



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNIDAD MÉDICO
ASISTENCIAL PRIVADA DEL DISTRITO CAPITAL EN VENEZUELA**

Presentado por:

Carrera Serrano, Elena Isabel

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Asesor:

Ramos L., Tahirí

Caracas, mayo de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNIDAD MÉDICO
ASISTENCIAL PRIVADA DEL DISTRITO CAPITAL EN VENEZUELA**

Presentado por:

Carrera Serrano, Elena Isabel

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Asesor:

Ramos L., Tahirí

Caracas, mayo de 2016

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Dirección del Programa Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.
Estudios de Postgrado.
Universidad Católica Andrés Bello.
Presente.-

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por Carrera Serrano, Elena Isabel para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud”, cuyo título es “EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNIDAD MÉDICO ASISTENCIAL PRIVADA DEL DISTRITO CAPITAL EN VENEZUELA”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 25 días del mes de abril de 2016.

Prof. Ramos L., Tahirí
C.I.: 3.968.062

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



Dirección del Programa Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a Carrera Serrano, Elena Isabel, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado “EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNIDAD MÉDICO ASISTENCIAL PRIVADA DEL DISTRITO CAPITAL EN VENEZUELA”, como requisito para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud” exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 07 días del mes de diciembre de 2015.

OD. Dayanira González
C.I.:
Directora de CIO & LAB



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNIDAD MÉDICO
ASISTENCIAL PRIVADA DEL DISTRITO CAPITAL EN VENEZUELA

Autor: Carrera Serrano, Elena Isabel
Asesor: Ramos L., Tahirí
Año: 2016

RESUMEN

Tener calidad en los servicios ofrecidos a los usuarios es importante en todas las empresas de salud. La calidad responde a múltiples factores que van desde la puntualidad del personal, hasta la habilidad para diagnosticar y tratar las enfermedades, enmarcados en un ambiente de cordialidad y trato humano, que les permite a los clientes emitir un juicio de valor hacia el centro asistencial. CIO & LAB es una empresa de salud ubicada en el sureste de Caracas que, a pesar de querer conocer cuál es el grado de satisfacción de sus usuarios, no cuenta con un modelo validado que le permita medir la calidad de sus servicios. El presente Trabajo Especial de Grado consistió en realizar una investigación aplicada de tipo evaluativa, de la calidad en CIO & LAB, utilizando el cuestionario SERVQUAL, diseñado para comprender las expectativas y percepciones de los clientes con respecto a la calidad del servicio prestado, de acuerdo a cinco dimensiones: Tangibilidad, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Para ello, se utilizó una muestra probabilística y estratificada de clientes externos para los servicios de salud ofrecidos por CIO & LAB y el total de los trabajadores de la empresa. Para los clientes externos, la dimensión Empatía fue la más relevante (25,5%) y la Capacidad de respuesta fue la única dimensión de calidad aceptable, siendo el resto de calidad ideal. Los clientes internos consideraron la Confiabilidad como la dimensión más importante (30,77%) y la única con calidad ideal ya que el resto tuvieron calidad aceptable. El servicio de Laboratorio obtuvo los mayores puntajes por peso para estas dimensiones.

Palabras Clave: Evaluación de calidad, Servicio de salud privado, Modelo SERVQUAL.

Línea de Trabajo: Control de gestión.

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	IV
RESUMEN	V
INDICE DE FIGURAS	IX
INDICE DE GRÁFICOS	X
INDICE DE TABLAS	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Sistematización del problema	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Justificación de la investigación	4
1.4 Alcance y delimitaciones de la investigación	6
1.4.1 Alcance	6
1.4.2 Delimitaciones	6
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Fundamentos teóricos	10
2.3 Bases legales	17
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	19
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	20
3.1 Tipo de investigación	20
3.2 Diseño de la investigación	21
3.3 Unidad de análisis	22
3.4 Población y muestra	22
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25

3.6	Fases de la investigación	29
3.7	Operacionalización de los objetivos	30
3.8	Aspectos éticos	31
3.9	Cronograma	31
3.10	Recursos	33
CAPÍTULO V: RESULTADOS		
5.1	Características de la muestra de clientes externos de CIO & LAB	39
5.2	Expectativas y Percepciones generales de los clientes externos de CIO & LAB	41
5.3	Brechas absolutas y relativas a nivel general, de los clientes externos de CIO & LAB	45
5.4	Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Odontología, de los clientes externos de CIO & LAB	49
5.5	Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Medicina especializada, de los clientes externos de CIO & LAB	52
5.6	Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Laboratorio, de los clientes externos de CIO & LAB	57
5.7	Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Imágenes, de los clientes externos de CIO & LAB	62
5.8	Características de la muestra de clientes internos (trabajadores) de CIO & LAB	66
5.9	Expectativas de los trabajadores de CIO & LAB con respecto al servicio que prestan en la institución	67
5.10	Percepciones de los trabajadores de CIO & LAB con respecto al servicio que prestan en la institución	69
5.11	Brechas absolutas y relativas a nivel general, de los clientes internos de CIO & LAB	71
5.12	Comparación general de los clientes externos e internos de CIO & LAB	73
5.12.1	Servicio de Odontología	77
5.12.2	Servicio de Medicina	78

5.12.3 Servicio de Laboratorio	79
5.12.4 Servicio de Imágenes	80
5.13 Comparación específica de las brechas que tienen los clientes externos e internos acerca de la calidad de c/u de los 4 servicios prestados por CIO & LAB	81
5.13.1 Servicio de Odontología	81
5.13.2 Servicio de Medicina	82
5.13.3 Servicio de Laboratorio	83
5.13.4 Servicio de Imágenes	84
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
6.1 Conclusiones	85
6.2 Recomendaciones	86
REFERENCIAS	88
ANEXOS	92

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Diagrama de las 3 calidades.	13
2. Sistema de Mejora Continua aplicado a la atención del personal médico en una institución de salud.	18
3. Modelo conceptual de calidad de servicio propuesto por Parasuraman y cols.	20
4. Modelo Gap extendido.	21
5. Organigrama de CIO & LAB.	23
6. Cronograma de actividades.	37
7. Zona de tolerancia.	74

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Promedio de las Expectativas generales de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.	42
2. Expectativas promedio por dimensión de los clientes externos de CIO & LAB.	42
3. Promedio de las Percepciones generales de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.	44
4. Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.	44
5. Percepciones promedio por dimensión de los clientes externos de CIO & LAB.	45
6. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.	46
7. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por dimensión.	46
8. Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según sus clientes externos.	47
9. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.	48
10. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por dimensión.	48
11. Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por ítem.	49
12. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por ítem.	49
13. Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Odontología.	50
14. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos	50

del servicio de Odontología de CIO & LAB por ítem.	
15. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión.	52
16. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión.	52
17. Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por ítem.	53
18. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por ítem.	54
19. Porcentaje de peso de la Importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Medicina especializada.	54
20. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por ítem.	55
21. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por dimensión.	56
22. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por dimensión.	57
23. Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por ítem.	58
24. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por ítem.	58
25. Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Laboratorio.	59
26. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por ítem.	60
27. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos	60

del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por dimensión.	
28. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por dimensión.	61
29. Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.	62
30. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.	62
31. Porcentaje de peso de la Importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Imágenes.	63
32. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.	64
33. Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por dimensión.	65
34. Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por dimensión.	65
35. Promedio de Expectativas de los trabajadores de CIO & LAB por ítem.	68
36. Promedio de Expectativas de los trabajadores de CIO & LAB por dimensión.	68
37. Promedio de Percepciones de los trabajadores de CIO & LAB por ítem.	70
38. Promedio de Percepciones de los trabajadores de CIO & LAB por dimensión.	71
39. Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según sus trabajadores.	71
40. Brechas absolutas y relativas de la calidad de servicio de los clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.	72
41. Brechas absolutas y relativas de la calidad de servicio de los clientes internos de CIO & LAB por dimensión.	73

42.Comparación de las brechas relativas, a nivel general, de la calidad de servicio de los clientes externos e internos de CIO & LAB por dimensión.	74
43.Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión.	81
44.Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Medicina de CIO & LAB por dimensión.	82
45.Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por dimensión.	83

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Muestra probabilística estratificada para clientes externos de CIO & LAB.	28
2. Puntuaciones utilizadas por el modelo de calidad de servicio mediante el cuestionario SERVQUAL.	32
3. Operacionalización de las variables.	35
4. Recursos necesarios para realizar la gestión de evaluación de la calidad de servicio en CIO & LAB.	38
5. Características de la muestra seleccionada de clientes externos de CIO & LAB.	39
6. Estadística descriptiva de las expectativas de los clientes externos de CIO & LAB.	41
7. Estadística descriptiva de las percepciones de los clientes externos de CIO & LAB.	43
8. Análisis de las brechas ponderadas a nivel general de los clientes externos de CIO & LAB.	47
9. Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB.	51
10. Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB.	56
11. Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB.	61
12. Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB.	64
13. Distribución de los clientes internos de CIO & LAB por género, edad y cargo.	66
14. Estadística descriptiva de las expectativas de los trabajadores de CIO & LAB.	67

15. Estadística descriptiva de las percepciones de los trabajadores de CIO & LAB.	69
16. Análisis de las brechas ponderadas a nivel general de los clientes internos de CIO & LAB.	72
17. Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos de Odontología de CIO & LAB.	77
18. Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos de Medicina de CIO & LAB.	78
19. Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos del Laboratorio de CIO & LAB.	79
20. Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB.	80

INTRODUCCIÓN

Tener calidad consiste en lograr que el producto o servicio prestado por una organización esté conforme a una serie de requisitos que permitan su uso adecuado, de forma que satisfaga las necesidades del cliente que esté demandando ese producto o servicio, de acuerdo a estándares específicos.

Cabe destacar que la opinión de los usuarios con respecto a la atención ofrecida, determina la posición de las empresas de salud a largo plazo. CIO & LAB es una empresa prestadora de servicios de salud relativamente reciente en el sureste de Caracas que, a pesar de tener el interés por posicionarse en el mercado local y mejorar constantemente los servicios prestados, no cuenta con una metodología de diagnóstico del grado de satisfacción de sus clientes y tampoco con un programa que le permita gestionar la calidad de sus servicios; de ahí la importancia de realizar el presente estudio.

En el capítulo I se plantea, formula y sistematiza el problema, se establecen los objetivos: general y específicos y se justifica la investigación, tomando en consideración el alcance y limitaciones de la misma. En el capítulo II se describen los antecedentes de investigaciones previas, haciendo énfasis en el cuestionario SERVQUAL; se relatan los fundamentos teóricos y las bases legales pertinentes. En el capítulo III se explica el Marco Referencial y en el Capítulo IV el Marco Metodológico que incluye: el tipo de investigación a utilizar, su diseño, la unidad de estudio, la población y tipo de muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases de la investigación, el procedimiento por objetivos y su operacionalización, los aspectos éticos, al tiempo de que se presentará el cronograma y los recursos materiales, humanos y financieros requeridos para llevar a cabo la investigación propuesta. A continuación se presenta el Capítulo V con los resultados obtenidos y el Capítulo VI con las conclusiones y las recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas para elaborar este proyecto de investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En el presente capítulo se plantea, formula y sistematiza el problema de este estudio. Se establecen los objetivos: general y específicos y se justifica la investigación. Se concluye con el alcance y limitaciones de la misma.

1.1 Planteamiento del Problema

La calidad en el servicio es importante en todas las empresas. Ésta se cumple cuando las necesidades de los usuarios son satisfechas y, en el contexto sanitario, resulta vital conocerla. La gerencia de servicios asistenciales de salud requiere saber el grado en que la calidad es percibida por los clientes para basar su planificación y establecer los controles pertinentes, en el desarrollo adecuado de este tipo de organizaciones.

En un estudio realizado por Cabrera y cols. (2008), donde se entrevistaron a 4.021 usuarios de las instituciones prestadoras de salud en Colombia, para conocer el grado de satisfacción con respecto al servicio recibido, el 97% expresó su motivación y adherencia para volver a utilizar los servicios en el centro donde fue atendido, debido a que recibieron un buen trato de la parte administrativa y asistencial, con respuestas apropiadas a sus inquietudes, alta capacitación profesional, resolución de sus necesidades y orientación de los cuidados en casa. Asimismo, en un estudio sobre Oportunidad, Satisfacción y Razones de no Uso de los Servicios de Salud en Colombia, donde se encuestaron a los pacientes que no utilizaron los servicios de atención médica, se evidenció que en el 64,7% de los casos, las razones para no usarlos estaban asociadas con problemas en la calidad (Velandia y cols., 2004).

La opinión de los clientes sobre la atención ofrecida, determina la posición de las empresas de salud a largo plazo. El desconocimiento de la apreciación que tengan los diferentes usuarios de las compañías de salud, puede resultar un inconveniente que se agrava cuando no se cuenta con una metodología que permita una medición cuantitativa del grado de satisfacción del cliente. Esto suele suceder en Venezuela, donde la evaluación de la asistencia prestada se encuentra limitada a los informes que el médico o el odontólogo emite sobre las actividades

clínicas realizadas, en un determinado periodo de tiempo, no incorporándose la satisfacción del usuario y del proveedor (Carrillo y Romero, 2007), por lo que la elaboración de los mismos, resulta insuficiente para poder evaluar la calidad de los servicios. A eso hay que sumar que no todo el personal de salud, realiza informes de evaluación.

CIO & LAB es una institución que presta servicios ambulatorios de salud, de funcionamiento relativamente reciente en el sur de Caracas. Al igual que otras empresas del ramo, desconoce el grado de satisfacción de sus clientes externos y, en consecuencia, no desarrolla un proceso de mejora continua, lo cual constituye un grave problema, que en un futuro próximo puede afectar su rentabilidad, tal como lo afirma Losada y Rodríguez (2008), desde la perspectiva del marketing con base a la calidad del servicio de salud: *“Cuando el cliente está insatisfecho, puede abandonar el proveedor o quejarse en un intento de obtener resarcimiento por los perjuicios recibidos. Un incremento en la satisfacción de los consumidores debe disminuir sus quejas e incrementar su lealtad”* (Losada & Rodríguez, 2008, p. 250).

Es por ello, que se requiere del diagnóstico adecuado del grado de satisfacción de los usuarios, para que posteriormente la empresa pueda desarrollar estrategias factibles que le permitan gestionar la calidad del servicio prestado, cumplir con las necesidades y garantizar la satisfacción de los usuarios.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo es la calidad del servicio de salud prestado por la organización CIO & LAB según sus usuarios?

1.1.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de los clientes externos con respecto a la calidad de los servicios prestados por CIO & LAB?
- ¿Cuáles son las brechas entre las expectativas y percepciones de los clientes externos CIO & LAB con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos?

- ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de los trabajadores de CIO & LAB sobre los servicios prestado?
- ¿Cuáles son las brechas entre las expectativas y percepciones de los clientes internos de CIO & LAB con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos?
- ¿Existen diferencias entre las percepciones de los clientes externos e internos de CIO & LAB con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la calidad de servicio de salud prestado por la organización CIO & LAB, basado en las dimensiones medidas por SERVQUAL.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1 Determinar el grado de la calidad de servicio esperado y recibido por los clientes externos de CIO & LAB.

1.2.2.2 Establecer las brechas existentes entre las expectativas y percepciones de los clientes externos de CIO & LAB a nivel general y específico por los servicios de: odontología, especializaciones médicas, laboratorio e imágenes.

1.2.2.3 Determinar las expectativas y percepciones de los trabajadores de CIO & LAB con respecto al servicio que prestan en la institución.

1.2.2.4 Establecer las brechas existentes entre las expectativas y percepciones de los clientes internos de CIO & LAB a nivel general y específico por los servicios de: odontología, especializaciones médicas, laboratorio e imágenes.

1.2.2.5 Comparar las brechas que existen entre los clientes externos y los trabajadores acerca de la calidad de los servicios prestados por CIO & LAB.

1.3. Justificación de la Investigación

Una característica dominante desde mediados del siglo XX, es el esfuerzo de las empresas de cualquier ramo en lograr la calidad en sus productos y servicios, como un imperativo para evitar sucumbir ante la competencia, las

necesidades y las exigencias cada vez mayores de los usuarios. En el sector salud, el cliente o usuario no es otro que una comunidad que demanda obtener un completo estado de bienestar físico, psicológico y social y no sólo la ausencia de una determinada enfermedad o dolencia. La calidad de un servicio de salud responde a múltiples factores que van desde la puntualidad y presentación del personal, hasta la destreza y habilidad para el diagnóstico o tratamiento de las enfermedades, pasando por un componente emocional donde la cortesía, amabilidad y respeto, unidos a la ética, equidad y trato humano, juegan un papel preponderante en el juicio emitido tanto por los trabajadores como por los pacientes de cualquier centro asistencial (Malagón, Galán, Pontón, 2006).

Las encuestas programadas por los centros de salud, que midan cuantitativamente el grado de satisfacción del usuario con respecto al servicio recibido, constituyen formas fáciles y relativamente económicas para obtener datos que, correctamente analizados, generan información valiosa para detectar oportunamente fallas en el sistema y realizar las correcciones necesarias, logrando un proceso de mejora continua.

SERVQUAL fue concebida como una herramienta que permite medir calidad total en la gestión del servicio (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1993), donde por una parte se tiene a un cliente que espera una asistencia determinada, basada en sus necesidades personales, la comunicación boca a oído y experiencias; y por otra parte se cuenta con un proveedor que presta dicho servicio, apoyado en unas especificaciones de la calidad, establecidas con las percepciones que tienen los directivos, sobre las expectativas de los clientes y que se manifiestan en la comunicación de los trabajadores con los usuarios. El resultado de esta medición permite conocer las brechas existentes entre ambas partes y establecer cursos de acción correctivos.

CIO & LAB ha manifestado su interés por conocer cuál es el grado de satisfacción de sus clientes externos. Sin embargo, no ha contado con un modelo validado que le permita medir la calidad, por lo que la realización del presente estudio le proporcionará a esta empresa información valiosa que le permitirá a la directiva tomar decisiones que satisfagan sus necesidades y la de su cartera de

usuarios. Los resultados de estas encuestas, serán las bases para el desarrollo de un programa de gestión de la calidad, que creará un impacto positivo en la productividad y rentabilidad de la compañía a largo plazo.

1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación

1.4.1 Alcance

El presente estudio se realizó en una institución médico-odontológica llamada CIO & LAB, ubicada en Santa Mónica, Caracas, entre el 14 de marzo de 2016 y el 15 de abril del mismo año. Se usaron las 5 dimensiones del cuestionario SERVQUAL, el cual se encuentra validado por otras organizaciones del sector salud, por lo que no se procederá a su validación, si no a su aplicación directa a los clientes externos de CIO & LAB. Se diagnosticaron las brechas existentes entre las expectativas y las percepciones de los clientes externos con respecto a la calidad de servicio ofrecida compañía de salud mencionada y las brechas entre los clientes externos y los trabajadores de CIO & LAB.

1.4.2 Limitaciones

El periodo de recolección de información se limitó a los meses de marzo y abril de 2016.

La ausencia de estudios previos de calidad dentro de las instalaciones de CIO & LAB para comparar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se describen los antecedentes de investigaciones previas, haciendo énfasis en el modelo SERVQUAL. Además se puntualizan los fundamentos teóricos, se detalla el marco referencial de la presente investigación, las bases legales y se definen los términos de interés.

2.1 Antecedentes

A continuación, se presentan una serie de antecedentes en Latinoamérica y en Venezuela, tales como artículos de revistas científicas y Trabajos Especiales de Grado, donde se puede vislumbrar el aporte del uso del modelo SERVQUAL para el diagnóstico de la calidad de los servicios de salud en distintos tipo de instituciones sanitarias, de carácter privado (ver Anexo N° 1).

En un artículo publicado en la Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica, Sihuin, Gómez, Ibáñez (2015) explican que en un entorno dinámico, donde existen cambios de estilo de vida, preferencias y demográficos, el estudio de la calidad de servicios en los hospitales es esencial para que los gerentes entiendan las brechas del servicio entre las expectativas y percepciones de los clientes, debido a que la comprensión de éstas les permite desarrollar e introducir estrategias adecuadas de mejora en la atención prestada. Para tales efectos, los autores determinaron el grado de satisfacción de los usuarios en el hospital peruano de Apurímac utilizando el modelo SERVQUAL, encontrando que las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles estuvieron entre 11,9 a 38,5% (p.301). La baja calidad del servicio estuvo asociada al nivel de educación y al área de hospitalización. Palabras clave: Satisfacción del paciente; Calidad de la atención de salud; Hospitales públicos.

En Colombia, la Facultad de Medicina de la Universidad de CES, a través de la Revista CES de Salud Pública, publicó un artículo donde la autora propuso una adaptación del modelo SERVQUAL, como una herramienta que las instituciones de salud pueden utilizar para una mejor comprensión de las necesidades que tienen los turistas de servicios médicos que acuden a Medellín

(De la Hoz, 2014). Este cuestionario permite medir la calidad funcional de las organizaciones y evidenciar los problemas relacionados, como por ejemplo: empleados no calificados, falta de entrenamiento en el área de interés, entre otros (p.115). Palabras clave: Turismo médico, calidad de la atención de salud, indicadores de calidad de la atención de salud, servicios de salud.

Rodríguez (2012) en su trabajo especial de grado titulado “Evaluación de la Calidad de Servicios de Salud en las Clínicas INVEDIN” para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional, evaluó las dos sedes de la institución, ubicadas en distintos puntos de Caracas, encontrando que el atributo de la tangibilidad era el menos valorado, tanto por los pacientes como por los trabajadores en ambos lugares, debido a que consideraron que las instalaciones físicas eran no aptas ni agradables. La variable empatía fue la mejor valorada por los clientes y empleados. Las múltiples recomendaciones de la autora incluyen, entre otras: determinar una partida presupuestaria para mantenimiento de los quipos e instalaciones, implementar un sistema automatizado para facturación, delegar algunas toma de decisiones a niveles jerárquicos menores y elaborar un plan operativo basado en la calidad de los servicios. Palabras clave: Evaluación, Calidad de Servicios, Clínicas.

Figuerola (2012) en su trabajo especial de grado titulado “Programa de calidad de servicio para las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño”, para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional, propuso un programa para mejorar la calidad de los servicios prestados en 2 instituciones prestadoras de servicios de salud (INVEDIN). El aporte de esta investigación consiste en la estructuración sistematizada de un modelo factible de calidad en los servicios de salud, basado en el modelo SERVQUAL, presentado por Rodríguez ese mismo año y que sirve como parte de las recomendaciones para cerrar las brechas encontradas. Palabras clave: Programa, Calidad de Servicios, Clínicas.

Moreno (2011) en su trabajo especial de grado titulado “Programa de calidad de servicio para el Hospital San José de Maiquetía” para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional, tenía como objetivo diseñar y

desarrollar un producto factible para implementar un programa de calidad de servicio y lograr un cambio organizacional en ese hospital. La autora elaboró un programa que contaba con ocho módulos. Cada módulo del programa planteado debe definir: población a la que está dirigida, quién lo dicta, la duración, el lugar, los objetivos y el contenido programático. Asimismo, Moreno determinó qué recursos y medios eran necesarios para cada actividad. Así como el estudio que presentó Figueroa (2012) el estudio de Moreno sirve como parte de las recomendaciones para cerrar las brechas halladas. Palabras clave: Proyecto factible, calidad de servicio, evaluación, pacientes.

Barrios (2011) propuso un modelo de gestión basado en la calidad de los servicios de salud en la Unidad de Atención Médica Integral de la Universidad de Carabobo, con el objetivo de hacer uso adecuado de los recursos disponibles para garantizar la sostenibilidad de la institución estudiada. El modelo, publicado en la Revista de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, incluye los siguientes lineamientos estratégicos: mantener la actualización tecnológica, preparar permanentemente al personal, administrar adecuadamente los recursos, ofrecer calidad de servicio y aplicar la mejora continua a los procesos (p. 86). El aporte de este artículo es la explicación detallada de la importancia de la administración general de los centros de salud, para definir las políticas de calidad y suministrar los recursos necesarios para su aplicación. Palabras clave: Gestión, Salud, Calidad de servicio.

López (2010) en su trabajo especial de grado titulado “Diagnóstico de la Calidad de Servicio en la asociación civil Hospital San José de las Hermanitas de los Pobres” para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional, encontró que en el área de la consulta externa del centro de salud la dimensión tangibilidad era la que tenía menor brecha entre los pacientes y los trabajadores de la misma; siendo esta variable, en conjunto con la fiabilidad, las que registraron mayores puntajes de percepción entre pacientes y trabajadores. Resultados similares encontró la autora en el área de imagenología. Sin embargo, la mayor brecha entre los pacientes y los trabajadores se encontró en la variable capacidad

de respuesta. Palabras clave: Diagnóstico, Calidad de Servicios, Hospital San José de las Hermanitas de los Pobres.

Alliegro (2006) en su trabajo especial de grado titulado “Medición de la Calidad de Servicios en una Institución Privada de Salud ubicada en la Gran Caracas” para obtener el título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, observó que las expectativas de los usuarios giraban en torno a los aspectos tangibles, específicamente a la apariencia limpia que deben tener el personal que presta el servicio de salud; la percepción más elevada encontrada en los clientes que el centro debía contar con equipos actualizados. El aporte de este trabajo al presente estudio radica en la demostración de que SERVQUAL es una herramienta fácil de usar, validada en Venezuela y necesaria para medir la calidad de los servicios de salud y que los resultados de dicha medición deben aparecer en el cuadro de mando integral de la empresa evaluada. Palabras clave: Medición, Calidad, Salud, Institución Privada.

2.2. Fundamentos Teóricos

La calidad ha estado presente en todas las actividades del ser humano desde el inicio de la civilización. En efecto, para satisfacer sus necesidades primarias, el hombre se vio en la necesidad de fabricar armas que le permitieran cazar. Asimismo ocurriría en la elaboración del vestuario, la construcción de viviendas, entre otras cosas. Ya para el año 2150 a. C., existía el Código de Hammurabi, cuyas múltiples reglas castigaban a los ejecutores de acciones de diversa índole (médicos, constructores, etc.), con la eliminación de uno de los miembros de su cuerpo e incluso hasta la muerte, en caso de que lo ejecutado quedara mal hecho.

En el siglo XIII, los mercados se nutrían de la buena reputación, con base a la calidad de los productos ofrecidos. Aparecen de esta manera los gremios y aprendices de artesanos, lo que les permite a los productores no sólo instruir, sino también inspeccionar que el producto elaborado cumpliera con los estándares de los clientes, definiendo al cliente como aquella persona que hacía uso de los servicios de un profesional o de una empresa, con los cuales mantenían una

estrecha comunicación. Con el advenimiento de la era industrial, los talleres cedieron su lugar a las fábricas de producción masiva y en Estados Unidos desaparece la comunicación (íntima y personalizada) que existía entre los fabricantes y sus clientes. Aparece entonces la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor, basada en la productividad, donde en un principio no importaba tanto la calidad del producto. Sin embargo, debido a la fabricación y salida al mercado de múltiples productos defectuosos, las empresas, para mantener su rentabilidad, se vieron en la necesidad de crear la figura de inspector y el departamento de control de calidad. Transcurre la Primera Guerra Mundial y Norteamérica perfecciona los sistemas, con sus procesos y producción seriada, desarrollando el concepto de calidad. De la Western Electric saldrían los primeros actores reconocidos en materia de calidad, por haber aportado al departamento de ingeniería herramientas de inspección del producto ofrecido. Estos actores fueron: George Edwards y Walter Shewhart, tal como lo señalan Cubillos y Rozo (2009):

En 1924 el matemático Walter Shewhart diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables del producto, dando así inicio oficial a la era del control estadístico de calidad... El objetivo de este nuevo método era mejorar, en términos de costo-beneficio, las líneas de producción, aplicando la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores... Shewhart también se preocupó por el rol administrativo de la calidad, diseñando el famoso ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), bautizado más adelante por los japoneses como el ciclo Deming, el cual es la base de los sistemas de gestión de calidad existentes en la actualidad. (Cubillos y Rozo, 2009, p.84).

