

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN
CENTRO TANAMO, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARÍA FÁTIMA DA SILVA LUONGO

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Guillermo Yáber Oltra

CARACAS, DICIEMBRE 2019

PROGRAMA ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: **María Fátima Da Silva Luongo**, Cédula de Identidad N° **V-17.146.948**, en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional titulado:

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN
CENTRO TANAMO, C.A.**

Después de haber revisado el contenido referido al Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante la Dirección del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los treinta días del mes de octubre de dos mil diecinueve.

Atentamente,

Guillermo Yáber

Profesor Asesor

C.I.N° V-3.973.711

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 Planteamiento del problema.	7
1.2 Justificación de la investigación	8
1.3 Objetivos de la Investigación	9
1.3.1 Objetivo General:.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos:	10
CAPITULO II MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	11
2.1 Antecedentes de la investigación:	11
2.2 Bases teóricas	14
CAPITULO III MARCO ORGANIZACIONAL	19
CAPITULO IV METODOLOGÍA.....	30
4.1 Tipo y diseño de la investigación	30
4.2 Estrategias:.....	32
4.3 Modelos:	32
4.4. Operacionalización	33
4.5 Alcance de estudio	38
CAPITULO V RECURSOS Y CRONOGRAMA.....	40
5.1 Recursos:.....	40
5.2 Cronograma:.....	41
CAPITULO VI EJECUCIÓN	43
6.1 Presentación y análisis de resultados:.....	43
CONCLUSIÓN	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	52
ANEXO	54

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional
Autor: María Fátima Da Silva Luongo
Asesor: Guillermo Yáber

RESUMEN

Título: DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CENTRO TANAMO, C.A.

El presente trabajo de investigación estuvo basado en la necesidad planteada por la Gerencia de Recursos Humanos de Centro Tanamo, C.A. de evaluar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes de la empresa. La organización cuenta con tres sedes identificadas como Centro Diagnóstico Tanamo, Centro Ambulatorio Tanamo y Centro Clínico Tanamo con un total de 82 trabajadores, donde las gerencias reportan directamente al Gerente General de la compañía. La fase diagnóstica de esta investigación se basó en el Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord, que se encarga de analizar el propósito de la organización, su estructura, recompensa, mecanismos útiles, relaciones laborales y el estilo de liderazgo que se aplica. Una vez conocidos los resultados del diagnóstico se decidió abordar la calidad de servicio a través del Modelo Servqual de Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988), el cual tiene cinco dimensiones identificadas como: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, elementos tangibles, dichas dimensiones enfocadas a diversos aspectos que permiten ofrecer una buena calidad de servicio. La metodología elegida es la investigación acción específicamente evaluativa, la cual es un tipo de investigación que permite determinar de forma metódica la calidad del servicio que se está prestando, para ello se aplicarán diversas técnicas de recolección de información. Con la investigación desarrollada se validó la información ofrecida por la Gerencia de Recursos Humanos, y a su vez se conoció la percepción que tienen los empleados acerca del servicio que ofrecen a los clientes, es por ello que se le sugirió al sistema cliente la necesidad de realizar una intervención, con el fin de aplicar soluciones que ayuden en la mejora de la calidad del servicio.

Palabras clave: Diagnóstico, Servicio al Cliente, Modelo Seis Cajas, Entrevistas semiestructuradas, Modelo Servqual.

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio es uno de los factores que ayuda para que las organizaciones sean exitosas, para ello se debe entender que la calidad de servicio presenta “la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988; p.15).

Si bien las expectativas y percepciones son procesos individuales, ya que dependen de cada persona, las organizaciones deben evaluar la calidad del servicio para mantener un estándar, es por ello que deben no solo velar porque la atención a los clientes sea la más adecuada, sino que también deben velar porque las instalaciones y equipos que se utilizan estén acordes al tipo de servicio que se preste.

Centro Tanamo, C.A. al ser una empresa de servicio del sector salud, llama la atención conocer la calidad de servicio que se ofrece, esto en función de satisfacer las necesidades de sus clientes, es por ello que se plantea como pregunta de investigación ¿Centro Tanamo está ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes de acuerdo a su misión?

Para llevar a cabo este estudio la información se presenta de la siguiente manera:

- ✚ Capítulo I: Se plantea las razones que llevaron a realizar el estudio y los objetivos a alcanzar
- ✚ Capítulo II: Se exponen las teorías que sustentan la investigación.
- ✚ Capítulo III: Se ofrece una explicación de la organización con la que se trabajará y el contexto en el cual se desarrolla la investigación.
- ✚ Capítulo IV: Se explica la metodología de trabajo y su alcance.

- ✚ Capítulo V: Se especifican los recursos y cronograma de trabajo para alcanzar los objetivos de la investigación.
- ✚ Capítulo VI: Se exponen los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento y cumplido con el proceso de observación de las actividades que desarrolla el personal de la empresa con la cual se realizó la investigación.

Al cierre de la presentación del trabajo de investigación se mostrarán las conclusiones basadas en la investigación realizada, para que en conjunto con el cliente se busquen soluciones que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

Centro Tanamo, C.A. es una empresa privada dedicada al sector salud, ubicada en Caracas – Venezuela, donde sus clientes son organizaciones a quienes se les ofrece el beneficio de medicina preventiva a sus empleados. El sistema cliente donde se realizó la investigación tiene tres metas que son: prestar sus servicios enfocados a la calidad, contar con personal capacitado y dispuesto a proveerle a los clientes la tecnología más avanzada en lo que a equipos médicos se refiere. Es decir, servicios de calidad, personal capacitado y tecnología de punta de sus equipos.

De lo anterior se desprende que la calidad de servicio es pieza fundamental para que el Centro Tanamo pueda cumplir con sus funciones, en este sentido la podemos definir como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988; p.15).

Al entrevistar a la Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo, nos informó que “existen dos factores fundamentales que inciden en la prestación de servicio que ofrecen los empleados. Uno es la comunicación que existe entre supervisor y supervisado, incluso entre gerentes de cada departamento, esto debido a que principalmente los supervisores se preocupan porque su situación sea solventada pero no toman en cuenta si dicha solución afectó a otros departamentos, tampoco toman en cuenta cómo se sienten sus supervisados con las decisiones tomadas”. Partiendo de los problemas que puedan presentarse, “el personal base siente que todo deben resolverlo ellos

sin contar con el apoyo de su supervisor y aparte consideran que la organización no se los agradece.”

El segundo factor manifestado por la Gerente de Recursos Humanos es que “entre los empleados existe apatía, de cierta forma está influenciada primero en los ajustes salariales que se han realizado como medida económica por parte del estado venezolano, lo que ha llevado a que un gran porcentaje del personal se encuentra recibiendo, en este momento el sueldo mínimo, el cual debido a la hiperinflación que existe en Venezuela no permite cubrir las necesidades básicas”.

Durante el proceso de observación se pudo detectar que la manera como los empleados manifiestan su descontento y apatía es a través del servicio que le ofrecen a los clientes. Por ejemplo, cuando un cliente solicita información les hacen esperar aproximadamente 30 minutos en el mostrador hasta darle la respuesta que solicitan; otro ejemplo, cuando un cliente llega al consultorio la actitud que toman los empleados al responderle es que le ofrecen la información con un tono de voz bajo, dificultando que el cliente pueda entender en un primer momento, en este caso el cliente indica que no entendió la información y el empleado le explica nuevamente pero en esta ocasión alza un poco el tono de voz demostrando molestia. De acuerdo a lo observado y a lo expuesto por el cliente surge el planteamiento ¿Centro Tanamo está ofreciendo un servicio de calidad a sus clientes de acuerdo a su misión?

1.2 Justificación de la investigación

Centro Tanamo, C.A. al ser una empresa de servicios de Salud tiene como misión ofrecer un servicio de alta calidad, con equipos de alta tecnología y con un personal cualificado desde el punto de vista profesional y actitudinal. De las entrevistas realizadas a la gerente se desprende su preocupación en que la calidad del servicio ofrecido ha decaído, presumiendo que su personal expresa inconformidad con la empresa atendiendo de manera inadecuada a los

clientes. De allí que se justifica este estudio para identificar qué puede estar pasando y cómo se pudiera solventar dicha situación.

Como el personal que labora en Centro Tanamo, C.A. sabe que para ellos la atención al cliente es fundamental, en los meses de octubre y diciembre 2017 tomaron la decisión de no asistir durante un día de jornada laboral en cada uno de los meses antes mencionados, generando que los supervisores no tuvieran la capacidad para atender el número de clientes que asistieron en las dos jornadas donde el ausentismo laboral fue mayor.

