

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA DE
OPERACIONES PARA LA MEJORA
CONTINUA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
DE LA COMPAÑÍA PACIFICO SEGUROS”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**LIC. SILVIA CORINA MÓNICA BEDRIÑANA TAICA
LIC. VÍCTOR RAÚL TORRES CAMARGO**

Callao-2017

PERÚ



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO



HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO:

| | | |
|--|----------|-------------------|
| Dr. Tezen Campos José Hugo | : | Presidente |
| Dr. Lovera Bernaola Denny Rolando | : | Secretario |
| Dr. Reyes Doria José Luis | : | Miembro |
| Dr. Ruiz Nizama José Leonor | : | Miembro |
| Dr. Bonilla Rodríguez Félix Alejandro | : | Asesor |

| | | |
|------------------------------|----------|---------------|
| No Libro | : | 01 |
| Ciclo Taller de Tesis | : | 2016-I |
| No de Acta | : | 013 |
| Folio | : | 8 |



Universidad Nacional de Callao
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

ACTA N° 013 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CICLO TALLER DE TESIS / 2016 - I

Siendo las ~~12:40~~ horas del día martes 29 de agosto del dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunió el Jurado Examinador conformado por los siguientes docentes:

- Dr. José Hugo Tezen Campos : Presidente
- Dr. Lovera Bernaola Denny Rolando : Secretario
- Dr. José Luis Reyes Doria : Miembro
- Dr. José Leonor Ruiz Nizama : Miembro
- Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Asesor

Con el fin de evaluar la sustentación de Tesis de los Bach. TORRES CAMARGO VICTOR PAUL y BEDRIÑANA TAICA SILVIA CORINA MÓNICA, titulada: "ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA COMPAÑÍA PACÍFICO SEGUROS". Con el quórum establecido según el correspondiente Reglamento de Estudios de Maestría de la Universidad Nacional del Callao (Resolución de Consejo Universitario N° 131-2016 CU del 06 de octubre del 2016), vigente y luego de la exposición del sustentante, los Miembros del Jurado hicieron las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

En consecuencia, este jurado acordó... APROBAR ... Con la escala de calificación cualitativa de... BUENO ... y calificación cuantitativa de... 14 ... La tesis, para optar el GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS, conforme al artículo (72°) del Reglamento mencionado, con lo que se dio por terminado el Acto, siendo las 13:20 del mismo día.

Bellavista, agosto 29 del 2017.

Dr. José Hugo Tezen Campos
Presidente

Dr. Lovera Bernaola Denny Rolando
Secretario

Dr. José Luis Reyes Doria
Miembro

Dr. José Leonor Ruiz Nizama
Miembro

DEDICATORIA

A nuestros padres, nuestros conyugues e hijos, y por su constante motivación para el logro y culminación de nuestros estudios.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Señor que nos guía por la vida y es parte de nuestra fe, y por abrirnos el camino al conocimiento.

A nuestros estimados docentes del taller de tesis de post grado de administración de la UNAC por ser guía y soporte en nuestro trabajo de grado.

A la Compañía Pacifico Seguros por permitirnos realizar la investigación.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| CAPITULO I | 3 |
| PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1. Identificación del problema | 3 |
| 1.2. Formulación del problema | 5 |
| 1.2.1. Problema general | 5 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 5 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 5 |
| 1.3.1. Objetivo general | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 6 |
| 1.4. Justificación | 6 |
| CAPITULO II | 9 |
| MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1. Antecedentes del estudio | 9 |
| 2.1.1. Investigaciones internacionales | 9 |
| 2.1.2. Investigaciones nacionales | 11 |
| 2.2. Bases teóricas | 13 |
| 2.2.1. Teorías de la administración | 13 |
| 2.3. Bases científicas | 15 |
| 2.4. Antecedentes de la Empresa | 30 |
| CAPITULO III | 36 |
| VARIABLES E HIPOTESIS | 36 |
| 3.1. Definición de Variables | 36 |
| 3.2. Operacionalización de variables | 36 |
| 3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas | 37 |
| CAPITULO IV | 38 |
| METODOLOGÍA | 38 |
| 4.1. Tipo de investigación | 38 |
| 4.2. Diseño de investigación | 38 |
| 4.3. Población y muestra | 38 |
| 4.4. Compendio de datos | 39 |

| | |
|--|----|
| 4.5. Procedimiento de compendio de datos | 39 |
| 4.6. Procesamiento estadístico y experimentación | 39 |
| CAPITULO V | 40 |
| RESULTADOS | 40 |
| 5.1. Presentación de resultado de datos | 40 |
| VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 52 |
| 6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados | 52 |
| Hipótesis general: | 52 |
| Hipótesis específica N° 1 | 53 |
| Hipótesis específica N° 2 | 54 |
| Hipótesis específica N° 3 | 55 |
| Hipótesis específica N° 4 | 56 |
| CAPITULO VII | 57 |
| CONCLUSIONES | 57 |
| CAPITULO VIII | 59 |
| RECOMENDACIONES | 59 |
| CAPITULO IX | 62 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 62 |
| ANEXOS | 64 |
| 1. Modelo De Mejora Continua | 65 |
| 2. Pasos para el Desarrollo | 72 |
| 3. Matriz de Consistencia | 78 |
| 4. Instrumento de Recolección de Datos | 79 |
| 5. Datos Procesados | 80 |
| 6. Fiabilidad del Instrumento | 81 |
| 7. Descripción de la Muestra | 82 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1 Resultado ítem N° 1 | 40 |
| Tabla N° 2 Resultado ítem N° 2 | 41 |
| Tabla N° 3 Resultado ítem N° 3 | 42 |
| Tabla N° 4 Resultado ítem N° 4 | 43 |
| Tabla N° 5 Resultado ítem N° 5 | 44 |
| Tabla N° 6 Resultado ítem N° 6 | 45 |
| Tabla N° 7 Resultado ítem N° 7 | 46 |
| Tabla N° 8 Resultado ítem N° 8 | 47 |
| Tabla N° 9 Resultado ítem N° 9 | 48 |
| Tabla N° 10 Resultado ítem N° 10 | 49 |
| Tabla N° 11 Resultado ítem N° 11 | 50 |
| Tabla N° 12 Resultado ítem N° 12 | 51 |
| Tabla N° 13 Resultado chi cuadrado hipótesis general | 52 |
| Tabla N° 14 Resultado chi cuadrado hipótesis específica 1 | 53 |
| Tabla N° 15 Resultado chi cuadrado hipótesis específica 2 | 54 |
| Tabla N° 16 Resultado chi cuadrado hipótesis específica 3 | 55 |
| Tabla N° 17 Resultado chi cuadrado hipótesis específica 4 | 56 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N° 1 El recurso humano en un sistema de gestión de calidad | 24 |
| Figura N° 2 Indicadores de formación del recurso humano | 25 |
| Figura N° 3 El ciclo de Formación | 25 |
| Figura N° 4 Medalla de Plata Ranking de primas de Seguros netas por compañías en septiembre de 2017 (en %) | 32 |
| Figura N° 5. Resultado ítem N° 1 | 40 |
| Figura N° 6. Resultado ítem N° 2 | 41 |
| Figura N° 7. Resultado ítem N° 3 | 42 |
| Figura N° 8. Resultado ítem N° 4 | 43 |
| Figura N° 9. Resultado ítem N° 5 | 44 |
| Figura N° 10. Resultado ítem N° 6 | 45 |
| Figura N° 11. Resultado ítem N° 7 | 46 |
| Figura N° 12. Resultado ítem N° 8 | 47 |
| Figura N° 13. Resultado ítem N° 9 | 48 |
| Figura N° 14. Resultado ítem N° 10 | 49 |
| Figura N° 15. Resultado ítem N° 11 | 50 |
| Figura N° 16. Resultado ítem N° 12 | 51 |
| Figura N° 17 Los cuatro principios absolutos de Crosby | 67 |
| Figura N° 18 La vacuna pro calidad de Philip B. Crosby | 68 |
| Figura N° 19. Beneficios de los Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | 71 |

RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad formular estrategias en la gerencia de operaciones que permita la continuidad de la mejora del servicio en la Compañía Pacífico Seguros.

En la primera parte, se plantea la problemática dentro de la gerencia de operaciones de la compañía, planteando los problemas secundarios que fortalezcan la problemática principal.

En la segunda parte, se describe el marco teórico, estableciendo los conceptos y contenidos teóricos requeridos para sustentar el desarrollo de la investigación relacionada con la compañía de seguros.

En la tercera parte, se establece las hipótesis y variables, identificando los indicadores y dimensiones requeridas para sustentar y dar viabilidad al trabajo de investigación, y de esta manera cimentar las conclusiones y recomendaciones.

En la cuarta parte, se explica el método empleado, el desarrollo del trabajo de investigación, así como el universo, la población y la muestra enfocado en los resultados; sustentados en gráficos y anexos.

Palabras claves: Gerencia de operaciones, estrategias, mejora continua y calidad del servicio.

ABSTRACT

In the first part, the problem is raised within the management of operations of the company, raising the secondary problems that strengthen the main problem.