Calidad en los servicios

El estudio de la calidad en los servicios se remonta a mediados del siglo XX. Joseph Duran y W. Edwards Deming ayudaron a mejorar la calidad en las instituciones públicas y privadas, en las industrias de servicios médicos, de manufactura, educación e incluso gobiernos. Ambos trabajaron en la planta de

Chicago de la “Western Electric Hawthorne” y al comenzar la II Guerra Mundial, ambos estuvieron apoyando al gobierno estadounidense: Deming a través del establecimiento de modelos matemáticos y estadísticos adaptados a la gerencia y Juran por medio del rediseño de los procesos de ingeniería para las municiones (Malagón y cols., 2006). Estas contribuciones fueron reconocidas a nivel mundial y, al finalizar la guerra, ambos formaron parte de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. Deming desarrolló 14 puntos que cambiaron la industria americana y que fueron las bases de su filosofía:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
2. Adaptar la empresa a la economía en que se vive.
3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
6. Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí.
9. Romper las barreras entre departamentos.
10. Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora.
11. Eliminar incentivos y trabajo a destajo.
12. Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo.
13. Estimular a la gente para su mejora personal y
14. Aplicar el PDCA o PHVA, y evitar los siete pecados mortales (Cubillos y Roza, 2009, p.91).

Cabello y Chirinos (2012), enfatizaron en el concepto de calidad de Deming, donde el cliente define la calidad final del producto o servicio porque éste satisface sus necesidades y expectativas, por tanto la calidad se especifica en términos de quien la valore. Landesberg (1999) interpretó la filosofía de Deming conceptualizando la calidad como la mejora continua a través del aprendizaje permanente. Por su parte, Juran define la calidad de un producto o servicio como

“adecuar las características de un producto o servicio al uso que le va a dar un cliente” (Malagón y cols., 2006, p. 81), planteando una trilogía de calidad: calidad en la planeación, en el control y en la mejora (Landesberg, 1999).

Varo (1994) señala que es Ishikawa el que sintetiza la teoría de la calidad al combinar la satisfacción de las necesidades del consumidor con la conformidad referida a las especificaciones del diseño, debido a que solía decir que *“trabajar en calidad consiste en diseñar, producir y servir un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”* (Varo, 1994, p. 7). Mientras más concordante sea la calidad demandada, diseñada y realizada, el servicio prestado tendrá mayor grado de calidad. La figura N°1 resume los 3 tipos de calidad:



Figura N° 1: Diagrama de las 3 calidades.

Fuente: Varo (1994, p.8).

Calidad en los servicios de salud

Donabedian estableció el desarrollo del control de la calidad en la atención médica, con base a tres pilares: análisis de la estructura, análisis del proceso y análisis del resultado (Blanco, 2006). Al respecto escribió:

La mayoría de estudios de calidad sufren de haber adoptado una definición demasiado estrecha de la calidad. En general, les preocupa más la dirección técnica de la enfermedad y prestan poca atención a la prevención, la rehabilitación, la coordinación y la continuidad de cuidado, o el manejo de la relación médico-paciente. Presumiblemente, la razón de esto es que los requisitos técnicos de la gestión son más ampliamente reconocidos y mejor estandarizados. (Donabedian, 2005, p. 716).

La teoría de la calidad basada en la división de la producción de los servicios en estructura, proceso y resultados propuesta por Donabedian, sigue vigente en el diseño de los programas que contralan la calidad y que son actualmente utilizados en todo el mundo:

Enfoque estructural: Varo (1994) y Malagón y *co/s.* (2006) coinciden en que el método estructural de evaluación de la calidad en los servicios sanitarios se remonta a los trabajos realizados por el educador americano Abraham Flexner en los años 50's, donde analizó la formación universitaria de los médicos y concluyó que existía una fuerte necesidad de normalizar el ingreso de los mismos a las facultades de medicina y a la formación continua posterior a recibir el título académico.

El examen de la estructura hospitalaria es un método indirecto de medida de la calidad de la asistencia hospitalaria. Se basa en el supuesto de que la calidad de los medios puestos a disposición de la prestación del servicio condiciona la calidad del mismo. No obstante...las evaluaciones aisladas de la estructura pueden llevar a conclusiones erróneas acerca de la calidad del resultado...pero, como dice Sephs, la estructura conforma las condiciones previas necesarias para prestar una atención adecuada. (Varo, 1994, p.287).

Varo (1994) señala que la acreditación hospitalaria es una manera de medir la calidad de la estructura con relación al grado de calidad esperado en el servicio en el marco de un proceso de mejora continua del mismo, siendo de óptimo nivel aquella que posea *“la estructura física, los equipos, la organización, los métodos y procedimientos, el personal y otras características adecuados...”*. (Varo, 1994, p. 288).

Enfoque en el proceso: se basa en la teoría de que si se aplica oportunamente el conocimiento médico actual y se dispone de la tecnología, entonces es más probable un resultado bueno, debido a que *“el proceso es la parte más invariable de la asistencia sanitaria –aun cuando cambie su contenido–”* (Varo, 1994, p.289) y está más vinculado al efecto final que la estructura. Si bien es cierto que un proceso óptimo no garantiza 100% la conducción hacia un diagnóstico y tratamiento correctos y, en consecuencia, no se asegura la satisfacción de las necesidades de salud del usuario del servicio sanitario, también lo es que evaluar la asistencia prestada es de innegable importancia. A este nivel, el método más común de análisis es la auditoría médica. El inconveniente que se presenta es que, aunque se espere un resultado determinado mediante la aplicación de un proceso asistencial concreto, la derivación de éste no siempre será la mejora de la salud del individuo. Como punto a favor se tiene que si la institución se encuentra actualizando los protocolos médicos y de enfermería constantemente y capacitando al personal clínico, entonces la incertidumbre tiende a disminuir.

Enfoque en el resultado: se evidencia en el cambio que se produce en el estado actual y futuro de la salud del paciente, posterior a la actuación médica y manifestado en la mejoría de la funciones sociales, psicológicas, actitudinales, conocimiento adquirido sobre el estado de su salud y la modificación del estilo de vida (Medina, 2000). En Venezuela, Raúl Aular, Médico Cirujano y Magister en Gerencia de Administración del IESA escribió:

Cuando no se tiene información clara acerca de las características y la calidad de un servicio, el comprador tiende a guiar su proceso de decisión por medio de señales que, supone, guardan una estrecha relación con la calidad. En el caso de los servicios

médicos, los pacientes tienden a relacionar mejor calidad con mejor tecnología, más exámenes e, incluso, con altos precios. (Aular R., 2012, p.51).

Entre las cualidades que debe tener un servicio de salud, para que el usuario lo considere de calidad están: eficacia, eficiencia, efectividad, aceptabilidad, equidad, accesibilidad, atención humanizada, continuidad, sentido de responsabilidad y de la oportunidad, suficiencia e integridad, acompañado de las bases científicas, la capacitación continua y la experticia del personal que atiende al usuario (Malagón y cols., 2006). Para que los atributos anteriormente descritos existan en los servicios de salud, los principales determinantes de la calidad deben estar centrados en: el *“Talento humano, recursos físicos y recursos financieros. Políticas y programas. Tecnología. Proceso médicos. Procesos administrativos. Desempeño, eficacia, efectividad y eficiencia en el servicio. Interacción con el sistema general de seguridad social en salud”*. (Malagón y cols., 2006, p. 80).

Las Normas ISO 9000 aplicadas al sector salud

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) es una entidad no gubernamental, cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza (LRQA, 2014). ISO surgió en el año 1947 como una necesidad de la industria para unificar las normas internacionales de manera de asegurar y certificar la calidad de los procesos de producción de una empresa y, de esta manera, garantizar la calidad de los artículos producidos (Aguirre, H., 2008, p. 188). Con el tiempo, se han desarrollado sistemas dirigidos también a la certificación de empresas prestadoras de servicios.

La serie ISO 9000 se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), enfocándose en todos los elementos con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Malagón y cols., 2006, p. 623). La norma ISO 9001 proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y

conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto (LRQA, 2014).

Aguirre (2008) señala que los propósitos de una atención de calidad deben guardar una estrecha congruencia con la misión y la visión de la organización de salud y que estos propósitos “...deberán estar centrados en el paciente y dirigidos a satisfacer sus necesidades de salud, sus expectativas y ser congruentes con las circunstancias del entorno.” (Aguirre, 2008, p. 190).

Asimismo, Aguirre (2008) señala que el Sistema de Evaluación y Mejora Continua de la Calidad aplicado a la Atención Médica, está sustentado en una serie de etapas que conducen a los resultados del proceso de mejora y cierran el círculo con la retroalimentación al sistema. Estas etapas son:

- 1) Evaluación del sistema.
- 2) Integración de un diagnóstico situacional de servicio o unidad médica, mediante la evaluación de la estructura, el proceso y los resultados de la atención médica.
- 3) Asignación de un juicio de valor a cada uno de los puntos evaluados, que permita discriminar entre resultados aceptables o suficientes y resultados no aceptables o insuficientes.
- 4) Iniciación del proceso de mejora continua a través del reconocimiento a los responsables de los resultados alcanzados a nivel de excelencia (médicos, odontólogos, técnicos radiólogos, enfermeras, personal administrativo, etc.).
- 5) Establecimiento de objetivos y metas para resolver los problemas identificados y mejorar los procesos que lo requieran.
- 6) Análisis de los problemas identificados con los dueños de los procesos.
- 7) Implantación de un proceso de monitoria de los avances, resultados y/o reingeniería de procesos.
- 8) Programación de una nueva evaluación de control.
- 9) Retroalimentación al sistema.

El resumen de estas etapas se muestra la figura N° 2:

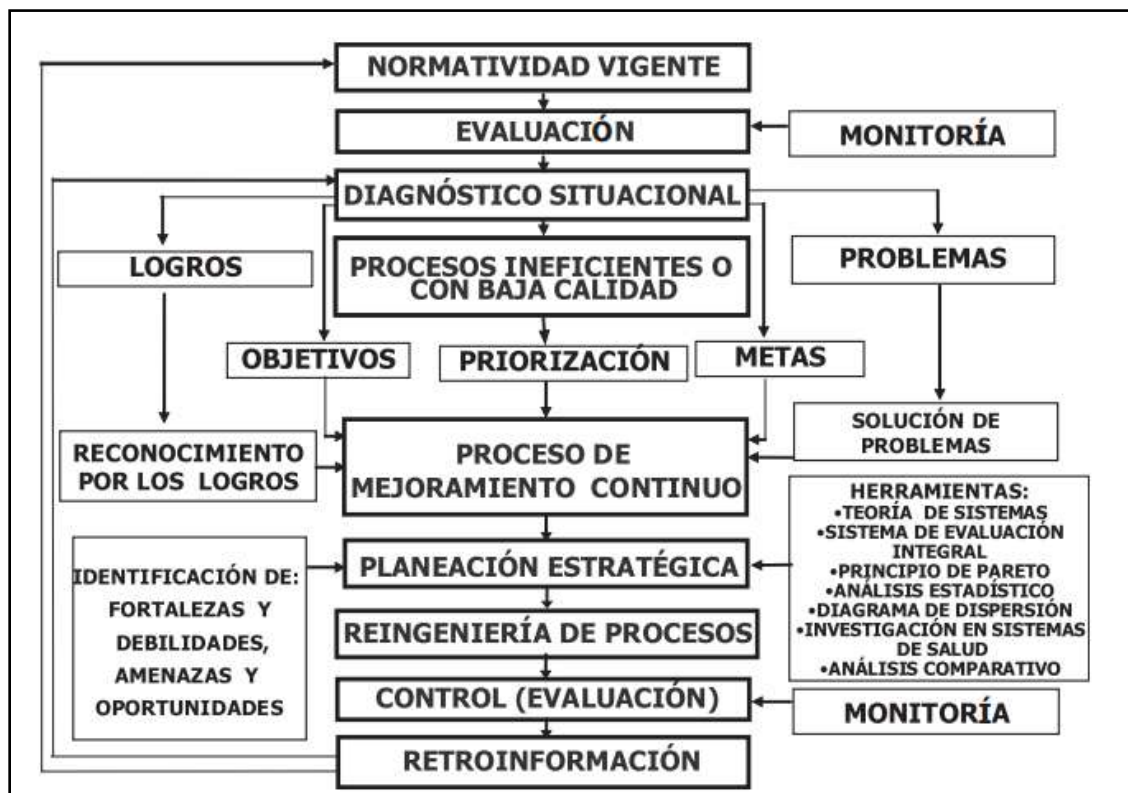


Figura N° 2: Sistema de Mejora Continua aplicado a la atención del personal médico en una institución de salud.

Fuente: Aguirre (2008, p.191).

La importancia de la certificación en la serie ISO 9000 radica en que los clientes, usuarios o pacientes tienden a inclinarse por aquellos proveedores de servicio de salud que cuenten con esta acreditación, porque de este modo se aseguran de que la institución seleccionada disponga de un buen SGC. Esto ha traído consigo que la norma ISO 9001 se convierta en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado, ya que la insatisfacción del cliente, usuario o paciente, se traduce en una pérdida de ventas de servicios actual y a futuro, por la pérdida del mercado actual y potencial. Los requisitos de esta Norma Internacional son generales por lo que se pueden aplicar a las organizaciones que ofrecen un servicio de salud tanto a nivel público como privado.

Modelo conceptual de calidad de servicio de Parasuraman y colaboradores

Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo referido a la calidad de los servicios prestados. Este modelo, bautizado en 1985 como “El Modelo GAP” propuso la existencia de 5 brechas o gap por su nombre en inglés, que pueden aparecer cuando se desea medir la calidad de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46):

El primer gap está relacionado con la diferencia entre la expectativa del consumidor por el servicio que será provisto y la percepción que proporcionan los directivos de la organización que proveen dicho servicio esperado.

El segundo gap se obtiene con la percepción que tienen los directivos de las expectativas de los consumidores y las especificaciones de la calidad de dicho servicio, basado en los estándares de calidad internos de la organización.

La tercera brecha se relaciona con la discrepancia entre las normas internas referentes a la calidad del servicio y la calidad del proceso del servicio entregado.

La cuarta brecha prevé la discrepancia que pueda producirse entre el proceso de prestación de servicios la calidad y la comunicación externa, con respecto a dicho servicio.

La quinta y última brecha o gap, es la más importante de todas y se relaciona con la discrepancia que pueden manifestar los clientes externos entre la expectativa del servicio que desean recibir y la percepción del servicio que realmente recibieron.

Gârdan (2014) señala que la quinta brecha es considerada por los autores del Modelo Gap como una función, producto de las cuatro primeras brechas. En la figura N° 3 se muestra el modelo conceptual propuesto por Parasuraman y colaboradores, que indica de forma clara cuáles son los determinantes de la calidad del servicio.

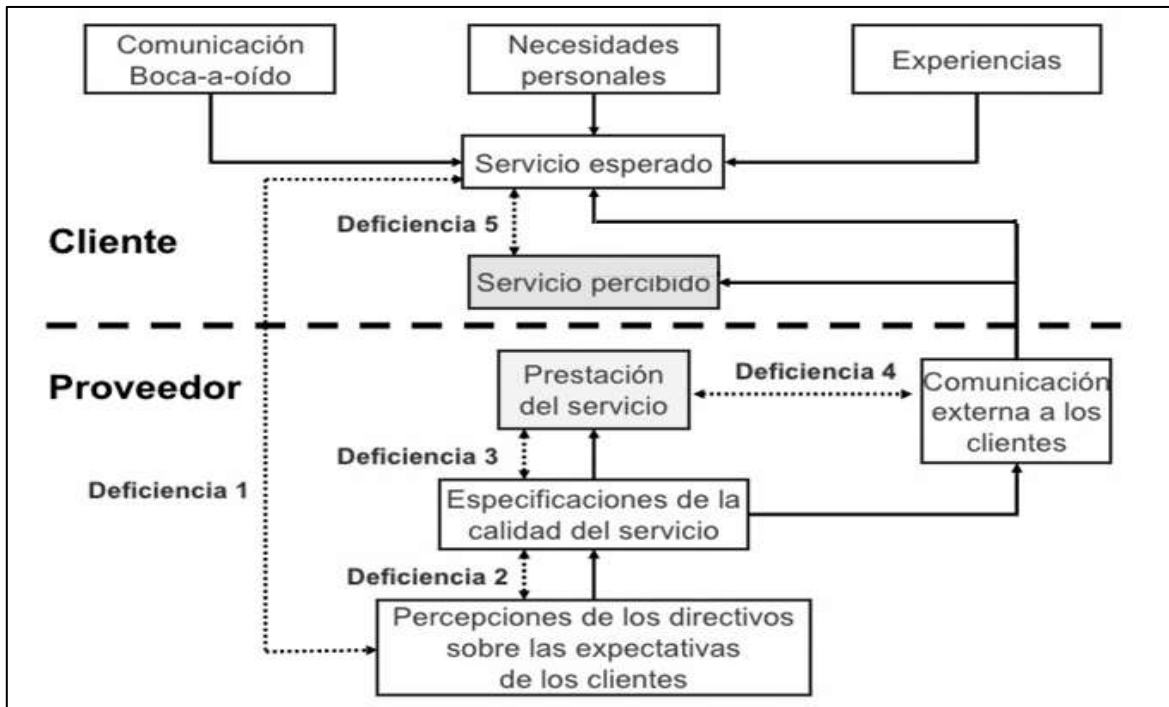


Figura N° 3: Modelo conceptual de calidad de servicio propuesto por Parasuraman y cols.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993, p. 52).

En efecto, según este patrón, para disminuir la deficiencia (o gap) 5 que compara el servicio esperado con el recibido, se deben disminuir las brechas de la 1 a la 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible, ya que en la medida de que existan estas deficiencias, los usuarios percibirán “caídas” en la calidad del servicio prestado. Este modelo constituye un proceso lógico que la alta gerencia puede emplear tanto para medir como para mejorar la calidad de sus servicios.

El próximo paso constituyó la creación de una escala de medición por parte de los creadores del Modelo Gap. En 1988, Zeithaml, Berry y Parasuraman idearon la escala SERVQUAL que buscaba medir el quinto gap con la ayuda de 5 dimensiones: tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía (las cuales fueron definidas en el Capítulo IV, en el punto de Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos). De esta manera, Zeithaml, Berry y Parasuraman dieron a conocer el “Modelo Gap Extendido”, donde agregaban las 5 dimensiones al modelo inicial (figura N° 4):

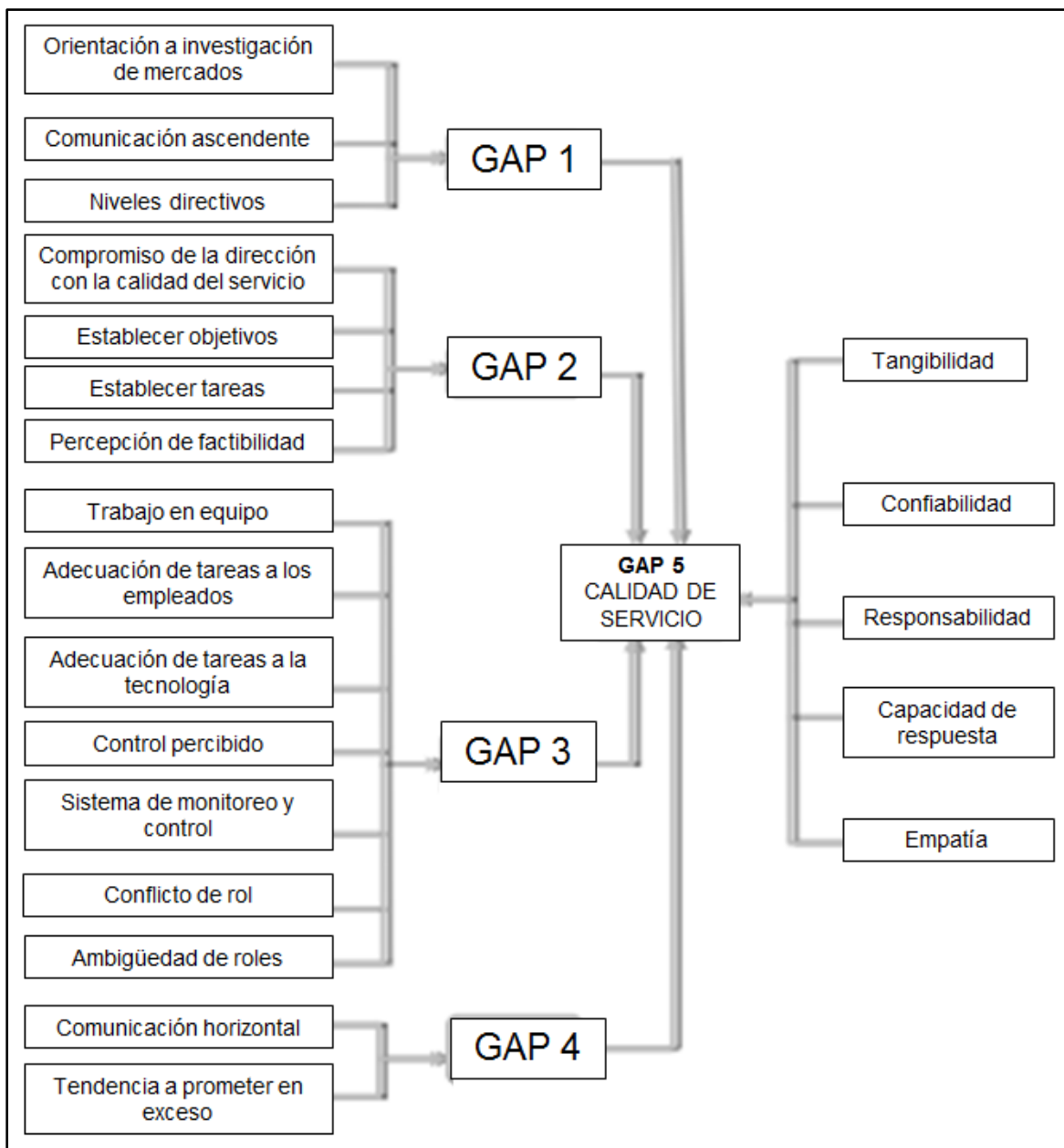


Figura N° 4: Modelo GAP extendido.

Fuente: traducido de Gârdan (2014, p.110).

2.3 Bases Legales

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Título III. Capítulo V. De los derechos sociales y de las familias. **Artículo 83.** La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. (p. 66). Título III. Capítulo VI. De los derechos económicos.

Artículo 117. *“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios...”* (p.81).

2.3.2 Ley Orgánica de la Salud (1998). La calidad es uno de los principios de la salud en Venezuela, definido como los mecanismos de control que la garantizan, basada en la integridad, continuidad, suficiencia, oportunidad y personalización, bajo las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales (**Título I, Art. 3**). La calidad está garantizada por la Contraloría Sanitaria (**Título III, Capítulo IV, Art. 33**) quien, bajo un proceso obligatorio de acreditación, califica a los establecimientos de salud (**Título IV, Capítulo II, Art. 42**). Asimismo, la ley establece multas o la clausura definitiva a las instituciones de salud que incumplan las normas que regulan la calidad (**Título VII, Art.66**).

2.3.3 Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). El Ministerio de Salud es uno de los organismos con representación en el Consejo Venezolano para la Calidad (**Título II, Capítulo II, Artículo 27**). En consecuencia, debe regirse por los parámetros de calidad de servicios, escritos de esta ley.

2.3.4 Ley que regula el Subsistema de Salud (1999). Garantizar la calidad de los servicios de salud, es deber del Ministerio de Salud (**Título II, Capítulo II, Art. 10**) y la comprueba a través de la acreditación, certificación y supervisión de las instituciones que lo prestan. El ministerio debe realizar auditorías médicas para verificar la calidad (**Título V, Capítulo I, Art. 100**). Las multas por adquirir insumos faltos de calidad van desde las 3000 a 4000 U.T. (**Título VI, Capítulo II, Art. 116, numeral 2**).

2.3.5 Ley del Ejercicio de la Medicina (2011). Es deber de los colegios de médicos y de las organizaciones médico gremiales fomentar la calidad técnica, científica y humana de los servicios médicos (**Título II, Capítulo I, Art. 56, numeral 5**).

2.3.6 Código de Deontología Médica (1985). Título I, Capítulo II, 9º postulado del juramento médico: *“No estableceré diferencias en mi dedicación y en la calidad de la atención prestada al enfermo, se trate de servicios médicos contratados, de carácter individual o de índole gratuita”* (p.3).

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se llevó a cabo en CIO & LAB, una organización de salud ubicada en la calle Francisco Lazo Martí, C.C. Plaza Santa Mónica. Nivel P.B. Local 9 y 10. Urbanización Santa Mónica. Los servicios de salud ofrecidos son: consulta externa en las áreas de odontología, medicina interna, ginecología, gastroenterología; servicio de imagenología (densitometría ósea y Rx en general) y de laboratorio clínico. La presidenta de la junta directiva Dra. Dayanira González, escribió en el catálogo de generalidades de la organización lo siguiente:

Misión: Somos una empresa del sector salud que ofrece servicios integrales de odontología, medicina, laboratorio e imágenes a la población de Caracas, garantizando una alta calidad científica en nuestro personal, para lograr el bienestar de los pacientes que utilizan este servicio. **Visión:** Ser la empresa líder en consulta externa odontológica, de medicina, laboratorios e imágenes en el marco de la excelencia, con un personal comprometido con la misión de la organización (González, 2014, p. 3).

Valores de la compañía: *“Ética, honestidad, solidaridad, sentido de pertenencia, profesionalismo y responsabilidad”* (González, 2014, p. 4).

Organigrama de la organización: se muestra en la figura N° 5.

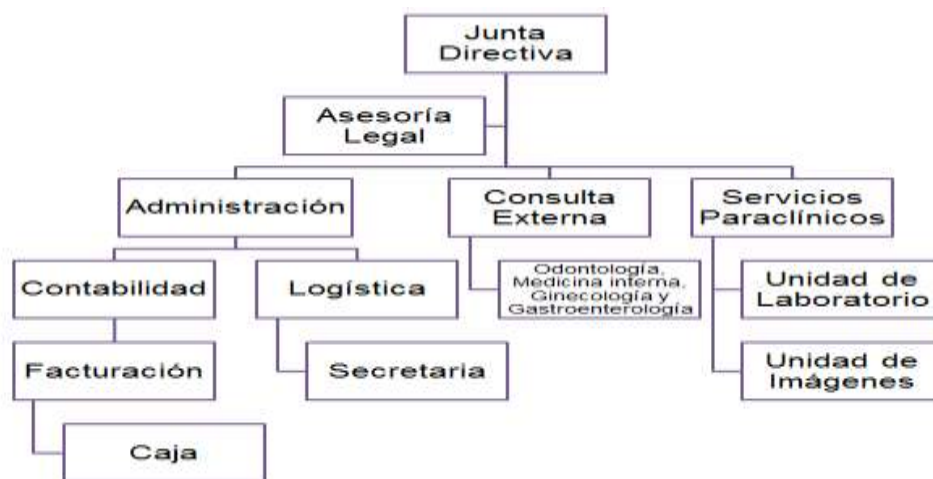


Figura N° 5: Organigrama de CIO & LAB.

Fuente: González (2014).

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se explica el tipo de investigación usado, su diseño, la unidad de estudio, la población y tipo de muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases de la investigación, el procedimiento por objetivos, la operacionalización de los objetivos, los aspectos éticos, el cronograma de actividades elaborado y los recursos materiales, humanos y financieros requeridos para llevar a cabo el estudio.

3.1 Tipo de Investigación

El presente estudio consistió en una Investigación Aplicada, definida por Yáber como *“una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país”* (Yáber & Valarino, 2010, p.67). La investigación aplicada, además de generar nuevos conocimientos, plantea soluciones a un fenómeno social determinado operando en contextos abiertos, reales y alineados hacia las organizaciones y los clientes.

La investigación aplicada puede ser dividida a su vez en tres tipos. En efecto, un científico que se plantea realizar una investigación aplicada, deberá contestar algunas de estas inquietudes: *“¿va a desarrollar un producto o servicio, a evaluar comparando medios y fines, o a intervenir para cambiar?”* (Yáber & Valarino, 2010, p.69). Si responde a la primera parte, será investigación y desarrollo, si responde a la segunda expectativa, será una investigación de corte evaluativo y si contesta a la tercera opción, el tipo de trabajo a realizar será una investigación-acción.

Otros autores, como Hernández y cols., mencionan que existen investigaciones de tipo experimental y no experimental. En este sentido, este trabajo fue clasificado como una Investigación no experimental, debido a que se realizó *“sin la manipulación deliberada de variables* (Hernández y cols., 2010, p. 149), y se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Sin embargo, dada la naturaleza del presente estudio, se puede

afirmar que la definición más adecuada del tipo de investigación es la de corte aplicativo, específicamente del tipo de investigación evaluativa, porque tuvo como propósito determinar sistemáticamente la calidad de servicio de para CIO & LAB.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es definido por Hernández y cols. como el *“Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”* (Hernández y cols., 2010, p. 120). Según los citados autores, existen 2 tipos de diseño de investigación: diseño experimental y diseño no experimental. Al ser la presente investigación de tipo aplicada, el diseño que mejor se ajustó fue el no experimental, el cual se divide a su vez en diseño transeccional y diseño longitudinal:

Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Cuando recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura son más bien exploratorios; cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, y reportan lo que arrojan esos datos son descriptivos; cuando además describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos, variables, sucesos, contextos o comunidades son correlacionales, y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correlacionales-causales. (Hernández y cols., 2010, p. 165).