En esta etapa diagnóstica, nos enfocaremos en determinar la calidad del servicio que se ofrece pero en esta ocasión será desde la perspectiva de los empleados, esto con la finalidad de buscar mejoras que ayuden a Centro Tanamo, C.A. a cumplir con su objetivo que es el de ofrecer un servicio de salud, con alta calidad, que le genere confianza en sus clientes y con ello poder lograr que sea una empresa de referencia para el sector salud. Para alcanzar el objetivo de la empresa se debe tener como aliados a los empleados, pieza fundamental para garantizar que el servicio ofrecido a los clientes se encuentre dentro de los parámetros que se establezcan como empresa.

1.3 Objetivos de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2006; p.36) indican que los objetivos “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”

Basándonos en la definición antes mencionada, para esta investigación podemos plantearnos como objetivos:

1.3.1 Objetivo General:

Diagnosticar la calidad del servicio de salud que se ofrece a los clientes de Centro Tanamo desde la perspectiva de los empleados de nivel operativo basados en el Modelo Servqual.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a. Determinar desde el ámbito organizacional los factores que afectan la calidad de servicio.
- b. Identificar la perspectiva que tienen los empleados de Centro Tanamo, C.A. acerca de la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.
- c. Comparar la perspectiva del empleado con lo observado al momento de atender al cliente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación:

Existen muchos antecedentes de investigación vinculados al área de calidad de servicio, en esta ocasión se hará referencia a tres de ellos. El primer trabajo que se tomó como antecedente se realizó en la Facultad de Humanidades y Educación de Universidad Católica Andrés Bello por Gardié A. y Rausseo R. (2006) como requisito para optar por el título de Licenciados en Comunicación Social, el trabajo especial de grado estuvo referido a la “Aplicación del modelo Servqual para medir calidad percibida por los clientes de Subway en Caracas”.

La investigación presentada está dirigida a la necesidad de la franquicia Subway de conocer la manera en cómo sus clientes estaban percibiendo la calidad del servicio que les ofrecía. El modelo metodológico utilizado fue el de la investigación cualitativa, cuyos resultados esperados era contar con un instrumento válido para la medición de la calidad del servicio, para ello adaptaron el cuestionario del Modelo Servqual y su aplicación a una serie de restaurantes de Subway ubicados en Caracas. En dicha investigación se buscaba establecer una base de referencia para futuras mediciones y comparaciones que permitieran mejorar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes en lo que a calidad de servicio se refiere.

Este trabajo especial de grado nos ayudó a comprender los procesos necesarios para poder generar la adaptación del instrumento de medición, y a través de él poder hacer el análisis de lo que puede afectar la calidad de servicio que se les ofrece a los clientes. Adicionalmente nos permitió conocer tanto teóricamente la definición calidad de servicio y de cada uno de las

dimensiones que conforman el modelo Servqual, como la importancia que tienen cada una de las dimensiones al momento de ser analizadas.

Un segundo trabajo de investigación denominado “Calidad de Servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y autopercepción de empresa de captación de talento”, dicha investigación fue desarrollada por Requena M. y Serrano G. (2007) en la Universidad Católica Andrés Bello para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales mención Recursos Humanos.

La interpretación que se pudo obtener acerca de la investigación es que tenía como finalidad estudiar cómo es la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, candidatos y la autopercepción de los gerentes generales de las empresas de captación de talento ubicadas en Caracas. Como estrategia metodológica se aplicó la investigación descriptiva y como técnica de recolección de datos se implementó el cuestionario del Modelo Servqual que estuvo adaptado al área de empresas de captación de talento. Una vez aplicado el instrumento y realizados los análisis llevó a obtener como resultado que la calidad de servicio ofrecido por las empresas cazadoras de talento estudiadas es bueno más no excelente, para ello se dieron una serie de recomendaciones a ser implementadas que les ayudaran a alcanzar el máximo nivel que es excelente.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que aborda medir la calidad de servicio a través del cuestionario del Modelo Servqual, también permite demostrar que a pesar de la adaptación del instrumento, este continúa generando los resultados esperados en lo que a calidad de servicio se refiere.

Se hará referencia a una tercera investigación en este caso fue la redacción de un artículo de investigación publicado el 26 de enero de 2015 en la revista Estudios Gerenciales, denominado *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico* redactado por Bernal González Idolina, Pedraza Melo Norma Angélica y Sánchez Limón Mónica Lorena. El primer autor es estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativa de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México y los dos últimos autores son Profesores Investigadores de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.

El artículo está enfocado en examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Del análisis realizado se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.

Si bien el estudio realizado abarca tanto el clima organizacional como calidad de servicio, lleva a entender que ambos son importantes al momento de prestar un servicio, no se puede determinar cuál es más importante, ya que uno depende del otro para garantizar que todo esté en buen funcionamiento. También el estudio hace una invitación a profundizar y continuar con el proceso de investigación, ya que son variables que cuyo estudio puede tomar varias hipótesis. Para la investigación que se estará desarrollando entender cómo es la calidad de servicio enfocada al sector salud, ayudará a entender

definiciones teóricas y la relación que existe entre prestar un buen servicio y la satisfacción del cliente.

2.2 Bases teóricas

La presente investigación estará enfocada en la calidad de servicio, para ello empezaremos por definir calidad desde la visión de dos autores el primero de ellos es DuBrin A. (2.000; p. 79) quien la define como “Todos los atributos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada”. Otra definición es la de Deming (1.989; p. 17) quien indica que la calidad “es traducir necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

Por otra parte debemos entender que según Fisher y Navarro (1994; p.185) el servicio está definido “el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”. También se puede tomar la definición dada por Kotler (1997; p. 656) quien indica que el servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

Ambas definiciones hacen ver que la calidad es un conjunto de características que tienen como fin satisfacer las necesidades del cliente y por su parte el servicio es un beneficio que no es tangible pero al igual que la calidad está dirigida a una persona.

Comprendiendo lo indicado anteriormente podemos definir que la Calidad de Servicio es el “enriquecimiento de un servicio superior en calidad que recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad” Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988; p.419). También podemos tomar en cuenta la definición ofrecida por Horovitz (1990; p.7) quien indica que “la calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo”.

Entendiendo la definición anterior podemos decir que la calidad de servicio si bien depende de la percepción del cliente, también se debe tomar en cuenta que quienes prestan el servicio deben cumplir con una serie de características que están vinculadas al trato, aspecto físico del sitio donde se presta el servicio, e incluso garantizar que el producto final sea el que se ha ofrecido, con el cumplimiento estas y otras características se podrá decir que para poder decir que el servicio fue prestado de forma satisfactoria.

Para conocer cómo es el servicio que se está presentando se trabajará con el Modelo Servqual desarrollado por Parsu Parasuraman, Valerie Zeithaml, y Leonard Berry en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El estudio de validación concluyó en junio de 1992.

El Modelo Servqual tiene como propósito mejorar la calidad de servicio que se ofrece en una organización, esto lo hará a través de las dimensiones:

-  Confiabilidad
-  Capacidad de respuesta
-  Seguridad

- ✚ Empatía
- ✚ Elementos tangibles

Con este modelo se define lo que espera el cliente del servicio, el cual está formado por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes, basado en ello el cliente pudiese emitir un juicio.

Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988; p. 21-22) han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

- ✚ Tangibles: “Apariencia de las facilidades físicas, equipos, personal y materiales para comunicación”.
- ✚ Confiabilidad: “Habilidad para cumplir con el servicio prometido de manera dependiente y ajustada a la promesa”.
- ✚ Capacidad de respuesta: “Disposición para ayudar a los clientes y proveer servicio con prontitud”.
- ✚ Seguridad: “Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza”.
- ✚ Empatía: “Atención individualizada que la compañía ofrece a sus clientes, se maneja procesos de comunicación para mantener a los clientes informados y escuchar sus necesidades, también se manejan aspectos como cortesía, confianza y credibilidad”.

