evaluación de la calidad la da el cliente.

Autor	Criterios o valoraciones
FUNCH(1968)	Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo: el servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente el productor con el consumidor.
LEHTINEN(1983)	Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último, a partir de actos e interacciones, que son contactos sociales.

¹ Cecilia Parra. Tesis Doctoral Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servición de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano.

STANTON(1988) KOTLE(1992)	Para producir un servicio puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles durante la actividad o beneficio que una parte ofrece a otra.
JUTAU(1993)	Un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos.
Juran y Gryna (1993)	Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes.
Vila Espeso y Hoy Havey, (1994)	El servicio es una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor.
GROUROOS(1994)	Los servicios son una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como solución a los problemas del cliente.
Kotler y Armstrong, (1998)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculado a un producto físico.
NORMAS ISO (9000:2000)	El servicio es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor.
Chase & Aguilano	Las organizaciones de una manufacturera, así como todas las demás partes de la organización, también están en el negocio de

(2000)	los servicios, incluso si el cliente es interno, dividiéndolo en servicios básicos y servicios de valor agregado que se suministran a clientes internos y externos de la fábrica.
--------	---

Tabla 1.1 Criterios de diferentes autores acerca del término Servicio. **Fuente:** Elaboración propia en aproximación a Cecilia Parra Ferié

Características de los servicios:

Los servicios tienen cinco características fundamentales, las cuales mostramos a continuación: ²

- **Intangibilidad:** A diferencia de los bienes físicos, el servicio no se puede experimentar en los sentidos antes de su compra. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipos, material de comunicación, símbolos, etc. La tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”, “tangibilizar lo intangible”.
- **Carácter inseparable:** Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio. No es posible probar, sentir, ver, oler o probar los servicios antes de ser consumidos. Mientras los productos son producidos, los servicios son realizados.
- **Variabilidad:** Los servicios son altamente variables, porque dependen de quien los suministra, cuando, donde y de las exigencias del cliente.
- **Heterogeneidad:** Es casi imposible estandarizar los servicios. Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad de calidad por el gran contenido humano que se envuelve en la entrega. Así mismo, la calidad puede variar de tiempo en tiempo, de lugar en lugar, de cliente en cliente, con la misma venta de un vendedor. Por lo que no existe una garantía de la consistencia del producto.
- **Carácter perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar, mantener; salen justamente en el momento que son creados, tienen que ser producidos en la demanda. Los servicios no tienen propiedad y son intransferibles.

Estas características- especialmente las tres primeras- plantean unos desafíos de calidad únicos en los servicios. La invisibilidad de los servicios impone una carga especialmente sobre lo que si es tangible asociado a ellos- por ejemplo, facilidades de servicios o la

² Cecilia Parra. Tesis Doctoral Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano.

aparición del personal del servicio- para comunicar el apropiado <<mensaje de calidad>>.

El primer paso para dar un buen servicio es orientar toda la empresa al cliente, es decir, todo el personal debe trabajar para el cliente, contando permanentemente con sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias. Dar satisfacción al cliente significa conocerlo. Para eso la empresa debe trazarse estrategias y contar con el personal necesario y calificado que responda a sus intereses; y todo esto no es más que el triángulo de los servicios.

La Calidad. Conceptualizaciones de la Calidad.

La calidad nos invade. Este siglo será, por lo visto y sin duda alguna, el siglo de la Calidad: "Para hacer efectiva esta revolución en todo el mundo, las economías requerirán varias décadas: todo el siglo XXI. Por eso, mientras el siglo XX ha sido el 'siglo de la productividad', el siglo XXI será conocido como 'siglo de la calidad'" (Juran, 001:2.19). Palabra de gurú.

Autores	Concepto
Sociedad Norteamericana para el Control de la Calidad	"Conjunto de características de un producto proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente"
M. Juran	"Adecuación para el uso, satisfaciendo de las necesidades del cliente"
Edward Deming	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado"
Philip Crosby	"Cumplir los requisitos"
Agapito González	"Calidad es superar las expectativas de mis clientes, mis clientes son todas las personas a quienes puedo servir directa o indirectamente".
V. Feigenbaum	La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes"
ISO 84 02:84	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o

	implícitas.
Autor desconocido	Proceso de identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con ella -clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la comunidad- con respecto a los productos y servicios que esta proporciona.
La calidad en términos comerciales	La Satisfacción del Cliente, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y la comunidad.
Según KAORU ISHIKAWA	La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojará indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.

TABLA 1.2 Criterio de diferentes autores sobre el término Calidad. Fuente: Elaboración propia

Pero la calidad ya está aquí. Descubierta. Ineludible. Real e imperativa. No debemos ir muy lejos para encontrarla.³

3 Joaquín Navajas Adán. Tesis doctoral .De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación. Universitat Autònoma de Barcelona. Abril de 2003

La Calidad es uno de los conceptos actuales en las organizaciones y los Servicios de Salud que más importancia reviste para hablar de resultados a la hora de atender a pacientes, sus familiares y los propios prestadores de nuestro sistema. La importancia de la calidad no se cuestiona por nadie, aunque puede haber puntos de vista distintos sobre lo que se entiende realmente por calidad.