Para cumplir con los objetivos específicos 1.2.2.1, 1.2.2.2, 1.2.2.3, 1.2.2.4 y 1.2.2.5, el tipo de diseño transeccional a usar será el descriptivo, debido a que estos tuvieron *“...como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”*. (Hernández y cols., 2010, p. 152); en efecto se exploró la percepción y expectativas de los clientes externos y se midió la percepción de los clientes externo de cara a lo que los clientes internos (trabajadores de CIO & LAB) consideran que ofrecen como servicio, mediante el instrumento SERVQUAL.

3.3 Unidad de Análisis

El objeto de estudio en esta investigación es la gestión de la calidad de los servicios de salud prestados en CIO & LAB: Odontología, Medicina (gastroenterología, ginecología y medicina interna), Imagenología (densitometría ósea, mamografías, panorámicas, Rx general y ultrasonido) y Laboratorio.

3.4 Población y Muestra

La población o universo es el *“conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”* (Hernández y cols., 2010, p.174). En el presente estudio, la población incluyó a todos los trabajadores y clientes externos de CIO & LAB, mayores de 18 años de edad, que se encontraban presentes entre el 14 de marzo de 2016 y el 15 de abril de 2016, que respondieron a todas las preguntas del cuestionario sobre satisfacción de calidad en los servicios de salud SERVQUAL, de manera voluntaria. La proyección de la dirección de CIO & LAB en cuanto al número de clientes para ese período fue de: 135 personas para clientes externos y 13 personas para clientes internos (González, 2014).

La muestra es *“un subgrupo de la población”* (Hernández y cols., 2010, p.175), y pueden ser muestras probabilísticas y no probabilísticas. En el caso de los diseños transeccionales, se utiliza la muestra probabilística, definida como *“un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”* (Hernández y cols., 2010, p.176).

Para calcular la muestra, el investigador debe preguntarse: dado que una población es de N tamaño, ¿cuál es el menor número de unidades muestrales que se necesitan para conformar una muestra (n) que asegure un nivel de error estándar y nivel de confianza específicos para que pueda representar a la población? (Hernández y cols., 2010, p.178). Utilizando la herramienta de servicio público de Creative Research Systems® denominada *Calculadora de Tamaño de Muestras* (2006), se calculó la n de la siguiente manera:

- Tamaño de la población de clientes externos: 135 personas.
- Nivel de confianza: 95%
- Error máximo aceptable: 5%

Obteniéndose una **$n= 100$ personas.**

Para los clientes externos, la muestra será probabilística estratificada, definida como un “*subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento*” (Hernández y cols., 2010, p.180), en consecuencia, el cálculo se efectuará de la siguiente manera:

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Kalton y Heeringa, 2003). Kish (1995) afirma que, en un número determinado de elementos muestrales $n= \sum nh$, la varianza de la media muestral $\bar{Y}$ puede reducirse al mínimo, si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

Esto es,

$$\sum fh = \frac{n}{N} = ksh$$

En donde la muestra n será igual a la suma de los elementos muestrales nh . Es decir, el tamaño de n y la varianza de $\bar{Y}$ pueden minimizarse, si calculamos “submuestras” proporcionales a la desviación estándar de cada estrato. Esto es:

$$fh = \frac{nh}{Nh} = ksh$$

En donde nh y Nh son muestra y población de cada estrato, y sh es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato. Entonces tenemos que:

$$ksh = \frac{n}{N}$$

(Hernández y cols., 2010, p.181).

Aplicando lo anteriormente expuesto a los Clientes externos de CIO & LAB por proyección estimada, se logra la fracción constante o ksh para obtener el tamaño de la muestra por estrato:

$$ksh = \frac{100}{135} = 0.74$$

Utilizando las tablas de Excel© 2013, se obtuvo la tabla N°1 con la siguiente información:

Tabla N°1: Muestra probabilística estratificada para clientes externos de CIO & LAB

Servicio prestado	Especificación	<i>N</i>	Multiplicado por ksh y aproximado a valor redondeado	
Odontología	Consulta Odontológica	57	0,74	42
Especializaciones médicas	Consulta de Gastroenterología	4	0,74	3
	Consulta de Ginecología	5	0,74	4
	Consulta Medicina Interna	5	0,74	4
Imágenes	Densitometría ósea	3	0,74	2
	Mamografías	11	0,74	8
	Panorámicas	9	0,74	7
	Rx General	8	0,74	6
	Ultrasonido	4	0,74	3
Laboratorio	Laboratorio	28	0,74	21
	Total	135	0,74	100

En el caso de los clientes internos, se procedió a encuestar al total de las personas que laboran en las áreas estudiadas (13 personas).

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento que se usó fue el cuestionario, definido como *“un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”* (Hernández y cols., 2010, p.218). El cuestionario se denomina SERVQUAL (Service of Quality) y consiste en una serie de preguntas cerradas, definidas como aquellas que *“contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas... se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas”* (Hernández y cols., 2010, p.218).

SERVQUAL fue desarrollado por primera vez por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1986, sobre la base de una perspectiva de marketing y con el apoyo del Instituto de Ciencia de Marketing (Babakus y Mangold, 1992), ubicado en Massachusetts Estados Unidos. Dado que existen 2 formas de calidad en los servicios de salud, calidad técnica y funcional, ésta última que yace referida a la manera en que la atención del servicio de salud se entrega al paciente, resulta muy importante para las organizaciones porque las percepciones de valor que tengan los consumidores acerca del servicio prestado son determinantes a la hora de que éstos elijan usar uno u otro servicio ya que, generalmente, los pacientes no pueden evaluar con precisión la calidad técnica de un servicio de atención salud por asimetría de información (Babakus y Mangold, 1992).

Parasuraman y cols. (1993) Afirman que, si bien cada una industria de servicios es única en algunos aspectos, existen 5 dimensiones de la calidad en los servicios, que se aplican a las organizaciones proveedoras de los mismos:

1. Elementos tangibles: instalaciones físicas, equipos y la apariencia del personal que labora en la institución.
2. Fiabilidad: capacidad para realizar el servicio prometido de forma íntegra y precisa.
3. Responsabilidad: para ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido.
4. Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados unidos a su capacidad para inspirar confianza.
5. Empatía: la atención o cuidado que la empresa ofrece a sus clientes, de manera personalizada.

En este orden de ideas, los clientes valoran la calidad del servicio al comparar lo que desean o esperan a partir de sus necesidades (Expectativas) con el resultado del servicio recibido (Percepciones). De esta manera, el cliente percibirá un servicio con calidad cuando su experiencia con la prestación de un determinado servicio, iguale o supere sus expectativas iniciales.

La brecha que existe entre percepción y expectativas de c/u de las 5 dimensiones de la calidad en los servicios prestados, establece según este modelo, la medición de la misma, permitiendo el diagnóstico de oportunidades de mejora, en los que la organización debe trabajar. Según Castillo (2005) SERVQUAL resulta útil para:

- Establecer una calificación global de la calidad del establecimiento.
- Conocer lo que desean los clientes de la organización (beneficios ideales).
- Determinar lo que perciben encontrar los clientes (beneficios descriptivos).
- Las brechas de insatisfacción específicas.
- El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave y no urgente.

Esta primera escala SERVQUAL contiene 21 ítems que evalúa c/u de las dimensiones anteriormente explicadas. Sin embargo, Babakus y Mangold, realizaron la modificación de la misma en el año 1992 para el contexto clínico, basados *“en la relevancia de las preguntas a los servicios hospitalarios y en la capacidad de los pacientes para responder a las preguntas sin la confusión que experimenta o frustración indebida”* (Babakus y Mangold, 1992, p.770), puesto que los mencionados autores observaron en sus pruebas piloto, que la escala original estaba asociada a una baja tasa de respuestas de los pacientes. La escala final del SERVQUAL modificado por Babakus y Mangold contiene 15 pares de apartados a juego de las expectativas/percepciones de los pacientes y personal sanitario, que representan a las cinco dimensiones de la calidad del servicio (Babakus y Mangold, 1992). Dada la escasa información que existe en la literatura acerca de la aplicación de 15 ítems con respecto a 21 ítems y que la validación internacional del cuestionario SERVQUAL se hizo con base a las 21 afirmaciones,

será estas últimas la que se utilicen en el presente estudio (ver Anexos N° 2 y N° 3).

Al cuestionario SERVQUAL se le aplicó la Escala de Likert consistente en un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández y cols., 2010, p.245), que para este trabajo se evaluará, utilizando recuadros al lado de cada afirmación, 5 categorías siendo:

- 1) *Totalmente en desacuerdo.*
- 2) *En desacuerdo.*
- 3) *Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral).*
- 4) *De acuerdo.*
- 5) *Totalmente de acuerdo.*

La confiabilidad del cuestionario utilizado, está dada por el coeficiente alfa de Cronbach. Este es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa; cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala.

Una vez tabulada la información de los cuestionarios, para obtener el valor de las brechas, se calcularon las respectivas medias para cada afirmación y dimensión. También se calculó la respectiva desviación típica en cada caso, para asegurarse que los valores de las medias sean representativos de las respuestas del conjunto de cuestionarios procesados (Castillo, 2005).

Para cada dimensión y cada afirmación incluida en ellas, se procedió a calcular la brecha absoluta o gap, que se obtiene de restar el valor medio respectivo correspondiente a expectativas (E) de la afirmación o dimensión, según sea el caso, del valor medio respectivo correspondiente a percepciones (P), quedando la siguiente ecuación:

$$\text{Brecha, Diferencia o GAP} = P - E$$

Si dicho valor es positivo ($P > E$), significará que la percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en ese ítem. Si por el contrario, el valor es negativo ($P < E$), esto expresa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe insatisfacción del usuario (ver tabla N° 2).

Tabla N°2: Puntuaciones utilizadas por el modelo de calidad de servicio mediante el cuestionario SERVQUAL

Puntuación de SERVQUAL: Percepciones del Servicio - Expectativas del Servicio		
Puntuación de SERVQUAL	= 0	Existe calidad en el servicio.
Puntuación de SERVQUAL	> 0	Existe un excelente o extraordinario nivel de calidad.
Puntuación de SERVQUAL	< 0	Existe un déficit o falta de calidad.

Para priorizar los aspectos que requieren más atención y aplicar correctamente los recursos a los aspectos puntuales que son prioritarios para el cliente se calculan las brechas relativas (Catillo, 2005), multiplicando los resultados de ($P-E$) de cada dimensión y factores que la componen, por su respectiva preponderancia (porcentaje asignado para cada afirmación en el cuestionario respectivo). De esta forma, la brecha correspondiente se relativizó en importancia y se obtuvieron una serie de indicadores presentados en los resultados. La importancia de la obtención de los mismos radica en que estos resultados les permitirán a los directores de CIO & LAB, en un futuro próximo, asignar recursos y esfuerzos con la prioridad necesitada, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes, según su indicación respecto a qué elementos les resultan más importantes para sentirse satisfechos con la calidad del servicio.

Por último, de acuerdo al servicio ofrecido por odontología, especialidades médicas, laboratorio e imágenes, se obtuvieron las medias de las expectativas y de las percepciones de los clientes internos o trabajadores y se calcularon las brechas para poder compararlas con las brechas de los clientes externos. La finalidad de realizar esta comparación es mostrarle a la directiva y a los trabajadores del centro de salud cómo esperan ser vistos y como se perciben vs cómo son esperados y percibidos por sus pacientes, en aras de concientizar las

oportunidades de mejora y afianzar lo positivo que pueda tener cada servicio visto de manera individual.

3.6 Fases de la Investigación

Fase I: Sensibilización a los clientes internos de CIO & LAB para el trabajo de investigación y medición de sus expectativas y percepciones.

Consistió en lograr que el personal que labora en la organización, tomase conciencia de la importancia de conocer las opiniones, tanto propias como de los clientes externos, en cuanto a la calidad del servicio prestado. Para ello se realizó una presentación, de tipo ejecutiva y en formato Power Point© versión 2013, donde se explicó: el concepto de calidad, su importancia para el negocio, el cuestionario SERVQUAL y su aplicación. Al final de la charla, se procedió a evaluar, a través del cuestionario SERVQUAL las expectativas y percepciones que los clientes internos o trabajadores de la institución de salud tienen acerca del servicio que ellos prestan diariamente.

Fase II: Medición de la calidad de servicio a los clientes externos de CIO & LAB. Esta fase, que se llevó a cabo desde el 14 de marzo de 2016 hasta el 15 de abril del mismo año, donde se abordaron a los 100 clientes externos para que, voluntariamente y cumpliendo con el marco ético presentado en este estudio, contestaran los siguientes aspectos relacionados con la encuesta realizada: primero, la data socio demográfica; segundo, los 21 ítems del cuestionario SERVQUAL para conocer las expectativas con respecto al servicio que iban a recibir y tercero, la distribución que le dan a c/u de las 5 dimensiones preguntadas, en la escala del 1 al 100. El sitio seleccionado fue la sala de espera de CIO & LAB por estar ubicada estratégicamente y equidistante a todos los servicios. Una vez que el cliente externo fue atendido, se procedió a preguntarle los 21 ítems del cuestionario SERVQUAL para conocer sus percepciones con respecto al servicio ya recibido.

Fase III: Procesamiento y análisis de resultados. Una vez obtenida la totalidad de las encuestas, se procedió al procesamiento de los datos a través de

las herramientas: IBM SPSS (Versión 22) y Microsoft Excel© versión 2013, donde se crearon las tablas y gráficos que ayudaron a la interpretación de la información.

Fase IV: Presentación de resultados y discusión. En esta fase se presentaron los resultados obtenidos, se diagnosticaron las brechas existentes entre las percepciones y expectativas de los clientes externos de CIO & LAB a nivel general y específico para las áreas de: Odontología, Medicina, Laboratorio e Imágenes. Asimismo, se pudieron revelar las percepciones de los trabajadores o clientes internos de CIO & LAB con respecto al servicio que ellos prestan dentro de la institución objeto de estudio y se comparó con las percepciones de los clientes externos. Se realizó la discusión de las brechas con base a la comparación de la información obtenida, con la literatura tanto nacional como internacional.

Fase V: Elaboración de las conclusiones y recomendaciones sugeridas para CIO & LAB. Una vez obtenidas las brechas entre las expectativas y percepciones de los clientes externos de la organización, las percepciones de los clientes internos y habiendo estudiado las estrategias que emplearon otros autores, se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, que fueron presentadas conjuntamente con el resto de la investigación ante la Comisión de Postgrado, para optar al título de Especialista en Servicios Asistenciales de Salud.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

Atendiendo a los objetivos de la investigación, en la tabla N° 3 se muestra la operacionalización de las variables.

Tabla N°3: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento	Fuente de información
Calidad del Servicio de Salud: Grado de discrepancia entre las expectativas y percepciones de los clientes con respecto al servicio de salud prestado.	Aspectos tangibles	Apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación.	Cuestionario SERVQUAL: Ítem Nro. 1, 2, 3 y 4.	Usuarios y trabajadores de los servicios de CIO & LAB.
	Confiabilidad	Capacidad para ofrecer el servicio prometido de forma seria, segura, formal, libre de daños, dudas, riesgos e inseguridades.	Cuestionario SERVQUAL: Ítem Nro. 5, 6, 7, 8 y 9.	Usuarios y trabajadores de los servicios de CIO & LAB.
	Capacidad de respuesta	Es el deseo y disposición mostrados por el personal para ayudar al paciente y proveerles del mejor servicio rápidamente.	Cuestionario SERVQUAL: Ítem Nro. 10, 11, 12 y 13.	Usuarios y trabajadores de los servicios de CIO & LAB.
	Seguridad	Es la cortesía, el conocimiento, la competencia profesional y la capacidad para inspirar confianza en los pacientes y familiares.	Cuestionario SERVQUAL: Ítem Nro. 14, 15, 16 y 17.	Usuarios y trabajadores de los servicios de CIO & LAB.
	Empatía	Es el respeto y la consideración personalizada hacia el paciente.	Cuestionario SERVQUAL: Ítem Nro. 18, 19, 20 y 21.	Usuarios y trabajadores de los servicios de CIO & LAB.

3.8 Aspectos Éticos

La investigación aplicada tiene sus fundamentos en la investigación científica. El ejercicio de la investigación científica y el uso del conocimiento producido por la ciencia demandan conductas éticas en el investigador. La investigación aplicada, además de generar conocimientos, busca soluciones aceptables y pertinentes a un contexto social correspondiente a la realidad de CIO & LAB. Parte de la evaluación incluirá la realización de cuestionarios, los cuales serán llenados voluntariamente por los clientes externos de la organización, previa autorización y sin ningún tipo de coerción. A dichos clientes no se les solicitará

colocar en ningún momento sus datos personales, preservando de esta manera el total anonimato en cuanto a ideologías, las identidades, los juicios, prejuicios y todos los elementos de la cultura que impregnan los propósitos, el problema, el objeto de estudio, los métodos e instrumentos, respetando el secreto médico que reza en el capítulo VI de la Ley del Ejercicio de la Medicina y las Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Biomédica en Seres Humanos preparadas por el Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) en colaboración con la Organización Mundial de la Salud.

Pauta 18: Protección a la confidencialidad. El investigador debe establecer protecciones seguras de la confidencialidad de los datos de investigación de los sujetos. Se debe informar a los sujetos de las limitaciones, legales o de otra índole, en la capacidad del investigador para proteger la confidencialidad de los datos y las posibles consecuencias de su quebrantamiento... La investigación relacionada con individuos y grupos puede implicar la recopilación y registro de datos que, si se revelasen a terceros, podrían causar daño o aflicción. Los investigadores deben tomar medidas para proteger la confidencialidad de dichos datos, por ejemplo, omitiendo información que pudiese revelar la identidad de individuos, limitando el acceso a los datos, haciéndolos anónimos, o por otros medios. (CIOMS-OMS, 2002, p.63).

La metodología utilizada como soporte para la investigación respeta los derechos de autor, haciendo referencia a los autores consultados durante el desarrollo de la misma. Por último, la presentación de los resultados de investigación que surgirá a partir de los resultados del cuestionario, será realizada previa aprobación de la Dirección de CIO & LAB, con fines exclusivamente académicos para la Universidad Católica Andrés Bello.

3.9 Cronograma

Para la realización del cronograma se utilizó la herramienta Gantt Project© que permite la programación de las tareas del proyecto para la posterior gestión de los recursos, tal como se muestra en la figura N° 6.

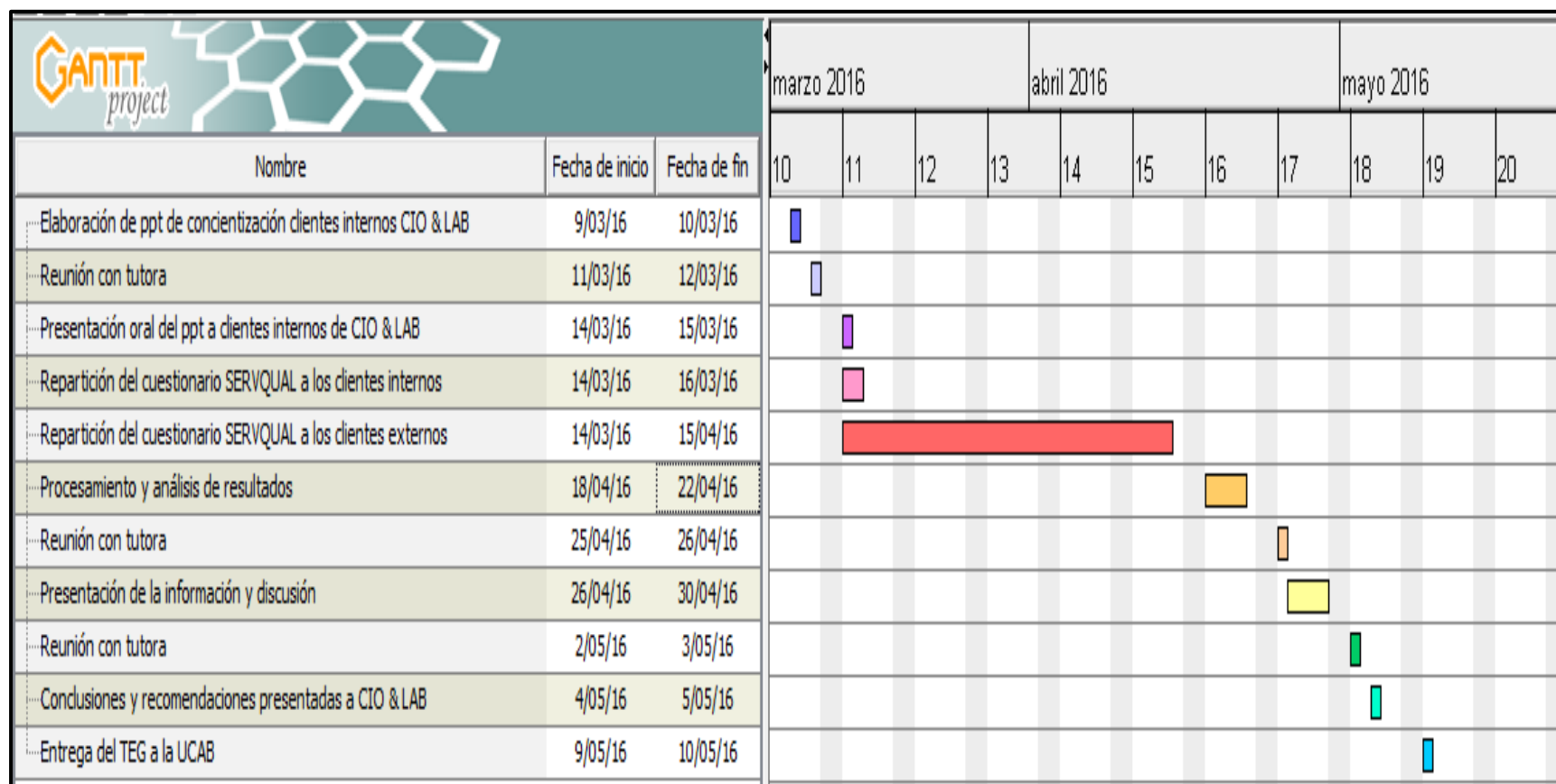


Figura N° 6: Cronograma de actividades.

3.10 Recursos

Para la realización del presente trabajo especial de grado, se requirieron los recursos materiales, humanos y financieros desglosados en la tabla N° 4. Cabe destacar que se requerirá un monto de 54.536,00 Bs para cubrir los costos de los recursos materiales y las horas créditos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Asimismo, por ser un proyecto de trabajo especial de grado las 165 horas hombres requeridas por parte del estudiante y del tutor (divididas en 150 horas hombres de la estudiante y 15 horas hombres del tutor), son gratuitas.

Tabla N°4: Recursos necesarios para realizar la gestión de evaluación de la calidad de servicio en CIO & LAB.

Recurso	Rubro	Unidad de costo	Total de unidades	Costo Unitario	Recurso Financiero (monetario)
Material	Resmas de papel	Bs.	2	3.000,00	6.000,00
Material	Caja de bolígrafos	Bs.	2	130,00	260,00
Material	Tóner para impresión	Bs.	3	10.000,00	30.000,00
Material	Encuadernado	Bs.	2	6.082,80	12.165,60
Humano	Estudiante de postgrado	Horas hombre	200	-	-
Humano	Tutor de tesis	Horas hombre	15	-	-
Financiero	Horas créditos de la UCAB	Bs./Unidad crédito	4.8	1.273,00	6.110,40
TOTAL			- 165 Horas hombre. - 10 Unidades	17.403,00	54.536,00

CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos a través de SERVQUAL. Se diagnosticaron las brechas entre las expectativas y las percepciones de los clientes externos de CIO & LAB, tanto a nivel general como específico por área de trabajo. Se definió la percepción de los trabajadores de la organización con respecto al trabajo que realizan en c/u de las áreas. Se compararon las percepciones de los clientes externos vs los clientes internos.

5.1 Características de la muestra de clientes externos de CIO & LAB

En la tabla N° 5 se pueden observar las características sociodemográficas de los 100 clientes externos que fueron atendidos en las diferentes áreas de CIO & LAB durante el periodo de aplicación del cuestionario SERVQUAL.

Tabla N° 5: Características de la muestra seleccionada de clientes externos de CIO & LAB.

Género	Total	%
Femenino	79	79%
Masculino	21	21%
Rango de edad (años)	Total	%
18-24	12	12%
25-34	16	16%
35-44	32	32%
45-54	19	19%
55-64	14	14%
≥ 65	7	7%
Estudios realizados	Total	%
Básica	6	6%
Media	16	16%
Técnico	33	33%
Universitario	45	45%
N° de veces que ha acudido a CIO & LAB	Total	%
Primera vez	36	36%
Segunda vez	28	28%
Tercera vez	14	14%
≥ Cuatro veces	22	22%
Método de financiamiento	Total	%
Autofinanciado	72	72%
Póliza de seguro	28	28%

De la tabla anterior se desprende que el 79% de los encuestados son mujeres y el 21% son hombres, lo que permite afirmar que son las mujeres las que más acuden a CIO & LAB.

En relación al rango de edad de los encuestados, la mayor cantidad se encuentra en el tercer rango (35-44 años de edad) en un 32%, seguido del cuarto rango (45-54 años de edad) en un 19%. Esto es debido a que la población ubicada en este grupo etario suele cuidar más su salud, por ser una población económicamente activa y, en el caso del tercer rango, también en edad reproductiva. En consecuencia, requieren usar continuamente los servicios que ofrece CIO & LAB.

Con respecto a los estudios realizados, 45% de los encuestados afirman haber completado la educación universitaria y un 33% tener un grado técnico. Estos resultados, asociados al hecho de que el 72% de la muestra autofinancia el costo de la consulta o de los servicios de laboratorio e imágenes, permiten afirmar que existe una clara conciencia de los encuestados sobre la importancia de preservar la salud. El 64% de los encuestados afirmaron haber acudido dos o más veces a CIO & LAB, lo cual indica alto grado de fidelidad hacia el centro de salud estudiado.

Por otro lado, la menor cantidad de encuestados se encontró en el rango ≥ 65 años de edad. Esta situación pudiera explicarse debido a que en este grupo etario se encuentra la mayor población pensionada, con difícil acceso al sistema de salud privado dado el alto costo de la realización de consultas médicas, odontológicas y exámenes paraclínicos a nivel semestral y/o anual que existe en el país si se compara con el ingreso mensual por pensión; por ende, requieren apalancarse de sus familiares para cubrir los costos derivados de las evaluaciones por los especialistas y los estudios diagnósticos asociadas a dichas evaluaciones o, en su defecto, tienden a utilizar el sistema público nacional de salud. Además requieren en su mayoría venir acompañados de otras personas por su condición física o mental.

5.2 Expectativas y Percepciones generales de los clientes externos de CIO & LAB

En la tabla N° 6 se puede observar la estadística descriptiva de las expectativas de los clientes externos. El alfa de Cronbach calculado por SPSS versión 22 fue igual a 0,787.

Tabla N° 6: Estadística descriptiva de las expectativas de los clientes externos de CIO & LAB.

Expectativa	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
E1	100	2,00	3,00	5,00	4,80	,449	,202
E2	100	2,00	3,00	5,00	4,77	,446	,199
E3	100	1,00	4,00	5,00	4,82	,386	,149
E4	100	3,00	2,00	5,00	4,72	,587	,345
E5	100	3,00	2,00	5,00	4,78	,523	,274
E6	100	2,00	3,00	5,00	4,78	,542	,295
E7	100	2,00	3,00	5,00	4,85	,457	,210
E8	100	3,00	2,00	5,00	4,72	,636	,406
E9	100	3,00	2,00	5,00	4,74	,561	,316
E10	100	4,00	1,00	5,00	4,79	,607	,370
E11	100	4,00	1,00	5,00	4,78	,561	,315
E12	100	2,00	3,00	5,00	4,85	,435	,189
E13	100	2,00	3,00	5,00	4,84	,443	,196
E14	100	4,00	1,00	5,00	4,80	,586	,343
E15	100	4,00	1,00	5,00	4,81	,580	,337
E16	100	2,00	3,00	5,00	4,80	,471	,222
E17	100	2,00	3,00	5,00	4,81	,442	,196
E18	100	3,00	2,00	5,00	4,78	,595	,355
E19	100	4,00	1,00	5,00	4,73	,722	,522
E20	100	4,00	1,00	5,00	4,76	,605	,366
E21	100	4,00	1,00	5,00	4,81	,563	,317

En el gráfico N° 1, se puede apreciar que la mayor expectativa obtenida por los clientes externos de CIO & LAB, en términos generales, estuvieron en los ítems E7 de Confiabilidad (CIO & LAB realiza bien su servicio a la primera vez) y E12 de Capacidad de respuesta (los empleados de CIO & LAB siempre están

dispuesto a ayudarlo), los cuales obtuvieron los puntajes más altos, con 4,85 c/u. Los ítems de nivel de expectativa más bajos se hallaron en la dimensión de Aspectos tangibles (E4: los elementos materiales relacionados con el servicio: folletos, facturas, etc., de CIO & LAB son visualmente atractivos) y en E8 (CIO & LAB concluye su servicio en el tiempo prometido) de Confiabilidad.