Gráficamente podemos definir el modelo de la siguiente manera:

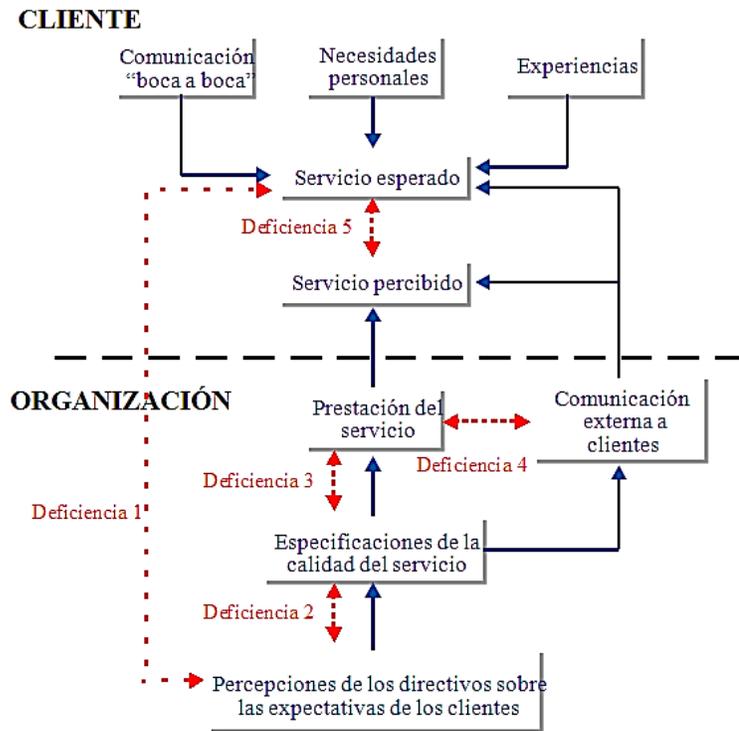


Figura 1: Modelo Servqual
Fuente: Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988)

El instrumento desarrollado por Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) está dividido en 3 fases las cuales pueden describirse de la siguiente manera:

- ✚ Fase 1. Este cuestionario capta las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.
- ✚ Fase 2. Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

- ✚ Fase 3. En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

Para la investigación que se realizará es importante conocer en qué estado se encuentra la calidad del servicio que se está ofreciendo, ya que a pesar de contar con una serie de factores externos que pueden afectar en su desarrollo, lo primordial es cumplir con las características necesarias para indicar que el servicio ofrecido se encuentra al nivel de otras empresas de la que prestan un servicio similar al del cliente seleccionado.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El sistema cliente en donde se realizará el estudio se llama Centro Tanamo, C.A. ubicado en Caracas – Venezuela. Es una empresa de salud orientada a la prestación de servicios en todas especialidades médicas, la misma tiene como propósito prestar sus servicios desde la vocación y ética profesional.

Tomando en cuenta el contexto país en que se estará desarrollando la investigación, la autora escogió el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1976) que sirve para diagnosticar organizaciones, es una combinación de muchas ideas en un marco relativamente simple que puede ser aplicado en varias configuraciones. Reúne conceptos de organización, entorno sociotécnicos, sistemas formales e informales. De esta manera se desprende a juicio de la autora que existe una visión amplia del funcionamiento de toda la empresa; para ello se debe entender que ninguna organización es ajena a la situación país que se está viviendo, ya que la hiperinflación, es un fenómeno que no se había vivido anteriormente en Venezuela, y tomó por sorpresa tanto a empresarios como a todos aquellos que hacemos vida en este país.

Según Prieto Hugo (marzo 2018) en el periódico New York Times indica que “La hiperinflación pasó a ser el principal problema del país desde noviembre de 2017, cuando el Índice de Precios al Consumidor (IPC), la metodología para medir la variación mensual de precios de bienes y servicios, mostró un alza superior al 50 por ciento con relación al mes anterior”. Esta situación nos lleva a buscar respuestas en cuanto a qué pudo haber generado dicha situación de hiperinflación, es por ello que en entrevista realizada en mayo 2018 por el periodista de Efecto Cocuyo, periódico digital, Alessandro Di Stasio al decano de la Escuela de Economía de la *Universidad Católica*

Andrés Bello Balza Ronald declaró que dicha situación económica está ocurriendo debido a que “La inflación ha sido consecuencia de tener un régimen cambiario que no satisface la demanda, y que llevó a la creación del mercado paralelo y del aumento del gasto público. Es el resultado de no tomar medidas que han sido pospuestas por demasiado tiempo”.

La hiperinflación ha generado que el estado venezolano realice ajustes salariales en el sueldo mínimo, de manera unilateral e inconsulta, cada dos meses, lo cual en ocasiones representa que las empresas no tengan la disposición económica para ajustar sus sueldos cada dos meses, y esto trae como consecuencia que deben realizar reducciones de la estructura organizacional, para poder garantizar el pago mínimo a sus trabajadores.

Centro Tanamo, C.A. no escapó a la situación económica y a finales de 2017 tuvo que realizar un ajuste a su estructura organizacional para poder garantizar el pago a sus empleados, una segunda consecuencia es que los empleados de la organización recibirán sus remuneraciones basadas en el sueldo mínimo que se decreta por orden presidencial. Esta situación genera que el trabajador pueda sentirse desmotivado, debido a que recibe una remuneración por debajo de lo que estima en relación al cumplimiento de tareas asignadas, adicional a que la hiperinflación en relación al sueldo recibido limita la capacidad de adquisición de productos.

Una vez explicado lo anterior podemos describir que Centro Tanamo, C.A. es una iniciativa privada orientada a satisfacer la creciente demanda en servicios de salud que existe en el país, incorporando los últimos adelantos en equipos y unidades médico-quirúrgicas.

Comienza como un anteproyecto para ofrecer servicios médicos hospitalarios privado, cuyo sueño era cristalizarlo en el Edificio Tanamo, en los Cortijos de Lourdes, en Caracas y de allí su nombre. Sin embargo en noviembre del 2009, es en la Torre Maracaibo, en la Av. Libertador, donde

inicia como un Centro de Diagnóstico para consultas básicas, laboratorio e imagenología.

En mayo del 2013, se adquiere la empresa “Somos Salud” y cambia de nombre como Centro Ambulatorio Tanamo. Aquí se cumple la segunda fase del proyecto, crear un servicio de clínica privada donde se realicen cirugías clínicas ambulatorias pocas invasivas, con equipos de última generación.

En la empresa se ofrece servicio médico de diversas especialidades, entre ellas se encuentran: laboratorio, imagenología, cirugía general, medicina interna, ginecología, pediatría, gastroenterología, cardiología no invasiva, oftalmología, dermatología, endocrinología, neumología y medicina laboral.

A continuación detallamos la información obtenida al momento de desarrollar el diagnóstico, como se comentó en líneas anteriores para la descripción la autora se basará en el Modelo de las 6 cajas de Marvin Weisbord, quien en 1976 las definió en propósito, estructura, recompensa, mecanismos útiles, relaciones laborales y liderazgo, dichos factores influyen entre si para ayudar en el diagnóstico de cada una.

1.- Propósito:

Según Weisbord (1976; p.436) “Los propósitos pueden ser vistos como una especie de negociación psicológica entre lo que tenemos que hacer (para la supervivencia) y lo que queremos hacer para crecimiento, autoexpresión, idealismo, etc. El resultado de esta negociación se llama prioridades. Las organizaciones eficaces traducen prioridades en programas, proyectos y productos dirigidos a consumidores particulares”. Entendiendo lo descrito en este factor se puede describir que:

Centro Tanamo, C.A. es una empresa de servicio del sector salud, es por ello que entre sus objetivos se destaca ofrecerles a sus clientes una buena

atención y respuesta rápida a sus solicitudes. Basado en ello plantean como misión y visión:

Misión:

“Brindar óptima atención en el área de la salud, orientados a la prestación de servicios en todas las especialidades médicas, apoyados en tecnología de vanguardia y en nuestro capital humano altamente calificado, con una gran vocación de servicio y ética profesional.” Fuente: <http://www.centrotanamo.com/>

Visión:

“Lograr el mayor alcance de nuestros servicios diagnósticos y médicos para la población venezolana, apoyados sólidamente en personal altamente calificado, ético y comprometido con la excelencia en la calidad del servicio prestado, confiando en el crecimiento y desarrollo de nuestro país”. Fuente: <http://www.centrotanamo.com/>

Tomando en cuenta lo descrito en la misión y visión, podemos observar que el hecho que el personal esté calificado y con gran vocación de servicio es fundamental para que la empresa pueda alcanzar cada una de las metas que tengan planteadas.

Valores:

- ❖ Respeto a las personas.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Comunicación abierta y honesta.
- ❖ Compromiso con la comunidad.
- ❖ Actuamos con integridad.

2.- Estructura:

“Al diagnosticar la estructura, un consultor debe buscar el ajuste entre el objetivo (producto) y la estructura que lo produce (sistema formal), luego prestar atención a cómo se divide y realiza el trabajo y cómo las personas usan o subvierten el organigrama” Weisbord (1976; p.436).