En países como Estados Unidos, por ejemplo, se utiliza el concepto de "Desempeño Institucional", que es más preciso que la palabra calidad sola.

Como se conoce el tema de la calidad está muy ligado a la satisfacción en los servicios. Por tal motivo se hace hoy en día indispensable conocer a plenitud, que aspectos, definiciones y conceptos entrañan la calidad (TABLA 1.2), para poder diseñar los patrones correctos que puedan medir el desempeño institucional e individual de los prestadores en las diferentes Instituciones

A partir de análisis de los conceptos expuestos por varios autores podemos llegar a la conclusión de que todos coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad es la satisfacción del cliente. Basándonos en las concepciones anteriores podemos destacar elementos comunes de la calidad los mismos son:

- Conseguir continuamente la satisfacción de cliente mediante el trabajo bien realizado.
- Adelantarse en la identificación, aceptación y satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- Es el nivel de excelencia que una empresa escoge para alcanzar satisfacer a su clientela.
- La satisfacción del cliente por el mejor producto y/o servicio.

Evolución de la calidad

Armando Rodríguez Insua (1985)⁴: es uno de los autores que realizó estudios acerca de la evaluación de la calidad donde expresa que la misma ha evolucionado conjuntamente con la categoría calidad pasando por varios estadios, en los que se deben destacar dos momentos que marcan un cambio radical en el paradigma de la gestión y del control de la calidad. Un primer momento caracterizado por unas relaciones en el mercado que favorecen ampliamente a la demanda, en el cual la calidad se define y diseña desde el

⁴ Ver "La gestión de la calidad aplicada a los servicios" por Abajo (1995).

interior de la organización y a criterio de los proveedores del producto, siendo el papel del cliente insignificante. Existe un segundo momento que se inicia a partir de los años 70 y que se mantiene en la actualidad, en el cual el rol del cliente es decisivo. Debido a que la relación demanda – oferta, favorece ampliamente a la oferta. Aquí es imprescindible que la organización se proyecte hacia el cliente, el mercado y desarrolle un enfoque externo operativo. La utilización de los niveles de calidad sigue siendo útil, pero el criterio del cliente es decisivo. La calidad es evaluada únicamente por el cliente y su grado de satisfacción constituirá el nivel de calidad o meta a alcanzar.

Esta etapa coincide con el auge de las empresas de servicio, en las cuales por su naturaleza intangible y novedad, se dificulta la medición de la calidad. En esta etapa la evaluación se realizaba a partir de los niveles de calidad y por la utilización de métodos cuantitativos basados en la medición y comparación de índices de calidad simples o complejos, definidos por los propios productores. Por lo tanto la evaluación de la calidad en la era de la manufactura se definía como el proceso de medición y comparación consistente en la determinación del nivel de calidad del producto o producción.

Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad de producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de Calidad de Vida, Calidad Humana, Calidad de la Administración, Calidad del Ecosistema, Calidad del Sistema, Calidad del Trabajo, Calidad de la Información, Calidad de los Objetivos, Calidad de la Compañía, Calidad del Proceso, Calidad del Servicio, Calidad del Uso, Calidad de la Comercialización, y Calidad del Consumidor; Calidad del Hombre en su entorno y sus realizaciones. Todas estas acepciones permiten llegar a medir la Satisfacción del Consumidor

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin, la calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000.

El aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco, según para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una Calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

- **Aseguramiento de la Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.
- **Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Calidad del servicio.

El logro de la calidad en los servicios tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca del cliente. Los **clientes** aportan el insumo inicial y reciben el “producto final” desde dos puntos de vista: el resultado (lo que recibe en sí) y el proceso (la forma en que lo recibe); a su vez, son el origen y propósito de toda empresa turística, ya que aprecian el ciclo de servicio completo a partir de la mayoría de los denominados “momentos de verdad” que en este se producen; su satisfacción está determinada por un conjunto de atributos del servicio que se identifican como fundamentales.

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y conciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Zeithaml en el modelo SERVQUAL en su valoración de la calidad del servicio percibida por parte de los clientes fundamenta los siguientes atributos:

Tangibilidad: Los elementos que el cliente puede sentir, tocar el mismo sirve de referencia para valorar la calidad del servicio.

Fiabilidad. Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.

Empatía. El identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente.

Seguridad: Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza. Que El cliente q sienta que lo atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.

Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente, dar la sensación al cliente que es importante

A partir del conocimiento de los atributos por los que se miden la calidad del servicio podemos dar paso a conocer en la asistencia sanitaria como se relacionan estos en la misma.