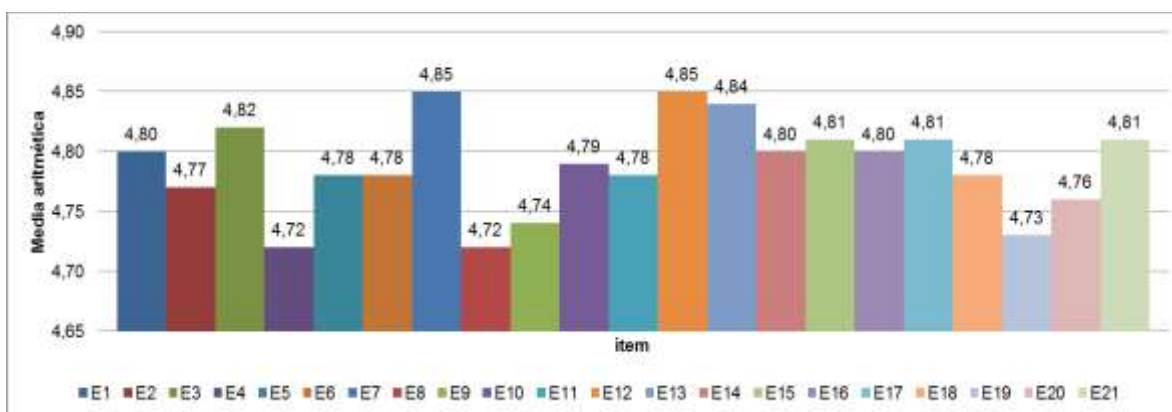


Gráfico N° 1: Promedio de las Expectativas generales de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.

En el gráfico N° 2 se presentan las expectativas promedio para cada dimensión de calidad, resumiendo lo señalado anteriormente.



Gráfico N° 2: Expectativas promedio por dimensión de los clientes externos de CIO & LAB.

Se observó que las expectativas superiores de los pacientes encuestados, son aquellas en las que el paciente da más importancia en relación al resto de los

criterios de calidad. En este caso corresponde al ítem E12 que señala que los empleados de CIO & LAB siempre están dispuestos a ayudarles (Capacidad de respuesta).

Una vez finalizado el servicio, los clientes externos manifestaron sus percepciones. El resumen de estadístico se visualiza en la tabla N° 7 y el alfa de Cronbach calculado por SPSS versión 22 fue igual a 0,861. Asimismo, las medias aritméticas se encuentran señaladas en el gráfico N° 3, a modo general.

Tabla N° 7: Estadística descriptiva de las percepciones de los clientes externos de CIO & LAB.

Percepción	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
P1	100	2,00	3,00	5,00	4,87	,366	,134
P2	100	2,00	3,00	5,00	4,86	,376	,142
P3	100	2,00	3,00	5,00	4,85	,385	,149
P4	100	2,00	3,00	5,00	4,88	,383	,147
P5	100	4,00	1,00	5,00	4,79	,655	,430
P6	100	2,00	3,00	5,00	4,87	,393	,155
P7	100	3,00	2,00	5,00	4,89	,447	,200
P8	100	3,00	2,00	5,00	4,77	,617	,381
P9	100	2,00	3,00	5,00	4,85	,385	,149
P10	100	3,00	2,00	5,00	4,80	,586	,343
P11	100	4,00	1,00	5,00	4,83	,620	,385
P12	100	3,00	2,00	5,00	4,89	,423	,180
P13	100	1,00	4,00	5,00	4,89	,314	,099
P14	100	2,00	3,00	5,00	4,88	,383	,147
P15	100	4,00	1,00	5,00	4,87	,505	,256
P16	100	2,00	3,00	5,00	4,94	,277	,077
P17	100	2,00	3,00	5,00	4,90	,333	,111
P18	100	2,00	3,00	5,00	4,92	,338	,115
P19	100	2,00	3,00	5,00	4,86	,402	,162
P20	100	3,00	2,00	5,00	4,86	,449	,202
P21	100	3,00	2,00	5,00	4,89	,423	,180

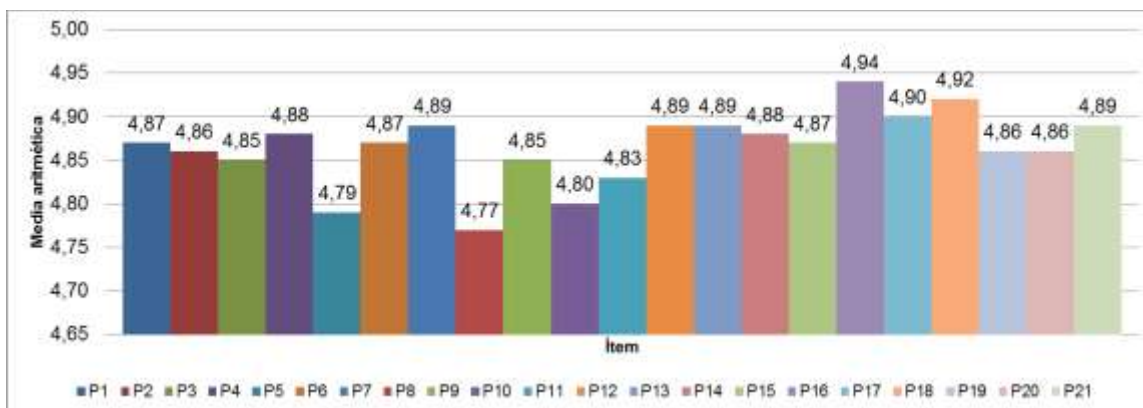


Gráfico N° 3: Promedio de las Percepciones generales de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.

Cuando clientes externos de CIO & LAB evaluaron la calidad del servicio recibido, la percibieron como muy buena ya que, en general, las percepciones superaron las expectativas (ver gráfico N° 4). En efecto, los clientes externos percibieron que los empleados de CIO & LAB poseen conocimientos suficientes para responder las preguntas que les hacen (P16 de la dimensión Seguridad), sintieron una atención personalizada (P18 de la dimensión Empatía) y un trato amable por parte de los empleados (P17 de la dimensión Seguridad).

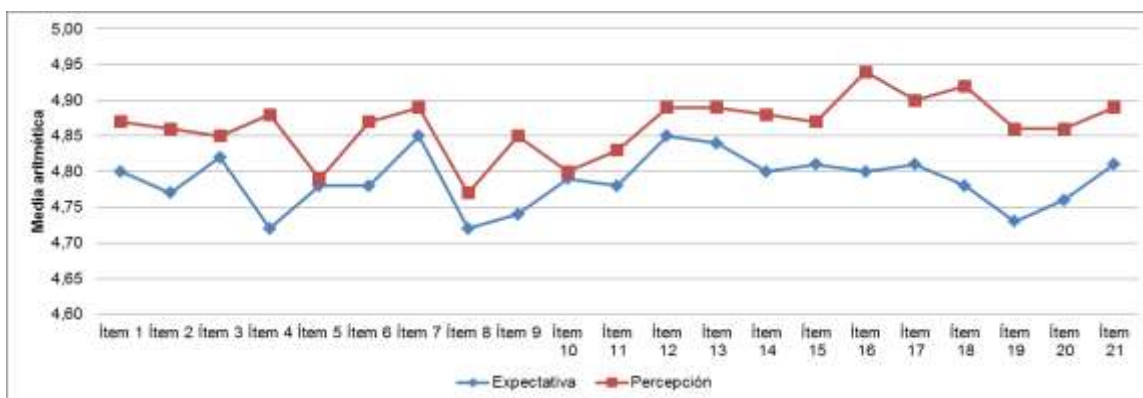


Gráfico N° 4: Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.

En el gráfico N° 5 se evidencia que el mayor puntaje lo obtuvo la dimensión de Seguridad y el menor puntaje lo tuvo la dimensión de Confiabilidad, vista discretamente afectada, ya que algunos usuarios tomaron una posición neutral o

en desacuerdo en los ítems P5 (cuando CIO & LAB promete algo en cierto tiempo, lo cumple) y P8 (CIO & LAB concluye su servicio en el tiempo prometido).

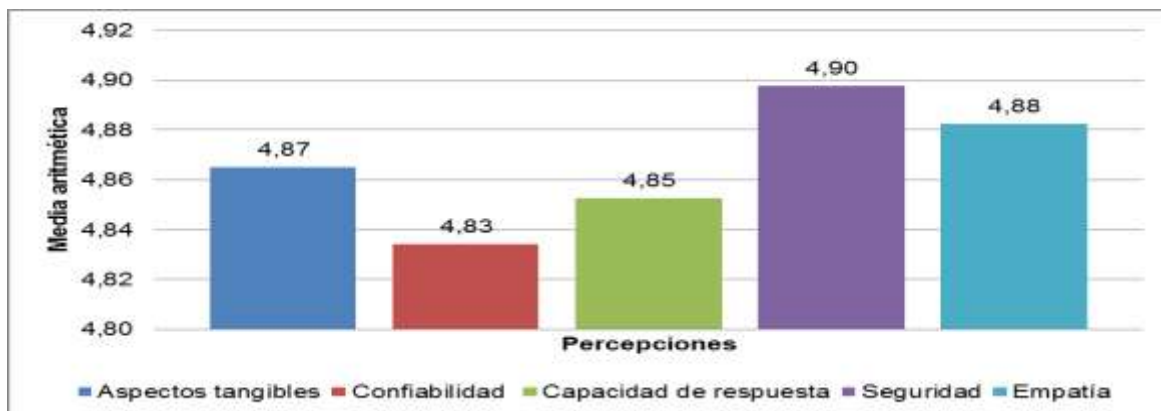


Gráfico N° 5: Percepciones promedio por dimensión de los clientes externos de CIO & LAB.

Cabe destacar que a pesar de lo anteriormente mencionado, las medias aritméticas de estos ítems igualmente son bastante altas (4,77 y 4,79 respectivamente).

5.3 Brechas absolutas y relativas a nivel general, de los clientes externos de CIO & LAB

A continuación se estudian en el gráfico N° 6 las brechas absolutas encontradas a nivel general por cada ítem. Lo primero que llama la atención es el hecho de que la diferencia entre lo percibido y lo esperado (P-E) es, en todos los casos, mayor a cero. Esto permite afirmar que existe un excelente o extraordinario nivel de calidad en todas las dimensiones. Al analizar el total de las dimensiones (gráfico N° 7), se puede afirmar que la dimensión de Empatía fue la que, en conjunto, tuvo una mayor puntuación (0,11), seguido por las dimensiones de Seguridad y Aspectos tangible (0,09 c/u), Confiabilidad (0,06) y por último, Capacidad de respuesta (0,04).

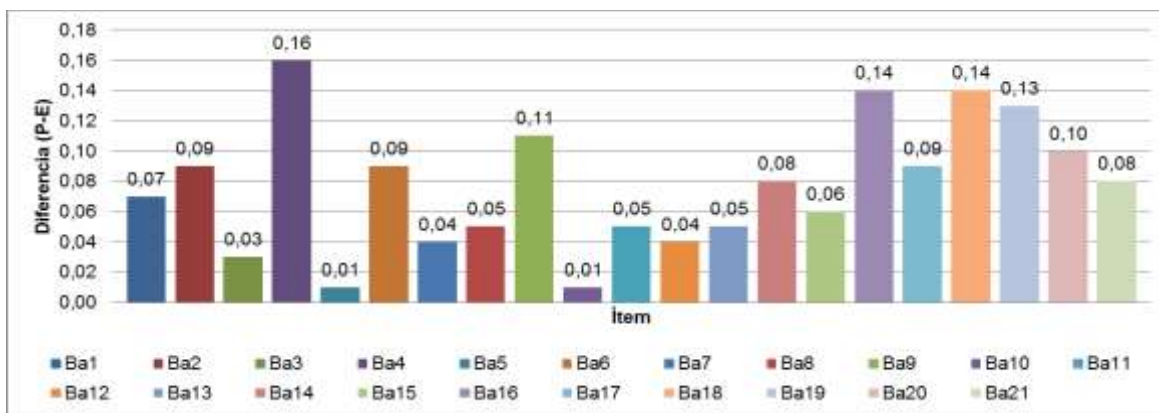


Gráfico N° 6: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.

Al solicitarles a los clientes externos que repartieran entre las 5 dimensiones preguntadas, el total de 100 puntos, se pudieron obtener los resultados expresados en el gráfico N° 8.

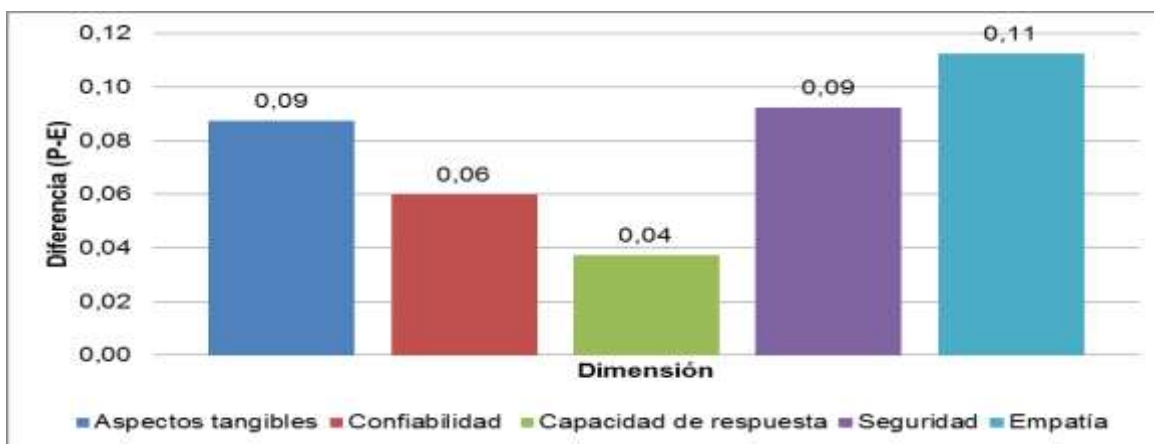


Gráfico N° 7: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por dimensión.

La dimensión Empatía fue la que recibió el mayor puntaje (25,50%). Esto indica que los encuestados consideran que la Empatía (definida como el respeto y la consideración personalizada hacia el paciente) es lo que más valor tiene al momento de seleccionar un determinado servicio de salud. Después de la Empatía le siguen las dimensiones en importancia: Confiabilidad (20,80%), Capacidad de

respuesta (20,30%), Aspectos tangibles (16,90%) y por último, Seguridad (16,50%).

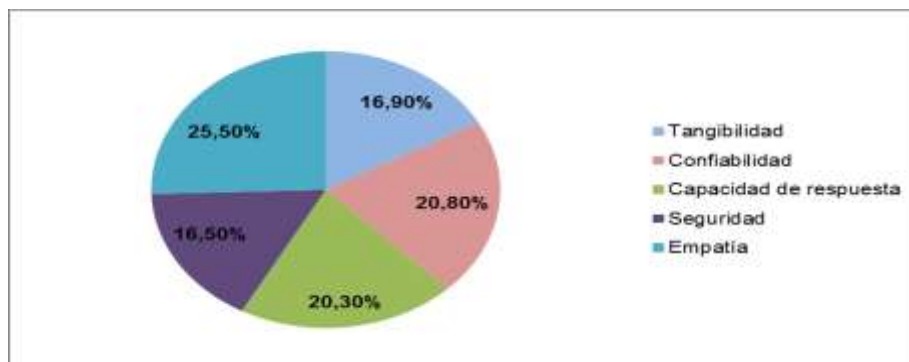


Gráfico N° 8: Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según sus clientes externos.

Tomando como referencia el peso que los clientes externos de CIO & LAB le asignaron a cada variable, se procedió a realizar la multiplicación del mismo por los promedios, tanto de las expectativas como de las percepciones, de c/u de las 5 dimensiones analizadas, para obtener los puntajes ponderados (ver tabla N° 8). Posteriormente, se realizó la resta de la Percepción ponderada – Expectativa ponderada, obteniéndose las brechas ponderadas, las cuales se muestran por ítem en el gráfico N° 9 y por dimensión en el gráfico N° 10.

Tabla N° 8: Análisis de las brechas ponderadas a nivel general de los clientes externos de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E_0	P_0	B_A	E_p	P_p	B_R
Tangibilidad	0,34	4,78	4,87	0,09	161,48	164,44	2,96
Capacidad de respuesta	0,42	4,77	4,83	0,06	198,60	201,09	2,50
Responsabilidad	0,41	4,82	4,85	0,04	195,49	197,01	1,52
Seguridad	0,33	4,81	4,90	0,09	158,57	161,62	3,05
Empatía	0,51	4,77	4,88	0,11	243,27	249,01	5,74

Leyenda: E_0 = Expectativas generales de la muestra de clientes externos de CIO & LAB. P_0 = Percepciones generales de la muestra de clientes externos de CIO & LAB. B_0 = Brecha absoluta. E_p = Expectativas generales de la muestra de clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente externo le da a cada dimensión. P_p = Percepciones generales de la muestra de clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente externo le da a cada dimensión. B_r = Brecha relativa.

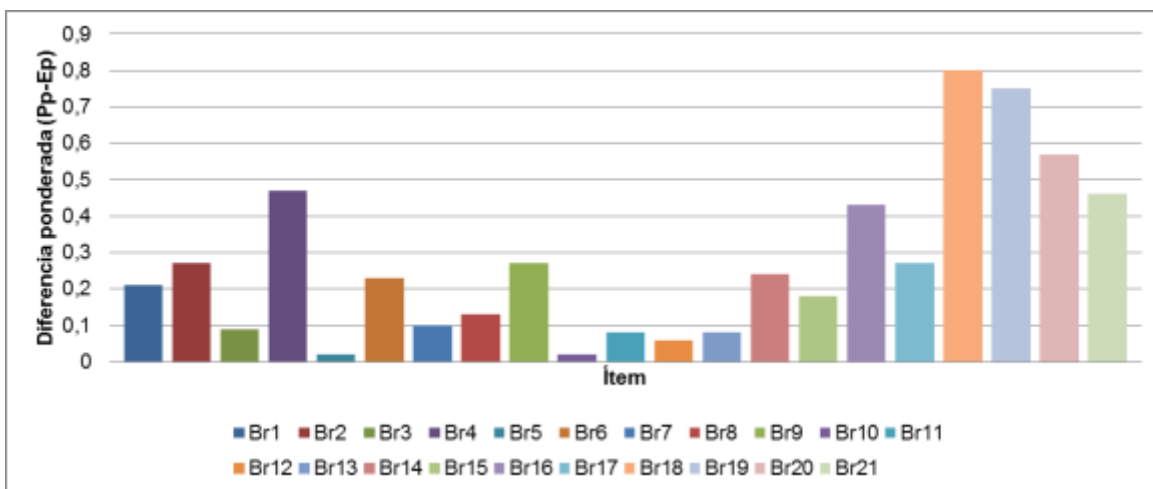


Gráfico N° 9: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por ítem.

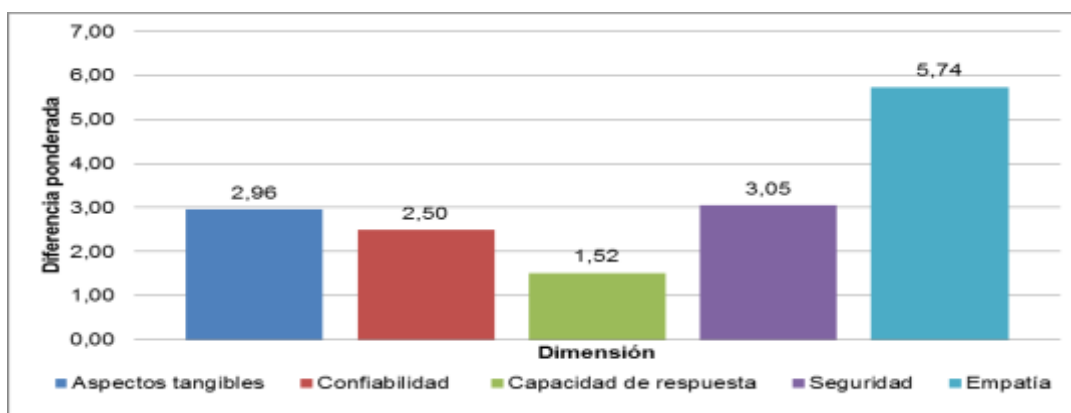


Gráfico N° 10: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos de CIO & LAB por dimensión.

Con estos resultados se puede afirmar que, en términos generales, la atención a cubrir los aspectos relacionados con la Empatía son los más importantes. Sin embargo, es conveniente realizar el análisis individual de cada servicio a fin de asignar los recursos específicos a cada área de trabajo, de acuerdo a las necesidades concretas de los clientes externos de CIO & LAB.

5.4 Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Odontología, de los clientes externos de CIO & LAB

Al evaluar el servicio de Odontología de CIO & LAB obtenemos el gráfico N° 11, donde en la mayoría de los casos las percepciones superaron a las expectativas:

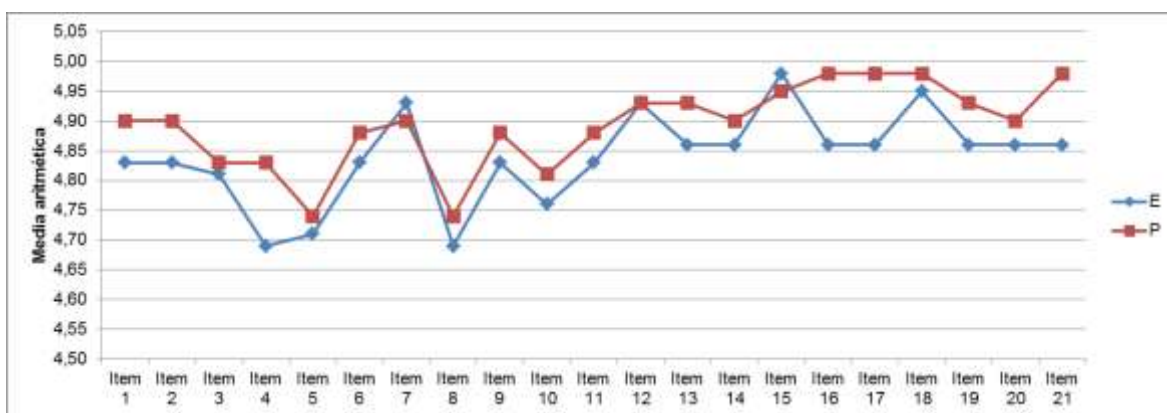


Gráfico N° 11: Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por ítem.

Sin embargo, podemos observar en el gráfico N° 12, que existen diferencias menores a 0 para las brechas absolutas Ba7 y Ba15. Esto significa que existe un déficit o falta de calidad percibido por los pacientes en los aspectos relacionados con que CIO & LAB realiza su trabajo bien a la primera vez y en el sentirse seguro con las transacciones hechas, ambos con -0,02.

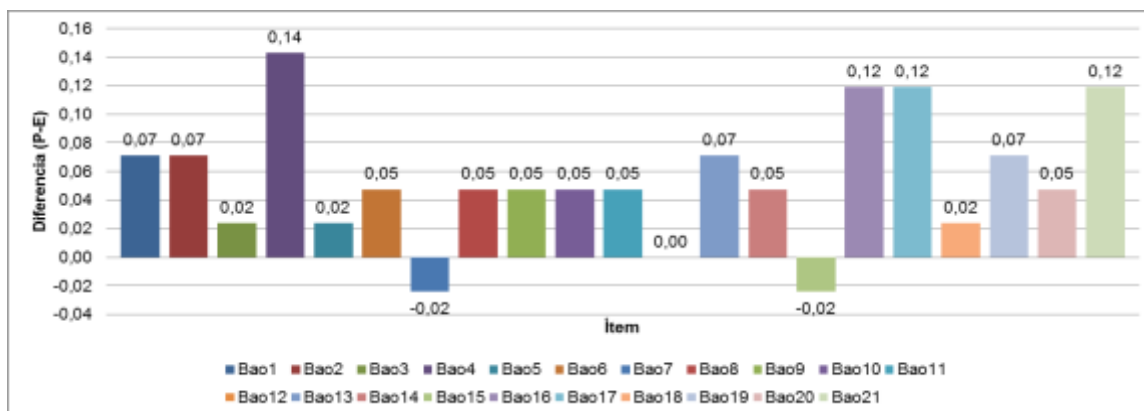


Gráfico N° 12: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por ítem.

Para conocer el verdadero peso de estas 2 deficiencias encontradas, se procedió a calcular el porcentaje de peso que los clientes del servicio de Odontología de CIO & LAB le asignaron a cada dimensión (gráfico N° 13).

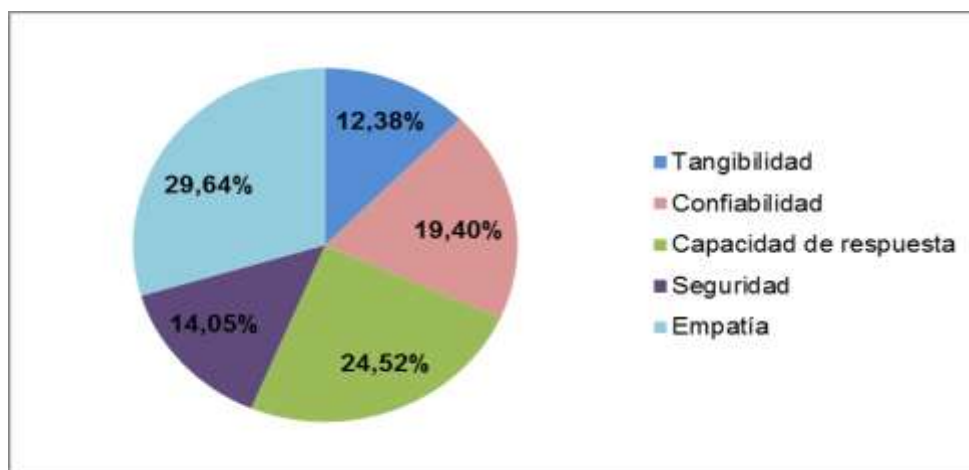


Gráfico N° 13: Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Odontología.

La dimensión Empatía obtuvo el 29,64%, seguido de la dimensión de Capacidad de respuesta (24,52%), Confiabilidad (19,40%), Seguridad (14,05%) y por último Aspectos tangibles (12,38%). Al ponderar las brechas (multiplicando los promedios de c/u de las 21 expectativas y percepciones para luego restarlos), se obtuvieron los resultados del gráfico N° 14:

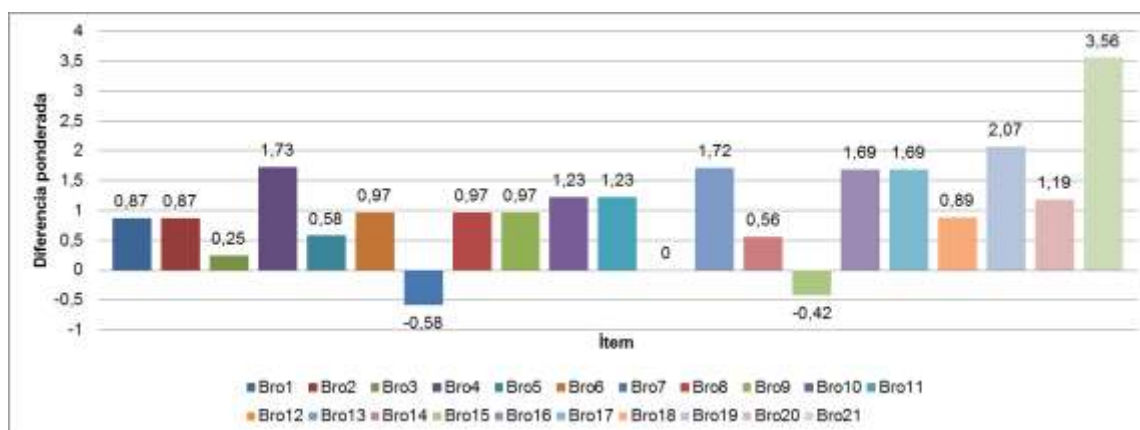


Gráfico N° 14: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por ítem.