In the second part, the theoretical framework is described, establishing the concepts and theoretical contents required to support the development of the research related to the insurance company.

In the third part, the hypotheses and variables are established, identifying the indicators and dimensions required to sustain and give viability to the research work, and in this way build the conclusions and recommendations.

In the fourth part, the method used is explained, the development of the research work, as well as the universe, the population and the sample focused on the results; supported in graphs and annexes.

Keywords : Operations management, strategies, continuous improvement and quality of service

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación del problema

El servicio que brinda la Compañía Pacifico Seguros ha registrado un muestreo de incidencias de lado de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) quienes fungen como socios estratégicos en la prestación de servicio de la compañía.

Dentro del esquema de servicio que brinda la Compañía Pacifico Seguros a los asegurados, las EPS o Clínicas representan a los proveedores de servicios de salud con quienes se tienen acuerdos contractuales.

La Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), institución especializada adscrita al Ministerio de Salud es la encargada de proteger a los asegurados y destinar los servicios de salud en Perú. Además, es la entidad reguladora y fiscalizadora de una correcta atención médica en las EPS, aplica sanciones administrativas y económicas, que pueden llegar a un máximo de 500 UIT por los reclamos sustentados de los asegurados, afectando la rentabilidad de las compañías de seguros.

Con el fin de sincerar la situación actual sobre la problemática, dentro del plano de esta investigación se han identificado incidencias de atención que se han registrado con más frecuencia por parte del asegurado.

- Atención en planta: comprende aquellos reclamos administrativos que se citan dentro en las oficinas de Pacifico Seguros cuando las atenciones que el asegurado requiere no corresponde a las coberturas descritas en la póliza de seguros, así como los cobros indebidos que se dan en las propias EPS al momento de ser atendidos. También identificamos reclamos prestacionales por parte de las clínicas que no

cuentan con servicios que se ofrecen en la póliza de seguro de salud del asegurado incumpliendo los acuerdos contractuales.

- Atención ambulatoria: usualmente se gestionan en las instalaciones de los proveedores o para mejor entendimiento; en las clínicas. Comprende la desinformación que el asegurado percibe con respecto a sus condiciones de cobertura en su póliza.

- Atención en emergencia: demoras en las atenciones dentro de los tiempos establecidos en momentos críticos de salud para el asegurado.

Hoy en día la competencia en el negocio de seguros es muy reñida, no solo se trata de captar clientes sino mantenerlos en el tiempo, esto se logra a través de una buena gestión y decisiones certeras. Los nuevos productos impactan en el bienestar de los asegurados a través de un número de alternativas como el bajo costo y el mejoramiento en la atención del asegurado.

Por lo expuesto el papel de la Gerencia de Operaciones de la compañía Pacifico Seguros es fundamental y tiene la responsabilidad básica de gestionar y brindar servicios de alta calidad. La gerencia de operaciones debe tener la capacidad y el conocimiento necesario para resolver las incidencias con propiedad utilizando y aplicando tecnología, sistemas de control, atención personalizada, capacidad de respuesta, seguridad, credibilidad y confianza que impacten en las actividades que realizan sus colaboradores y que estos se vean reflejados en las atenciones de las clínicas.

En la presente investigación se plantearán las estrategias de la mejora continua a través de una gestión efectiva teniendo como pilares: un buen liderazgo, gestión por objetivos, y participación de los colaboradores que influyan en las decisiones de la gerencia de operaciones en la Compañía Pacifico Seguros EPS.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las estrategias de la gerencia de operaciones influyen en la mejora continua de la calidad de servicio de la Compañía Pacifico Seguros?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el liderazgo de la gerencia de operaciones influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros?
- b) ¿De qué manera la gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros?
- c) ¿De qué manera la participación del personal de la gerencia de operaciones influye en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros?
- d) ¿De qué manera la gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si las Estrategias de la Gerencia de Operaciones influyen en la mejora continua de la calidad del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si el liderazgo de la gerencia de operaciones influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.
- b) Determinar si la gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.
- c) Determinar si la participación del personal de la gerencia de operaciones influye en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.
- d) Determinar si la gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.

1.4 Justificación

Las razones que justifican el trabajo de investigación son:

Aspecto Legal: A continuación se presenta las siguientes leyes que respaldaran el trabajo de investigación:

Ley General del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la SBS Ley N°26702 menciona que las aseguradoras tienen por objeto celebrar contratos mediante los cuales se obliga, dentro de cierto límites y a cambio de una prima, indemnizar un determinado daño, o satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones pactadas, en el caso de ocurrir en determinado suceso futuro e incierto.

Ley de la Modernización de la Seguridad Social en Salud Ley N° 26790 menciona lo siguiente: Las EPS fueron creadas con la finalidad de aliviar la gran demanda desmesurada por atenciones de salud en la red de EsSalud. En estas normas se estableció que las EPS son organizaciones distintas de EsSalud cuya única intención es beneficiar la atención de salud con infraestructura propia y/o de terceros, sujetándose a la fiscalización de la autoridad regulatoria que actualmente ejerce la Superintendencia Nacional de Salud –SUSALUD.

Aspecto Económico: Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación permitirá a la Compañía el ahorro en indemnizaciones procedente de las incidencias que se presentan por los reclamos de los asegurados y las clínicas ante las autoridades regulatorias.

Aspecto Teórico: La resolución de esta investigación sirve de modelo para otras gerencias en la misma compañía y otras entidades de salud, tomando en cuenta la teoría de Philip Crosby utilizando los 14 pasos para el desarrollo de la calidad. La gerencia de operaciones debe comprometerse formando equipos, recabando ideas, determinando y analizando los problemas contractuales, evaluando los costes, tomándose medidas correctivas, e implementando gradualmente el programa “cero defectos”, alentando así a los colaboradores a fijarse metas de progreso e identificar los obstáculos que se puedan presentar y enfatizando que el programa de avance continuo de la calidad de servicio nunca finaliza.

Aspecto Social: Las estrategias que se plantearán como resultado de la investigación contribuirán en el bienestar del asegurado y desarrollo continuo de la calidad del servicio del personal de la gerencia de operaciones en conjunto con las Entidades Prestadoras de Servicios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Se recabaron compendios relacionados sobre estrategias de Gerencia de Operaciones. Los siguientes títulos y resúmenes respectivos brindan un soporte científico al presente trabajo de investigación.

2.1.1 Investigaciones internacionales

- Torrez Castillo, M. (2015). "La Gestión Administrativa y su Impacto en la Mejora Continua hacia la Calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group (MCG), en el Municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa", 2013-2014 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

La presente investigación nos otorgó conocer respuestas de proceso administrativo y gestión empresarial, así como; entender el impacto de propuestas de mejora y calidad en la empresa (MCG), además como gestionar procesos de cambio que viabilicen su existencia en el futuro. Los instrumentos que se aplicaron se encuentran en encuestas, guías de observación, entrevistas, y una guía ejecutiva de sus variables y procesos. Los análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos concluyen que la administración se implementa de forma empírica debido a su diminuta cultura de planificación y ausencia de indicadores de medición. La investigación recomendó elaborar un resumen sobre su filosofía organizacional, dirección y control, además preparar el análisis FODA, diseñar flujos de proceso y guías de investigación en sus operaciones, controlar mediante responsabilidad dual las conformidades de procesos de productos, y proveer un sistema de mediciones métricas.

- Lossada, M. y Robles, M. (2014). "Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas". (Tesis de maestría). Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE), Venezuela.

Esta investigación se caracteriza por ser no experimental, descriptiva y transeccional y explica que dentro de los flujos de procesos de telecomunicaciones inalámbricas, se aplicaron tareas y funciones laborales cotidianas de los gerentes y operadores quienes forman la columna vertebral de la organización. Se enfatizó el medramiento continuo como una relevante herramienta de crecimiento competitivo en empresas de telecomunicaciones inalámbricas situadas en un segmento exigente a captar y encriptar consumidores posibles. La implementación y arquitectura de nuevos procesos las compañías de telecomunicaciones podrán generar una ventaja entre sus competidores para ofrecer un distinguido y reconocido servicio a los usuarios.

- Terraza Molina, K. y Gonzales Rodríguez, E. (2011). "Plan Estratégico para una Compañía de Seguros De CD. Obregón Sonora" (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)- México.

El presente resumen despliega la elaboración de un plan estratégico y táctico que identifique, la misión, visión y objetivos de la compañía y que asista a perfeccionar la calidad de sus servicios. El respaldo en la disminución de problemas frecuentes se contempla directamente en la calidad de servicios brindados al cliente. Para ello la iniciativa del proyecto se llevó mediante el seguimiento de una serie de actividades, con bases en las metodologías de Gryna, F., Chua, R. & Defeo, J. (2007), así como

Thompson & Strickland (2006), que van desde la reunión de los intervinientes de las tareas, los responsables jerárquicos, el estudio del flujo de procesos y la identificación del cuello de botella. La propuesta del mapa estratégico renovado incluye la elaboración de la matriz FODA y propuesta de estrategias para mejorar la calidad en el servicio.