Debido a que gran parte de los estudios están orientados a la evaluación sobre la calidad de los productos tangibles, es importante considerar algunos aspectos relevantes relacionados con la calidad de los servicios (Grönroos, 1982; Lehtinen & Lehtinen, 1982; Berry, Shostack & Uphah; 1983; Sasser, Olsen & Wychoff, 1978):

- Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender.
- Los usuarios no sólo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.
- En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes. La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Antecedentes de calidad:

Wilfredo Valls Figueroa en su tesis de doctorado⁵ “Procedimientos para la evaluación de análisis de la calidad en destinos turísticos de Sol y Playa.” expone que la calidad no se puede entender por el cumplimiento de un solo aspecto, sino que es un concepto más abarcador y complejo que va encaminado a: hacer las cosas bien, considerando todos los factores que influyen en: las entradas, proceso y salidas; cumpliendo con los requisitos, que son las características reales del cliente de una manera óptima, cubriendo sus necesidades y logrando su satisfacción. De ahí la importancia de saber, en primer lugar, cuales son sus necesidades, para igualar o sobrepasar sus expectativas y poder lograr clientes dispuestos a volver en otra ocasión.

⁵ Wilfredo Valls Figueroa. Tesis de doctorado. Procedimientos para la evaluación de análisis de la calidad en destinos turísticos de Sol y Playa.

Señala además, que es importante ofrecer mejores productos o servicios que la competencia, y diferenciarse de la misma. Además, manejar y optimizar los recursos y el potencial humano. O sea articular los enfoques: interno, externo y dinámico; que caracterizan a la gestión de la calidad en la actualidad, con eficacia y eficiencia.

Marcia en su tesis de doctorado⁶ “” basada en la satisfacción de los clientes internos y externos, plantea que la satisfacción experimentada por los clientes es la base para su lealtad y su comportamiento ulterior depende de ello. Para obtener lealtad hay que exceder las expectativas del cliente, pero eso no significa excederlas en todas las dimensiones, sino en las que son esenciales para él, o sea, ofrecer un valor añadido, así como detectar y resolver las insatisfacciones que pudieran producirse. Apunta, que los clientes leales son un activo intangible de las organizaciones turísticas, pues ellos valoran, aceptan y promueven el servicio. Un activo es aquel que aumenta su valor con el tiempo y eso es exactamente lo que pasa cuando aumenta la satisfacción de los clientes, estos generan los recursos, las inversiones y la rentabilidad. A su vez, es un activo doble porque es la fuente directa de la venta y la garantía para obtener liquidez adicional.

La satisfacción del cliente y su relación con calidad de los servicios.

Satisfacción del cliente: Estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales (Martínez Ribes *et al.*, 1999; Engel *et al.*, 2002; Fornell, 2002; Boss, 2003 y Evrard, 2003).

Cliente interno: Es aquel que se ve afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro o área de la organización (Noda Hernández, 2004). Cada nivel jerárquico inferior en la empresa es cliente del nivel jerárquico inmediato superior (Gutiérrez Pulido, 1997 y Omachonu & Ross, 2000), es decir, todos son clientes internos, tanto los directivos como los trabajadores. La condición de cliente interno es absolutamente independiente del nivel jerárquico y de la función que se desempeñe dentro de la organización, desde el gerente hasta el más simple empleado, pasando por todas las interfaces o niveles (Farjat, 2002 y Guzmán, 2002).

Los **clientes externos** aportan el insumo inicial y reciben el “producto final” desde dos puntos de vista: el resultado (lo que recibe en sí) y el proceso (la forma en que lo recibe); a su vez, son el origen y propósito de toda empresa turística, ya que aprecian el ciclo de servicio completo a partir de la mayoría de los denominados “momentos de verdad” que en este se producen; su satisfacción está determinada por un conjunto de atributos del servicio que se identifican como fundamentales.

Relación satisfacción- lealtad del cliente externo.

⁶ Marcia Noda. Tesis de doctorado.

La satisfacción experimentada por los clientes es la base para su lealtad y su comportamiento ulterior depende de ello. Para obtener lealtad hay que exceder las expectativas del cliente, pero eso no significa excederlas en todas las dimensiones, sino en las que son esenciales para él, o sea, ofrecer un valor añadido, así como detectar y resolver las insatisfacciones que pudieran producirse.

El empleado vende lo que es capaz de percibir en términos de calidad y dirección; es un ciclo causa- efecto, pues constituye el agente verdadero para establecer las relaciones y la comunicación necesaria con los clientes externos mediante el servicio que brinda y la atención con que lo hace. Una condición necesaria para que aumente la satisfacción y, por ende, la lealtad de los clientes externos, es el incremento de la **satisfacción de los clientes internos**, lo que se traduce en su **lealtad** a la organización; o sea, **la permanencia gustosa en la misma aportando su trabajo con calidad y disciplina** (Biosca Vidal, 1994; Handlbauer, 1999; García López, 2000; Pereira, 2000 y Sallenave, 2003).

Existe una corriente investigativa importante que ha destacado la interrelación entre satisfacción del cliente interno y externo, aunque resulta evidente la gran dependencia de un aspecto con respecto al otro; esta relación requiere de una mayor demostración estadística.