De esta manera, observamos que, a pesar de que a nivel absoluto el resultado de Ba7 y Ba15 era el mismo, al relativizar en importancia para asignar recursos, el departamento debe enfocarse primero en el pequeño déficit percibido por algunos pacientes a nivel del ítem que señala que CIO & LAB siempre realiza su trabajo bien a la primera vez (Br7 -0,58) quienes consideraron contestar de una forma neutral a esta pregunta para, posteriormente, enfocarse en la seguridad de las transacciones hechas (Br15 -0,42). Al tener una visión global de las brechas absolutas de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión (Gráfico N° 15), podemos observar resultados favorecedores a este departamento. Lo primero que se visualiza es que al incluir todas las variables y promediarlas por dimensión se puede afirmar que el cliente que acude a evaluarse con los odontólogos de CIO & LAB se siente altamente satisfecho con el servicio, sobre todo a nivel de Aspectos tangibles, Seguridad y Empatía. Al ponderar el peso que les dieron los clientes externos de Odontología a cada dimensión (tabla N° 9) se obtiene el gráfico N°16, donde la importancia asignada a las mejoras deben enfocarse en el siguiente orden: Empatía (2,07), Aspectos tangibles (0,99), Capacidad de respuesta (0,98), Seguridad (0,84) y Confiabilidad (0,58). Todos los aspectos superan al 0 por lo que el cliente se siente complacido por el servicio recibido.

Tabla N° 9: Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB

		Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
Dimensión	Peso (%)	E ₀	P ₀	B _A	E _P	P _P	B _R
Tangibilidad	12,38	4,79	4,87	0,08	59,30	60,29	0,99
Confiabilidad	19,40	4,80	4,83	0,03	93,12	93,70	0,58
Capacidad de respuesta	24,52	4,85	4,89	0,04	118,92	119,90	0,98
Seguridad	14,05	4,89	4,95	0,06	68,70	69,55	0,84
Empatía	29,64	4,88	4,95	0,07	144,64	146,72	2,07

Legenda: E₀= Expectativas para el servicio de odontología, de los clientes externos de CIO & LAB. P₀= Percepciones para el servicio de odontología de los clientes externos de CIO & LAB. B₀= Brecha absoluta. E_p= Expectativas para el servicio de odontología de los clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que éste le da a cada dimensión. P_p= Percepciones para el servicio de odontología, de los clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que éste le da a cada dimensión. B_r= Brecha relativa.

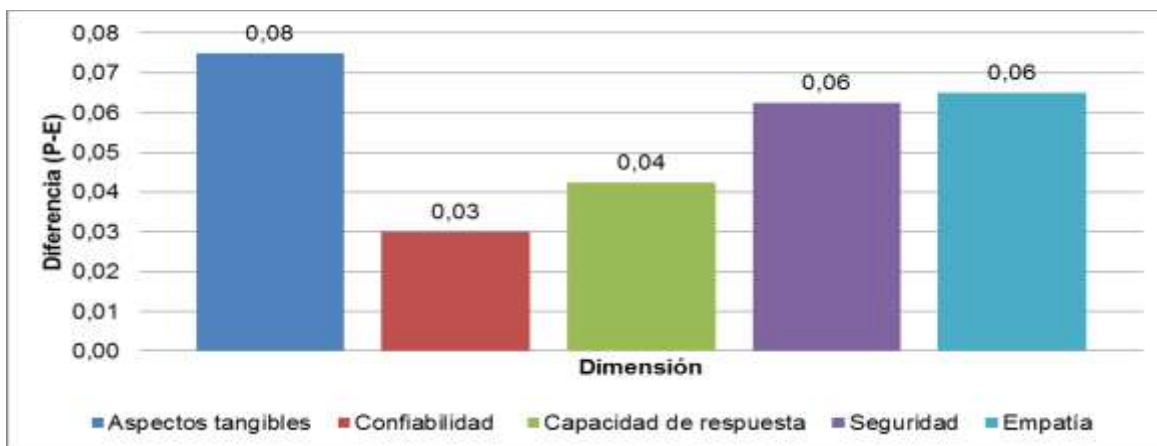


Gráfico N° 15: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión.

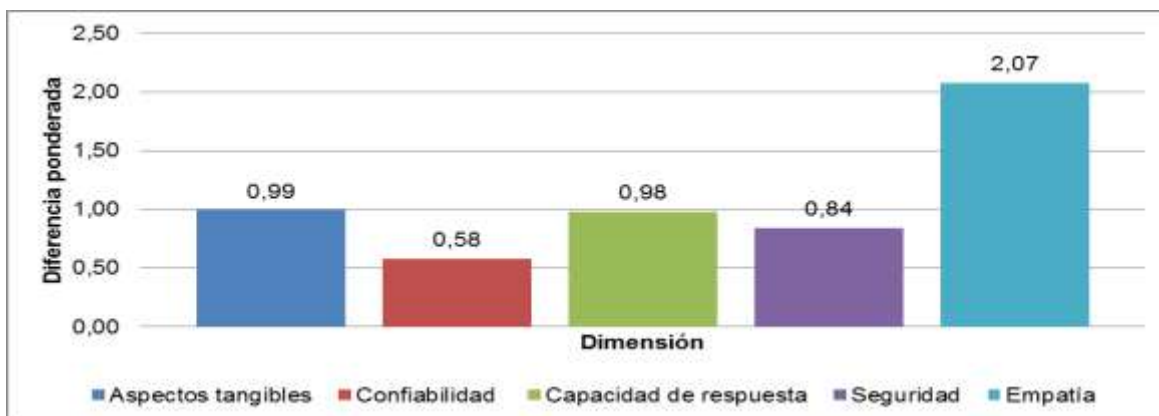


Gráfico N° 16: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión.

5.5 Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Medicina especializada, de los clientes externos de CIO & LAB

Al evaluar el servicio de Medicina especializada de CIO & LAB (conformado por gastroenterología, medicina interna y ginecología) obtenemos el gráfico N° 17:

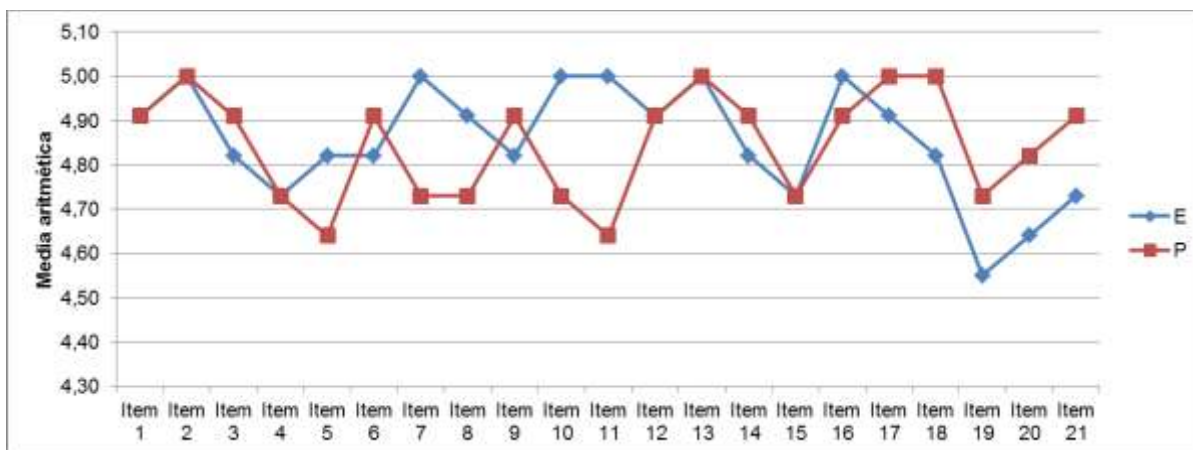


Gráfico N° 17: Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por ítem.

Al calcular las brechas se obtiene información relevante acerca de la percepción de los clientes externos que asisten a la consulta médica (ver gráfico N° 18). En efecto, se observa que la brecha absoluta médica (Bam) en los ítems relacionados a Empatía (Bam18 al Bam21) son las que tienen los puntajes más altos en 0,18 c/u; esto quiere decir que las percepciones de los pacientes en cuanto a atención personalizada, horarios de trabajo convenientes, mejores intereses y comprensión de las necesidades de los clientes externos, es excelente. No obstante, los puntajes más bajos se obtuvieron en los ítems Bam11 (relacionado con la rapidez del servicio) con -0,36, seguido de los ítems Bam7 y Bam10 (realizar su servicio bien a la primera vez e informar con precisión cuándo se llevara a cabo y concluirá un servicio respectivamente) con -0,27, luego los ítems Bam5 y Bam8 (cuando prometen algo en cierto tiempo lo cumplen y la conclusión del servicio en el tiempo prometido) con -0,18 c/u y por último el ítem Bam16 (relacionado con los conocimientos suficientes para responder las preguntas que se les plantea). La negativización de estos puntajes muestra que el cliente externo percibe un déficit en c/u de los ítems anteriormente descritos.

Las brechas absolutas médicas relacionadas con los ítems 1, 2, 4, 12, 13 y 15 se encuentran en 0, lo que se traduce en que el cliente externo encuentra aceptable la calidad del servicio recibida en aspectos relacionados a: equipos,

instalaciones físicas, elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, facturas, etc.), la disposición de los empleados a ayudar a los usuarios del servicio, que los empleados nunca están demasiado ocupados para responder una inquietud del paciente y en la seguridad en las transacciones.

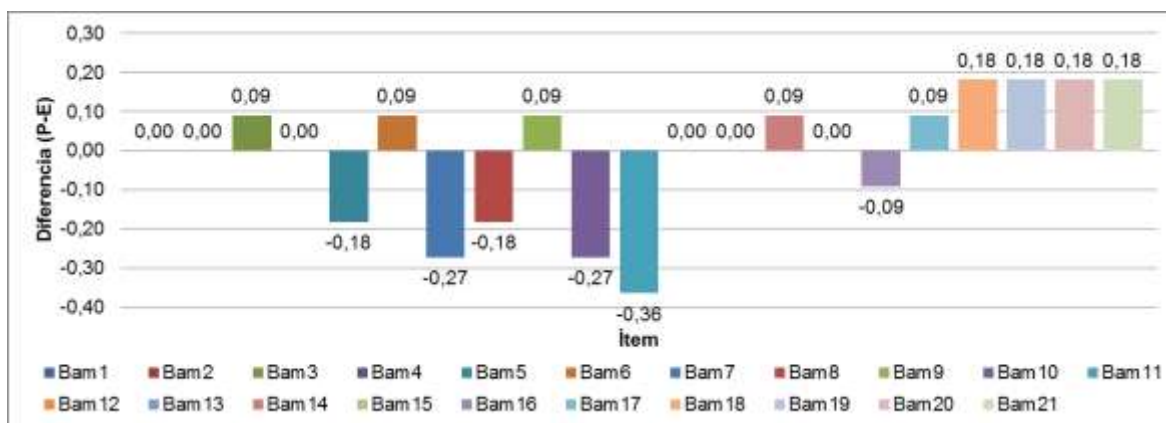


Gráfico N° 18: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por ítem.

Para conocer el peso real de estas 7 deficiencias encontradas, se procedió igualmente a calcular el porcentaje de peso que los clientes del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB le asignaron a cada dimensión (gráfico N°19).

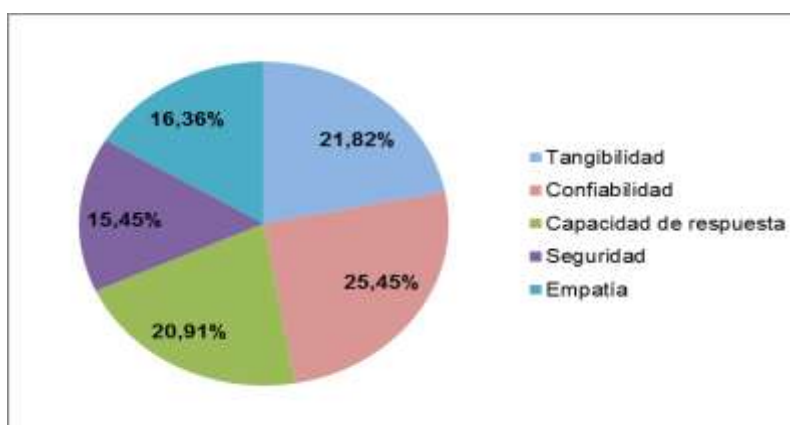


Gráfico N° 19: Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Medicina especializada.

En el gráfico N° 19 se puede apreciar que la dimensión Confiabilidad fue la que recibió el mayor puntaje. Esto indica que el 25,45% de los encuestados consideran que la Confiabilidad (definida como la capacidad para ofrecer el servicio prometido de forma seria, segura, formal, libre de daños, dudas, riesgos e inseguridades.) es lo que más valor tiene al momento de seleccionar un determinado servicio médico. Le siguen, en importancia, las dimensiones de: Tangibilidad (21,82%), Capacidad de respuesta (20,91%), Empatía (16,36%) y por último, Seguridad (15,46%).

Si analizamos las brechas ponderadas específicas de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB, se pueden obtener el gráfico N° 20, donde encontramos un déficit importante de -7,53 (ítem 11) y -5,65 (ítem 10) en la Capacidad de respuesta y de la Confiabilidad de -6,87 (ítem 7) y -4,58 (en los ítems 5 y 8). Esta afirmación se comprueba en la tabla N° 10 y en el gráfico N°21, donde se aprecia que las mayores brechas absolutas están en la Capacidad de respuesta (o el deseo y disposición mostrados por el personal para ayudar al paciente y proveerles del mejor servicio rápidamente) y en la Confiabilidad.

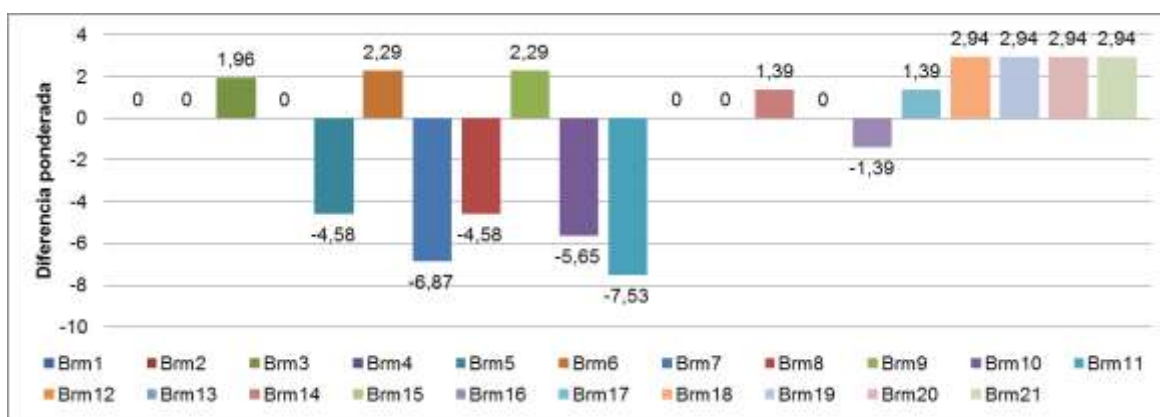


Gráfico N° 20: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por ítem.

Tabla N° 10: Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E_0	P_0	B_A	E_P	P_P	B_R
Tangibilidad	21,82	4,86	4,89	0,03	106,05	106,70	0,65
Confiabilidad	25,45	4,87	4,78	-0,09	123,94	121,65	-2,29
Capacidad de respuesta	20,91	4,98	4,82	-0,16	104,13	100,79	-3,35
Seguridad	15,45	4,86	4,89	0,03	75,09	75,55	0,46
Empatía	16,36	4,68	4,86	0,18	76,56	79,51	2,94

Leyenda: E_0 = Expectativas específicas para el servicio de medicina especializada, de la muestra de clientes externos de CIO & LAB. P_0 = Percepciones específicas para el servicio de medicina especializada, de la muestra de clientes externos de CIO & LAB. B_0 = Brecha absoluta. E_P = Expectativas específicas para el servicio de medicina especializada de la muestra de clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente externo le da a cada dimensión. P_P = Percepciones específicas para el servicio de medicina especializada, de la muestra de clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente externo le da a cada dimensión. B_r = Brecha relativa.

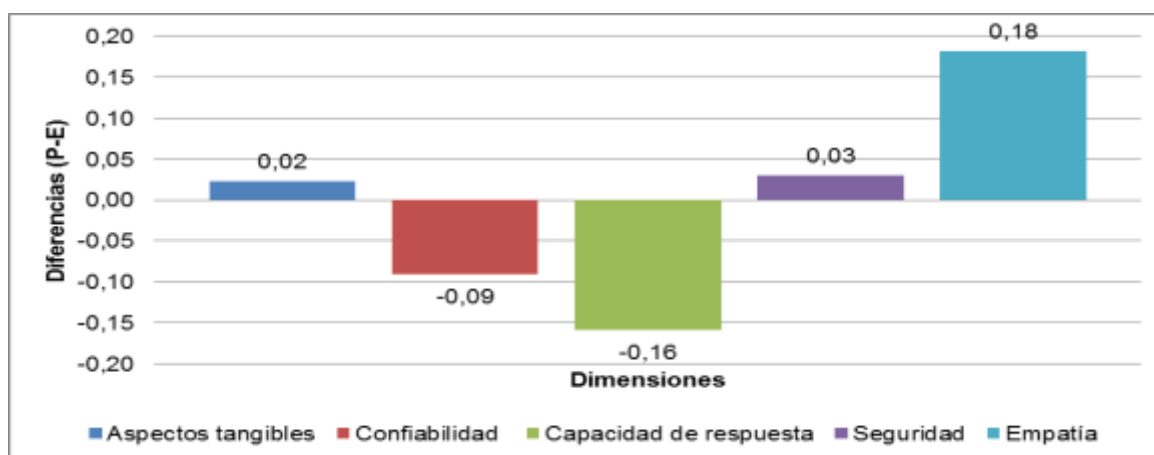


Gráfico N° 21: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por dimensión.

Estos resultados son similares a los obtenidos en un estudio realizado por Jélvez, Riquelme, y Gómez (2010), en Chile donde los autores buscaban estimar la calidad de servicio del Centro de Salud Familiar (CESFAM) Paulina Avendaño Pereda, percibida por 145 clientes externos utilizando el modelo SERVQUAL. En dicho estudio, los cálculos de las brechas absolutas promedio por dimensión arrojaron que la menor brecha percepción - expectativa la obtuvo la dimensión

Empatía y la mayor brecha fue para la dimensión de Capacidad de respuesta; mientras que en el cálculo de las brechas relativas, la que se acercaba más a cero fue la obtenida en la dimensión Empatía (-0.04) lo que se traduce en que la empatía percibida fue bastante cercana a lo que esperaban los pacientes obtener por parte de los trabajadores del CESFAM, seguido de Seguridad (-0.07) mientras que el puntaje más bajo fue el de Capacidad de respuesta (-0.14).

Cabe destacar que el servicio de Medicina especializada, los aspectos relacionados con la Capacidad de respuesta se encuentra con una brecha ponderada de -3,35 y la Confiabilidad se encuentra con una brecha ponderada de -2,29 (ver gráfico N° 22).



Gráfico N° 22: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Medicina especializada de CIO & LAB por dimensión.

5.6 Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Laboratorio, de los clientes externos de CIO & LAB

El promedio de las expectativas y las percepciones de los clientes externos de CIO & LAB que utilizaron el servicio de Laboratorio, se puede observar en conjunto, en el gráfico N° 23:

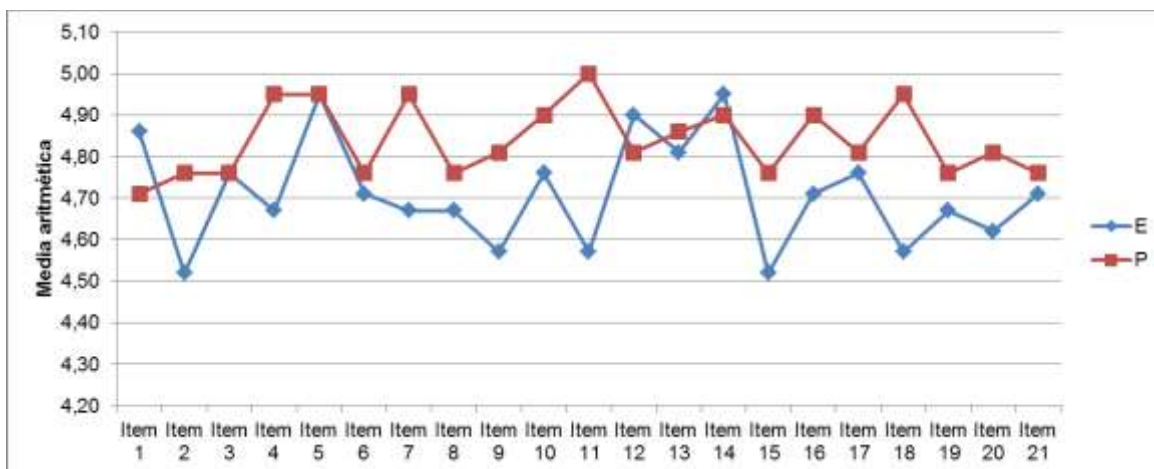


Gráfico N° 23: Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por ítem.

Calculando las brechas entre las percepciones y expectativas obtenemos los siguientes resultados, plasmados en el gráfico N° 24:

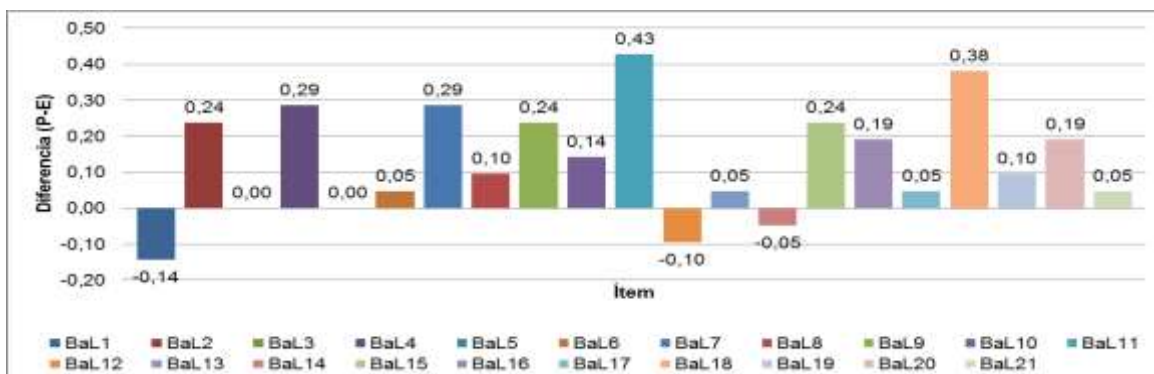


Gráfico N° 24: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por ítem.

El mayor puntaje obtenido se encontró en la rapidez con que los empleados del servicio de Laboratorio de CIO & LAB atendían a los usuarios (brecha absoluta del ítem 11=0,43), seguido de la percepción de una atención personalizada (brecha absoluta del ítem 18=0,38). El puntaje más bajo lo obtuvo el ítem 1, relacionado a la apariencia moderna de los equipos, con un valor igual a -0,14.

El resultado de la ponderación que los trabajadores le dieron a las 5 dimensiones relacionadas con el servicio recibido, se visualiza en el gráfico N°25, donde aproximadamente el 25% de los usuarios indicaron que la dimensión Empatía era la más importante, seguida de la dimensión de Aspectos tangibles, alrededor del 21%. Este resultado es debido a que una buena labor cotidiana y un entorno físico apropiado influyen de manera decisiva en los pacientes y sus acompañantes, en pro de mantener el sentido de identidad del cliente externo al permitirle un margen de independencia, a pesar del resultado del examen practicado, lo cual es logrado a través de un lenguaje cercano, un entorno más acogedor, menos frío e impersonal por parte de los trabajadores de la institución de salud (Asociación Profesional de Enfermeras de Ontario, 2002). Le siguen las dimensiones de: Confiabilidad (20%), Seguridad (18,33%) y Capacidad de respuesta (15,95%).

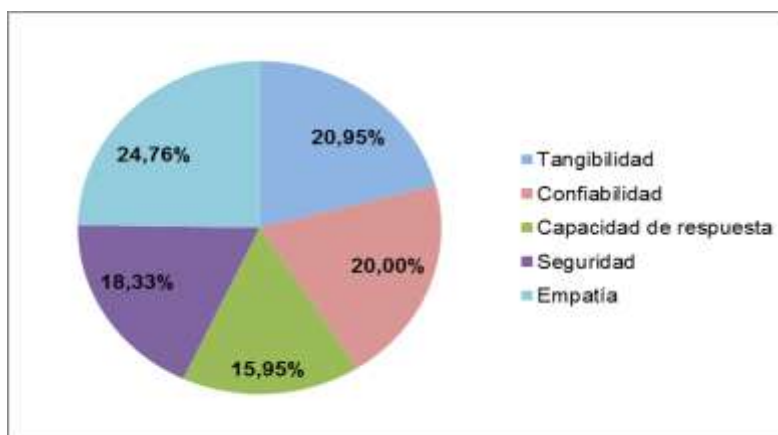


Gráfico N° 25: Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Laboratorio.

Al calcular las diferencias ponderadas, obtenemos el gráfico N° 26 y, al calcular las brechas absolutas y relativas obtenemos los gráficos N° 27 y N° 28, éste último, producto de la tabla N° 11.

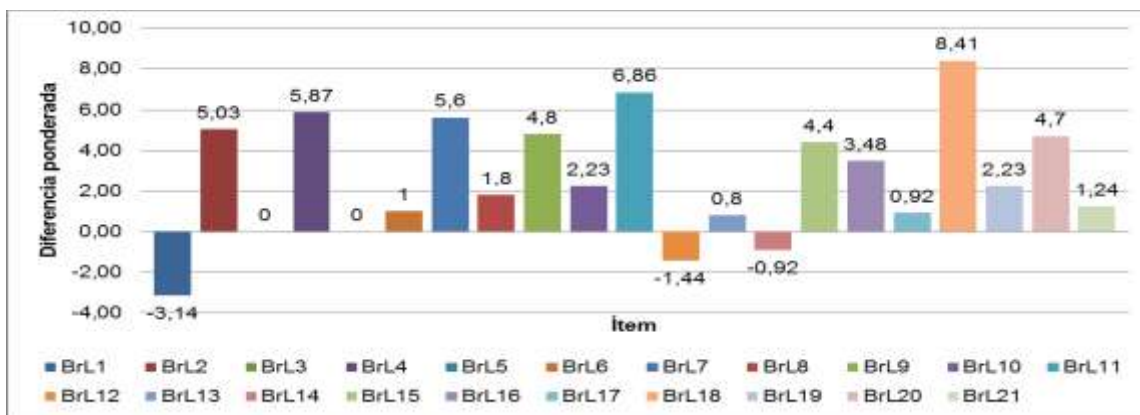


Gráfico N° 26: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por ítem.

Este resultado permite conocer que, aunque en términos generales el servicio de Laboratorio tiene una calidad excepcional, dado que todas las dimensiones resultaron ser > a cero, existen algunas oportunidades de mejora en la percepción que tengan los clientes externos de este servicio en la percepción de la modernidad de los equipos, en la disposición constante de ayuda y en la confianza que transmitan los empleados de esta área.

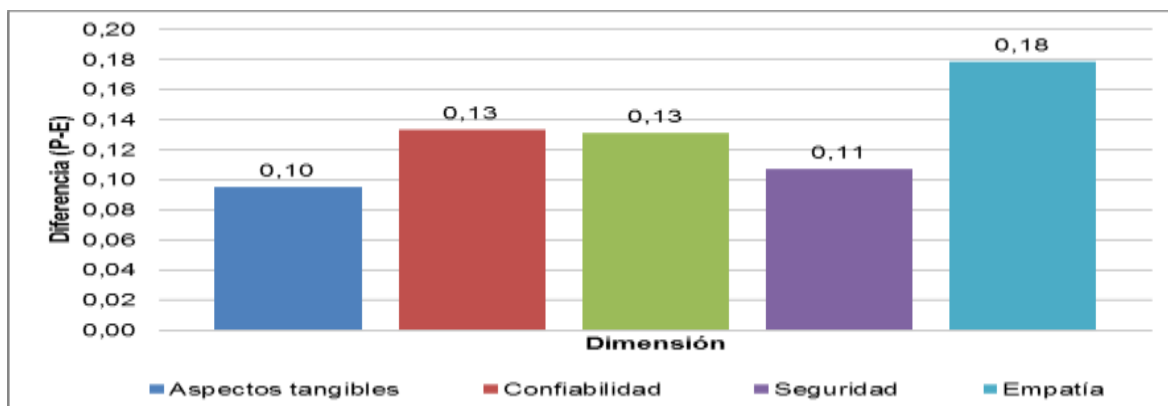


Gráfico N° 27: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por dimensión.