El resumen estratégico del presente trabajo de estudio sugirió desarrollar programas técnicos de capacitación y competencias personales, a su vez medir métricamente los tiempos de los colaboradores con el cliente en las áreas de suscripción, emisión y cobranzas, mediante un sistema de atención diferenciado y progresivo.

También se identificaron incidencias que van desde la asignación del talento humano y financiero, y la incorporación de una gestión más didáctica, exigiendo una intervención más profunda y objetiva de la organización y sus procesos en todas las áreas y niveles intervinientes. Esta investigación fue de tipo transversal, no experimental aplicada a los colaboradores y gerentes de la compañía.

2.1.2 Investigaciones nacionales

- Pisconte Cuya, B. (2015). "Liderazgo y Planeamiento Estratégico y su influencia en la Mejora Continua en una Empresa de Servicios Caso: Ariana Publicidad SAC" (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El resumen en esta investigación se orientó en Ariana Publicidad SAC, quien brinda servicios en publicidad. Su objetivo fue identificar técnicas de estadísticas y recolección de datos. Además se trabajó en el planeamiento estratégico y liderazgo basado en excelencia de gestión en Perú. Se comprobó la hipótesis de liderazgo y el planeamiento estratégico como indicadores en

mejora de servicios futuros de la empresa. Finalmente, se propuso un nuevo programa de talento humano y liderazgo para el desarrollo de un plan estratégico en la organización, como sustento en las definiciones del Balance Scorecard.

- Wong Rosales, M. (2014). "Proyecto de Mejora en la Estrategia de Comunicación Corporativa Interna en Pacifico Seguros y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores" (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Ciencias aplicadas (UPC).
Se toma como referencia esta investigación porque se implementó un boceto como plantilla de desarrollo en la comunicación interna con participación del personal. A esto se suma la motivación de desempeño en los colaboradores con la implantación de objetivos personales superior al desarrollado. Esta investigación se califica por ser transversal, aplicada y no experimental. El proyecto fue un conjunto de designios y bosquejos sobre implementación, rendimiento y avances en gestión de comunicación interna, el cual altera gradualmente la confianza de una mejor difusión y eficiente comunicación de las jerarquías administrativas sobre su personal responsable, publicando el contenido de la evaluación del personal acerca de su rendimiento, alineando la gestión por objetivos personales con los colaboradores, hasta desplegar un enfoque de aliento a aceptar las modificaciones en los diferentes proyectos de desarrollo de mejora gerencias. Los colaboradores fueron uno a uno propuestos en forma discreta a participar con sinergia y empatía en esta propuesta.
- Paz Cuadros, M. (2009). "El Control Interno de Gestión de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana" (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres (USMP).

La presente Investigación propone una plataforma onpremise que integre mecanismos de gestión de calidad, con el objeto de implementar un sistema de monitoreo en las clínicas privadas de Lima Metropolitana. Las clínicas privadas involucran a su personal a la nueva estructura diseñada de gestión de calidad de salud. La manera consciente y responsable, permitirá desarrollar un monitoreo eficaz acorde a su planificación, evaluando riesgos antes que se presenten. Cuando los pacientes reciban los servicios que ofrecen las clínicas privadas en forma oportuna, transparente y de calidad, será gracias a que las clínicas reducen su número de cuellos de botella en sus procesos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Teorías de la administración

- **Teoría Matemática**

La Administración como ciencia aceptó innumerables aportaciones y modelos de las matemáticas que presentaron resoluciones a problemas organizacionales en indiscutibles sesiones administrativas que agregando valor y base en soluciones contenidas en ecuaciones que simulan situaciones reales.

La matemática como teoría aplicada orientada a resolver problemas de gestión es conocida como investigación de operaciones (IO). La presente teoría no es propiamente una escuela (como la teoría clásica o relaciones humanas), más bien; es una corriente en la que varios representantes como Herbert Simón, Von Neumann y Mongesnstem (1947- 1954), hacen hincapié en el proceso de análisis y decisión por medio de un enfoque cuantitativo, determinista, lógico y racional

La teoría matemática tiene como base dos perspectivas: El proceso y el problema, de donde se obtienen características en la toma de

decisiones que son: decisiones programadas y no programadas. Su escenario se encuentra en la llamada administración de operaciones en organizaciones fabriles y de servicios implicadas en actividades vinculados con productos o servicios, procesos y tecnología, orientación de las instalaciones, administración de calidad, planeación y control de operaciones.

Toma decisiones lógicas adaptables a la realidad.

Los temas tratados son:

1. *Operaciones*. Enfocadas en los procesos de eficiencia y productividad en las organizaciones a nivel mundial.
2. *Servicios*. Prestación de actividades dentro de los sistemas operacionales.
3. *Calidad*. Aplicación estadística con referencia a programas de implementación de mejora, calidad total y certificaciones ISO.
4. *Estrategias de operaciones*. Definición y planeación estratégica en la administración e investigación de las operaciones.
5. *Tecnologías*. Implementación de transformación digital que brinda soluciones y reducción de procesos a la administración de operaciones.

- **Teoría Humanística**

Teniendo como representante Elton Mayo (1932). Tiene como fundamento en esta teoría los valores humanistas en la administración; minimiza la tarea y la estructura para concentrarse en las personas. Estudia la organización como grupos de personas buscando productividad y equilibrio, tomando en cuenta la dosificación plena de la autoridad, el empoderamiento del colaborador, confianza e importancia del cargo, recompensas y

sanciones sociales. La integración social será un pilar organizacional para el nivel de producción.

Según Chiavenato (2014). Toda relación humana dentro de la organización; concierne al aspecto emocional del comportamiento no racional y su importancia del contenido para el puesto de las personas y sus responsabilidades. Considera además, la importancia de conciliar y armonizar las dos funciones básicas de las organizaciones industriales: lo económico y lo social.

- **Teoría del comportamiento**

Algunos autores también la llama Teoría conductual señalan que es la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Esta teoría tiene como base la motivación humana. El administrador o líder debe conocer los mecanismos para guiar adecuadamente a las organizaciones por medio de las personas. Los individuos son tomadores de decisiones que se basan en la información que reciben de su ambiente de trabajo, el cual aplica criterio y experiencia que procesa de acuerdo a sus convicciones, actitudes, y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización vendría a ser un sistema de decisiones, donde los individuos se comportan en forma racional con respecto a la información obtenida en sus ambientes. El comportamiento organizacional es el tema preferido de los conductistas. (Chiavenato, 2014).

2.3 Bases científicas

2.3.1. Gerencia

Las funciones gerenciales se distribuyen básicamente en: planeación, organización, control, motivación y administración del personal.

La planeación, actividad administrativa que concibe la formulación de estrategias. En la organización las actividades se generan a través de un despliegue de tareas y relaciones de subordinación. La motivación incluye argumentos específicos como el liderazgo, comunicación efectiva, grupos de trabajo entre otros. La administración del talento se centra en la gestión del recurso humano. La implementación de estrategias como el control se refiere a las actividades que aseguran que las resoluciones obtenidas sean congruentes con las estimadas; es decir, la evaluación de la estrategia. (David, 2013).

Un gerente coordina y supervisa las responsabilidades de su personal para encaminarse según los objetivos de la empresa. La responsabilidad gerencial es elaborar, guiar y controlar que los colaboradores lleven a cabo su trabajo. Esto implica coordinar el trabajo de las diferentes áreas de la organización, e incluso de personas ajenas a la misma. (Robbins & Coulter, 2014).

Gerencia de Operaciones

El gerente operaciones de la compañía Pacifico seguros debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Liderar e implementar estrategias necesarias que repercutan en beneficio y productividad dentro del área de operaciones.
- ✓ Velar por la ejecución de los planes en el área de Operaciones de acuerdo a lo establecido por la Gerencia General en coordinación y de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
- ✓ Establecer metas a cada área a cargo, con miras a reflejar un cambio positivo en el servicio a nuestros asegurados.

- ✓ Detectar deficiencias en los procesos y proponer alternativas de mejora, casos de diferenciados de uso, y un servicio renovado a nuestros clientes finales que son los asegurados.

2.3.2. Estrategias

Estrategia proviene del termino griego "Estrategeia". Estrategos o el arte de guerra, correspondiente del empate de las palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Esta definición se originó en la milicia donde se consideró como ciencia y arte del mando, aplicados a la planeación de operaciones de combate (Francés, 2006).

La palabra estrategia se considera como una herramienta de dirección el cual una organización formula planeación y direccionamiento de objetivos. Además, se puede afirmar que la estrategia se inclina permanente en la sincronía de los recursos de la empresa y la capacidad de conseguir crecimiento en los mercados donde opera, en este caso los seguros de salud.

Una clasificación de estrategias más reciente, es la planteada por Fred R. David (2003), que las clasifica en: estrategias de integración; estrategias intensivas y estrategias defensivas.

- **Estrategia de integración**

Este tipo de estrategia ofrece el control de los distribuidores, proveedores y competidores de una organización.

A continuación se aconseja tomar en cuenta los siguientes enunciados:

1. Los proveedores de una empresa son onerosos, poco fidedignos en satisfacer las necesidades de la empresa.
2. Los proveedores son escasos y los competidores crecen.