De lo anterior puede deducirse que para que una empresa pueda crecer, al menos en forma sostenida y con un soporte real, debe atender también a sus clientes internos o recursos humanos, como se representa esquemáticamente en la Figura 1.5.

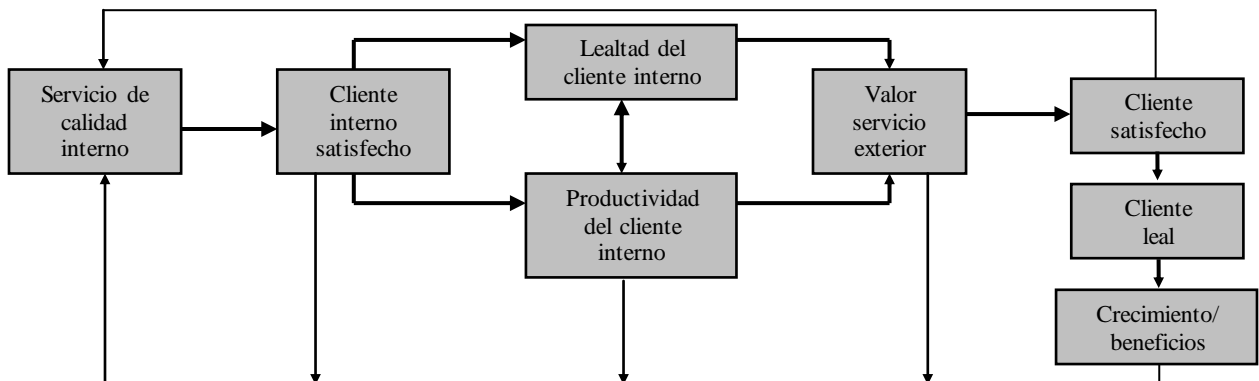


Figura 1.5: Cadena satisfacción- servicio- lealtad. **Fuente:** Tesis doctorado de Marcia Noda.

Los indicadores tradicionalmente empleados para medir la productividad han estado dirigidos, fundamentalmente, al **efecto** (Pérez Fernández de Velasco, 1995; Cavero

Clemencia, 2000; Lozano González, 2001 e Irons, 2003)⁷, el **beneficio obtenido**, olvidando la principal **causa** inmediata, **contar con clientes satisfechos hasta el punto de ser leales a la organización**, que son el verdadero origen de los beneficios ahora y en el futuro; este fenómeno de dependencia **beneficios - satisfacción del cliente externo - satisfacción del cliente interno** en las organizaciones turísticas es reconocido por numerosos autores (por ejemplo, Gummerson, 1991; Albrecht & Zemke, 1992; Martín Rojo, 2000; Aiteco Consultores, 2001; WSA Consultores, 2001 e Irons, 2003)⁸, los que enfatizan en que se manifiesta de manera similar con independencia del tipo de empresa turística, su grado de dependencia e incluso de su carácter, siempre que se desarrollen en condiciones en que el cliente pueda elegir entre varias opciones.

Para entender esta relación es clave abordar la diferenciación entre los dos tipos de clientes. La autora coincide con el criterio de Noda Hernández & Pérez Campdesuñer, 2004, la cual plantea que el cliente interno es, en cierta forma, similar al cliente externo, pero entre ambos existen diferencias que los separan notablemente; entre estas se encuentran, las necesidades que satisfacen, las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades, el poder de elección y la duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

La calidad y su gestión en la asistencia sanitaria.

La idea de que la calidad, como un conjunto de métodos aplicados a toda la organización, mejora el servicio del cliente, reduce costes y aumenta la productividad, penetra cada vez más en el ámbito del sector sanitario.

La calidad de la atención médica es la capacidad que puede tener una organización o un acto concreto de asistencia sanitaria para satisfacer las necesidades de los consumidores de servicios de salud.

Uno de sus contenidos, contemplados por algunos como el más importante, es la **actuación técnica de los médicos y demás profesionales**. La adecuada atención técnica se juzga en función de aquello que es lo mejor en los conocimientos y tecnología actuales.

Más tarde, se añadió el de la **relación médico-enfermo** como componente de singular importancia. A través de ese intercambio, el paciente comunica los datos pertinentes y recibe información acerca de la naturaleza de su enfermedad y el tratamiento.

Diversos elementos como la alimentación, el confort y otras comodidades, así como la pertinente atención a los familiares de los pacientes, se consideran como componentes de la calidad asistencial.

7 Marcia Noda. Tesis de Doctorado.

8 Marcia. Tesis de doctorado

En la calidad de la asistencia sanitaria es necesaria la ética, reclamar para los pacientes la atención sanitaria que requieren, sin consideraciones de otra índole, la seguridad, porque la propia vida del paciente y su salud son las que están en juego en los tratamientos, muchas veces agresivos, de los pacientes. Esto explica la necesidad de garantizar la calidad de las instalaciones, procedimientos y tratamientos y la eficiencia, como la consecución de un efecto al menor coste posible, que no tiene por qué contraponerse siempre a la calidad.