Tabla N° 11: Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E_0	P_0	B_A	E_P	P_P	B_R
Tangibilidad	20,95	4,70	4,80	0,10	98,47	100,56	2,09
Confiabilidad	20	4,71	4,85	0,14	94,20	97,00	2,80
Capacidad de respuesta	15,95	4,76	4,89	0,13	75,92	78,00	2,07
Seguridad	13,33	4,74	4,85	0,11	63,18	64,65	1,47
Empatía	24,76	4,64	4,82	0,18	114,89	119,34	4,46

Leyenda: E_0 = Expectativas específicas para el servicio de laboratorio, de la muestra de clientes externos de CIO & LAB. P_0 = Percepciones específicas para el servicio de laboratorio, de la muestra de clientes externos de CIO & LAB. B_0 = Brecha absoluta. E_p = Expectativas específicas para el servicio de laboratorio de la muestra de clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente externo le da a cada dimensión. P_p = Percepciones específicas para el servicio de laboratorio, de la muestra de clientes externos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente externo le da a cada dimensión. B_r = Brecha relativa.

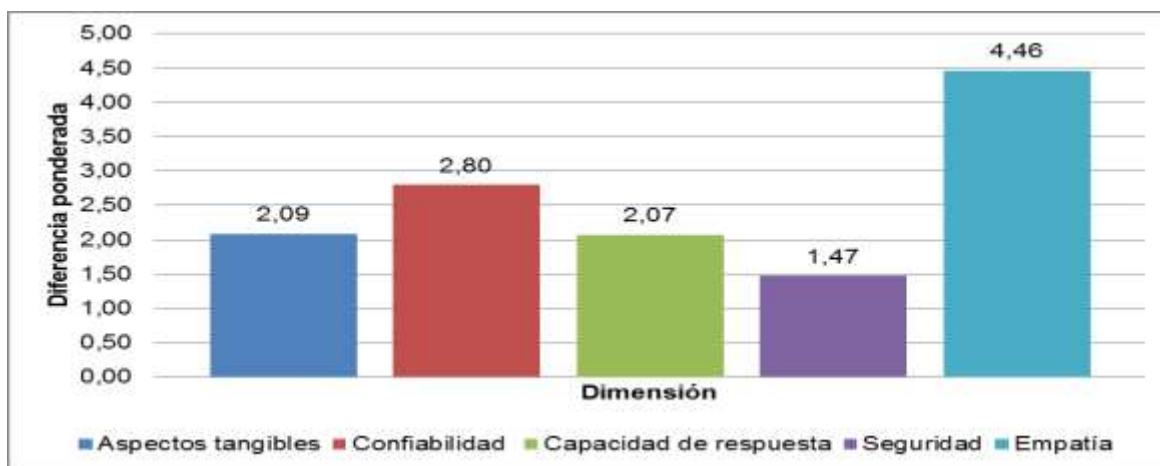


Gráfico N° 28: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por dimensión.

Finalmente, se puede afirmar que a nivel de Empatía, resultan ser el servicio de CIO & LAB que mayor genera ese respeto y consideración personalizada que busca el paciente a la hora de seleccionar el laboratorio donde desea realizarse los estudios necesarios para diagnóstico, seguimiento o control y pronóstico de sus patologías. Lo mismo ocurre con las dimensiones de Confiabilidad y Seguridad, si las comparamos con las brechas ponderadas en las mismas dimensiones del resto de los servicios ofertados.

5.7 Brechas absolutas y relativas, en el servicio de Imágenes, de los clientes externos de CIO & LAB

El promedio de las expectativas y las percepciones de los clientes externos de CIO & LAB que utilizaron el servicio de Imágenes, se puede observar en conjunto, en el gráfico N° 29, donde se puede apreciar que la mayoría de las expectativas fueron superadas por las percepciones obtenidas al culminar el servicio prestado:

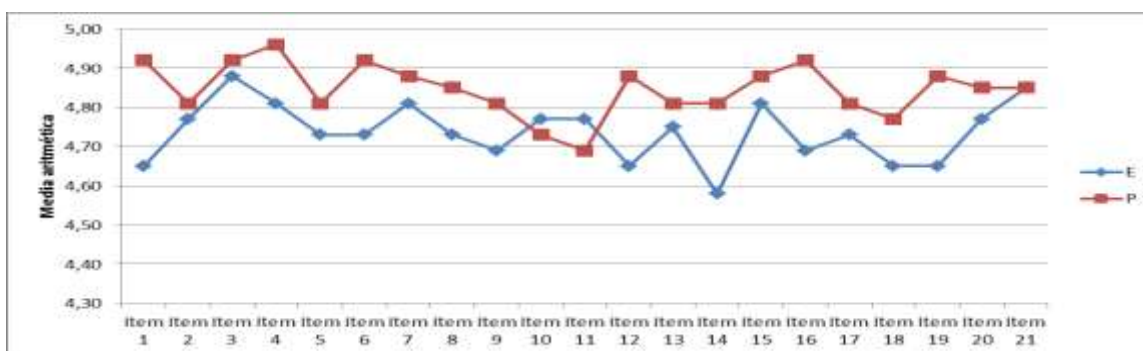


Gráfico N° 29: Promedio de Percepciones vs Expectativas de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.

En el gráfico N° 30, se visualizan las brechas absolutas de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.



Gráfico N° 30: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.

El mayor puntaje obtenido fue el de la brecha absoluta del ítem N°1, relacionada a que los equipos de CIO & LAB usados en imagenología, tienen la apariencia de ser modernos (diferencia=0,27). El menor puntaje= -0,08 fue dado al ítem relacionado con la rapidez con la que los empleados atienden. Tomando como referencia el peso que los clientes externos del servicio de Imágenes CIO & LAB le asignaron a cada dimensión (gráfico N° 31), donde nuevamente la Empatía obtuvo el mayor puntaje (23,27%), seguido de la dimensión Confiabilidad (21,73%), Seguridad (19,42%), Aspectos tangibles (18,85%) y por último la dimensión de Capacidad de respuesta (16,73%).

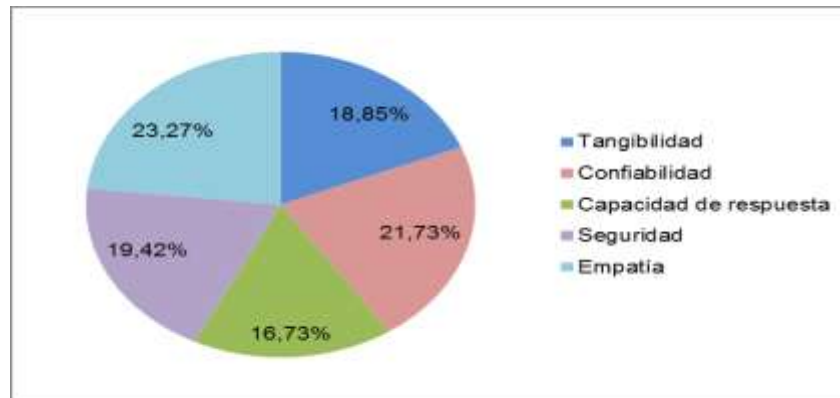


Gráfico N° 31: Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según los clientes externos que acudieron al servicio de Imágenes.

Asimismo, se procedió a realizar la multiplicación del peso por los promedios de las expectativas y percepciones de c/u de las 5 dimensiones analizadas, para obtener los puntajes ponderados (ver tabla N° 12).

Tabla N° 12: Análisis de las brechas ponderadas específica de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E ₀	P ₀	B _A	E _P	P _P	B _R
Tangibilidad	18,85	4,78	4,90	0,12	90,10	92,37	2,26
Confiabilidad	21,73	4,74	4,85	0,11	103,00	105,39	2,39
Capacidad de respuesta	16,73	4,74	4,78	0,04	79,30	79,97	0,67
Seguridad	19,42	4,70	4,86	0,16	91,27	94,38	3,11
Empatía	23,27	4,73	4,84	0,11	110,07	112,63	2,56

Leyenda: E₀= Expectativas específicas de los clientes externos para el servicio de Imágenes de CIO & LAB. P₀= Percepciones específicas de los clientes externos para el servicio de Imágenes de CIO & LAB. B₀= Brecha absoluta. E_P= Expectativas de los clientes externos para el servicio de Imágenes de CIO & LAB ponderadas por el peso, que éste le da a cada dimensión. P_P= Percepciones de los clientes externos para el servicio de Imágenes de CIO & LAB ponderadas por el peso, que éste le da a cada dimensión. B_R= Brecha relativa.

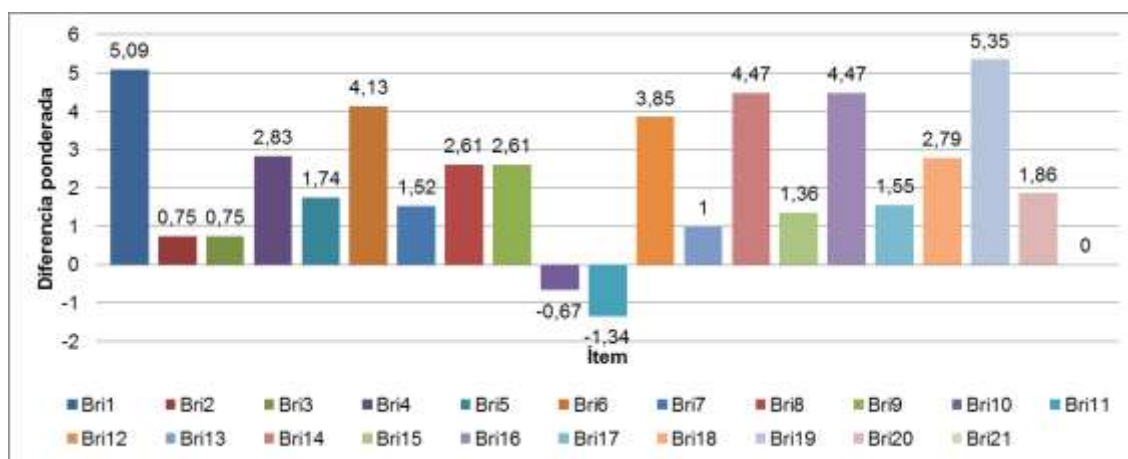


Gráfico N° 32: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.

En el gráfico N° 32 se observan las brechas relativas por ítem. El mayor puntaje lo obtuvo la premisa de que CIO & LAB cuenta con horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes (brecha relativa del ítem 19) y el déficit percibido por este grupo se encuentra en relación a la rapidez con que los empleados del servicio de Imágenes realizan su labor (brecha relativa del ítem 11= -0,34). A pesar de encontrar un par de brechas relativas negativas (ítem 10 y 11), al calcular las brechas absolutas (gráfico N°33) y las brechas ponderadas (gráficos N° 34), se puede observar resultados satisfactorios (> a 0).

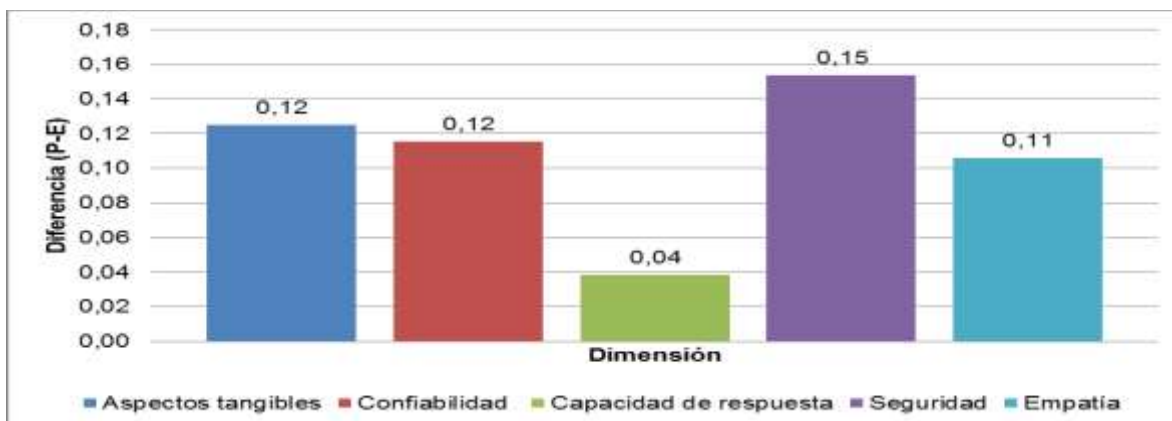


Gráfico N° 33: Brecha absoluta de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por dimensión.

En efecto, se puede afirmar que el servicio de imágenes tiene el puntaje más alto de calidad de servicio percibida por los clientes externos de CIO & LAB en las dimensiones de Aspectos tangibles con un promedio de 2,26 y de Seguridad con un promedio de 3,11.

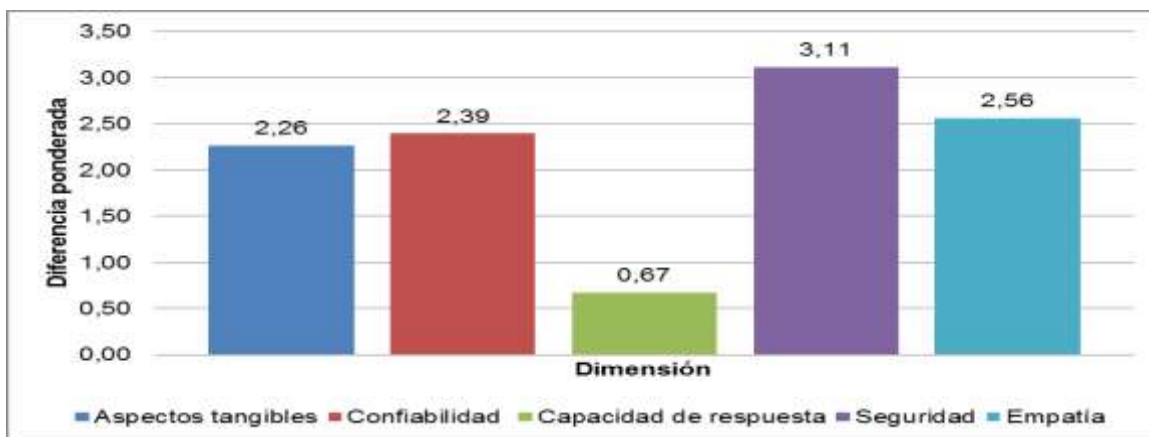


Gráfico N° 34: Brecha relativa de la calidad de servicio de los clientes externos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por dimensión.

5.8 Características de la muestra de clientes internos (trabajadores) de CIO & LAB

13 trabajadores conforman el total de los clientes internos de CIO & LAB. La distribución por género, edad y cargo se puede observar en la tabla N°13, donde se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores son del sexo femenino (77% vs 23% del sexo masculino). El grupo etario más frecuente fue el de 25 a 34 años de edad, lo que indica que esta población es en su mayoría joven. Cabe destacar que una de las médicas del equipo de salud tiene 2 especialidades: medicina interna y gastroenterología y ofrece ambos servicios en el centro de salud.

Tabla N° 13: Distribución de los clientes internos de CIO & LAB por género, edad y cargo.

Sexo	Edad (años)	Cargo	Total
Femenino	18-24	Técnico de laboratorio	1
		Técnico dental	1
	Total 18-24		2
	25-34	Administrativo	1
		Internista/Gastroenterólogo	1
		Odontólogo	1
		Radiólogo	1
		Técnico Rx	1
	Total 25-34		5
	35-44	Odontólogo	2
	Total 35-44		2
55-64	Bioanalista	1	
Total 55-64		1	
Total Femenino			10
Masculino	25-34	Administrativo	1
		Ginecólogo	1
	Total 25-34		2
	35-44	Administrativo	1
Total 35-44		1	
Total Masculino			3
Total general			13

5.9 Expectativas de los trabajadores de CIO & LAB con respecto al servicio que prestan en la institución

En la tabla N° 14 se puede observar la estadística descriptiva de las expectativas de los clientes internos. El alfa de Cronbach calculado por SPSS versión 22 fue igual a 0,873. Del promedio de las percepciones que tienen todos los trabajadores de CIO & LAB, se obtiene el gráfico N° 35, donde se puede apreciar, en términos generales, que los mismos consideran que el servicio prestado al cliente externo es alto.

Tabla N° 14: Estadística descriptiva de las expectativas de los trabajadores de CIO & LAB.

Expectativa	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
E1	13	2,00	3,00	5,00	4,54	,660	,436
E2	13	1,00	4,00	5,00	4,62	,506	,256
E3	13	1,00	4,00	5,00	4,46	,519	,269
E4	13	3,00	2,00	5,00	4,23	,832	,692
E5	13	3,00	2,00	5,00	4,54	,877	,769
E6	13	2,00	3,00	5,00	4,54	,776	,603
E7	13	1,00	4,00	5,00	4,92	,277	,077
E8	13	3,00	2,00	5,00	4,62	,870	,756
E9	13	3,00	2,00	5,00	4,38	,961	,923
E10	13	1,00	4,00	5,00	4,77	,439	,192
E11	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141
E12	13	2,00	3,00	5,00	4,54	,660	,436
E13	13	2,00	3,00	5,00	4,62	,650	,423
E14	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141
E15	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141
E16	13	2,00	3,00	5,00	4,38	,768	,590
E17	13	1,00	4,00	5,00	4,69	,480	,231
E18	13	2,00	3,00	5,00	4,69	,630	,397
E19	13	1,00	4,00	5,00	4,92	,277	,077
E20	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141
E21	13	1,00	4,00	5,00	4,62	,506	,256

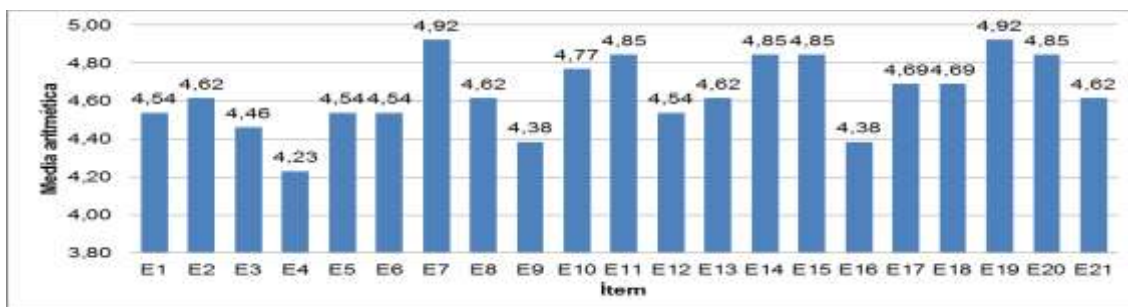


Gráfico N° 35: Promedio de Expectativas de los trabajadores de CIO & LAB por ítem.

Los mayores puntajes obtenidos fueron: que CIO & LAB realiza bien su trabajo a la primera vez (E7), sirviendo con rapidez (E11), con un comportamiento que transmite confianza a los clientes externos (E14), brindando seguridad en las transacciones (E15), con horarios convenientes y con los mejores intereses puesto en los pacientes (E19 y E20). Todos con una puntuación entre 4,85 y 4,92. Lo menos valorado (aunque también por encima de la media aritmética de 4), fue el ítem 4 relacionado con los elementos materiales tipo folletos, facturas, etc. (promedio= 4,23). En el gráfico N° 36, se puede visualizar la distribución de los puntajes obtenidos por dimensión:

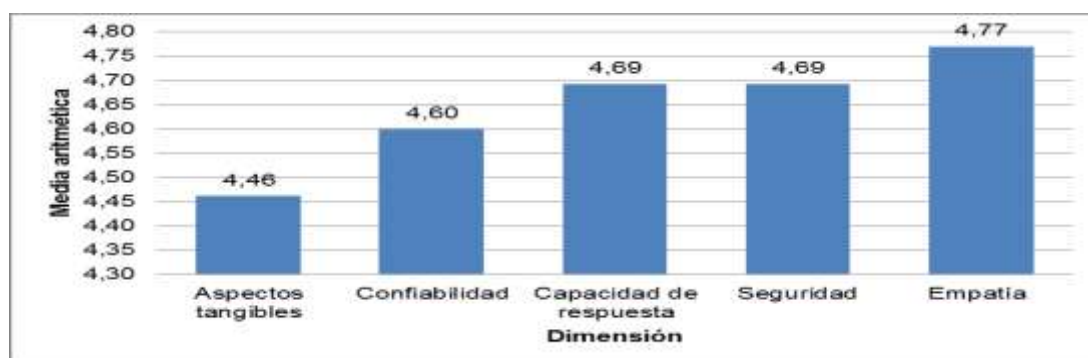


Gráfico N° 36: Promedio de Expectativas de los trabajadores de CIO & LAB por dimensión.

Con estos resultados se puede afirmar que, en términos generales, los trabajadores de CIO & LAB esperan que los aspectos relacionados con la Empatía

sean los más importantes, seguido de la Seguridad brindada, Capacidad de respuesta, Confiabilidad y, por último, los Aspectos tangibles.

5.10 Percepciones de los trabajadores de CIO & LAB con respecto al servicio que prestan en la institución.

En la tabla N° 15 se puede observar la estadística descriptiva de las percepciones de los clientes internos. El alfa de Cronbach calculado por SPSS versión 22 fue igual a 0,93.

Tabla N° 15: Estadística descriptiva de las percepciones de los trabajadores de CIO & LAB.

Percepción	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
P1	13	2,00	3,00	5,00	4,54	,776	,603
P2	13	1,00	4,00	5,00	4,69	,480	,231
P3	13	1,00	4,00	5,00	4,69	,480	,231
P4	13	1,00	4,00	5,00	4,46	,519	,269
P5	13	3,00	2,00	5,00	4,62	,870	,756
P6	13	2,00	3,00	5,00	4,69	,630	,397
P7	13	1,00	4,00	5,00	4,92	,277	,077
P8	13	3,00	2,00	5,00	4,69	,855	,731
P9	13	2,00	3,00	5,00	4,62	,650	,423
P10	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141
P11	13	1,00	4,00	5,00	4,77	,439	,192
P12	13	2,00	3,00	5,00	4,46	,776	,603
P13	13	1,00	4,00	5,00	4,69	,480	,231
P14	13	1,00	4,00	5,00	4,77	,439	,192
P15	13	1,00	4,00	5,00	4,69	,480	,231
P16	13	2,00	3,00	5,00	4,46	,660	,436
P17	13	1,00	4,00	5,00	4,62	,506	,256
P18	13	2,00	3,00	5,00	4,46	,776	,603
P19	13	1,00	4,00	5,00	4,92	,277	,077
P20	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141
P21	13	1,00	4,00	5,00	4,85	,376	,141

Del promedio de las percepciones que tienen todos los trabajadores de CIO & LAB, se obtiene el gráfico N° 37, donde se puede apreciar, en términos generales, que los mismos consideran que el servicio prestado al cliente externo es alto.

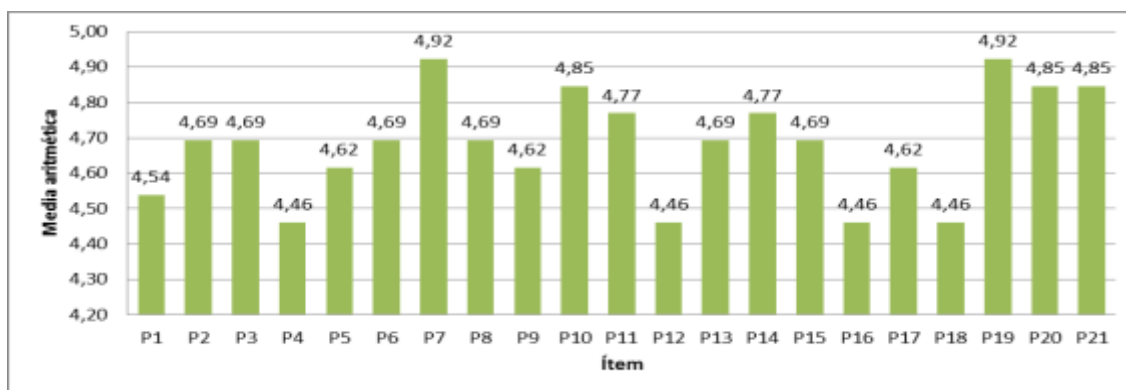


Gráfico N° 37: Promedio de Percepciones de los trabajadores de CIO & LAB por ítem.

En este orden de ideas, los trabajadores consideraron que realizan bien su servicio a la primera vez (P7) y que CIO & LAB tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes (P9) con una puntuación de 4,92 c/u. Lo que obtuvo menor puntaje (aunque también igual por encima de 4) fueron los ítems P4, P12, P16 y P18, relacionados con los elementos materiales, disposición a ayudar a los clientes externos, con conocimiento suficiente para responder las preguntas y la atención personalizada a los clientes externos respectivamente. En el gráfico N° 38, se puede apreciar que los trabajadores de CIO & LAB perciben que, en términos generales, son Empáticos, seguido de ser Confiables, Capacidad de respuesta, Seguros y, por último, Aspectos tangibles (aunque el valor obtenido igualmente es bastante elevado, por encima de 4).

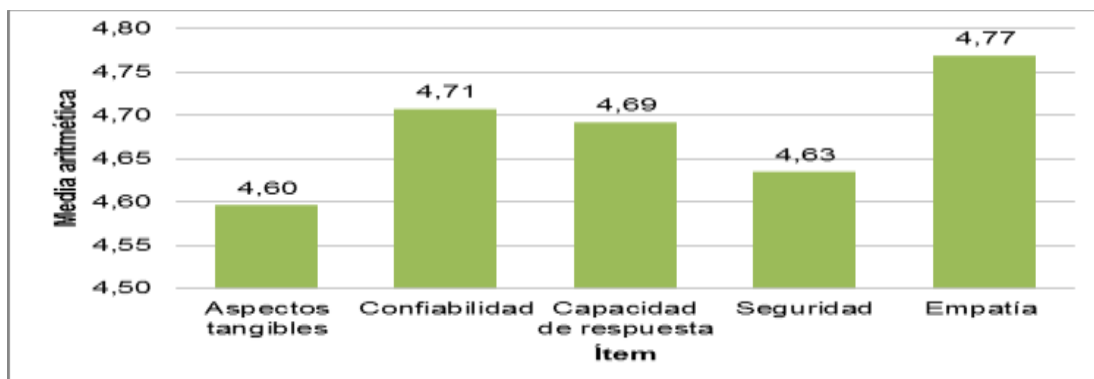


Gráfico N° 38: Promedio de Percepciones de los trabajadores de CIO & LAB por dimensión.

Al solicitarles a los trabajadores que realizaran la ponderación repartiendo 100 puntos entre c/u de las 5 dimensiones, se obtuvo el gráfico N°39, donde se evidencia que la Confiabilidad es la dimensión que, en su conjunto, consideran que es la más importante de ofrecer con un 30,77%, seguida de las dimensiones de: Seguridad (23,85%), Capacidad de respuesta (23,08%), Empatía (12,69%) y Aspectos tangibles (9,61%).

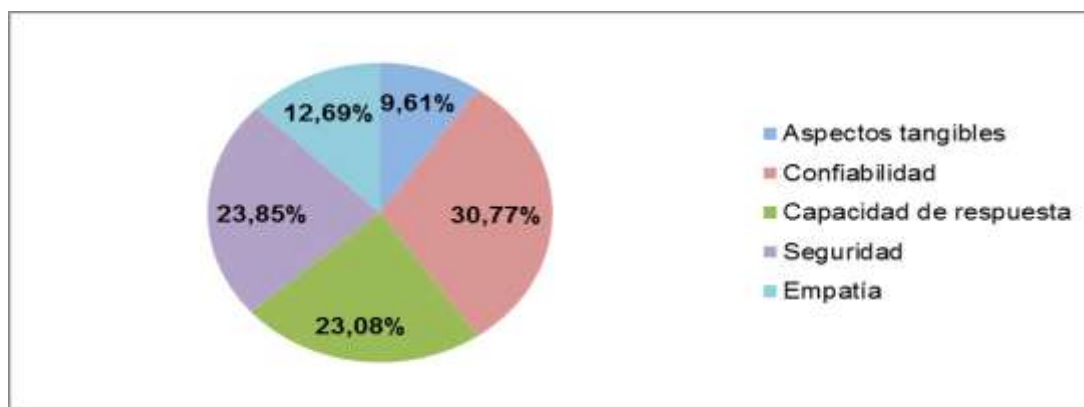


Gráfico N° 39: Porcentaje de peso de la importancia de c/u las dimensiones del servicio prestado en CIO & LAB, según sus trabajadores.