3. Toda empresa vive inmersa en la globalización que crece con rapidez; éste es un factor porque las estrategias de integración disminuyen la capacidad de diversificarse en el mercado.
4. La empresa cuenta con recurso y gestión humano para dirigir su propia materia prima.
5. Mantener sus precios estables es un factor que se debe tomar en cuenta, porque estabiliza el costo de materia prima y su precio relacionado a sus productos.

- **Estrategias intensivas**

Exige mejorar la posición competitiva en relación con los productos existentes con aras de penetrar y desarrollar mercados.

- **Estrategias defensivas**

Según Fred R. David (2003), se pueden clasificar en:

Reducción. Recorte de costos y activos con fines de revertir la reducción de ventas y utilidades.

Enajenación. Se simplifica vendiendo una parte de la organización.

Liquidación. Oportunidad de los accionistas de reducir sus inversiones sin retorno por medio de la venta de activos.

Estrategias de Gestión de Pacifico Seguros

La Estrategia de la compañía de seguros se cimienta en la formación de un equipo presto al cambio progresivo, con un enfoque de crecimiento rentable, y continuo desarrollo de los procesos para lograr productividad, eficiencia y excelencia.

Con la finalidad de enfocar los esfuerzos, se trabaja en base a cinco principios:

- Construir relaciones duraderas planificadas: Concertar relaciones de largo plazo y enfocarse en las expectativas de asegurados, corredores y canales de distribución.
- Asumir la administración de riesgos: Entender, evaluar las necesidades, posibles soluciones y riesgos en forma eficiente con los asegurados.
- Cumplir sus obligaciones en tiempo oportuno: Solventar aquellos siniestros con justicia y pagar de oportuna acorde a las cláusulas establecidas.
- Diferenciar la excelencia en servicio: Asesorar a los asegurados en la gestión en caso de riesgos y esforzarse para superar la calidad de servicio que ellos esperan.
- Ser una compañía que muestre solidez financiera: La fortaleza financiera, como su gestión profesional en el negocio de seguros, garantizan la más alta capacidad de pago de sus obligaciones ahora y en el futuro.

2.3.3. Calidad

La calidad es una conmovión de interés en las organizaciones que permite observar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la venta de productos y servicios. Llevar a cabo ajustes de continua mejora progresiva y gradual de calidad hacen que los clientes perduren como fieles concurrentes de sus productos y servicios. Diferentes definiciones de calidad se dan según el rubro y el área en que se trabaja. Hasta hace poco se intuía que la calidad era onerosa e influía sobre ganancias planificadas estratégicamente por la empresa. Ahora se sabe que la eficiencia y gestión buscan apoyar en la calidad resultados de bajos costos en las empresas generando rentabilidad y lo que es mejor aún,

fidelidad de los consumidores. (Gryna, Chua & Defeo, 2007).

Por calidad Joseph Juran (1964), acepta como la omisión de desperfecto dado que exhiben como: aplazamientos en la entrega, imperfecciones durante los servicios, facturaciones incorrectas. La calidad es idónea y oportuna al uso. La trilogía de Jurán: planeación, control y mejoramiento de la calidad. Los tres procesos se conectan entre sí. La iniciativa proviene con la planificación de la calidad. El objeto es proveer soporte operativo y de transformación digital según propuestas de implementación para obtener productos que valoren las expectativas de consumidores. Su singular forma de definir la valoración de calidad se refleja como: "Un proceso para levantar información y tomar decisiones, con la responsabilidad de un grupo de personas que deciden preparar un comité de planificación mediante el uso del lenguaje común y la utilización de una metodología orientada a los esfuerzos de hacer las cosas cada vez mejor", como lo expone Cantú (2005). Mientras el aporte de Kafati (2011), repara la calidad de como emplear que las personas mejoren sus actividades y todas las cosas que a criterio sean relevantes incluyendo la alta dirección así como como los niveles de menor jerarquía en la organización. Según Chiavenato (2007), cita que la naturaleza del servicio, el cual se produce y consume simultáneamente; y el marketing de servicios se compone de las cuatro Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. También alude tres elementos o variables más, las cuales refiere a las personas, la evidencia física y el proceso. Según Ruiz & Canela (2004) menciona la calidad total como estrategia de gestión integral en la organización e indica una serie de principios y requisitos que establece metas, venciendo una serie de incidencias y obstáculos, en el largo y complejo camino hacia la

excelencia del negocio. La atención al cliente es un servicio que generalmente se llama como servicio posventa, es una tarea que brinda la propia empresa como un valor agregado a su producto y servicio, esto propicia alcanzar altos indicadores en eficiencia de calidad y se ve reflejado en la medida de satisfacción final del consumidor

- **Necesidad de calidad de servicio en la Gerencia de Operaciones de la compañía Pacífico Seguros.**

Hoy en día, los clientes buscan productos y servicios que les den mayor rentabilidad en sus ahorros y grado de satisfacción de acuerdo a sus necesidades, quieren servicios inmediatos, en tiempos cortos a costos bajos y con la mejor calidad, en cambio los accionistas buscan una rentabilidad financiera por los beneficios y productos que ofrecen.

Las compañías de seguros deben realizar un cambio radical y enfocarse en la satisfacción del cliente y proveedores identificando procesos creativos e innovadores para ampliar oportunidades de negocio y captar nuevos clientes fidelizándolos en el tiempo.

En la gerencia de operaciones se identifica la necesidad en la calidad de servicios por las demoras en procesos administrativos y tecnológicos que no deberían impactar en el cliente interno ni externo, es por ello que es necesario plantear estrategias para una mejora continua en los servicios y brindar una atención diferenciada con otras compañías de Seguros que están en constante competencia por ganar nuevos clientes.

2.3.4. Gestión del Continuo Mejoramiento

Abarca el proceso de gestión. Se hace indispensable planificar, organizar, controlar y ejecutar; por lo tanto, se debe tomar medidas

significativas en la revisión teórica de cada una de estas fases en relación al camino del mejoramiento continuo. De acuerdo al autor C. Gutiérrez (2010), la mejora continua es una forma ordenada como consecuencia de administrar y mejorar los procesos de negocios, identificar cuellos de botella o restricciones, establecer y renovar con nuevas ideas los proyectos de mejora, estudiar y aprender de los resultados gráficos como de las imperfecciones por atender, estandarizar el nuevo nivel de actividades y tareas de desempeño. Se puede declarar que el mejoramiento continuo es una política de ascendencia progresiva y gradual que se incorpora como estandarización en toda la organización de manera sencilla, intuitiva y sistemática con la finalidad de optimizar los procesos de la empresa. De acuerdo con la mención del autor C. Gutiérrez (2008), la planificación del mejoramiento continuo diseña y orquesta mejoras en las responsabilidades que determinan los objetivos. Incluye además, citar métodos y tecnología a utilizar para el logro de dichos objetivos. C. Gutiérrez (2010) describe en su análisis la ejecución del mejoramiento continuo e enfrentar las medidas cautelares en caso de contingencia, las cuales para poder encaminarlas se debe seguir paso a paso el plan proyectado y elaborado con anterioridad, además de involucrar a los intervinientes y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se desea obtener. Fundamentalmente se debe considerar el plan de implementación de las medidas de remedio que se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible claro está. Se decide que la ejecución del mejoramiento es la etapa de información y educación de todos los participantes en el proceso operativo y comercial de toda la organización. Dicha mención se debe explicar a los trabajadores incluso a quienes no atienden directamente el problema, la

importancia del cambio y mejora continua brindando la capacitación con ejemplos para poner en práctica la nueva metodología.

- **Gestión del talento humano**

El asociado, recurso, talento, personal que realicen actividades con los requisitos del producto debe mantener competencias tales como, educación, formación académica, habilidades y/o experiencia.

(Gestión de la calidad ISO 9001:2008; ISO 9001:2015,).

El recurso humano y el sistema de gestión de la calidad

Aunque la clasificación de los recursos que debe contar la organización para producir productos o prestar un servicio con calidad debe contar con los siguientes enunciados:

- a) Infraestructura. Aprovechamiento tecnológico, servicios e instalaciones óptimas para el desarrollo de una actividad.
- b) Ambiente de Trabajo. Dependen y varían mucho en sus características según el tipo de empresa, de sus procesos y de los productos que fabrica o del servicio que presta.
- c) Recurso humano. Es común y fundamental mantener una relación directa con la calidad de los productos o la prestación de un servicio.