La empresa donde se realiza el estudio actualmente cuenta con tres sedes Centro Diagnóstico Tanamo, Centro Ambulatorio Tanamo y Centro Clínico Tanamo con un total de 82 trabajadores, donde las gerencias reportan directamente al Gerente General de la compañía. Es importante mencionar que parte del compromiso que se tiene desde Recursos Humanos es que al momento que una persona inicia sus labores en la empresa le hacen entrega de la descripción de cargo para el que fueron contratados, esto con la finalidad de que estén informados acerca de las tareas que deberán realizar. Adicionalmente al personal de nuevo ingreso, durante su proceso de inducción, estará acompañado por su supervisor inmediato, quien le ayudará a ejecutar satisfactoriamente cada tarea.

Los trabajadores de la empresa están distribuidos como se muestra en la siguiente tabla, en los distintos niveles de cargo:

Nombre de la Gerencia	Centro Diagnóstico Tanamo	Centro Ambulatorio Tanamo	Centro Clínico Tanamo
Operaciones	12	5	2
Médica	18	17	-
Compras	-	2	-
Administración y Finanzas	1	3	-
Comercialización	2	-	-
Seguridad	2	3	-
Servicios Generales	-	6	3
Recursos Humanos	-	2	-
Tecnología	1	1	-

Aprendices Inces	1	1	-
TOTAL	37	40	5

Es importante hacer mención que si bien cada centro tiene una ubicación física diferente, todo lo que se refiere a normas y procedimientos se encuentra estandarizado, es decir, que todos los que trabajan para Centro Tanamo se rigen por los mismos lineamientos.

A continuación se detalla la estructura organizacional de Centro Tanamo, C.A.

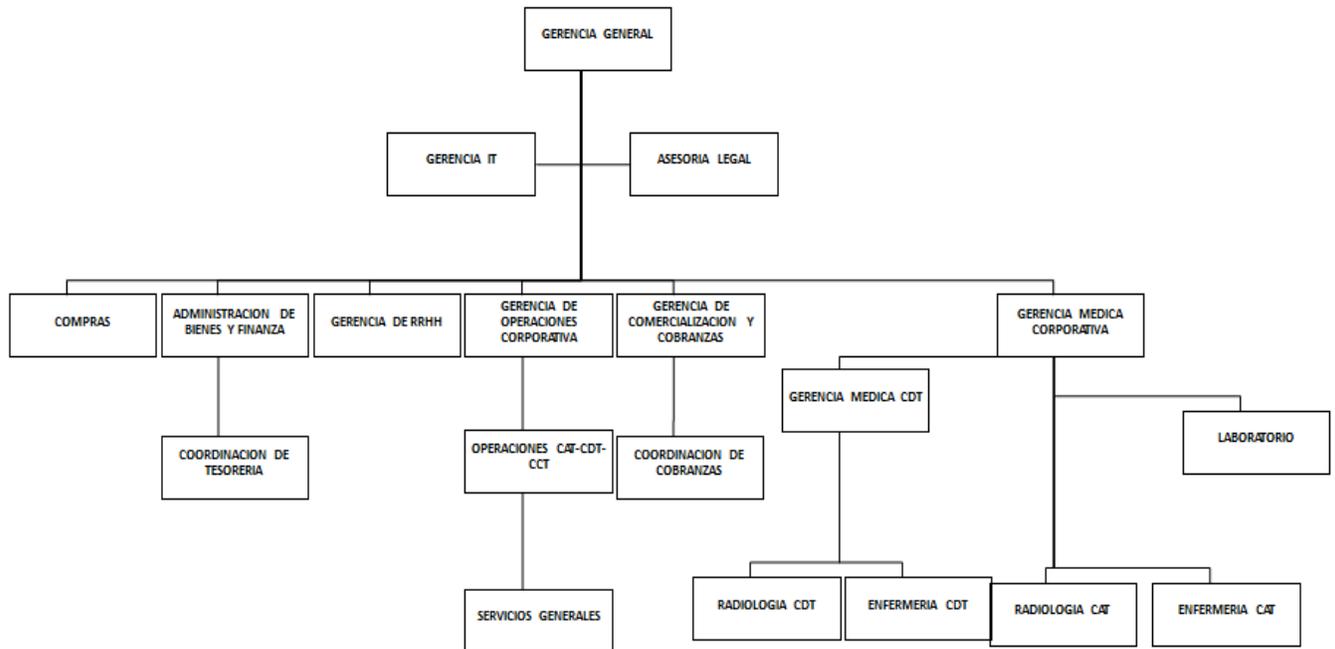


Figura 2: Estructura Organizacional Centro Tanamo, C.A.

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos Centro Tanamo, C.A.

3.- Recompensas:

Weisbord (1976; p.440) describe las recompensas como “salario y beneficios que estimulan el rendimiento solo cuando se dan como símbolos de trabajo digno que es necesario y valorado por la organización”.

El sistema de recompensas que se recibe en la organización es lo mínimo establecido en la Ley Orgánica de Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. Adicional a ello, su oferta salarial cuenta con beneficios socioeconómicos que ayudan a mantener un equilibrio entre el sueldo mensual recibido y beneficios que permitan tener una proporción entre el salario recibido y el alto costo de la canasta básica.

Se menciona que las remuneraciones intrínsecas en la organización, son de carácter no remunerativo, es decir, se les ofrece oportunidades de crecimiento en la organización, es por esto que antes de sustituir una vacante de nivel supervisorio con una persona externa, lo primero que se realiza es evaluar entre el personal activo de la organización a quién se le pudiese dar la promoción a dicho cargo, también se busca generar reconocimiento a través de las labores que van realizando y que hayan generado un impacto satisfactorio para la organización, para esto podemos citar un ejemplo que nos dio la Gerente de Recursos: “Contamos con una bioanalista cuyo desempeño fue satisfactorio, adicional que buscaba generar integración en el equipo, al ver estas cualidades se decidió ofrecerle el cargo de Jefe de Departamento. Al momento de ofrecerle el cambio de cargo, se le consultó si ella estaba interesada y de esta manera se le brindó un acompañamiento en el proceso de cambio de cargo”.

Durante la entrevista que se realizó a la Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo manifestó que está en conocimiento que a nivel financiero se tiene una gran desventaja con respecto a otras empresas del mercado, lo que ha traído como consecuencia desmotivación laboral y rápido egreso del

personal teniendo un índice de rotación de 20 % mensual. Estos dos puntos los ha podido detectar a través de entrevistas que se le realiza al personal cuando egresa de la compañía, en donde han realizado mayor énfasis a varios factores que le generan desmotivación y uno de ellos es la remuneración mensual.

El personal demuestra la desmotivación a través del servicio que se le ofrece a los clientes, esto se pudo observar al momento que se visitó la oficina como cliente encubierto, dicha experiencia nos permitió presenciar que el tono de voz que se usa para atender a los clientes no es adecuado, es un tono de voz bajo y con poco interés por hablar, cuando los clientes les hacían preguntas a algún empleado en ocasiones se daban respuestas pero en otras no ofrecían soluciones, sino que más bien le indicaban al cliente que asistieran otro día.

A pesar de ser una empresa de servicio, es importante hacer mención que entre sus manuales de procedimiento no cuenta con una normativa dirigida a los tiempos de respuestas estimados a cada una de las solicitudes realizadas por los clientes.

4.- Mecanismos Útiles:

“Los mecanismos útiles son los procedimientos, políticas, reuniones, tecnología, comités, tableros de anuncios, notas, informes, salas de reuniones, espacio, información, etc”. Weisbord (1976; p.443).

En lo que a tecnología se refiere la empresa cuenta con equipos que permiten cumplir con las funciones en las que ameriten equipos tecnológicos, cuentan con servicio telefónico y de internet ambos operativos sin ningún tipo de limitaciones para dichas labores.

También como mecanismo útil se implementan actividades de formación del personal, dichas actividades pueden ser con facilitadores externos a la

organización pero en ocasiones son dictadas por los supervisores, en donde se planifican los cursos y ellos son quienes cumplen la labor de ser los facilitadores.

A pesar de las inconformidades que pueden presentarse, la Gerente de Recursos Humanos comenta que entre los trabajadores que son pares la comunicación es efectiva y tienen buenas relaciones interpersonales, lo que ayuda a que el proceso de desmotivación no se haga presente de forma constante, esto puede verse como un aspecto positivo.

5.- Relaciones laborales:

“En el sistema formal, el consultor debe diagnosticar tales relaciones en términos de cuánta interdependencia se requiere para obtener trabajo hecho. Hay dos posibles disfunciones: 1. Las personas necesitan trabajar juntas y no hacerlo bien; 2. Las personas no necesitan trabajar juntas, pero tratan de forzar la colaboración en nombre de las buenas relaciones humanas”. Weisbord (1976: p.439)

El proceso de comunicación dentro de la organización dependerá del tipo de información que quiera transmitirse, en primer lugar es descendente, ya que el gerente general comparte una información hacia su equipo de trabajo para que sea compartida con el resto de los empleados y así poder ejecutar la tarea asignada, sin embargo muchos empleados consideran que en ocasiones la información al ser transmitida por parte del supervisor, les delegan la responsabilidad de su ejecución sin prestarles apoyo para su llevarlas a cabo.