En la prestación del servicio todo debe ser planeado de antemano, dando especial atención a la educación del cliente, puesto que su comportamiento es decisivo para el éxito o fracaso del servicio. Estos conceptos están muy ligados a lo que sucede en nuestros servicios en un Hospital, y se pone de manifiesto a diario entre el personal y los pacientes, sus familiares y los propios trabajadores. La práctica dice que cuando existe retroalimentación instantánea, casi siempre evitamos una queja, incluso existiendo un problema por una mala calidad en la prestación de un servicio.

Aspectos Esenciales Sobre el Hospital Militar Central “Carlos J. Finlay”

El Hospital Militar Central “Dr. Carlos J. Finlay”, cuna de la Medicina Militar Cubana, es un Hospital Clínico Quirúrgico ubicado en el oeste de la capital, con Servicios Asistenciales Docentes-Investigativos de alto nivel científico, cuya razón de ser es la de:

“brindar salud y mejor calidad de vida, con elevada sensibilidad humana” a las tropas y Estados Mayores, sus familiares y a la población civil regionalizada, mediante una prestación integral de los Servicios médicos, Estomatológicos y de Aseguramiento (apoyo) en todas sus instalaciones y áreas de trabajo, que se caracterizan por el cumplimiento del nivel de calidad deseada.

Fundado a finales del siglo XIX en el antiguo campamento militar de Columbia por las tropas norteamericanas, funcionando como hospital Anti-infeccioso.

En 1899 se instala la comisión sanitaria norteamericana para estudiar las teorías del Dr. Finlay sobre la transmisión de la Fiebre Amarilla. En 1946 concluyó la construcción del edificio central, pasando a llamarse Hospital General de Ejército “Dr. Carlos J. Finlay”. En 1962 se inició la docencia de Pre-Grado y se constituyó el PCC con 66 militantes y 38 aspirantes. En 1988 se inaugura el Centro de Urgencia.

Esta institución, actualmente, cuenta con una Dirección General, 9 Vicedirecciones, 3 Centros, 42 Salas de hospitalización, 43 Especialidades.

Entre las áreas constructivas más importantes del hospital, se encuentran:

- ◆ Centro de Medicina Tradicional y Natural
- ◆ Centro de Urgencias

- ◆ Banco de sangre
- ◆ Vicedirección clínica
- ◆ CENATOX
- ◆ Vicedirección de Enfermería
- ◆ Farmacia – almacén
- ◆ Laboratorio clínico
- ◆ Oftalmología
- ◆ ORL
- ◆ Vicedirección Quirúrgica

La Estructura Organizativa del centro es la siguiente:

- Dirección
- Centro de Urgencia y Atención al Grave
- Centro de Servicios Ambulatorios
- Centro de Medios Diagnósticos.
- Centro de Hospitalización.
- Centro de desarrollo
- Centro Administrativo
- Unidades Médicas

El hospital cuenta con un Sistema de Gestión de la calidad formado por la organización estructural y funcional del sistema de aseguramiento de la calidad. El departamento de calidad está integrado por 21 miembros de forma general, y cuenta con un jefe de departamento, normalizador, metrólogo, especialista en calidad y secretaria. El mismo posee dos secciones: la sección de Epidemiología hospitalaria que la integran un jefe, tres epidemiólogos, cuatro enfermeros epidemiólogos, una enfermera encuestadora, un técnico en higiene y epidemiología del hospital y un técnico en saneamiento y control de

vectores; la sección de atención a la población integrada por un jefe, un psicólogo, dos trabajadores sociales y una secretaria. (Ver figura 2.1)

Para la evaluación de la asistencia médica se tiene como herramienta (la evaluación, medición y análisis de los procesos es la fundamental) a los Comités de Evaluación teniendo como documentos rectores el Programa de Gestión de la calidad del Ministerio de Salud Pública. Donde se establecen los Protocolos Diagnóstico-Terapéuticos, Procedimientos y Normas para la evaluación de la asistencia.

El Consejo de Evaluación de la Calidad funciona a través de sus comités de evaluación y la interrelación con sub-comités y sus círculos de calidad como estructura funcional para evaluar la calidad de todos los servicios que presta la institución a clientes externos e internos.

El Comité a nivel de dirección: Consejo de Evaluación de Calidad Asistencial (CECA) está constituido por los diez Comités de Evaluación de la Calidad y los Comités de Garantía de la Calidad de cada Centro.