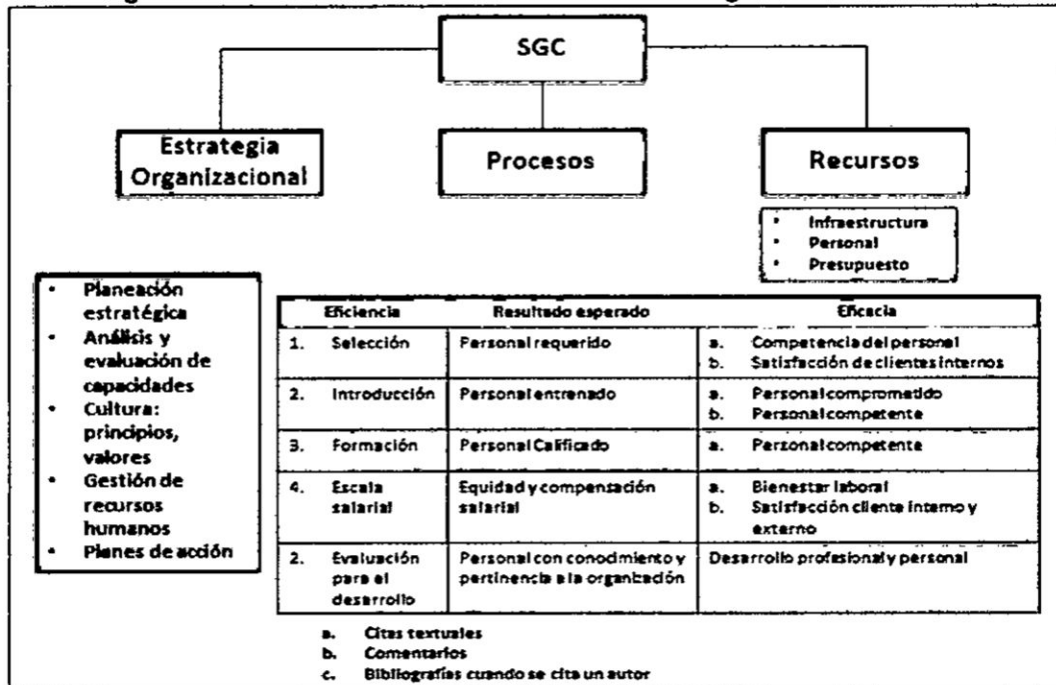
Componentes de un sistema productivo

Para producir un bien o prestar un servicio, se utilizan los siguientes elementos o componentes:

- a) Las materias primas y materiales: insumos y componentes
- b) La maquinaria equipo y herramienta: componente de la producción muy importante en la generación de productos o servicios de calidad.

- c) La tecnología o Know- How: trabaja en conjunto con el entendimiento y gestión administrativa de la producción de un bien o servicio.
- d) El recurso humano: en cualquier proceso o sistema utilizado para producir un bien o para prestar un servicio, tiene una incidencia fundamental y directa en la calidad de producto o del servicio.

Figura N° 1 El recurso humano en un sistema de gestión de calidad

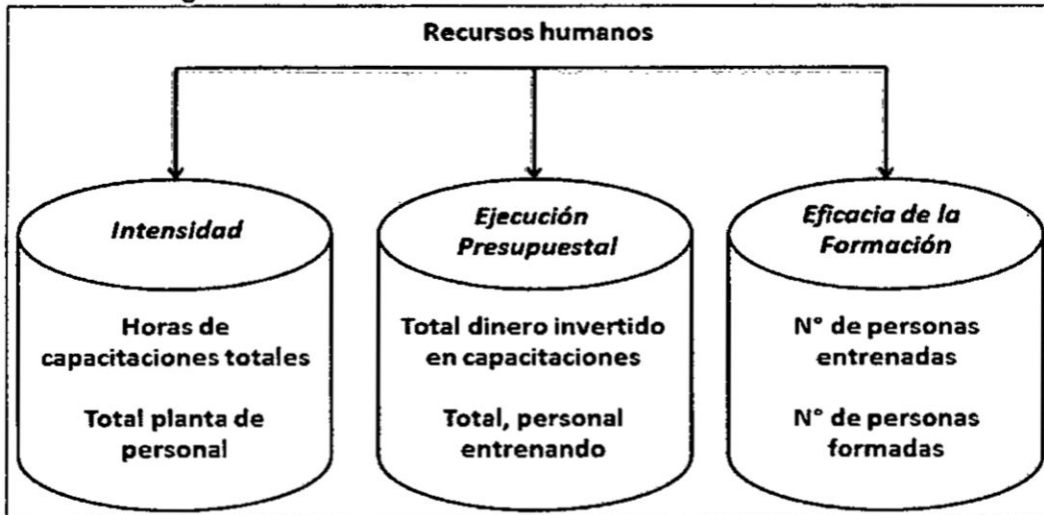


Fuente: Gonzales Ortiz Oscar y Arciniegas Ortiz Jaime.

El Proceso de formación y capacitación

La organización, en el propósito de producir productos o prestar un servicio con calidad, debe contar con el personal adecuado en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencia.

Figura N° 2 Indicadores de formación del recurso humano

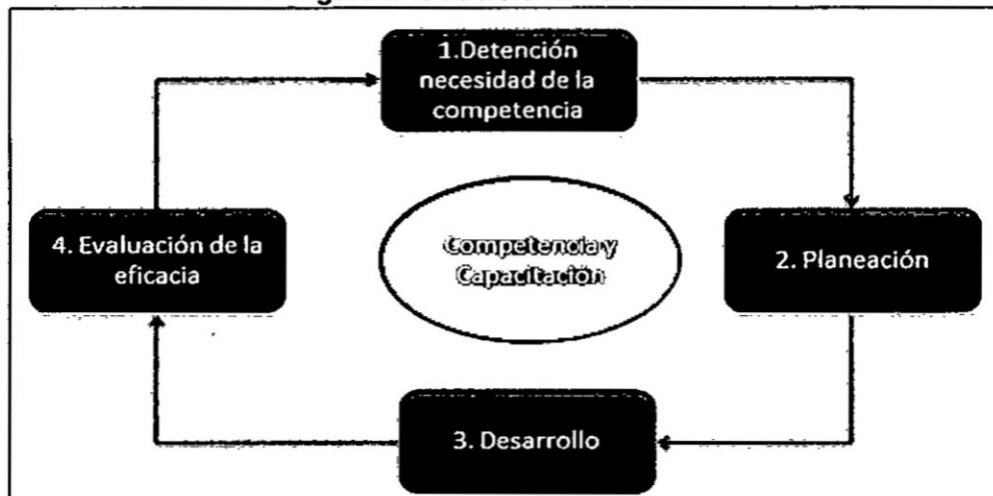


Fuente: Gonzales Ortiz Oscar y Arciniegas Ortiz Jaime.

El ciclo de formación

Inicia en identificar las necesidades que tiene la empresa en cuanto a desarrollo de aprendizaje y habilidades requeridas en sus trabajadores. Denominada las necesidades de formación, se debe proceder al diseño de los planes de capacitación determinando el tipo de formación o entrenamiento, continuando con el ciclo de evaluación de los resultados de las capacitaciones, y rediseñando los programas, si así se requiere.

Figura N° 3 El ciclo de Formación



Fuente: Gonzales Ortiz Oscar y Arciniegas Ortiz Jaime.

Determinación e identificación de competencias

En la formación del recurso humano, la empresa busca, más que una formación o educación formal, lo que prevalece y se busca es el desarrollo de competencias en sus empleados, competencias que ayuden a la empresa en el logro de suministrar un producto o servicio de calidad.

Definición de competencia

Se puede definir como la <<capacidad >> que tiene un individuo para aplicar profesionalmente y en forma ética conocimientos, habilidades y destrezas a la solución de problemas propios de su disciplina, o de su profesión. (Gonzales & Villamil, Introducción a la Ingeniería, 2013).

Componentes de las Competencias

Los conocimientos: son propios y específicos de una profesión, oficio o lo necesario para realizar eficazmente y de manera eficaz una tarea, actividad o proyecto.

Habilidades y destrezas: el conocimiento, si no es debidamente aplicado a la solución de los diferentes problemas propios de la profesión u oficio, no es de ninguna utilidad.

Actitudes y cualidades: un individuo con excelentes conocimientos y con mucha habilidad y destreza para aplicarlos a la solución de un problema propio profesión, no es más que un excelente técnico. Es la formación humanística de principios, valores, ética, cultura general y estética, lo que distingue a un verdadero profesional de cualquier nivel.

- **Mejora continua de calidad en servicios**

El sobresalir entre la competencia y ser distinguido en el mercado comprende la aceptación de un nuevo reto cada día. Este proceso debe manifestar un crecimiento de mejora progresiva y continua.

Debe fijar objetivos e incorporar actividades relevantes que se realicen en la empresa con un control de todos los niveles.

El proceso de diseñar e implementar nuevos procesos con el fin de alcanzar y elevar su productividad es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos, y que estas permitan ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero debido a que las áreas de las empresas de hoy en día en gran número comparten un objetivo en común pero trabajan aisladamente.

La inversión en herramientas de moderna tecnología más eficientes se encriptan con el sistema base de la organización encaminados de la mano por ofrecer un servicio de calidad a los clientes. La inversión en investigación y desarrollo de los procesos junto a la transformación digital permite a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

- **Actividades primarias de mejoramiento**

Planteamiento de soluciones e interés por el trabajo en conjunto puestos en práctica en compañías de Estados Unidos, Según Harrington (1987), las principales actividades de implementación de mejora que deberían formar parte de toda empresa se citan en:

- **Compromiso desde la alta dirección:**

El proceso inicia con la identificación de una nueva oportunidad de mejora, información filtrada desde los usuarios de los procesos hasta los altos directivos de la compañía. El grado de compromiso se inicia graficando y agendando un plan que pueda definir los pasos y adaptarlo a las necesidades de la compañía.