5.11 Brechas absolutas y relativas a nivel general, de los clientes internos de CIO & LAB

En el gráfico N° 40, se pueden apreciar las brechas absolutas y relativas de los clientes internos de CIO & LAB.

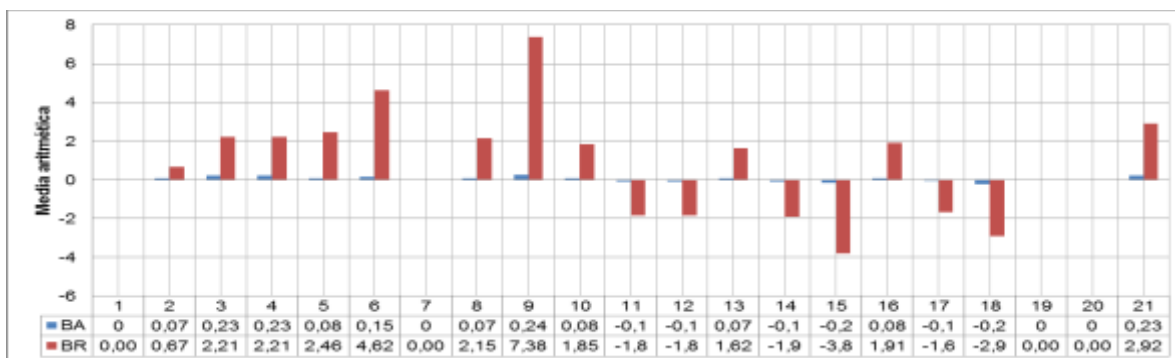


Gráfico N° 40: Brechas absolutas y relativas de la calidad de servicio de los clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por ítem.

El mayor puntaje lo obtuvo el ítem 9, que afirma que CIO & LAB insiste en mantener los registros exentos de errores, seguido del sincero interés que existe por la organización en solucionar los problemas del cliente externo (ítem 6). El menor puntaje estuvo en el ítem 15, relacionado con la seguridad en las transacciones, seguido del ítem 18 (atención personalizada al cliente externo). Esto pudiera explicarse por la interpretación del desconocimiento de algunos empleados del cómo se lleva a cabo las transacciones financiera y los arreglos con las pólizas de seguros. En la tabla N° 16 se resume el análisis de las brechas ponderadas a nivel general de los clientes internos de la organización estudiada.

Tabla N° 16: Análisis de las brechas ponderadas a nivel general de los clientes internos de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E ₀	P ₀	B ₀	E _p	P _p	B _r
Aspectos tangibles	9,61	4,46	4,6	0,13	42,86	44,21	1,35
Confiabilidad	30,77	4,6	4,71	0,11	141,54	144,93	3,38
Capacidad de respuesta	23,08	4,69	4,69	0	108,25	108,25	0,00
Seguridad	23,85	4,69	4,63	-0,06	111,86	110,43	-1,43
Empatía	12,69	4,77	4,77	0	60,53	60,53	0,00

Leyenda: E₀= Expectativas generales de la muestra de clientes internos de CIO & LAB. P₀= Percepciones generales de la muestra de clientes internos de CIO & LAB. B₀= Brecha absoluta. E_p= Expectativas generales de la muestra de clientes internos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que éste le da a cada dimensión. P_p= Percepciones generales de la muestra de clientes internos de CIO & LAB ponderadas por el peso, en términos de importancia, que éste le da a cada dimensión. B_r= Brecha relativa.

En el gráfico N° 41 se puede visualizar las brechas absolutas y relativas o ponderadas:

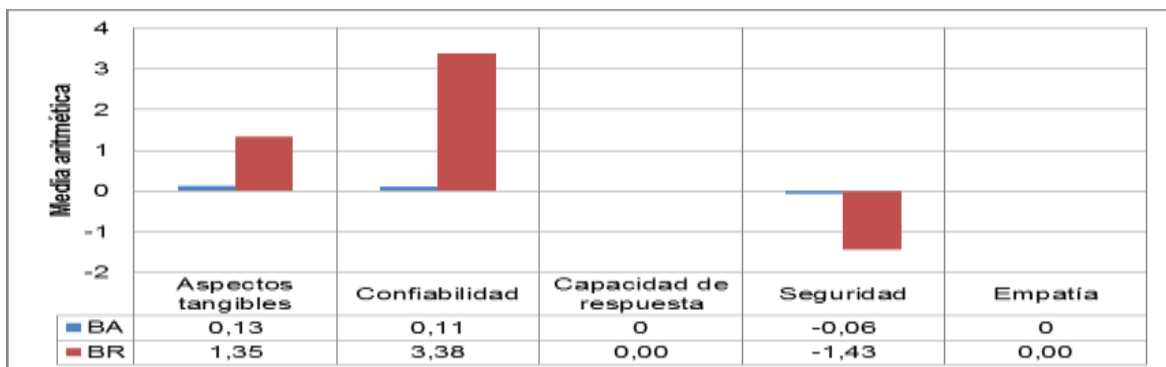


Gráfico N° 41: Brechas absolutas y relativas de la calidad de servicio de los clientes internos de CIO & LAB por dimensión.

Cabe destacar que los trabajadores de CIO & LAB le proporcionaron un mayor puntaje a la dimensión de Confiabilidad, seguido de Seguridad, Capacidad de respuesta y Empatía. Por último, la dimensión seguridad fue valorada de forma negativa.

5.12 Comparación general de los clientes externos e internos de CIO & LAB

La comparación de las brechas relativas entre los clientes externos e internos de CIO & LAB se puede apreciar en el gráfico N° 42, donde las brechas relacionadas con Empatía, tienen la puntuación más alta en los clientes externos pero fue igual a cero, a nivel de los clientes internos, lo cual denota que estos últimos se perciben asimismo como poco empáticos aunque, como ya fue expuesto en páginas previas, los clientes externos manifestaron que las percepciones superaron las expectativas en este ítem.

En el caso de la Confiabilidad, cuya brecha resultó positiva en ambos casos, es mayor la percepción que tienen los trabajadores de CIO & LAB de ellos mismos que lo que generan a los clientes externos. En el caso de Aspectos tangibles, es mayor la percepción en términos generales, de lo relacionado con los equipo, instalaciones, apariencia personal de los empleados y elementos

materiales de CIO & LAB, que tienen los clientes externos, que lo manifestado por los clientes internos.

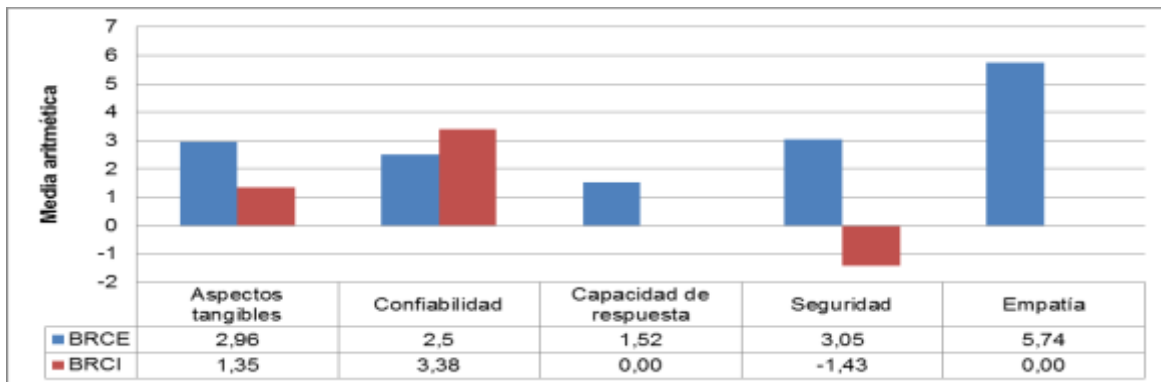


Gráfico N° 42: Comparación de las brechas relativas, a nivel general, de la calidad de servicio de los clientes externos e internos de CIO & LAB por dimensión.

Para realizar un análisis óptimo de los resultados obtenidos hasta este momento, se procedió a considerar el modelo propuesto por Parasuraman en 1994 (Otálora, M.; Rodríguez, A.; Hernández, M., 2011), y que luego fue utilizado por otros autores como Johnston y Clark (Freitas, L., 2014), donde existe otro nivel entre la calidad ideal y la calidad inaceptable de un servicio. Este nivel, denominado “Zona de Tolerancia”, no es más que el rango de calidad que el consumidor considera como aceptable (ver Figura N° 7).

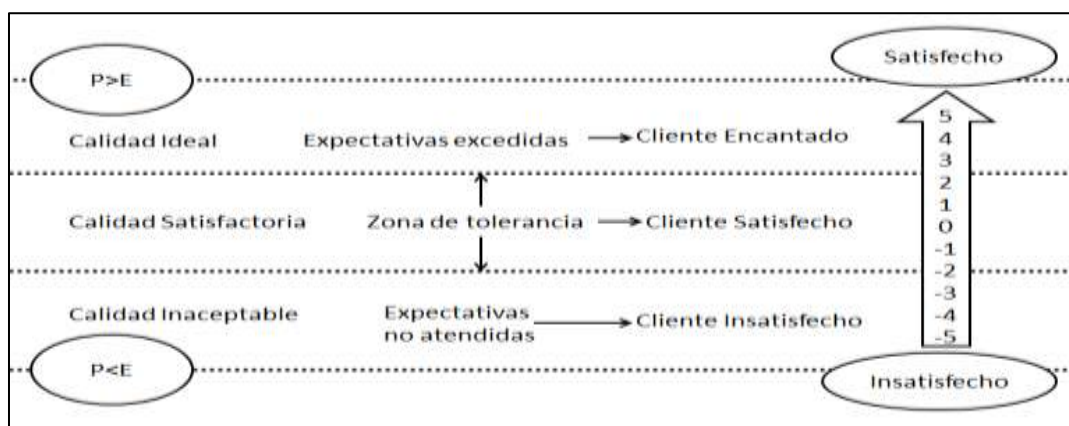


Figura N° 7: Zona de tolerancia. Adaptado de Freitas, 2014, p. 156.

Tomando en consideración que Freitas (2014) establece una zona de tolerancia que va desde +2 hasta -2 a nivel de los servicios de salud de la consulta externa, se puede afirmar que en líneas generales, los clientes externos de CIO & LAB se encuentran encantados con el servicio prestado a nivel de las dimensiones de: Aspectos tangibles, Confiabilidad, Seguridad y Empatía, y consideran que existe una calidad satisfactoria en la dimensión de Capacidad de respuesta.

Por otra parte, los clientes internos de CIO & LAB consideran que la Confiabilidad que ofrecen en sus servicios está en el status de calidad ideal, mientras que en el resto de las dimensiones evaluadas, se encuentran en zona de tolerancia, lo que implica una calidad satisfactoria.

Los resultados del presente trabajo son diferentes a los hallados por Freitas (2014) en su tesis doctoral. En efecto, Freitas aplicó SERVQUAL a 383 usuarios de la tercera edad y 62 profesionales de una Unidad de Salud ubicada en el Municipio Joao Pessoa en Brasil. Los hallazgos de ese trabajo arrojaron que la mayores brechas existentes tanto en el equipo de salud como en los clientes externos estaban en la dimensión de Confiabilidad (-1.66 para los trabajadores y -1.19 para los clientes externos) y la menor brecha en Empatía (-1 para los clientes internos y -0.52 para los clientes externos), encontrándose el total de las dimensiones dentro de la zona de tolerancia.

A fin de abordar todos los puntos críticos del proceso de atención al cliente externos de CIO & LAB, con el propósito de encontrar potenciales fallas en la atención hacia el usuario, se procedió a diagramar el proceso de atención de un cliente externo de CIO & LAB para verificar el contacto con c/u de los trabajadores involucrados (ver anexo N° 4).

Tomando en consideración que el cliente externo, para recibir un determinado servicio debe también interactuar con el personal administrativo, el mismo se incluyó en la interpretación de las brechas de los clientes internos por c/u de los 4 servicios prestados. De esta manera, se puede afirmar que un cliente externo que acude al servicio de Odontología, primero debe pasar por recepción/atención al cliente, luego debe ser evaluado por un técnico dental para

luego verse con una de las odontólogas. Al final del servicio debe pasar por caja donde es atendido por el cajero quien factura el servicio prestado.

El cliente que acude al servicio de Medicina especializada, primero debe pasar por recepción/atención al cliente, luego debe ser evaluado por uno de los médicos (ginecólogo o la médico internista quien también es especialista en gastroenterología por lo cual ofrece los 2 tipos de consulta). Al final del servicio debe pasar por caja donde es atendido por el cajero quien factura el servicio prestado.

El cliente que acude al servicio de Laboratorio, primero debe pasar por recepción/atención al cliente, luego pasa al cubículo donde se encuentra la técnico de laboratorio, quien debe tomar la muestra de sangre y recibe las muestras de orina y heces. Dichas muestras son procesadas por la bioanalista, quien firma los resultados y su verificación. Al final del servicio debe pasar por caja donde es atendido por el cajero quien factura el servicio prestado.

El cliente que acude al servicio de Imágenes, primero debe pasar por recepción/atención al cliente, luego pasa al cubículo donde se encuentra la técnico de radiología quien se encarga de tomar las placas y de realizar los servicios de mamografía y densitometría ósea, que serán interpretados e informados por una médica radióloga. Si el cliente externo acude por ultrasonido, la misma médica radióloga realiza el ecosonograma, debido a que este tipo de estudio resulta dependiente del observador. Al final del servicio debe pasar por caja donde es atendido por el cajero quien factura el servicio prestado.

Para la entrega de los resultados, el cliente externo debe pasar por atención al cliente/recepción para recogerlo en un lapso que va de 24 a 72 horas, con excepción de los resultados de laboratorio de tipo inmunológico ya que, por la naturaleza del estudio, estos pueden tardar hasta 5 días hábiles. A continuación se presentan las tablas de análisis de brechas ponderadas, específicas por servicio, para luego comparar a los clientes externos e internos de CIO & LAB.

5.12.2 Servicio de Medicina

En la tabla N° 18 se puede observar el resultado de los cálculos de las brechas absolutas y relativas que presentan los clientes internos del servicio de Medicina de CIO % LAB. En efecto, se puede apreciar que la dimensión Confiabilidad es la mayor valorada al igual que en el servicio de Odontología, con una brecha relativa de 1,36. Sin embargo, este valor es menor a 2, lo que se traduce en que el trabajador del área percibe que el servicio prestado es aceptable. Resultados similares a los del servicio de Odontología fueron hallados en la dimensión Seguridad, la puntuación obtenida es interpretada como calidad insatisfecha (-3.9), por la misma causa señalada por el personal administrativo durante la realización de las encuestas. Cabe destacar que ninguna de las dimensiones alcanza el status ideal, manteniéndose todas en la zona de tolerancia lo que indica que la calidad es interpretada como aceptable, con excepción de la dimensión Seguridad.

Tabla N° 18: Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos de Medicina de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E ₀	P ₀	B ₀	E _p	P _p	B _r
Aspectos tangibles	11	4,65	4,55	-0,1	51,15	50,05	-1,1
Confiabilidad	34	4,72	4,76	0,04	160,48	161,84	1,36
Capacidad de respuesta	18	4,75	4,8	0,05	85,5	86,4	0,9
Seguridad	26	4,85	4,7	-0,15	126,1	122,2	-3,9
Empatía	11	4,9	4,75	-0,15	53,9	52,25	-1,65

Leyenda: E₀= Expectativas de la muestra de clientes internos del servicio de Medicina de CIO & LAB. P₀= Percepciones generales de la muestra de clientes internos del servicio de Medicina de CIO & LAB. B₀= Brecha absoluta. E_p= Expectativas de la muestra de clientes internos del servicio de Medicina de CIO & LAB, ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente interno le da a cada dimensión. P_p= Percepciones de la muestra de clientes internos del servicio de Medicina de CIO & LAB, ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente interno le da a cada dimensión. B_r= Brecha relativa.

5.12.3 Servicio de Laboratorio

En la tabla N° 19 se puede observar el resultado de los cálculos de las brechas absolutas y relativas que presentan los clientes internos del servicio de Laboratorio de CIO % LAB. A simple vista, se aprecia que el cliente interno del servicio de laboratorio es muy autocrítico, ya que todas las brechas ponderadas se encuentran en nivel negativo. Sin embargo, se puede afirmar que la dimensión de Aspectos tangibles se encuentra en zona de tolerancia, siendo de calidad aceptable para este tipo de cliente interno, manifestado exigente y que considera que existen oportunidades de mejora en el resto de las dimensiones, sobretudo en Confiabilidad. Al indagar las condiciones del servicio, se pudo constatar que, para el momento de la realización del presente trabajo de investigación, existía demora en la ejecución de algunos estudios por problemas técnicos con la contratista encargada del mantenimiento de la máquina de estudios especiales (inmunológicos), que pudieran haber influido en las respuestas relacionadas con esta dimensión, pudiendo también afectar las dimensiones de Seguridad, Empatía y Capacidad de respuesta.

Tabla N° 19: Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos del Laboratorio de CIO & LAB.

		Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
Dimensión	Peso (%)	E ₀	P ₀	B ₀	E _p	P _p	B _r
Aspectos tangibles	8	4,6	4,5	-0,1	36,8	36	-0,8
Confiabilidad	30	4,88	4,44	-0,44	146,4	133,2	-13,2
Capacidad de respuesta	20	4,8	4,65	-0,15	96	93	-3
Seguridad	26	5	4,6	-0,4	130	119,6	-10,4
Empatía	16	4,9	4,65	-0,25	78,4	74,4	-4

Leyenda: E₀= Expectativas de la muestra de clientes internos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB. P₀= Percepciones generales de la muestra de clientes internos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB. B₀= Brecha absoluta. E_p= Expectativas de la muestra de clientes internos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB, ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente interno le da a cada dimensión. P_p= Percepciones de la muestra de clientes internos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB, ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente interno le da a cada dimensión. B_r= Brecha relativa.

5.12.4 Servicio de Imágenes

En la tabla N° 20 se puede observar el resultado de los cálculos de las brechas absolutas y relativas que presentan los clientes internos del servicio de Imágenes de CIO % LAB. Al igual que en el servicio de Medicina, el puntaje más alto lo tuvo la dimensión de Confiabilidad, con 9,12, siendo el puntaje más alto obtenido en el análisis de cliente interno. Les siguen en este orden las dimensiones de: Capacidad de respuesta, Aspectos tangibles y Empatía con puntajes que están dentro de la zona de tolerancia, por lo cual la calidad es aceptable. Al igual que en el resto de los servicios estudiados, la dimensión de Seguridad está en el nivel de calidad insatisfecha con -4,5.

Tabla N° 20: Análisis de las brechas ponderadas de los clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB.

Dimensión	Peso (%)	Puntajes obtenidos			Puntajes Ponderados		
		E ₀	P ₀	B ₀	E _p	P _p	B _r
Aspectos tangibles	10	4,45	4,55	0,1	44,5	45,5	1
Confiabilidad	38	4,52	4,76	0,24	171,76	180,88	9,12
Capacidad de respuesta	12	4,65	4,8	0,15	55,8	57,6	1,8
Seguridad	30	4,85	4,7	-0,15	145,5	141	-4,5
Empatía	10	4,9	4,75	-0,15	49	47,5	-1,5

Leyenda: E₀= Expectativas de la muestra de clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB. P₀= Percepciones generales de la muestra de clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB. B₀= Brecha absoluta. E_p= Expectativas de la muestra de clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB, ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente interno le da a cada dimensión. P_p= Percepciones de la muestra de clientes internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB, ponderadas por el peso, en términos de importancia, que el cliente interno le da a cada dimensión. B_r= Brecha relativa.

5.13 Comparación específica de las brechas que tienen los clientes externos e internos acerca de la calidad de c/u de los 4 servicios prestados por CIO & LAB.

5.13.1 Servicio de Odontología

En el gráfico N° 43, se visualiza el resumen de los resultados obtenidos en este servicio de CIO & LAB. Al comparar los resultados obtenidos, se evidencia que, a nivel de Aspectos tangibles y Capacidad de respuesta, tanto los clientes externos como los internos se encuentran en calidad aceptable.

En el caso de las dimensiones de Confiabilidad y Empatía se encuentra, que en el primer caso, los clientes internos se consideran confiables a un nivel de calidad ideal mientras que son percibidos por sus pacientes como calidad aceptable. En el segundo caso ocurre una situación inversa, ya que los clientes externos consideran que existe una calidad ideal en la dimensión de Empatía, lo que se manifiesta en la fidelidad con que éstos buscan a sus odontólogos tratantes e incluso a la técnico dental. Por el lado de los clientes internos, se consideran aceptable.

Si bien es cierto que el cliente externo manifestó sentirse satisfecho con los aspectos interrogados en la dimensión Seguridad, también lo es que el cliente interno, sobre todo el personal administrativo, siente que la calidad del servicio a ese nivel les resulta insuficiente.

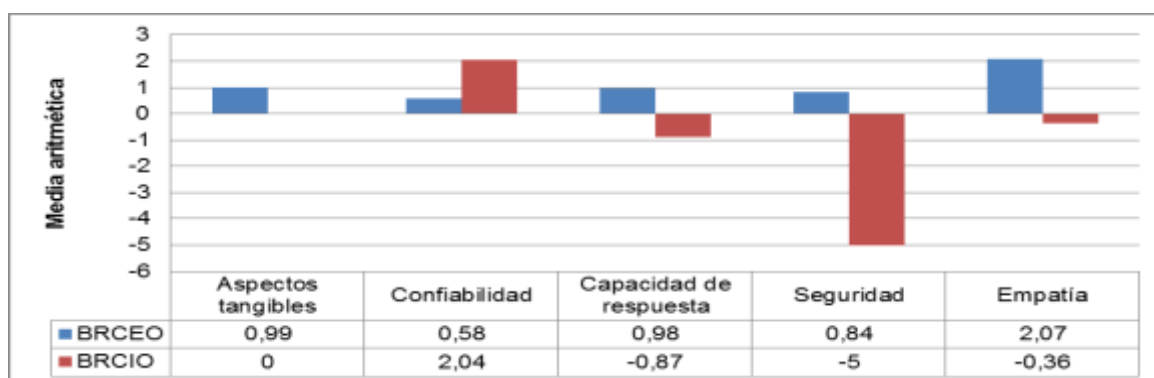


Gráfico N° 43: Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Odontología de CIO & LAB por dimensión.

5.13.2 Servicio de Medicina

En el gráfico N° 44, se visualiza el resumen de los resultados obtenidos en este servicio de CIO & LAB. Al compararlos, se evidencia que a nivel de Aspectos tangibles, tanto los clientes externos como los internos encuentran la calidad del servicio de CIO & LAB, como aceptable.

En las dimensiones de Confiabilidad y Capacidad de respuesta, si bien los clientes internos las consideran de calidad aceptable, los clientes externos sienten que existen oportunidades de mejora en el servicio, sobre todo en lo relacionado a la rapidez con que los galenos realizan el servicio y a la información relacionada con la duración del mismo, llegando a recogerse a este nivel algunas quejas relacionadas con el horario de llegada de los médicos. Sin embargo, una vez superada esta primera etapa y concluida la atención médica, el cliente externo se siente bastante complacido por el servicio recibido, calificándolo como ideal en la dimensión Empatía, a pesar de que el cliente interno encuentra el servicio aceptable. En Seguridad, los clientes internos consideran, por lo expuesto en los toros servicios con relación a esta dimensión, que la calidad es insuficiente. Sin embargo, para los usuarios externos, el servicio es de calidad aceptable.

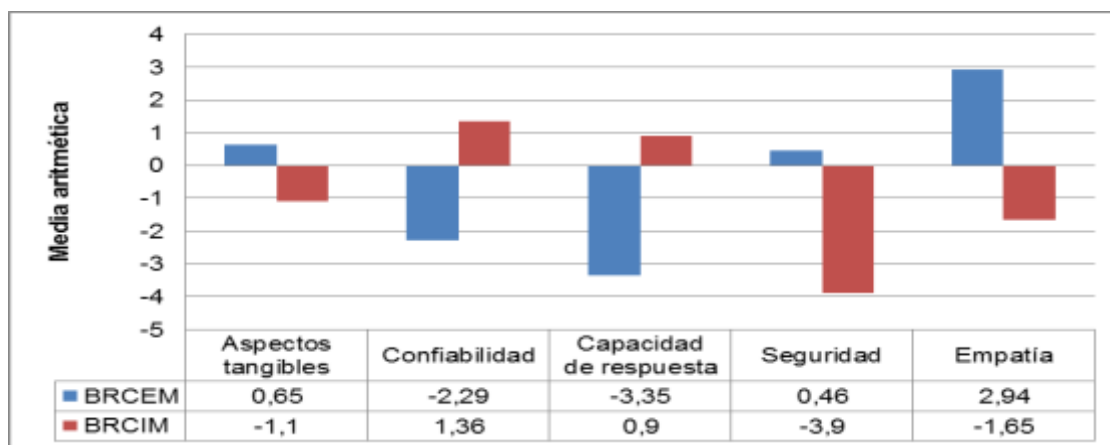


Gráfico N° 44: Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Medicina de CIO & LAB por dimensión.

5.13.3 Servicio de Laboratorio

En el gráfico N° 45, se visualiza el resumen de los resultados obtenidos en este servicio de CIO & LAB. Al compararlos, se evidencia que a nivel de Aspectos tangibles, tanto los clientes externos como los internos encuentran la calidad del servicio de CIO & LAB, como aceptable.

En las dimensiones de Confiabilidad y Capacidad de respuesta se pudo apreciar que, a pesar de que el cliente interno consideró que la calidad era insuficiente por los motivos expuestos en el apartado 5.11.3 (Servicio de Laboratorio), los clientes externos consideran que en estas dos dimensiones existe niveles excepcionales de atención al público por lo cual fueron valorados de manera positiva y por encima de 2, ubicándose en calidad ideal (la Confiabilidad es la dimensión mejor valorada por los clientes externos en comparación con la apreciación de esta área, en el resto de los servicios estudiados). En la dimensión Empatía, los clientes externos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB consideran que es el servicio que más ofrece calidad en cuanto a atención personalizada, horarios de trabajo convenientes, mejores intereses puestos en los pacientes y comprensión de las necesidad específicas de cada cliente externo, llegando a ser el servicio que mejor calificación obtuvo en esta dimensión (4,46). En cuanto a la dimensión Seguridad, es interpretada como aceptable para el cliente externo e inaceptable para el interno.

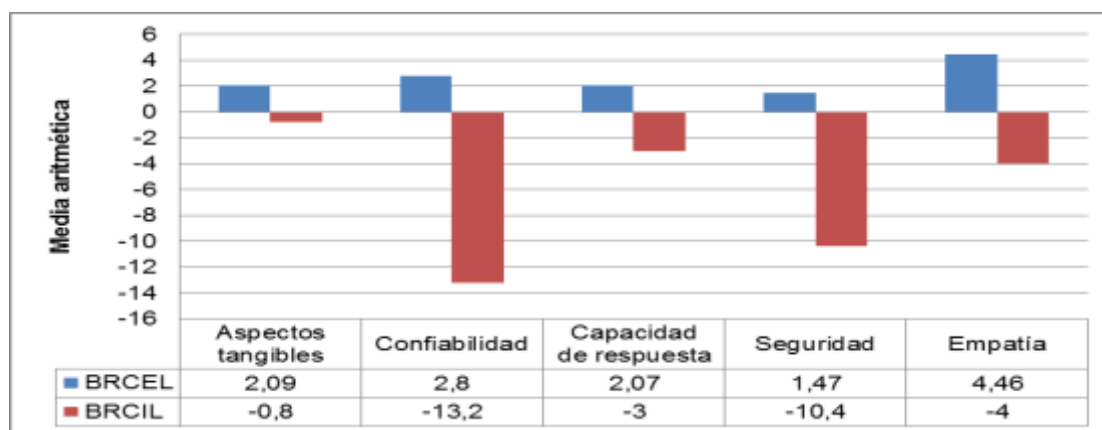


Gráfico N° 45: Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Laboratorio de CIO & LAB por dimensión.