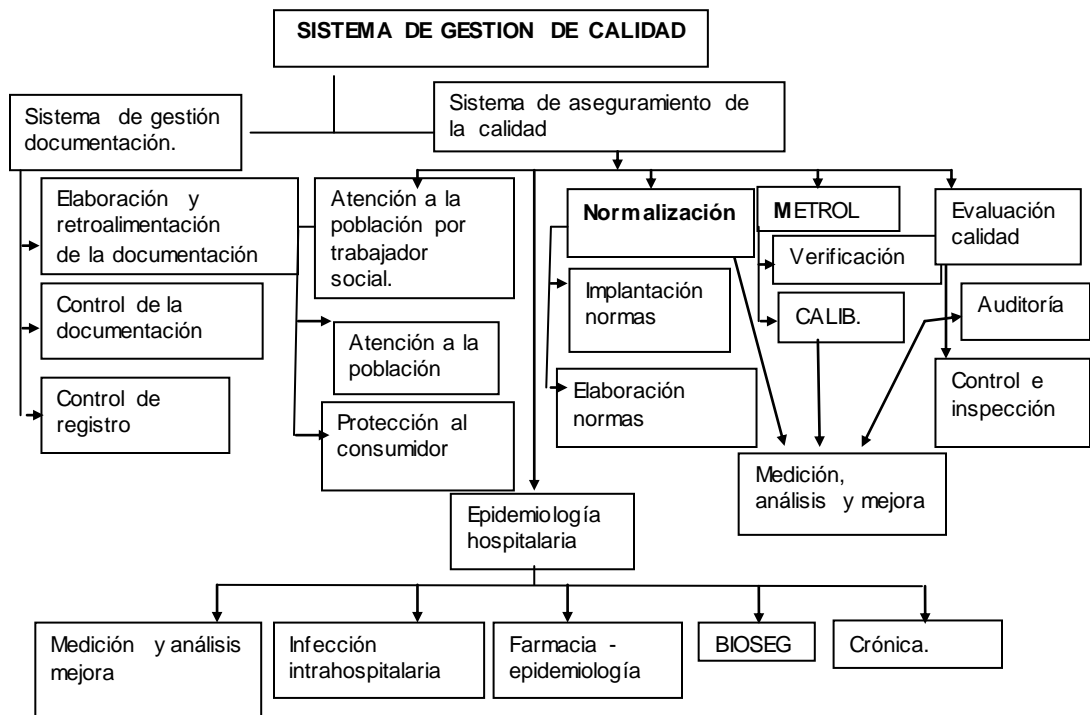


Figura: 2.1. Sistema de Gestión de la calidad. Fuente expediente de perfeccionamiento del Hospital Carlos J. Finlay.

Análisis de los Resultados.

En este capítulo se brindan los resultados a partir de la aplicación de la metodología y se muestran un grupo de estrategias para elevar los estados de motivación, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Para la obtención de los resultados se realizó el diagnóstico de la Investigación tomando como muestra el Centro de atención a la Urgencia del Hospital Militar Central “Carlos J. Finlay” Ver Anexo3.

Análisis de la Calidad al cliente interno.

Se realizó un análisis donde los indicadores que mayor incidencia tienen en la Calidad del Servicio son:

- Limpieza del local.
- Organización del área.
- Estado del instrumental y equipamiento médico.
- Amabilidad y Respeto en el trato de (médico, enfermeros y técnicos)
- Satisfacción con la calidad del servicio de forma general.
- Confianza en (médico, enfermeros y técnicos)
- Satisfacción con la calidad de la atención médica.
- Atención rápida al paciente por parte del médico.
- Apariencia del personal (médico, enfermeros y técnicos)
- Competencias Profesionales de (médico, enfermeros y técnicos)
- Uso correcto de métodos clínicos y complementarios.

Análisis de la Calidad al cliente externo.

Se realizó un análisis donde los indicadores que mayor incidencia tienen en la Calidad del Servicio son:

- Limpieza del local.
- Apariencia del personal (médico, enfermeros y técnicos)
- Amabilidad y Respeto en el trato de (médico, enfermeros y técnicos)
- Escucha activa por parte del médico sobre los síntomas del paciente.
- Satisfacción con la calidad del servicio de forma general.
- Confianza en (médico, enfermeros y técnicos)
- Satisfacción con la calidad de la atención médica.
- Satisfacción con la atención de (médicos y enfermeros)
- Información médica acerca del tratamiento.
- Satisfacción con el tratamiento indicado
- Disposición a ser atendido nuevamente por el personal del hospital.
- Equidad en el trato de todos los pacientes.
- Atención rápida por parte del médico.

Análisis de las Atributos de la Calidad.

En cuanto a los atributos percibidos de la calidad y el peso u orden de prioridad que consideran los clientes externos se puede decir que el más prioritario para ellos es la Capacidad de respuesta y el menos es la Fiabilidad, como se observa en la siguiente tabla:

Atributo	(wl). Peso que le dan los clientes internos a estos atributos.
Capacidad de respuesta.	0.2385
Tangibilidad.	0.2013
Seguridad.	0.1986
Empatía.	0.1902
Fiabilidad.	0.1713

Tabla 3.1. Peso de los atributos de la Calidad del servicio Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los atributos percibidos de la calidad y el peso u orden de prioridad que le dan los clientes internos se puede decir que el más prioritario para ellos es la Empatía y el menos es la Tangibilidad, como se observa en la siguiente tabla:

Atributo	(wl). Peso que le dan los clientes internos a estos atributos.
Empatía.	0.2727

Capacidad de respuesta.	0.2545
Fiabilidad.	0.2182
Seguridad.	0.1727
Tangibilidad.	0.0818

Tabla 3.2. Peso de los atributos de la Calidad del servicio de Terapia Polivalente. Fuente: Elaboración propia.