- **Consejo directivo de la implementación de mejora:**
 Responsables que definen la necesidad y el alcance de la implantación del proceso de mejora, proveen el esfuerzo y los componentes que implica la participación activa de todos los ejecutivos, supervisores, colaboradores y asociados de la organización. Cada directivo participa en una propuesta de desarrollo que le permita conocer nuevos estándares y técnicas en la compañía que apoyen a prepararse para dosificar lo aprendido al personal bajo su responsabilidad.
- **Contribución global de gestión:**
 Cuando los responsables hayan planificado el costo del proyecto de mejora, margen de ganancia o ahorro, estimaciones de productividad y eficiencia del proceso, se dará una transferencia de gestiones para involucrar a los empleados.
- **Oportunidad de los empleados:**
 El desplegar un buen sistema de entendimiento por parte de especialistas que preparan el plan de implementación de mejora se debe transmitir como oportunidad de transformación global en la compañía, por área y tareas individuales. El requerimiento y aporte de los empleados agregará valor a los cambios y los identificara con los cambios de objetivos que beneficiara a la compañía.
- **Participación unipersonal:**
 Competencias que corresponden al trabajo individual, según el perfil y el rol que cumpla el empleado o colaborador. La capacidad de forjar su retroalimentación de proceso y compartir su conocimiento con sus compañeros y aquellas actividades o tareas

que no estén mapeadas en el proceso generara su participación en la organización.

Mejoramiento de sistemas (equipos de control de proceso):

El espíritu vanguardista e innovador de todo proceso exitoso ha hecho que las organizaciones muestren a través de sus equipos de control un modelo de distribución transnacional y mejoramiento en sus sistemas. Para ello se debe tomar en cuenta a los proveedores como socios estratégicos en las actividades de control de procesos siempre que se pacte un acuerdo comercial. La evaluación de la situación actual se realizara en las diferentes áreas, revisión de documentación y casos que sean base de análisis para un posterior control de procesos.

Intervención de los proveedores:

Las compañías de servicio como las financieras, consultas o retail tienen dificultades en integrar sistemas digitales, técnicos y funcionales que cubran las expectativas que necesiten sus empleados. Para ello se requiere de actividades externas que puedan cubrir la transformación de un limitado proceso que no cuenta la compañía. Se requiere firmar un acuerdo de servicio y de confidencialidad para permitir que un tercero asegure con discreción las actividades del entorno y no se vulnere información sea mínima o relevante ante la competencia en el mercado.

Aseguramiento de la calidad:

Las compañías deben atender indicadores a largo plazo con la finalidad que la calidad del servicio e insumo no se vea afectada. Luego debe asegurarse que la gestión relacionada a los cambios o proyectos de mejora contemple la capacidad de asignar

especialistas que puedan coordinar y verificar las tareas asignadas, como también; velar por la incorporación de nuevos servicios, diagnosticar reproceso y que estos no se repita, emitiendo una norma interna y respetando los estándares de calidad. Cabe indicar que los especialistas en calidad deben tener el mismo conocimiento que el personal de la compañía y que sus integrantes participen en actividades que coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Planes y estrategias de calidad a largo plazo.

Las gerencias dentro de su elaboración de implementación de proyecto de mejora comprometen cada área y equipo en planes y estrategias de calidad en conjunto con los colaboradores reflejando un cronograma de actividades a largo plazo, encuestas por eventos, de satisfacción o periodos mensuales respectivamente. También por visitas en los departamentos, análisis de quejas y reclamos, reporte de informes y finalmente por tickets registrados que hayan cumplido con el procedimiento y tiempo de gestión.

Sistema de reconocimientos.

Este sistema pretende cambiar el enfoque de las personas acerca de los desaciertos en los procesos. Dos maneras de reforzar la transformación en los sistemas: penar a todos los que no se esfuerzan en hacer su trabajo, o premiar cuando alcancen una meta.

2.4 Antecedentes de la Empresa

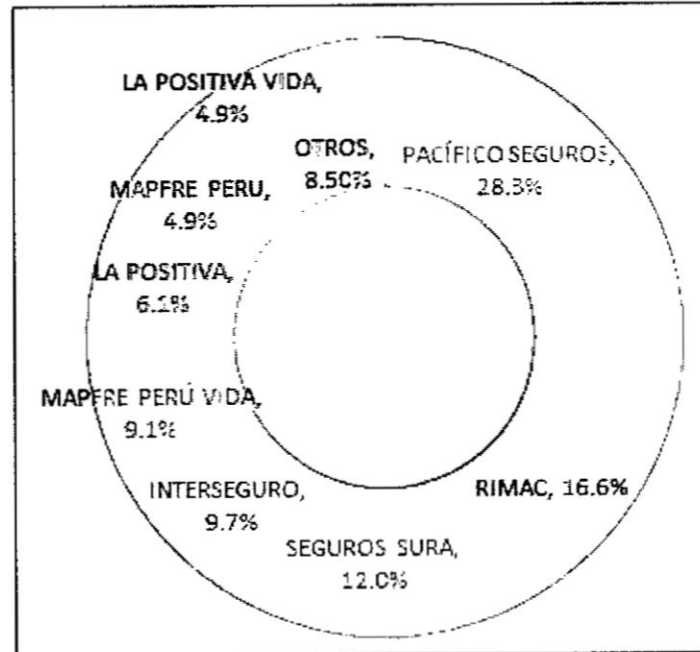
La compañía Pacífico Seguros Generales es resultante de la fusión de la compañía El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros y la Compañía de Seguros y Reaseguros Peruano Suiza S.A., que

se constituyó el 4 de setiembre de 1992, iniciando sus actividades el 1 de octubre del mismo año.

Pacífico Seguros se caracteriza por transmitir solides y trayectoria en el mercado asegurador. Actualmente forma parte del grupo Credicorp, holding financiero más importante del Perú. Parte del Grupo Económico Credicorp Ltd. (Bermudas), que constituye el 66.24% de su accionariado, tanto que el Grupo Crédito S.A. admisnitra el 31.44% del capital social. El 2.32% del capital es propiedad de un estimado de 144 accionistas minoritarios. Cuenta con alrededor de tres mil empleados a nivel nacional. Tiene sucursales en las ciudades de Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura. Pacífico Seguros en su calidad de prestador de respaldo económico a sus asegurados ante eventualidades inesperadas y como herramienta de transferencia de riesgos, pone especial énfasis en su responsabilidad no sólo con sus clientes sino también con la comunidad en su conjunto, sus proveedores, colaboradores y accionistas.

Pacifico Seguros es una de las empresas líderes en el mercado asegurador peruano. Mercado con tendencia creciente a nivel nacional.

**Figura N° 4 Medalla de Plata Ranking de primas de seguros
Por compañías en agosto de 2017 (en %)**



Fuente SBS

Filosofía: vive pacífico Cuando una persona vive plenamente es porque tiene la seguridad que cumplirá con todos sus objetivos, sin complicaciones ni retrocesos. Eso es La filosofía Vivir Pacífico, que los clientes enfrenten la vida con absoluta confianza y la tranquilidad de saber que están respaldados en todo momento.

Esta filosofía es el resultado de un enfoque hacia el cliente, en el que se preocupan por ponerse en el lugar de este y entender que está buscando una compañía aseguradora como Pacífico Seguros. Trabajar todos los días para ofrecer soluciones que se ajustan a las necesidades y brindar el respaldo necesario ante situaciones inesperadas a través de sus tres líneas de negocios: Salud, Vida y Riesgos Generales.

Misión: Es ayudar a los clientes a proteger su estabilidad económica, ofreciéndoles soluciones que protejan aquello que valoran y aseguren el cumplimiento de sus objetivos.

Visión: Es ser una de las cinco mejores aseguradoras de Latinoamérica: simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados.

2.4.1. Productos y Servicios

- **Vehiculares**

Los seguros vehiculares se enfocan en la implementación de tarificación exclusiva de estudio y selección del riesgo y de estrategias según perfiles del mismo. Retención de asegurados y selección de riesgo, que permita distinguir y diferenciar en la venta nueva en comparación a la competencia.

- **Salud**

Seguros de prestación y asistencia médica al asegurado, con respaldo de Credicorp y Banmédica, una asociación que ofrece mejores estándares de calidad y eficiencia, satisfaciendo la creciente demanda de servicios de salud a nivel nacional.

El portafolio de productos en incursión consolida los canales y colocación de productos integrales de salud, logrando un acercamiento a través de consultas personalizadas y campañas comerciales. A su vez, se enfoca nuevas alianzas estratégicas y tele venta que permitan llegar sus productos especializados de salud.

Líneas Personales

Pacífico Seguros continúa su crecimiento en primas de Líneas Personales, alcanzando un incremento de 15.51% en el 2017 versus el 2016, lo cual le permite seguir consolidándose como líder del mercado asegurador peruano en esta línea de negocio. Igualmente continúa con el crecimiento de la cartera de clientes a más de 1.7 millones.