También se maneja la comunicación ascendente, por lo general es un poco más efectiva debido a que se dirigen directamente al gerente general de la empresa quien va delegando a los responsables funciones para que se cuente con una respuesta pronta y satisfactoria.

Al momento de manejar conflictos la estrategia aplicada por parte de los supervisores no es la más adecuada, debido a que en vez de buscar soluciones que beneficien a la empresa, lo que hacen es ejecutar acciones que generan un clima de trabajo poco agradable y a su vez afecta el trabajo en equipo, ya que se van tomando decisiones individuales. La Gerente de Recursos Humanos comentó que una de las situaciones en la que no se aplicaron estrategias adecuadamente fue cuando “los coordinadores incentivaron al personal a faltar y prestar un mal servicio a los clientes de la sucursal, retrasando los proceso de atención al cliente a manera de manifestar su inconformidad por el pago de utilidades”.

6.- Liderazgo:

“El liderazgo requiere, además de la habilidad de comportamiento, una comprensión del medio ambiente y voluntad de enfocar los propósitos, especialmente si hay un problema en uno de los seis factores. El líder necesita comprender su papel y la medida en que esta comprensión resulta se puede aplicar en los mecanismos diseñados para mantener un equilibrio formal e informal en el equipo de trabajo”. Weisbord (1976; p.441).

El líder dentro de la organización es un elemento importante porque ejecuta tareas y actúa en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción. En este caso se puede mencionar que el liderazgo que se ejecuta en Centro Tanamo es el coercitivo, debido a que las decisiones que se toma genera un clima de trabajo muy negativo, esto puede verse en la situación presentada por la Gerente de Recursos Humanos, quien informó que en dos oportunidades el personal base se ausentó de sus puestos de trabajo y de prestó un mal servicio a los clientes dando como razón que no estaban de acuerdo con la remuneración recibida o en el caso del pago de las utilidades no estaban de acuerdo con el monto recibido, lamentablemente esta situación fue influenciada por los supervisores de la organización.

Luego de hacer una serie de actividades en las que se buscaba que el personal tuviera confianza en Recursos Humanos para poder saber quien propuso la idea de ausentarse, se pudo identificar que fueron los supervisores que tomaron la decisión de indicarle a sus supervisados que manifestaran su inconformidad de la forma antes expuesta, dicha situación generó que no se atendieran a los clientes de forma satisfactoria afectando el servicio.

El proceso de liderazgo puede llegar a determinar el nivel de servicio al cliente que se puede ofrecer, ya que a pesar de no ser todos quienes prestan un mal servicio es una situación que continúa presentándose y se aleja de la visión de negocio que se tiene, al igual que sus valores.

Para finalizar, en el proceso de entrevista que se le realizó a la Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo se pudo conocer que el deseo que ella tiene es que se pueda brindar un buen servicio al cliente y que la comunicación entre supervisores y supervisados sea efectiva, lo cual fue manifestado de la siguiente manera:

“Me gustaría que en ambas sedes se preste un buen servicio al cliente, independientemente que sus supervisores sean diferentes, ya que esto debería ser una norma para las dos sedes”.

Gerente de Recursos Humanos Centro Tanamo, C.A.

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación a aplicar es la de investigación evaluativa que Stufflebeam y Shinkfield (1987; p.35) plantean que “Es un tipo de investigación aplicada cuya meta a diferencia de la investigación no evaluativa, no es el descubrimiento de conocimientos, sino valorar la aplicación de ese conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad y en proporcionar la información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo”.

También podemos tener en cuenta la definición ofrecida por Suchman (1967; p. 541) quien considera que “Es una investigación aplicada, cuya finalidad es proporcionar la información necesaria para llevar a cabo proyectos enfocados en su realización y desarrollo”.

Con base a las definiciones antes mencionadas se considera que a través de una serie de elementos la investigación evaluativa permite mostrar la necesidad de que los miembros de la empresa formen parte del proceso de investigación, para que puedan aprender y obtener habilidades indispensables para generar cambios en la organización.

Las fases que se aplicará en el proceso de investigación son: Diagnóstico, determinación del proceso, estrategias, técnica e instrumentos para la obtención de información, análisis de la información, retroalimentación y propuesta al cliente, a continuación la explicación de cada una de las fases:

- a. Diagnóstico:** Para ello se empezará con la entrevista a la Gerente del área de Recursos Humanos y luego, se aplicará un instrumento

diseñado con este fin, basado en el Modelo Servqual y adaptado al área del sector salud. El instrumento será validado por un grupo de expertos.

- b. Determinar el problema:** Una vez aplicado el instrumento, se recaban los resultados, y mediante un análisis de los mismos, se identificará el problema en estudio.
- c. Estrategias, técnicas e instrumentos para obtener información:** Las estrategias y técnicas a aplicar para la fase de diagnóstico serán: la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos, una fase de observación anecdótica acerca del proceso que se cumple al momento de brindarle atención a los pacientes que visitan Centro Tanamo, C.A. y aplicación de un cuestionario al personal operativo, este cuestionario estará siendo adaptado según a lo establecido en el Modelo de Servqual de Parasuraman, Zeithaml, y Berry.
- d. Análisis de la información obtenida:** Una vez recabados los resultados, se analizarán mediante un análisis de contenido (las observaciones), y se tabularan las respuestas en función de las dimensiones de estudio.
- e. Retroalimentación al cliente:** Luego de recabar la información, se analizará y se organizará de acuerdo al Modelo escogido. De esta manera se podrá hacer una presentación formal al cliente de la situación actual de la empresa en cuanto a la calidad de sus servicios.
- f. Propuesta:** Con la información presentada de manera gráfica, el cliente ya puede establecer prioridades en el abordaje de posibles soluciones. Como consultores presentaremos sugerencias que junto a las del cliente, darán forma definitiva a la propuesta de cambio.

4.2 Estrategias:

En esta ocasión se dividirá en tres fases, para la primera fase del proceso de investigación se ajustará el instrumento del Modelo Servqual para el área salud, que es donde se encuentra la empresa de estudio. El instrumento será validado mediante juicio de expertos, al contar con su aprobación es que se aplicará el cuestionario para medir la calidad de servicio basado en el modelo antes mencionado.

Luego se realizará un entrevista semi-estructurada a la Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo, esto con la finalidad de conocer su opinión con respecto al problema de estudio propuesto en esta investigación. La última fase estará dirigida a un proceso de observación al momento de atender clientes, esto se realiza con la finalidad de detectar conductas observables en cuanto a la relación que tienen los empleados con los clientes y luego describir de forma anecdótica la situaciones presentadas.

4.3 Modelos:

En la intervención a realizar se trabajará con el Modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988; p 21-22) como se ha mencionado en párrafos anteriores la intención es conocer como es la calidad de servicio que ofrecen en Centro Tanamo, C.A., para ello tendremos como base las siguientes dimensiones:

- ✚ Tangibilidad: “Apariencia de las facilidades físicas, equipos, personal y materiales para comunicación”.
- ✚ Confiabilidad: “Habilidad para cumplir con el servicio prometido de manera dependiente y ajustada a la promesa”.
- ✚ Capacidad de respuesta: “Disposición para ayudar a los clientes y proveer servicio con prontitud”.

- ✚ Seguridad: “Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza”.
- ✚ Empatía: “Atención individualizada que la compañía ofrece a sus clientes, se maneja procesos de comunicación para mantener a los clientes informados y escuchar sus necesidades, también se manejan aspectos como cortesía, confianza y credibilidad”.

4.4. Operacionalización

Según Bavaresco (1994; p.76) para la operacionalización de las variables hace referencia a la descripción de cualidades que “representan cualidades, condiciones y características que asumen los objetos de estudio y el proceso mediante el cual se desagregan dichas variables en dimensiones e indicadores se denomina operacionalización”.

Para el cuestionario desarrollado se decidió establecer la escala de Likert como escala de medición de las respuestas a las preguntas que se plantearon. Este tipo de escala nos sirve para realizar mediciones y conocer acerca del grado de conformidad de una persona hacia determinado reactivo.

Entre las instrucciones detalladas en el cuestionario, se indicará que para dar las respuestas se estaría utilizando la escala de Likert y los valores serían identificados de la siguiente manera:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Ocasionalmente
4. Casi nunca
5. Nunca

A continuación se detalla la operacionalización de las variables adaptadas del Modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988).