De manera general en el servicio donde se aplicaron los atributos de la calidad para que el cliente externo le diera un peso, se manifiesta que en ninguno de los casos el criterio de los pacientes coincide con el orden de prioridad que le dan los expertos seleccionados el cual es: tangibilidad, seguridad, fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía, respectivamente.

Resumen de los Indicadores Identificados:

Realizando un resumen en cuanto a la Calidad tanto de los clientes internos como de los pacientes la autora plantea que los **indicadores que más influyen positivamente** son: la apariencia del personal médico, enfermeros y técnicos, escucha activa por parte del médico sobre los síntomas y preocupaciones del paciente, competencias profesionales, la apariencia del personal médico, así como la competencia profesional y la amabilidad y respeto en el trato de los pacientes la periodicidad del parte médico, correcto empleo de fármacos, uso adecuado de métodos clínicos, atención a alguna complicación, adecuada comunicación con el paciente, la satisfacción con la atención tanto de médicos como enfermeros, la confianza en médicos, enfermeros y técnicos. Los **indicadores que tienen influencia negativa** son: confort del salón de espera y local de consulta, información y ayuda al llegar al Cuerpo de Guardia por enfermera clasificatoria, portero, secretaria, camillero, calidad de las Historias Clínicas, disponibilidad de equipamiento médico y materiales y la satisfacción con la calidad del servicio, estado del instrumental y equipamiento médico, equidad en el trato de todos los pacientes, atención rápida y eficaz al paciente según sus necesidades por parte del médico, la disponibilidad de agua y la disponibilidad de los resultados de los análisis a tiempo.

En cuanto a los atributos de la calidad los que presenta mayores resultados satisfactorios son la fiabilidad y la empatía; y el de peores resultados es la capacidad de respuesta.

Generalizando en todos los servicios se demuestra que el cliente externo percibe mejor la calidad que el interno.

3.4. Análisis de los indicadores propósitos pertenecientes al Centro de Urgencia.

Indicadores.	2005.	2006.
% de reanimación exitosa (cardiopulmonar).	32.2%	59.7%
% de fallecidos área grave	76.9%	-
Mortalidad Neta	13.0	12.1
Mortalidad Bruta	33.5	28.0
% de Ingreso al Servicio de Urgencia	9.9	13.4
Índice de reintervenciones.	1.0	0.7
Letalidad: AVE (Accidentes Vasculares Encefálicos)	4.3	1.6
Letalidad IMA (Infarto Agudo Miocardio)	29.3	19.3
Letalidad: DM (Diabetes Mellitos)	1.0	0.4
Infarto Suicida	3.7	7.7
Accidentes	0.2	0.3
Tumores	4.5	6.5
IRA (Insuficiencia Respiratoria Aguda)	4.2	4.1

Índice de camas de terapia	6.78%	6.78%
Índice de Reingreso	0.6	0.8

Tabla 3.3. Indicadores propósitos del Centro de Urgencias. _Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores del hospital en general son satisfactorios, se ha observado una reducción de la letalidad del infarto cardiaco. El rendimiento de los salones de operaciones es elevado superando los 5 casos por día, con turnos deslizantes en la especialidad de oftalmología y en el resto de las especialidades quirúrgicas.

El indicador a continuar siguiendo sistemáticamente es la mortalidad del hospital que se mantiene alrededor del 4,7%. Influye en este indicador, factores objetivos y subjetivos, a los cuáles se les da seguimiento y deben comenzar a mejorar con la ampliación de la terapia y el primer nivel del Centro de Urgencia en el área clínica.

Resumen de los Resultados

Valorando el sistema de gestión de la Calidad empleado por el hospital Carlos J. Finlay se puede afirmar que se encuentra muy bien estructurado, su organización es satisfactoria, existe coordinación entre sus comités y subcomités de evaluación de la Calidad que realizan sus reuniones y actividades de forma separada pero a la vez funcionan como un todo para tratar de resolver los problemas que se presentan donde la mayoría redundan en: La falta de medios de trabajo y recursos necesarios, ilegibilidad de las historias clínicas así como la falta de información en las mismas, escasez de medicamentos específicos, reintervenciones quirúrgicas, falta de personal específicamente en cirugía, demora en la legalización de los certificados médicos, falta de periodicidad en el parte nocturno, necesidad de medios de protección contra el VIH, limpieza de locales, inestabilidad del transporte. Todo esto es medido por el departamento de Calidad a través de entrevistas y cuestionarios para medir la satisfacción tanto de clientes internos como externos; estos resultados se analizan en el balance mensual de cada subcomité de evaluación de la calidad, donde todo queda plasmado en un acta, aunque en la mayoría de ellas no se presentan soluciones para los problemas planteados.