Líneas Personales representa el 12.6% de las primas de Pacífico Seguros Generales y el 25.6% del resultado operativo. La producción de Líneas Personales se encuentra concentrada en tres categorías de productos: Accidentes Personales, Protección de Tarjeta y Seguros de Hogar Hipotecario está dirigido en su mayoría a personas naturales y se comercializa a través de canales de distribución como la Fuerza de Venta Directa, Alianzas y Banca seguros. En cuanto a los productos Protección de Tarjetas y Hogar Hipotecario, se colocan básicamente a través del Banco de Crédito del Perú.

- **Mercado Asegurador Peruano**

Según la información publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la producción del mercado de seguros (Seguros Generales y Vida) alcanzó los S/. 11,744.0 millones a diciembre 2016, 15.7% más que la registrada a diciembre de 2015. Conforme a la información que publica la SBS, las primas netas no consideran los ingresos por reaseguro aceptado. Las compañías con mayor crecimiento anual fueron Interseguro (33.0%).

La Positiva (28.8%) y Mapfre (26.8%), mientras que Rímac y Pacífico presentaron un crecimiento de 15.6% y 13.3% respectivamente.

En cuanto a la Participación de Mercado Rímac y Pacífico continúan liderando los primeros lugares con 31.6% y 23.0% de participación respectivamente.

CAPITULO III

VARIABLES E HIPOTESIS

3.1. Definición de Variables

Variable Independiente X

Estrategias de la Gerencia de Operaciones

Definición: es un proceso que implica liderazgo en la coordinación de los recursos disponibles en una organización.

Variable Dependiente Y

Mejora continua de la Calidad del Servicio

Definición: es el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

3.2. Operacionalización de variables

Estrategias de la Gerencia de Operaciones para la mejora continua de la calidad del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | MÉTODO |
|--|---|--|---|
| X = Estrategias de gerencia de operaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Proceso de gestión • Recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión efectiva • Gestión por objetivos • Participación del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a los clientes internos |
| VARIABLE DEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | MÉTODO |
| Y = Mejora continua de la calidad del servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y equipamiento • Servicio efectivo • Atención oportuna • Credibilidad y confianza • Atención personalizada | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a los clientes internos |

Fuente: elaboración propia

3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1. Hipótesis general

Las Estrategias de la Gerencia de Operaciones influyen en la mejora continua de la calidad del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.

3.3.2. Hipótesis específicas

- a) El liderazgo de la gerencia de operaciones influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.
- b) La gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.
- c) La participación del personal de la gerencia de operaciones influye en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.
- d) La gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.

CAPITULO IV METODOLOGÍA

Se cita la presente metodología en aras de validar el exhaustivo estudio de investigación.

4.1 Tipo de investigación

- **Aplicada:** Esta investigación se aplicó a la realidad de la gerencia de operaciones de la compañía pacifico seguros, se enfoca en aplicar los conocimientos teóricos en beneficio de la sociedad, identificando los problemas para plantear las soluciones.

4.2 Diseño de investigación

- **Explicativo:** el estudio no solo describirá el problema sino que se encontrarán las causas para elaborar las estrategias de la gerencia de operaciones basados en la mejora continua.
- **Transversal:** se plantea y evalúa el análisis de variables en un determinado tiempo, desde la implementación de mejora en la gerencia de operaciones como área clave de interés de la compañía.

4.3 Población y muestra

- Se aplicó en primer momento de la investigación conocer las apreciaciones de calidad de servicio a través de los usuarios de procesos que laboran en la gerencia de operaciones.

Encuesta al cliente interno:

- **Población:** está constituida por 48 colaboradores de la gerencia de operaciones los cuales trabajan en las oficinas de la Compañía Pacífico Seguros EPS

- **Muestra:** Aplicando el muestreo no probabilístico en esta investigación se ha seleccionado al total de la población.

4.4 Compendio de datos

- a) Encuesta anónima al colaborador para evaluar el nivel de calidad del servicio brindado.
 - b) Revisión de manuales y procedimientos para acopio de información referencial.
- Se desplegó entre los colaboradores una guía de preguntas anónimas previamente elaboradas en función del objeto del estudio, que se aplicará al colaborador de la gerencia de operaciones.

4.5 Procedimiento de compendio de datos

El análisis de datos se realizó aplicando la técnica de encuesta de carácter anónimo al total de los colaboradores comprendidos en el área clave de interés como es la gerencia de operaciones que está conformado por doce (12) preguntas o reactivos.

La recolección de datos de la encuesta fue realizada de forma progresiva mediante diferentes medios electrónicos o físicos tales como: formularios electrónicos, correo electrónico, o usando el formato físico de forma presencial.

4.6 Procesamiento estadístico y experimentación

Se realizó con la plataforma tecnológica digital SPSS considerando las variables y los resultados de la información recolectada.

CAPITULO V RESULTADOS

5.1 Presentación de resultado de datos

Se participan los siguientes instrumentos definidos para el estudio.

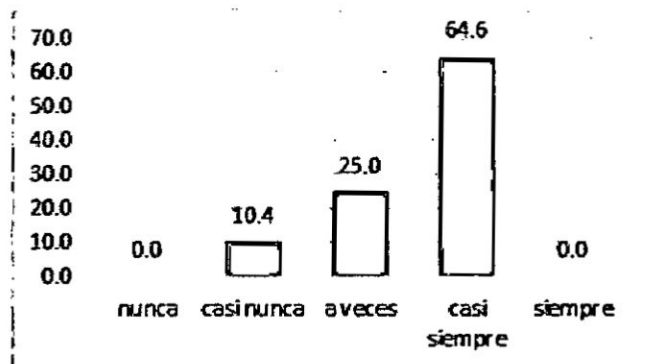
Item 1 – ¿La Gerencia de Operaciones realiza una gestión efectiva que permite mejorar la calidad de servicio de las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 1. Resultado ítem N° 1

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0 | 0.0 |
| casi nunca | 5 | 10.4 | 10.4 |
| a veces | 12 | 25.0 | 35.4 |
| casi siempre | 31 | 64.6 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 5. Resultado ítem N° 1



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Los resultados confirman que la gestión efectiva no se ejecuta permanentemente a causa de que no se identifican los problemas, la visualización de objetivos y los procedimientos que permita desempeñar la mejora la calidad de servicio con las clínicas.

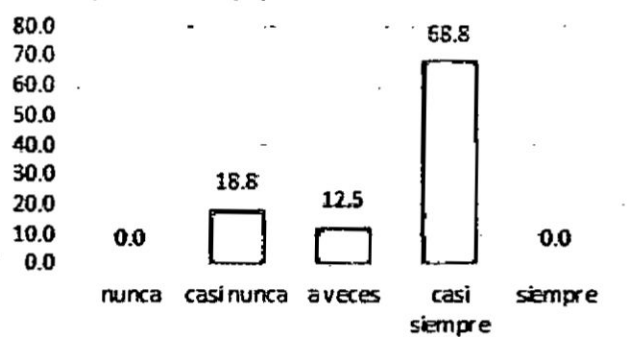
Item 2 – ¿La Gerencia de Operaciones ejerce un liderazgo positivo que impacta en la calidad de servicio de las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 2. Resultado ítem N° 2

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 9 | 18.8 | 18.8 |
| a veces | 6 | 12.5 | 31.3 |
| casi siempre | 33 | 68.8 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 6. Resultado ítem N° 2



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Los resultados confirman que casi un 32% de los colaboradores no perciben un liderazgo de parte de la gerencia de operaciones de salud que permita una implementación de mejora en las EPSs.

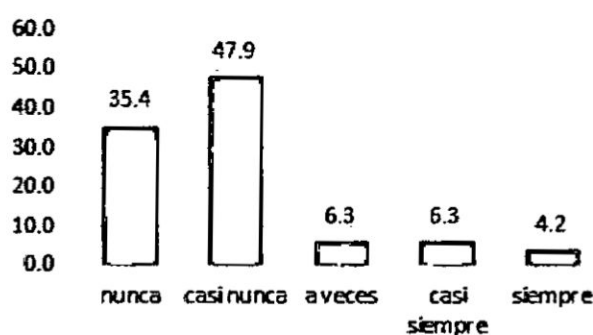
Item 3 – ¿La Gerencia de Operaciones realiza una gestión por objetivos que permite optimizar los resultados en la calidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 3. Resultado ítem N° 3

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 17 | 35.4 | 35.4 |
| casi nunca | 23 | 47.9 | 83.3 |
| a veces | 3 | 6.3 | 89.6 |
| casi siempre | 3 | 6.3 | 95.8 |
| siempre | 2 | 4.2 | 100.0 |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 7. Resultado ítem N° 3



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Se observa que los colaboradores perciben que la gerencia de operaciones no ejecuta la gestión por objetivos que permita optimizar los resultados de calidad de servicio por parte de las clínicas.