Objetivo general: Diagnosticar la calidad del servicio de salud que se ofrece a los clientes de Centro Tanamo desde la perspectiva de los empleados de nivel operativo basados en el Modelo Servqual.				
Objetivos Específicos	Dimensión	Indicador	Item	Instrumento
<p>a. Determinar desde el ámbito organizacional los factores que afectan la calidad de servicio.</p> <p>b. Identificar la perspectiva que tienen los empleados de Centro Tanamo, C.A. acerca de la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.</p>	<p>Tangibilidad: "Apariencia de las facilidades físicas, equipos, personal y materiales para comunicación". Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988).</p>	Apariencia de las instalaciones	1. La empresa cuenta con carteles, letreros y flechas adecuados para orientar a los clientes.	Cuestionario
			2. Se tienen carteles informativos que identifican cada una de las áreas del consultorio.	
		Apariencia del personal	3. Los empleados cuentan con uniforme o vestimenta adecuada al área en la que cumplen sus labores.	
			4. El personal denota pulcritud en su imagen y de la vestimenta que utilizan.	

		5. La empresa cuenta con el número de asientos adecuados a la cantidad de pacientes que se reciben.	
	Apariencia de los espacios	6. Se cuenta con espacios de espera y atención al paciente en buen estado.	
		7. Los espacios de acceso del personal y clientes se encuentran limpios y en buen estado (baño, silla, consultorios)	
	Apariencia de los materiales	8. Se cuenta con equipos de computación de actualizados para garantizar el buen servicio a los clientes. (computadoras, teléfonos, internet)	
		9. Se tienen teléfonos y computadoras acordes al servicio que se presta.	

		10. Para atender a los clientes y dar respuesta a sus solicitudes se cuenta con acceso a internet	
<p>Confiabilidad: "Habilidad para cumplir con el servicio prometido de manera dependiente y ajustada a la promesa". Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988).</p>	<p>Prestar el servicio de manera correcta</p>	11. Al llegar un cliente, usted lo atiende inmediatamente a su llegada al centro indistintamente a la empresa que pertenece.	<p>Cuestionario</p>
		12. Da respuestas oportunas en la solución de problemas del cliente.	
		13. Al término de la evaluación se ofrece información oportuna al cliente.	
		14. La empresa cuenta con todos los materiales necesarios para garantizar el buen servicio al momento de atender al cliente.	
<p>Capacidad de Respuesta: "Disposición para ayudar a los clientes y proveer</p>	<p>Empleados dispuestos a ayudar a los clientes</p>	15. El personal se encuentra capacitado para orientar y ofrecer información cuando el cliente lo requiera.	<p>Cuestionario</p>

<p>servicio con prontitud”. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988).</p>		<p>16. El tiempo de atención en cada una de las estaciones es rápido y óptimo.</p>	
<p>Seguridad: “Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza”. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988).</p>	<p>Habilidades que demuestran los empleados para inspirar confianza en los clientes</p>	<p>17. Se cumple con el tiempo establecido para la entrega de resultados a los clientes.</p> <p>18. La manera en que el personal manipula los materiales y equipos inspiran confianza a los clientes.</p>	<p>Cuestionario</p>
<p>Empatía: “Atención individualizada que la compañía ofrece a sus clientes, se maneja procesos de comunicación para mantener</p>	<p>Atención al cliente según características y situaciones particulares</p>	<p>19. Se respeta la confidencialidad de los clientes.</p> <p>20. Se le brinda a los clientes el tiempo necesario para realizar las evaluaciones físicas y atender a sus inquietudes.</p> <p>21. La empresa trabaja en horarios convenientes para todos sus clientes.</p>	<p>Cuestionario</p>
		<p>22. Se garantiza que la atención al cliente sea</p>	

<p>a los clientes informados y escuchar sus necesidades, también se manejan aspectos como cortesía, confianza y credibilidad". Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988).</p>	<p>amable, paciente y cortés.</p>
	<p>23. Se le explica al cliente los procedimientos y análisis que se realizarán de acuerdo a su solicitud.</p>
	<p>24. El personal muestra interés para solucionar cualquier situación que se presenta durante la atención.</p>

5.5 Alcance de estudio

La investigación se desarrollará en Centro Tanamo, C.A. que se encuentra ubicado en Caracas, tiene dos sedes una de ellas ubicada en la urbanización Bello Campo y la otra está ubicada en La Campiña. En esta primera fase se realizará un estudio diagnóstico que permitirá identificar factores individuales y empresariales que afectan en la calidad de servicio que se ofrece en el área de operaciones de Centro Tanamo, C.A. Se trabajará específicamente con el personal del área de operaciones debido a que ese grupo personas es el que tiene contacto directo con los clientes que asisten a la empresa. A pesar que el personal que trabaja en enfermería también tiene contacto directo con los clientes, por limitaciones del cliente no fueron incluidas en el estudio, ya que se justificó que ellas se encuentran asignadas a la Gerencia Médica y tienen otras condiciones de trabajo.

Al momento de realizar el pre-diagnóstico en julio 2018 se pudo observar que en la empresa se tienen deficiencias en la calidad de servicio que se ofrece a los

clientes que visitan la institución, ya que no demuestran buena disposición para ayudar u orientar a los clientes, los tiempos de espera se hacen largos, y en ocasiones los tiempos de respuesta están fuera de lo estimado en el protocolo. Estos factores no favorecen a la empresa debido a que el producto que se ofrece es intangible y solo asistiendo al centro de salud es que los clientes pueden verificar si vale la pena continuar la relación que se tiene, es por eso que para Centro Tanamo, C.A. es de suma importancia el hecho que los clientes se sientan satisfechos con la atención que se les ofrece, razón por la cual el enfoque en esta investigación será hacia los trabajadores de la organización, ya que son pieza clave para cumplir satisfactoriamente con el servicio que se ofrece.

CAPITULO V RECURSOS Y CRONOGRAMA

5.1 Recursos y presupuesto:

Se encuentran comprendidos en la logística, recursos humanos y financieros para la ejecución de la investigación:

Tipo de Recurso	Descripción
Logística	Computadoras
	Impresoras
	Hojas blancas tamaño carta
	Bolígrafos
	Vehículo para visita a sede de cliente
Humano	1 persona encargada del proceso de investigación.
	17 personas asignadas al área operativa de Centro Tanamo
	1 persona contacto en Centro Tanamo, que es Gerente de Recursos Humanos
	3 personas expertas en Desarrollo Organizacional para validar instrumentos
Financieros	Bolígrafos
	Impresiones
	Estacionamientos

Presupuesto:

De acuerdo a lo descrito en los recursos obtenidos se estima un presupuesto de un total de 105\$ el cual está establecido de la siguiente manera.

Descripción	Costo
Equipos logística (computadoras, impresiones, material para reproducir, bolígrafos)	20 \$
Recurso Humano para desarrollo de investigación	10 \$ por hora se estima que se preste un total de 60 horas de servicio para la fase diagnóstica
Traslados para visitas del cliente	5\$ por visita. Se estima que se realicen 5 visitas al cliente.
Total	105\$

5.2 Cronograma:

Para la ejecución satisfactoria de las actividades se planteó un cronograma de trabajo, que permitió que se organizaran los procesos a cumplir y de esta manera poder alcanzar los objetivos propuestos para la investigación:

Semana	Descripción actividad
Semana 1	Reunión con Gerente de Recursos Humanos de Centro Tanamo
Semana 2	Análisis de contenido de la entrevista semiestructurada realizada
Semana 3	Asesorías con docente catedra Consultoría Aplicada I
Semana 4	Investigación de modelo a aplicar y sus instrumentos
Semana 5	Reunión con el cliente para conversar acerca de la información obtenida y explicar modelo a trabajar

Semana 6	Inicio de redacción de informe teórico (problema de investigación, objetivos, entre otros)
Semana 7	Ajuste de instrumento basado en Modelo Servqual
Semana 8	Revisión instrumento y avances de informe por parte del docente catedra Consultoría Aplicada I
	Realizar correcciones pertinentes
Semana 9	Validación de instrumento por parte del juicio de expertos
	Redacción informe basado en modelo teórico seleccionado
Semana 10	Reunión con el cliente para presentar resultados del diagnóstico.

CAPITULO VI EJECUCIÓN

6.1 Presentación y Análisis de los resultados

El instrumento aplicado estuvo basado en el Modelo Servqual, donde se tomó como muestra al personal operativo de Centro Tanamo debido a que son quienes tienen contacto directo con los clientes y adicionalmente por limitaciones del sistema cliente con el que se realizó la investigación, se planteó ejecutar esta fase solo con el personal operativo, dejando excluido al personal que trabaja en enfermería. Se justificó a la investigadora que no se podía incluir debido a que se encuentran asignadas a la Gerencia Médica y tienen otras condiciones de trabajo.