5.13.4 Servicio de Imágenes

En el gráfico N° 46, se visualiza el resumen de los resultados obtenidos en este servicio de CIO & LAB. Al compararlos, se evidencia que a nivel de Confiabilidad, tanto los clientes externos como los internos encuentran la calidad del servicio de CIO & LAB, como ideal (el puntaje que los clientes internos en Confiabilidad es el más alto en comparación con esta misma dimensión, en los otros servicios estudiados). Les sigue en este orden los aspectos tangibles considerados como ideales para los clientes externos y como aceptables para los clientes internos. Luego se encuentra la dimensión de Capacidad de respuesta, considerado por ambos tipos de clientes como aceptable.

Si bien a nivel de Empatía, los clientes internos la encuentran en calidad aceptable, los clientes externos consideran que la calidad es elevada.

Por último, en la dimensión de Seguridad, los clientes internos consideran insatisfecha la calidad, pero los clientes externos se sienten altamente satisfechos con la calidad recibida en esta dimensión.

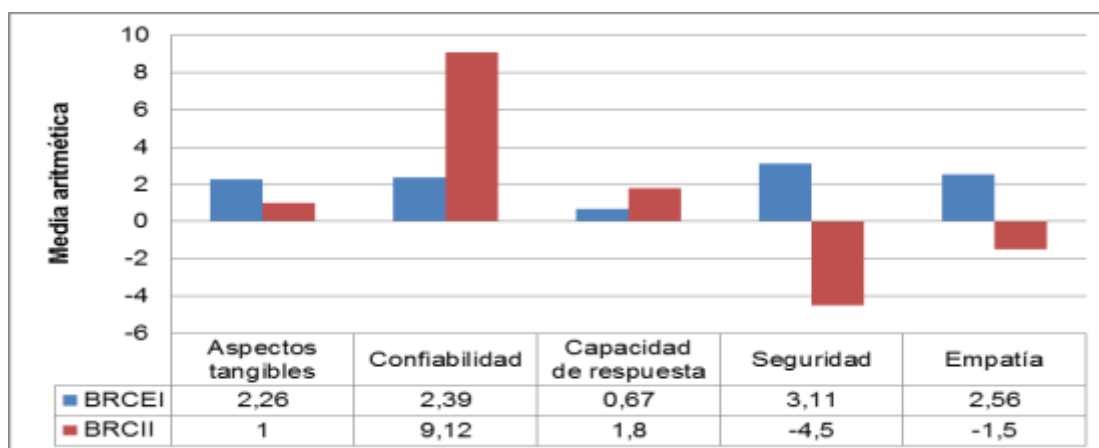


Gráfico N° 46: Comparación de las brechas relativas de los clientes externos e internos del servicio de Imágenes de CIO & LAB por dimensión.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Los clientes externos de CIO & LAB consideran, en términos generales, que sus expectativas son superadas por las percepciones obtenidas al recibir los diferentes servicios ofertados por la institución de salud estudiada, utilizando el modelo conceptual de calidad de servicio SERVQUAL.

Para los clientes externos encuestados, la dimensión que consideran más importante es la Empatía con un 25,5% y la menos importante, son los Aspectos tangibles con un 16,90%. Al relativizar las brechas encontradas, se concluye que los usuarios de CIO & LAB encuentran que la Empatía (5,74), la Seguridad (3,05), los Aspectos tangibles (2,96) y la Confiabilidad (2,50) que ofrecen en términos generales es de calidad ideal. En cambio, la Capacidad de respuesta se encuentra en una zona de tolerancia, de calidad aceptable (1,52).

A diferencia de los clientes externos, los clientes internos o trabajadores de CIO & LAB consideran, en términos generales, que la dimensión más importante es la Confiabilidad (30,77%), dejando la Empatía en penúltimo lugar, con un 12,69%, por detrás de la Seguridad (23,85%) y de la Capacidad de respuesta (23,08%). Al igual que los clientes externos, los trabajadores consideran que la dimensión menos importante en términos generales es la de Aspectos tangibles, a la que sólo le otorgan un 9,61% del peso en importancia.

Al relativizar las brechas encontradas en los clientes internos de CIO & LAB se concluye que los mismos consideran que la Confiabilidad ofrecida por los servicios de salud ofertados a los clientes externos es de calidad ideal (3,38). Sin embargo, creen que en términos de Aspectos tangibles, Empatía, Capacidad de respuesta y Seguridad se encuentran en calidad aceptable o zona de tolerancia.

Los 4 servicios de salud ofrecidos por CIO & LAB fueron valorados individualmente por sus clientes externos quienes calificaron con calidad ideal la dimensión Empatía, siendo el servicio de Laboratorio el que obtuvo mayor puntaje (4,46), seguido de los servicios de Medicina Especializada, Imágenes y Odontología.

Asimismo, en la dimensión más valorada por los trabajadores, la Confiabilidad, fue considerada por los clientes externos de calidad ideal para los servicios de Laboratorio (2,8) e Imágenes (2,39) y de calidad aceptable para el servicio de Odontología (0,58). Sin embargo, el cliente externo consideró, para servicio de Medicina Especializada, que la calidad de servicio en esta dimensión estaba insatisfecha (-2,29), debido a la baja puntuación que le asignaron a las respuestas relacionadas con las percepciones de las promesas cumplidas en un tiempo determinado, el realizar su servicio bien a la primera vez y en concluir un servicio a tiempo; ítems que no superaron las expectativas iniciales que los pacientes tenían.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda a CIO & LAB que estructure un modelo de gestión basado en la calidad de atención al cliente, tanto externo como interno, que contemple primero una capacitación constante al personal administrativo en lo concerniente a las actualizaciones de los servicios que ofrece la institución de salud ya que de conocer lo básico de los procesos, incluyendo técnicas básicas y duración de los mismos, pueden disminuir la brecha en Seguridad. Asimismo, las actualizaciones a nivel administrativo deben incluir las pólizas de salud que la organización acepta (incluyendo los reembolsos) y los otros métodos de pago.

Otro aspecto que debe abordar el modelo que realice CIO & LAB es lo concerniente al manejo de los tiempos de espera del paciente para ser atendido. La responsabilidad y la puntualidad debe caracterizar a todo el equipo de salud y las cancelaciones de las consultas o movimientos deben ser avisadas con suficiente tiempo y a través de los medios disponibles (un correo electrónico asociado a lectura de confirmación y una llamada telefónica marcarían la diferencia) para cerrar las brechas de Confiabilidad y Capacidad de respuesta, sobretodo en el servicio de Medicina Especializada.

A nivel de Empatía, resultó evidente que el centro de salud estudiado se esfuerza por dar una atención personalizada a sus clientes, con horarios de trabajo convenientes y que hace el mejor esfuerzo por comprender las necesidades específicas de los pacientes. Sin embargo, se recomienda a la

directiva del centro de salud que haga reconocimiento público al trabajo realizado por los clientes internos, pudiéndose nombrar un empleado del mes, basado por ejemplo, en los resultados de encuestas de satisfacción al cliente.

La aplicación de una metodología de mejora continua de procesos, por ejemplo, basada en las normas ISO 9000, puede permitir la estandarización de las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación de los procesos. A su vez esto puede incrementar la satisfacción del cliente, medir y monitorizar el desempeño de los procesos y aumentar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Es por ello que también se le recomienda a la directiva de CIO & LAB buscar apoyo en una empresa de consultoría que tenga buenas referencias para preparación previa a la implantación de estas normas, en aras de buscar una certificación internacional y subir sus estándares de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, H. (2008). Sistema ISO 9000 o evaluación de la calidad de atención médica. *Cirugía y Cirujanos*, 76 (2), 187-196.
- Alliegro, F. (2006). Medición de la calidad de servicio en una institución privada de salud ubicada en la gran Caracas. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Servicios de Salud. Caracas: UCAB.
- Asociación de Profesionales de Enfermería de Ontario (2002). Atención orientada al paciente. Registered Nurses Association Ontario. Disponible en: http://www.evidenciaencuidados.es/evidenciaencuidados/pdf/RNAO/Atencion_orientada_al_paciente_guia.pdf
- Aular, R. (2012). ATENCIÓN MÉDICA, ESTADO Y MERCADO. (Spanish). *Debates IESA*, 17 (1), 49-52.
- Babakus, E; Mangold, W. (1992) Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation. *HSR: Health Services Research* 26(6), 767-786.
- Barrios, M. (2011). Modelo de gestión en el sector salud basado en la calidad de servicios. *Revista de Ingeniería UC*, 18 (1), 80-87.
- Cabello, E.; Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Rev Med Hered*, Lima, 23 (2), 88-95. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v23n2/v23n2ao2.pdf>
- Cabrera, G.; León, B.; Londoño, J (2008). Calidad Percibida por Usuarios de Hospitales del Programa de Reestructuración de Redes de Servicios de Salud de Colombia. *Rev. Salud pública*, 10 (4), 593-604.
- Calculadora de Tamaño de Muestras (2006). The Survey System. Creative Research Systems. URL: <http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm#cinneeded>
- Carrillo, D.; Romero, Y. (2007). Evaluación de calidad de la atención odontológica de los servicios de salud adscritos a la Corporación Merideña de Salud en el

Municipio Libertador del Estado Mérida. 2005. Acta odontol. Venez., 45 (2), 198-203.

Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío, Chile. URL: https://docs.google.com/document/d/1aLp1eZ2g2RlpHQ_3C0f81fax9YseQdYV0GeYqPtqSys/edit?pli=1

Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) y Organización Mundial de la Salud (2002). Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Biomédica en Seres Humanos, Ginebra. URL: http://www.cioms.ch/publications/guidelines/pautas_eticas_internacionales.htm

Cubillos, M.; Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista Universidad de la Salle, 48 (0), 80-99.

De La Hoz Correa, A. (2014). Propuesta de aplicación de la escala SERVQUAL en el sector salud de Medellín. Revista CES Salud Pública, 5 (2), 107-116.

Donabedian, A. (2005). Evaluating the Quality of Medical Care. The Milbank Quarterly, 83(4), 691–729. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x>

Figuerola, A. (2012). Programa de calidad de servicio para las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.

Freitas, L. (2014). Evaluación de la calidad de la estrategia de salud familia en el municipio Joao Pessoa según las expectativas y percepciones del equipo de salud y los usuarios mayores. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Extremadura. Dirección de Empresas y Sociología, para obtener el doctorado en Administración Sanitaria y Hospitalaria. Badajoz: Universidad de Extremadura.

Gârdan, I.; Gârdan, D. (2014). The GAP Model Applied to Dental Healthcare Services. Proceedings Of The International Conference Marketing - From Information To Decision. 7, 107-126.

González, D. (2014). Misión, Visión, Valores, Organigrama y Planificación 2014-2016 de CIO & LAB. Generalidades sobre CIO & LAB. 1-20.

- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Jélvez, A.; Riquelme, J.; Gómez, N. (2010). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CENTRO DE SALUD FAMILIAR EN CHILE. Revista Horizontes Empresariales, 9 (2), 51-65.
- Landesberg, P. (1999). In the Beginning, There Were Deming and Juran. Journal For Quality & Participation, 22 (6), 59.
- López, L. (2010). Diagnóstico de la Calidad de Servicio en la asociación civil Hospital San José de las Hermanitas de los Pobres. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- Losada, M.; Rodríguez, A. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. Cuad. Adm. Bogotá, 5 (1), 46 -58.
- LRQA. ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. (2014). Disponible en: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Malagón, G; Galán, R.; Pontón, G. (2006). Garantía de calidad en salud. 2da edición. Bogotá: Editorial Médica Panamericana.
- Medina, M. (2000). Evaluación de la calidad asistencial del Servicio de ayuda a domicilio. Murcia: Servicio de publicaciones, Universidad de Murcia.
- Ministerio de Política Social e Igualdad. Plan de Calidad para el Sistema Nacional de Salud (2010). Disponible en: <http://www.msssi.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/pncalidad/PlanCalidad2010.pdf>
- Moreno, M (2011). Programa de calidad de servicio para el Hospital San José de Maiquetía. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- Otálora, M.; Rodríguez, A.; Hernández, M. (2011). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA EN MEDICINA GENERAL. Estudios Gerenciales, 27 (120), 185-204.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Rodríguez, C. (2012). Evaluación de la Calidad de Servicios de Salud en las Clínicas INVEDIN. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB.
- Sihuín, E., Gómez, O., Ibáñez, V. (2015). SATISFACCIÓN DE USUARIOS HOSPITALIZADOS EN UN HOSPITAL DE APURÍMAC, PERÚ. *Revista Peruana De Medicina Experimental Y Salud Pública*, 32 (2), 299-302.
- Varo, J. (1994). Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria. Madrid: Díaz de Santos.
- Velandia, F. y cols. (2004). Oportunidad, Satisfacción y Razones de no Uso de los Servicios de Salud en Colombia, según la Encuesta de Calidad de Vida del DANE, 1997. *Rev. salud pública*, 5 (1), 46 -58.
- Yáber, G.; Valarino, E.; Cemborain, M. (2010). Metodología de la investigación: paso a paso. México: Trillas.
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A.; Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuadro resumen de los trabajos utilizados en la presente investigación

Año	Autores	Título	Objetivo principal	Hallazgos y contribución
2015	Sihuín, E., Gómez, O., Ibáñez, V.	Satisfacción de usuarios hospitalizados en un hospital de Apurímac, Perú.	Determinar la satisfacción de 175 usuarios hospitalizados en el Hospital Subregional de Andahuaylas utilizando SERVQUAL.	Existió baja satisfacción con la calidad del servicio recibido por los usuarios hospitalizados en las 5 dimensiones (siendo capacidad de respuesta la más afectada), y esta estuvo asociada al nivel de educación y al tipo de servicio de hospitalización.
2014	De La Hoz Correa, A.	Propuesta de aplicación de la escala SERVQUAL en el sector salud de Medellín.	Proporcionar a las empresas del sector salud, una herramienta que puedan utilizar para una mejor comprensión de las necesidades que tienen los turistas de servicios médicos que vienen a Medellín.	Cuestionario SERVQUAL adaptado a la industria de servicios de salud de la ciudad de Medellín, con un número más reducido de ítems que el instrumento original y que permitirá evidenciar síntomas que resultan punto de partida para identificar problemas que dificulten la correcta prestación de los servicios. Este instrumento se alinea a las metas establecidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
2012	Rodríguez, C.	Evaluación de la Calidad de Servicios de Salud en las Clínicas INVEDIN.	Evaluación de la Calidad de Servicios de Salud en las 2 Clínicas del grupo INVEDIN en Caracas a través del uso de SERVQUAL.	Aunque existe calidad en los servicios de salud, siendo la empatía la variable más apreciada, a nivel de aspectos tangibles tienen oportunidades de mejora. Asimismo, existen recomendaciones relacionadas con las partidas presupuestarias y enmarcadas en un plan operativo para mejorar la calidad de los servicios prestados.
2012	Figueroa, A.	Programa de calidad de servicio para las clínicas del Instituto Venezolano para el	Propuesta de un programa de calidad de servicio para las clínicas INVEDIN.	Valida la importancia de realizar una evaluación completa con SERVQUAL para establecer un programa basado en las brechas encontradas en las 5 dimensiones estudiadas,

		Desarrollo Integral del Niño.		de la calidad de servicio en las clínicas evaluadas.
2011	Moreno, M.	Programa de calidad de servicio para el Hospital San José de Maiquetía.	Diseñar y desarrollar un producto factible para implementar un programa de calidad de servicio y lograr un cambio organizacional en ese hospital.	Basado en los resultados del modelo SERVQUAL encontrados por López (2010), se realizó un programa con 8 módulos donde estableció que deben existir niveles de responsabilidad dentro de los empleados de la organización para la consecución de la mejora de la calidad de los servicios, así como también objetivos y duración definidos. Asimismo, determinó qué recursos y medios eran necesarios para cada actividad.
2011	Barrios, M.	Modelo de gestión en el sector salud basado en la calidad de servicios.	Estudio descriptivo, cuya finalidad fue crear un modelo de gestión basado en calidad de servicios que facilitara el proceso de toma de decisiones de la unidad y favorecer el desarrollo de las estrategias de gestión, haciendo uso adecuado de los recursos, para reducir los gastos en salud de la Universidad de Carabobo sin afectar el nivel de la atención ofrecido.	Ofrece una guía práctica que permite conocer cómo adaptar las dimensiones de calidad al cliente externo e interno, al tiempo que permite obtener una estructura de calidad de atención usada en las recomendaciones para cualquier institución de salud que desee aplicar un mecanismo de mejora continua de sus servicios adecuado al mercado venezolano.
2010	López, L.	Diagnóstico de la Calidad de Servicio en la asociación civil Hospital San José de las Hermanitas de los Pobres.	Evaluación de la Calidad de Servicios de Salud en la asociación civil Hospital San José de las Hermanitas de los Pobres, utilizando el modelo SERVQUAL.	SERVQUAL se fundamenta en la premisa de que todos los usuarios de servicios poseen una expectativa de calidad del servicio que se les ofrece. La diferencia entre la expectativa y la percepción es denominada gap (brecha), en la cual reside la oportunidad para la mejoría del servicio. La mayor brecha entre los pacientes y los trabajadores se encontró en la variable capacidad de respuesta y la menor brecha en aspectos tangibles.
2006	Alliegro, F.	Medición de la calidad de	Evaluación de la Calidad de Servicios de Salud en	El aporte radica en la demostración de que

		servicio en una institución privada de salud ubicada en la gran Caracas.	una Institución Privada de Salud ubicada en la Gran Caracas usando el modelo SERVQUAL.	SERVQUAL es una herramienta fácil de usar, validada en Venezuela y necesaria para medir la calidad de los servicios de salud. Los resultados de dicha medición deben aparecer en el cuadro de mando integral de la empresa evaluada.
--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

MODELO DE CUESTIONARIO SERVQUAL MODIFICADO, UTILIZADO PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DE CIO & LAB

Fecha: _____

N° Encuesta: _____

Servicio a utilizar: _____

¡Buenos días! Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar un trabajo especial de grado en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud en la Universidad Católica Andrés Bello. Este estudio evaluará la calidad en los servicios de salud prestados por CIO & LAB y quisiéramos solicitar su colaboración contestando las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio se eligieron al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la investigación. Primero, requerimos que marque con una equis "X" el apartado que corresponde a sus características socio-demográficas:

Género	Marca con una X
Femenino	
Masculino	
Rango de edad (años)	
18-24	
25-34	
35-44	
45-54	
55-64	
≥ 65	
Estudios realizados	
Básica	
Media	
Técnico	
Universitario	
N° de veces que ha acudido a CIO & LAB	
Primera vez	
Segunda vez	
Tercera vez	
≥ Cuatro veces	
Método de financiamiento	
Autofinanciado	
Póliza de seguro	

A continuación le solicitamos que responda el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, sólo queremos medir tus expectativas con respecto al servicio que esperas recibir. Este modelo presenta 21 ítems. Evalúe cada ítem del 1 al 5 siendo: 1: Totalmente en desacuerdo. 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral), 4: De acuerdo. 5: Totalmente de acuerdo. Marque con una X la respuesta que considere correcta. Por favor sólo elige 1 opción por ítem. Una vez que haya culminado, proceda a usar el servicio el servicio de CIO & LAB por el que has venido. **Gracias por tu colaboración.**

Expectativas del cliente externo de CIO & LAB:

Fecha: _____

Nº Encuesta: _____

Servicio a utilizar: _____

Aspectos Tangibles	1. Los equipos de CIO & LAB tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5
	2. Las instalaciones físicas de CIO & LAB son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
	3. Los empleados de CIO & LAB tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, facturas, etc.), de CIO & LAB son visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Confiabilidad	5. Cuando CIO & LAB, promete algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5
	6. Cuando Ud. tiene un problema con CIO & LAB, ellos muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5
	7. CIO & LAB realiza bien su servicio a la primera vez	1	2	3	4	5
	8. CIO & LAB, concluye su servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5
	9. CIO & LAB, insisten en mantener los registros exentos de errores.	1	2	3	4	5
Capacidad de respuesta	10. Los empleados de CIO & LAB, informan con precisión a los clientes cuándo se llevará a cabo y concluirá la realización de un servicio.	1	2	3	4	5
	11. Los empleados de CIO & LAB, le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5
	12. Los empleados de CIO & LAB siempre están dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5
	13. Los empleados CIO & LAB, nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5
Seguridad	14. El comportamiento de los empleados de CIO & LAB, le transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5
	15. Ud. se siente seguro en sus transacciones con los empleados de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	16. Los empleados de CIO & LAB, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5
	17. Los empleados de CIO & LAB son siempre amables con Ud.	1	2	3	4	5
Empatía	18. CIO & LAB le dan una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5
	19. CIO & LAB tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
	20. Es realista esperar que CIO & LAB, tenga sus mejores intereses puestos en los pacientes	1	2	3	4	5
	21. CIO & LAB, comprende las necesidades específicas de los clientes.	1	2	3	4	5

Una vez que termines de utilizar el servicio por el cual acudes el día de hoy, te invitamos a que lo evalúes, respondiendo otra vez los 21 ítems, pero tomando en cuenta tus percepciones:

Percepciones del cliente externo de CIO & LAB:

Fecha: _____

Nº Encuesta: _____

Servicio usado: _____

Aspectos Tangibles	1. Los equipos de CIO & LAB tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5
	2. Las instalaciones físicas de CIO & LAB son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
	3. Los empleados de CIO & LAB tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, facturas, etc.), de CIO & LAB son visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Confiabilidad	5. Cuando CIO & LAB, promete algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5
	6. Cuando Ud. tiene un problema con CIO & LAB, ellos muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5
	7. CIO & LAB realiza bien su servicio a la primera vez	1	2	3	4	5
	8. CIO & LAB, concluye su servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5
	9. CIO & LAB, insisten en mantener los registros exentos de errores.	1	2	3	4	5
Capacidad de respuesta	10. Los empleados de CIO & LAB, informan con precisión a los clientes cuándo se llevará a cabo y concluirá la realización de un servicio.	1	2	3	4	5
	11. Los empleados de CIO & LAB, le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5
	12. Los empleados de CIO & LAB siempre están dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5
	13. Los empleados CIO & LAB, nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5
Seguridad	14. El comportamiento de los empleados de CIO & LAB, le transmite confianza a sus clientes	1	2	3	4	5
	15. Ud. se siente seguro en sus transacciones con los empleados de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	16. Los empleados de CIO & LAB, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5
	17. Los empleados de CIO & LAB son siempre amables con Ud.	1	2	3	4	5
Empatía	18. CIO & LAB le dan una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5
	19. CIO & LAB tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
	20. Es realista esperar que CIO & LAB, tenga sus mejores intereses puestos en los pacientes	1	2	3	4	5
	21. CIO & LAB, comprende las necesidades específicas de los clientes.	1	2	3	4	5

Por último, si pudieras repartir 100 puntos entre cada una de las dimensiones, ¿cómo lo distribuirías?

Aspectos Tangibles	Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Total
					100 puntos

Gracias por tu colaboración.

ANEXO N° 3

MODELO DE CUESTIONARIO SERVQUAL MODIFICADO, UTILIZADO PARA LOS TRABAJADORES DE CIO & LAB

Fecha: _____

N° Encuesta: _____

Edad: _____ Sexo: ____ Cargo: _____ Expectativas: ☐ Percepciones: ☐

¡Buenos días! Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar un trabajo especial de grado en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud en la Universidad Católica Andrés Bello. Este estudio evaluará la calidad en los servicios de salud prestados por CIO & LAB y quisiéramos solicitar su colaboración, contestando las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la investigación. Gracias por tu colaboración.

Aspectos Tangibles	1. Los equipos de CIO & LAB tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5
	2. Las instalaciones físicas de CIO & LAB son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
	3. Los empleados de CIO & LAB tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, facturas, etc.), de CIO & LAB son visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Confiabilidad	5. Cuando CIO & LAB, promete algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5
	6. Cuando un usuario tiene un problema con CIO & LAB, Ud. muestra un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5
	7. CIO & LAB realiza bien su servicio a la primera vez	1	2	3	4	5
	8. CIO & LAB, concluye su servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5
Capacidad de respuesta	9. En CIO & LAB, insisten en mantener los registros exentos de errores.	1	2	3	4	5
	10. Como empleados de CIO & LAB, Ud. informa con precisión a los clientes cuándo se llevará a cabo y concluirá la realización de un servicio.	1	2	3	4	5
	11. Ud. le sirve con rapidez a los clientes de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	12. Ud. siempre está dispuesto a ayudar a un cliente de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
Seguridad	13. Ud. nunca está demasiado ocupado para responder a las preguntas de los clientes de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	14. Su comportamiento le transmite confianza a los clientes de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	15. Ud. transmite seguridad a los clientes de CIO & LAB cuando éstos realizan transacciones en la institución.	1	2	3	4	5
	16. Ud. tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace los clientes de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
Empatía	17. Ud. Siempre es amable con los clientes de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	18. Ud. le da una atención personalizada a los clientes de CIO & LAB.	1	2	3	4	5
	19. CIO & LAB tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5
	20. Es realista esperar que CIO & LAB, tenga sus mejores intereses puestos en los pacientes	1	2	3	4	5
	21. CIO & LAB, comprende las necesidades específicas de los clientes.	1	2	3	4	5

Por último, si pudieras repartir 100 puntos entre cada una de las dimensiones, ¿cómo lo distribuirías?

Aspectos Tangibles	Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Total
					100 puntos

ANEXO N° 4

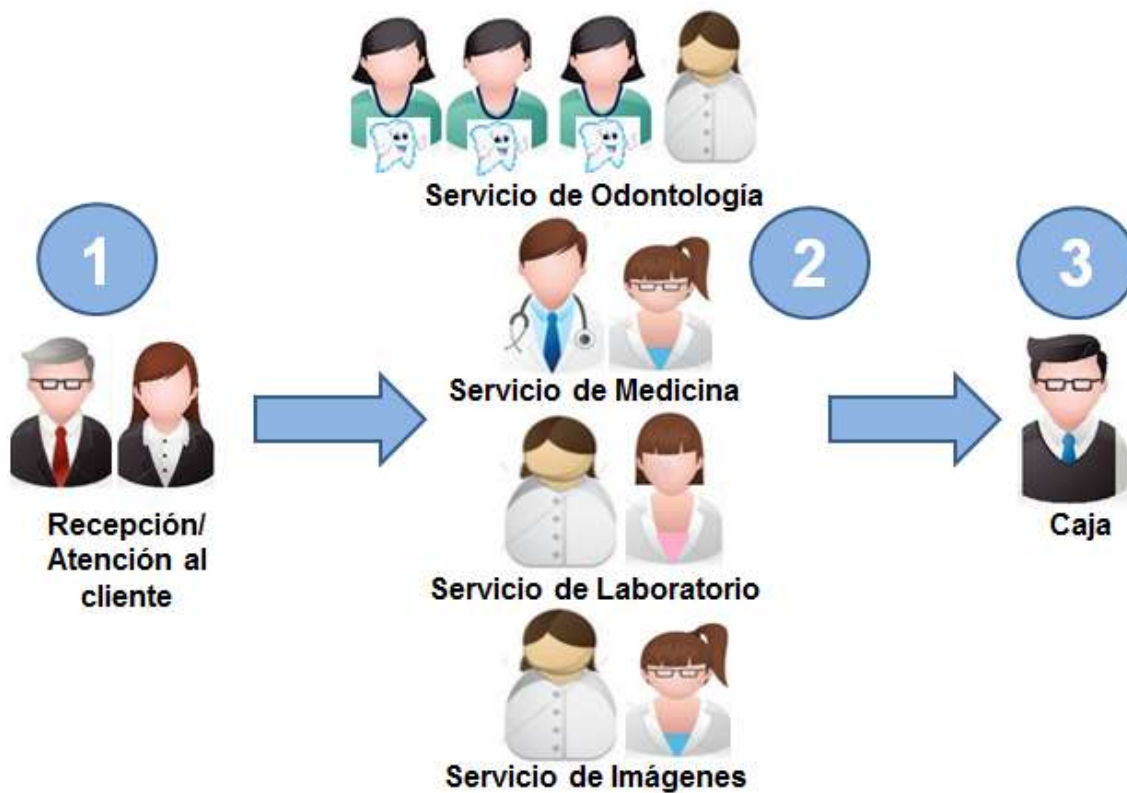


Diagrama el proceso de atención de un cliente externo de CIO & LAB.
Elaboración propia.