Estrategias y acciones a desarrollar.

Estrategias:

- ♣ Desarrollo de la Planificación Estratégica del centro y por áreas.

- ♣ Desarrollo de la Gestión del Conocimiento del hospital en temas de dirección, técnica – profesional, en categorías docentes y científicas; así como la retroalimentación sistemática.
- ♣ Desarrollo de un servicio de excelencia.
- ♣ Mejoramiento de las condiciones de trabajo y docencia.
- ♣ Creación de un ambiente ecológico, cultural, creativo y deportivo en el hospital.
- ♣ Preparación del personal en temáticas como trabajo creativo en grupo, solución de problemas, toma de decisiones, comunicación interpersonal y organización.

Acciones:

- ♣ Preparar al personal en las técnicas modernas de dirección, Cultura Organizacional, Gestión del Capital Humano, Calidad, Manejo y Resolución de conflictos, Estrés laboral, Trabajo en grupo, Inteligencia Emocional, Toma de decisiones, Resolución de problemas.
- ♣ Adquirir los equipos e instrumentos necesarios para la prestación de un servicio con calidad
- ♣ Desarrollo de las actividades creativas, deportivas y culturales entre los trabajadores del centro
- ♣ Realizar un estudio del flujo informativo por todas las áreas.
- ♣ Divulgar los conocimientos adquiridos por el personal desarrollando diferentes actividades.
- ♣ Perfeccionar el trabajo de los comités y subcomités de calidad, que proponen y ejecuten soluciones a los problemas.
- ♣ Desarrollo de la informatización para dar respuesta a las necesidades asistenciales, docentes, científicas y administrativas del centro de un sistema de estimulación acorde a las exigencias del centro.
- ♣ Aplicar la propuesta de organización del tiempo de trabajo del directivo acorde con los requerimientos de la entidad, del servicio y funciones asistenciales de los cuadros.

Conclusiones.

A partir del análisis de los resultados obtenidos se arriba a las siguientes conclusiones: Se determinaron los factores que inciden en el estado de la calidad existente en la entidad y se definieron estrategias y acciones de desarrollo que contribuirán a la elevación de los niveles de Satisfacción tanto del cliente interno como externo. La metodología propuesta permite el diagnóstico y evaluación de la calidad existente en la organización y la determinación de las dimensiones que inciden en su manifestación, la definición de estrategias de desarrollo que contribuyan a su mejoramiento. En la percepción de la calidad, tanto de los clientes internos como externos, le otorgan diferente peso a los atributos de la calidad. Se observan indicadores positivos y negativos, por lo que se debe profundizar en la información y ayuda al llegar al Cuerpo de Guardia por enfermera clasificatoria, portero, secretaria, camillero (Fiabilidad), tiempo para una intervención quirúrgica (Capacidad de respuesta), calidad de las Historias Clínicas (Fiabilidad), disponibilidad de equipamiento médico y materiales (Capacidad de respuesta).

Bibliografía.

- Abajo, R. (1995). La gestión de la calidad aplicada a los servicios. Documentos de Gestión de la Calidad. Sexto congreso Catalán de Empresas de Calidad. Barcelona
- Albrecht, K y Ron Zemke. (1987). Gerencia del Servicio. La dirección de las empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Albrecht, K. (1990). La revolución de los servicios. Legis Editores S.A.
- Albrecht, Kart, y Ron Zemke. (1985). Service America. Homewood, III. Dow Jones-Irwin.
- Benito, R. (1990). Medicina Social y salud pública en Cuba. Pueblo y Educación. Cuba. Pp178-206.
- Berry, L. (1993). "Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad". Colombia. Editorial Norma.
- Cantú, Humberto. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad, .p.62, segunda edición. México,DF. Mc Graw Hill.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality, Journal of Marketing, vol. 52.
- Eigler, P. y Langeard, E. (1989). La Servucción, el Marketing de Servicios, Madrid, McGraw Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.

- Documentos de gestión de calidad. (1995).Sexto Congreso Catalán de Empresas de Calidad. Barcelona. Septiembre.
- Frías, J y otros. (1996). Evaluación de la calidad de los servicios. Proyectos territoriales de ciencia y técnica. CITMA. Matanzas
- Frías, R, y Cuétara S, L (1997). Evaluación de la calidad de los servicios turísticos .Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA. Matanzas.
- Heras, M. (1993). Calidad de los servicios. Papers Evade. Número 102. Mayo.
- Hernández Junco, Varna. (Octubre 1997). Metodología para la evaluación de la calidad en el servicio hotelero.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Félix arela. La Habana.Cuba. 2003.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative". Journal of Retailing, Vol. 64 (primavera), pp. 12-40.
- Rodrigo, Esteban. Implementación de Sistemas de aseguramiento de la Calidad.Asociación española de la calidad. Disponible en: www.google.com email: rodrigo@ROMARSA-CALIDAD.com