Considerando lo detallado anteriormente el instrumento fue aplicado a 17 personas, 12 de ellos pertenecen a Centro Diagnóstico Tanamo y 5 pertenecen a Centro Ambulatorio Tanamo.

Para aplicar el instrumento la investigadora asistió a Centro Diagnóstico Tanamo y Centro Ambulatorio Tanamo, en compañía de la Gerente de Recursos Humanos se iba a cada departamento y se aplicaba el instrumento, teniendo un tiempo estimado entre 5 y 8 minutos para dar respuesta a los planteamientos que se encontraban en el instrumento. Es importante acotar que el personal no se ausentó de su puesto de trabajo, esto debido a que la operación podía verse afectada, ya que el instrumento fue aplicado en el horario que asiste mayor número de pacientes.

Con base a lo expuesto anteriormente, se procedió a realizar el análisis de la información recolectada en el instrumento aplicado y estos fueron los resultados obtenidos.

Para estimar la fiabilidad del instrumento que se aplicó en Centro Tanamo, C.A. se procedió a calcular el alfa de Cronbach, para Welch & Comer

(1988; p.76) “la medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados”. El alfa de Cronbach fue calculado a través del programa IBM SPSS Statistics en su versión número 22.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006; 207), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (consistentes y coherentes)”.

En la investigación realizada se decidió verificar el nivel de fiabilidad en el que se encontraban las variables utilizadas, es por ello que a través de la corrida de datos en el programa SPSS obtuvimos el siguiente resultado al medir la confiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	24

Considerando que el coeficiente obtenido en el alfa de Cronbach fue de ,814 podemos decir que la confiabilidad de la investigación es buena para la primera etapa, esto según el criterio general establecido por George y Mallery (2003, p. 231).

En la corrida de datos de SPSS 22 se buscó obtener como resultado la media que había entre cada una de las dimensiones propuestas, las cuales eran tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, es importante mencionar que dichos resultados tienen como puntaje lo establecido en la escala de Likert donde el valor 1 estaba dirigido a *siempre* y el valor 5 dirigido a *nunca*, es por ello que todos los resultados obtenidos son favorables, debido a que la mayoría están cercanos al valor 1.

A continuación se dará mayor detalle de lo explicado en líneas anteriores:

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
TANGIBILIDAD	17	1,0	2,1	1,429	,3981
CONFIABILIDAD	17	1,00	2,50	1,4853	,43724
CAPACIDAD DE RESPUESTA	17	1,000000000	2,666666667	1,607843137	,4287464629
SEGURIDAD	17	1,000000000	1,666666667	1,156862745	,2391433513
EMPATÍA	17	1,00	1,75	1,1471	,23483
N válido (por lista)	17				

En relación al análisis estadístico se pudo obtener como resultado, que entre las dimensiones que se estaban evaluando la **capacidad de respuesta** da como media un valor de 1,60 lo cual nos indica que desde las perspectiva de los empleados se encuentra dentro de lo esperado en los reactivos propuestos, debido a que ellos consideran que en la mayoría de las ocasiones se cumple con la disposición de ayudar a los clientes y dar respuestas rápidas a las solicitudes. También hay que tomar en cuenta que el valor máximo fue 2,6 interpretando que en líneas general casi siempre los empleados consideran que cumplen con los procedimientos establecidos.

A la dimensión antes planteada le sigue la **confiabilidad**, cuya media obtenida fue de 1,48 el cual sigue estando en el valor *siempre o casi siempre*, igualmente se puede tomar en cuenta que el valor máximo fue 2,50 llevando a entender que hay una fuerte tendencia en cumplir con los procesos casi siempre, sin embargo al estar tan cerca del valor 3 que es ocasionalmente se tendría que hacer una revisión de los procedimientos e información que se ofrece. En líneas generales los resultados obtenidos nos permiten comentar que los empleados cuentan con las habilidades para cumplir con el servicio ajustado a los protocolos.

Luego contamos con que los empleados siempre cumplen en mantener una buena apariencia tanto en espacios físicos de la empresa, sus equipos y en especial a nivel personal, en este caso procuran que la **tangibilidad** que arrojó una media de 1,43 y el valor máximo indicado 2,1 es decir que siempre o casi siempre las labores y espacios de la empresa están ajustado a los protocolos de la organización y el servicio que se presta.

Tanto la **seguridad** como la **empatía** su media es muy cercana, la primera es de 1,15 y la segunda 1,14 lo que permite entender que los empleados se preocupan por atender a los clientes con cortesía, demostrándoles sus habilidades y conocimientos en cuanto a las actividades que deben cumplir al momento de atender al cliente, adicional permite entender que para ellos la seguridad y empatía pudiesen estar ligadas unas con otras. Es información incluso se puede corroborar en sus valores máximos que indican 1,66 y 1,75 dando a entender que se encuentra entre los rangos de siempre y casi siempre, punto que favorece al servicio que se le ofrece a los cliente o que por los menos los empleados comprender como deben actuar en presencia de ellos.

A pesar de la información detallada anteriormente, cuando se cumplió el proceso de observación por parte de la investigadora los resultados eran diferentes a los arrojados en la aplicación del instrumento. Para el proceso de observación se basó en descripción anecdótica pero se utilizó como base las mismas dimensiones, indicadores e ítems para hacer dicho proceso de la manera más objetiva posible.

Los resultados obtenidos en dicho proceso de observación fueron:

- ✚ Tangibilidad: tanto las instalaciones como el personal se encuentran en buen estado, demostrando higiene y limpieza. Se cuenta con carteles y letreros para orientar a los clientes.

También los empleados con materiales y espacios adecuados para garantizar la buena atención a los clientes.

- ✚ Confiabilidad: al momento que un cliente llega a la empresa debe esperar de acuerdo a su turno, esto debido al volumen de pacientes que asisten a realizarse las evaluaciones bien sea de laboratorio o médica. El cliente al terminar la evaluación era quien realizaba las preguntas, ya que el personal de Centro Tanamo simplemente le agradecía su visita pero no le informaba los siguientes pasos a seguir para obtener los resultados de la evaluación realizada.
- ✚ Capacidad de respuesta: si bien se contrata personal que cumpla con las características del cargo que se desempeña, al momento de llevarlo a la práctica se observa que los empleados tienen déficit de información de los procesos lo que lleva a dar respuestas poco confiables a los clientes. Incluso se presentó con dos clientes que fueron a retirar resultados en la fecha indicada por el personal de Centro Tanamo, pero al llegar les informaron que aún no estaban cargados en sistema, pero desconocían las razones.
- ✚ Seguridad: durante el proceso de observación en todo momento se guardó la confidencialidad de cada cliente (empresas de donde eran referidos y tipo de evaluaciones a realizar), adicionalmente el personal demostraba tener un manejo adecuado de los materiales y equipos que se tienen en la organización. Por el volumen de pacientes que se atiende el tiempo de evaluación médica dedicado es de aproximadamente 40 minutos, pero no se pudo corroborar si se responden a las inquietudes de los pacientes, debido a que son consultas privadas y no se obtuvo acceso a ello.

✚ Empatía: la empresa abre sus puertas a las 7:00 a.m. y a partir de ese momento ya se cuenta con pacientes en espera de ser atendidos. En ocasiones los empleados de Centro Tanamo usaban un tono de voz alto, demostrando poca amabilidad y cortesía con los clientes pero luego los supervisores de área se acercaban a prestar apoyo e inmediatamente se solventaba. Para finalizar se observó que a varios clientes no se les pudo dar respuesta a sus solicitudes y se les pidió que asistieran a la otra sede de Centro Tanamo, sin ofrecerle un número de teléfono de contacto para obtener información sin necesidad de visitarlos físicamente.

CONCLUSIÓN

A través de la información suministrada por el sistema cliente, hay que considerar la cantidad de factores que pueden afectar la atención al cliente, es por ello que para la investigación desarrollada se tuvo que tomar en cuenta el contexto en el que se encuentra inmersa la empresa en estudio, para ello hay que considerar varios factores uno de ellos es el sistema transporte que actualmente en el país el servicio es insuficiente e ineficiente, lo que genera que a muchos empleados se les dificulte llegar a tiempo a su lugar de trabajo; este tipo de situaciones genera que al llegar a la oficina esos trabajadores estén cansados, de mal humor y está mala actitud lamentablemente es expresada a través de la atención que se le ofrece a los clientes.

Otro punto en el que la situación país ha afectado, es la dificultad que tiene el personal para conseguir los alimentos para su casa. Una de las sedes del cliente cuenta con un comercio de venta de alimentos cerca, lo que ha traído como consecuencia que los empleados se ausenten de sus puestos de trabajo para ir a comprar los productos de la cesta básica, esta ausencia genera que se vea afectada la atención al cliente, ya que la operatividad está al mínimo con respecto al número de clientes que se encuentren las instalaciones.

En resumen, se puede decir que la situación país impacta en tres aspectos en lo que a desempeño laboral se refiere, dichos aspectos son la hiperinflación (ausencia de efectivo, costo de los productos, escasez de alimentos y medicinas), pocos medios de transporte, y las regulaciones laborales. Dichos aspectos han generado un alto número de indicadores que afectan el buen servicio que se le puede prestar al cliente, ya que el personal que labora en las organizaciones se está viendo directamente afectados, la clave en este tipo de situaciones es contar con personal supervisorio que detecte de forma inmediata las actitudes inadecuadas en el personal, para que en un primer momento realice conversaciones efectivas y luego trabajar con Recursos Humanos para ofrecer talleres enfocados al manejo de emociones u otras

estrategias que coadyuven a minimizar el impacto de la situación país que afecta a todos.

Considerando todo lo descrito anteriormente al momento de aplicar el instrumento basado en el Modelo Servqual se tuvo que ajustar a la necesidad del sistema cliente y enfocado al objetivo principal de la investigación que era “Diagnosticar la calidad del servicio de salud que se ofrece a los clientes de Centro Tanamo” esto se realizó desde la perspectiva de los empleados de nivel operativo. Una vez aplicado el instrumento y obtenido los resultados se puede decir que desde el punto de vista de los empleados se considera que cumplen con todo lo necesario para ofrecer un servicio de calidad, sin embargo existe una diferencia entre este punto con respecto a la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos y lo observado por la investigadora, ya que son pocos los empleados que ofrecen un buen servicio y atención al cliente, para poder garantizar que se retiren satisfechos de las instalaciones.

Con los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento al personal operativo de Centro Tanamo, C.A. podemos decir que los empleados tiene una clara definición de cómo debería ser la atención dedicada a los clientes, esto incluso se puede corroborar con los resultados obtenidos en el cuestionario donde la desviación estándar de cada dimensión se encuentra entre 0,23 a 0,47 queriendo decir que al estar más cerca del valor 1 se interpreta que los empleados siempre saben cómo reaccionar y atender a los clientes que visitan la empresa.

Con estos resultados se puede decir que a nivel teórico los empleados claramente conocen como cumplir cada proceso de forma satisfactoria y que no se vea afectado el servicio que ofrece la organización y por ende entienden que al saber cómo manejarlo la empresa cuenta con una buena cultura organizacional en cuanto a calidad de servicio se refiere, sin embargo en la práctica al realizar el proceso de entrevista a la Gerente de Recursos Humanos y según la observación anecdótica desarrollada por la investigadora, se pudo

determinar que existe un déficit para poder manejar los procesos de forma satisfactoria, lo cual debería ser mejorado para garantizar un buen servicio a los clientes y demostrar con ello que para la empresa es importante contar con una buena cultura organizacional. Es importante mencionar que la investigadora en el proceso de observación también consideró las dimensiones del cuestionario aplicado con la finalidad de poder tener una base para realizar el proceso de comparación.

Basado en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico se le sugiere al sistema cliente la necesidad de realizar una intervención, con el fin de aplicar soluciones que ayuden en la mejora de la calidad del servicio prestado a cada cliente que visita Centro Tanamo, C.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bavaresco de Prieto, Aurora (1994). *Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Zulia: Imprenta Internacional. C.A.

Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Di Stasio, A. (5 de mayo de 2018). Hiperinflación en Venezuela: mucho dinero, poco efectivo y menos que comprar. *Efecto Cocuyo*. Recuperado de <http://efectococuyo.com/economia/hiperinflacion-en-venezuela-mucho-dinero-poco-efectivo-y-menos-que-comprar/>

DuBrin, Andrew J. (2.000) *Fundamentos de Administración*. México: International Thomson Editores.

Fisher, L. y Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado (3ª ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.

Gardie A. y Rausseo R. (2006) “*Aplicación del Modelo Servqual para medir la calidad percibida por los clientes de Subway en Caracas*”. Tesis de grado. UCAB. Caracas.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.

Hernández, R Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, (1), 12-40.

https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802_SERVQUAL_A_multipleItem_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf

Prieto, H. (3 de marzo de 2018). Vivir la hiperinflación en Venezuela. *New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2018/03/03/opinion-prieto-hiperinflacion-venezuela/>

Requena M. y Serrano G. (2007). *Calidad de Servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento*. Tesis de grado. UCAB. Caracas.

SPSS Base 22 (2013) Chicago.

Suchman, Edward. (1967). *Evaluative Research*. New York: Sage Foundation.

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós/MEC.

Weisbord, Marvin. (1976). *Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory*. *Group & Organization Management*. 430:447

Welch, S. y Comer, J. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications*. Estados Unidos: Books/Cole Publishing Co.

ANEXO

A continuación se muestra el modelo de cuestionario aplicado a los empleados de Centro Tanamo, C.A., es importante informar que el cuestionario fue aprobado por 3 expertos en el área de Desarrollo Organizacional.



ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fecha:	Departamento:
Cargo:	Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>

Se estarán presentando una serie de planteamientos relacionados con la calidad de servicio que se ofrece en la empresa que usted labora. La finalidad de este cuestionario es obtener información para el trabajo de grado de la Especialización en Desarrollo Organizacional.

Esta encuesta es anónima y personal, la información obtenida será manejada de forma confidencial.

Instrucciones:

A continuación se presenta una escala que se encuentra enumerada del 1 – 5, donde usted debe seleccionar con una equis (X) la opción que se aproxime a su opinión con respecto a los planteamientos que se presentan en el cuestionario.

A continuación le indicamos el significado que tiene la enumeración:

1 Siempre	2 Casi Siempre	3 Ocasional mente	4 Casi nunca	5 Nunca
----------------------------	---------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------

PLANTEAMIENTO	ESCALA				
	1 Siempre	2 Casi Siempre	3 Ocasionalmente	4 Casi nunca	5 Nunca
1. La empresa cuenta con carteles, letreros y flechas adecuados para					

orientar a los clientes.					
2. Se tienen carteles informativos que identifican cada una de las áreas del consultorio.					
3. Los empleados cuentan con uniforme o vestimenta adecuada al área en la que cumplen sus labores.					
4. El personal denota pulcritud en su imagen y de la vestimenta que utilizan.					
5. La empresa cuenta con el número de asientos adecuados a la cantidad de pacientes que se reciben.					
6. Se cuenta con espacios de espera y atención al paciente en buen estado.					
7. Los espacios de acceso del personal y clientes se encuentran limpios y en buen estado (baño, silla, consultorios)					
8. Se cuenta con equipos de computación de actualizados para garantizar el buen servicio a los					

clientes. (computadoras, teléfonos, internet)					
9. Se tienen teléfonos y computadoras acordes al servicio que se presta.					
10. Para atender a los clientes y dar respuesta a sus solicitudes se cuenta con acceso a internet					
11. Al llegar un cliente, usted lo atiende inmediatamente a su llegada al centro indistintamente a la empresa que pertenece.					
12. Da respuestas oportunas en la solución de problemas del cliente.					
13. Al término de la evaluación se ofrece información oportuna al cliente.					
14. La empresa cuenta con todos los materiales necesarios para garantizar el buen servicio al momento de atender al cliente.					
15. El personal se encuentra capacitado para orientar y ofrecer información cuando					

el cliente lo requiera.					
16. El tiempo de atención en cada una de las estaciones es rápido y óptimo.					
17. Se cumple con el tiempo establecido para la entrega de resultados a los clientes.					
18. La manera en que el personal manipula los materiales y equipos inspiran confianza a los clientes.					
19. Se respeta la confidencialidad de los clientes.					
20. Se le brinda a los clientes el tiempo necesario para realizar las evaluaciones físicas y atender a sus inquietudes.					
21. La empresa trabaja en horarios convenientes para todos sus clientes.					
22. Se garantiza que la atención al cliente sea amable, paciente y cortés.					
23. Se le explica al cliente los procedimientos y análisis que se realizaran de					

acuerdo a su solicitud.					
24. El personal muestra interés para solucionar cualquier situación que se presenta durante la atención.					

¿Tienes algún comentario adicional a lo planteado? Por favor comentar en las siguientes líneas.