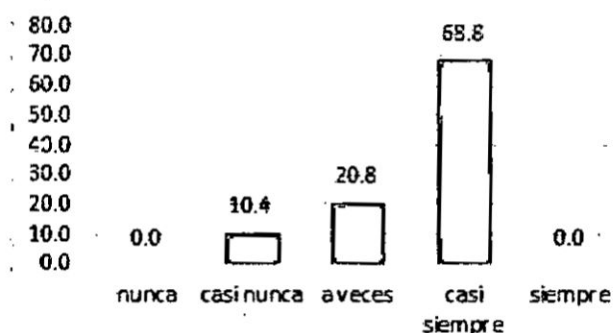
Ítem 4 – ¿La Gerencia de Operaciones tiene establecidos procesos formales que influyen en la mejora de la calidad de la atención en las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 4. Resultado ítem N° 4

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 5 | 10.4 | 10.4 |
| a veces | 10 | 20.8 | 31.3 |
| casi siempre | 33 | 68.8 | 100.0 |
| Siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 8. Resultado ítem N° 4



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Los resultados se observa que un casi un 31% de los colaboradores de la gerencia de operaciones desconoce los procesos formales y contractuales que se tiene con las clínicas.

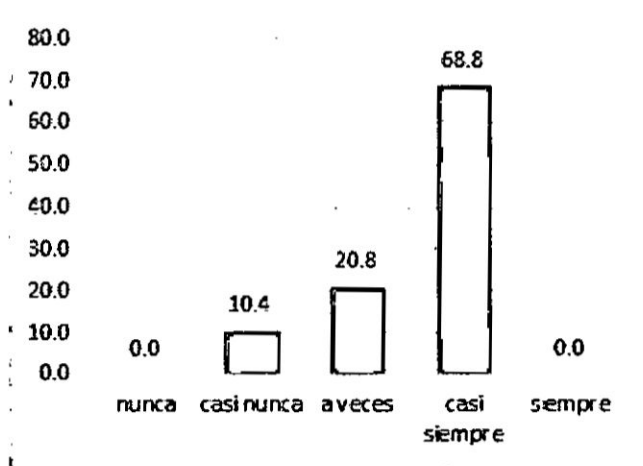
Item 5 – ¿La Gerencia de Operaciones establece procedimientos que permiten la participación del personal para la mejora en la atención en las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 5. Resultado ítem N° 5

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 5 | 10.4 | 10.4 |
| a veces | 10 | 20.8 | 31.3 |
| casi siempre | 33 | 68.8 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 9. Resultado ítem N° 5



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Se observa que los colaboradores de la gerencia de operaciones no participan activamente en los despliegues de procedimientos que se tiene establecidos con las clínicas.

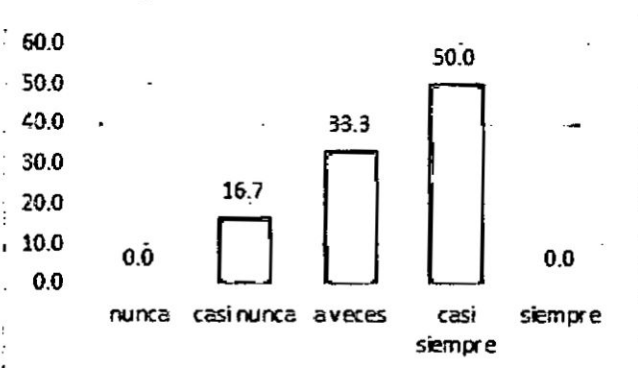
Ítem 6 – ¿La Gerencia de Operaciones realiza programas de capacitación al personal que permiten gestionar los incidentes con las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 6. Resultado ítem N° 6

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 8 | 16.7 | 16.7 |
| a veces | 16 | 33.3 | 50.0 |
| casi siempre | 24 | 50.0 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 10. Resultado ítem N° 6



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

La gerencia de operaciones no gestiona capacitaciones en forma permanente a sus colaboradores que les permita identificar los incidentes con las clínicas que forman parte del servicio.

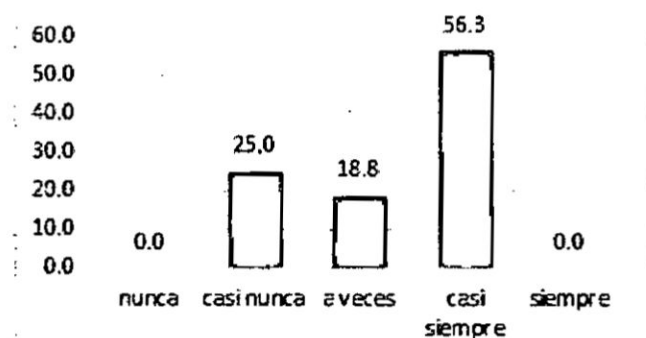
Item 7 – ¿Se establecen lineamientos a fin de que las clínicas que forman parte del servicio cuenten con las instalaciones y equipamiento adecuado?

Tabla N° 7. Resultado ítem N° 7

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 12 | 25.0 | 25.0 |
| a veces | 9 | 18.8 | 43.8 |
| casi siempre | 27 | 56.3 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 11. Resultado ítem N° 7



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Se observa que casi un 40% de los colaboradores desconocen los lineamientos contractuales, equipamiento, e instalaciones que poseen las clínicas las cuales brindan atención a los asegurados.

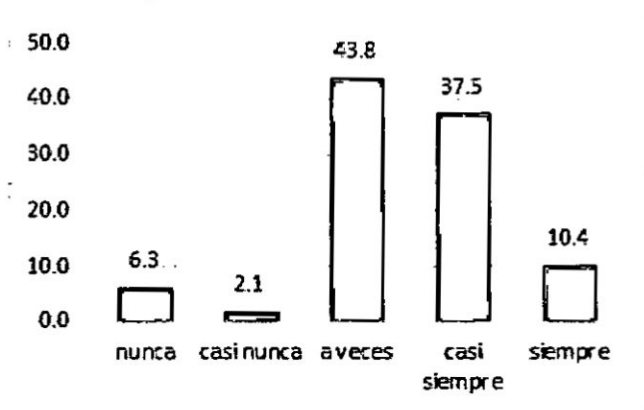
Item 8 – ¿Se realizan procesos de control que permiten validar que las clínicas que forman parte del servicio cuenten con las instalaciones y equipamiento adecuado?

Tabla N° 8. Resultado ítem N° 8

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 3 | 6.3 | 6.3 |
| casi nunca | 1 | 2.1 | 8.3 |
| a veces | 21 | 43.8 | 52.1 |
| casi siempre | 18 | 37.5 | 89.6 |
| siempre | 5 | 10.4 | 100.0 |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 12. Resultado ítem N° 8



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a los resultados se observa que los colaboradores en su gran mayoría desconocen los procesos de control y auditoría hacia las clínicas.

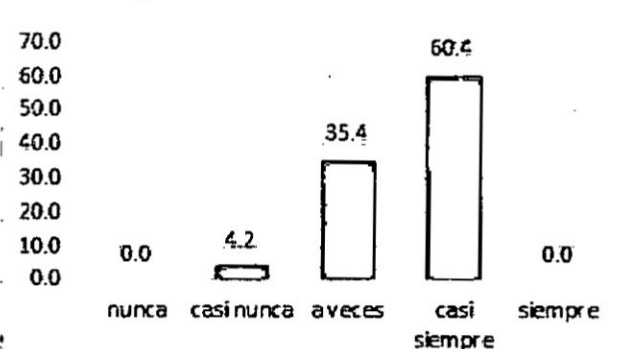
Item 9 – ¿Se cuentan con mecanismos que permiten medir la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 9. Resultado ítem N° 9

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 2 | 4.2 | 4.2 |
| a veces | 17 | 35.4 | 39.6 |
| casi siempre | 29 | 60.4 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 13. Resultado ítem N° 9



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a los resultados se observa que la gerencia de operaciones de salud no cuenta con instrumento que permita medir la fiabilidad de servicio por parte de las clínicas.

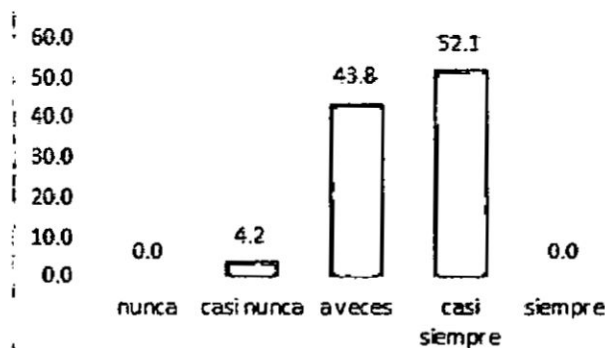
Item 10 – ¿Se cuentan con procedimientos que permita una capacidad de respuesta adecuada para la coordinación de actividades con las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 10. Resultado ítem N° 10

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 2 | 4.2 | 4.2 |
| a veces | 21 | 43.8 | 47.9 |
| casi siempre | 25 | 52.1 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 14. Resultado ítem N° 10



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

El resultado indica que no se cuentan con una respuesta adecuada y oportuna por parte de la gerencia de operaciones de salud hacia las clínicas que brindan atención final al asegurado.

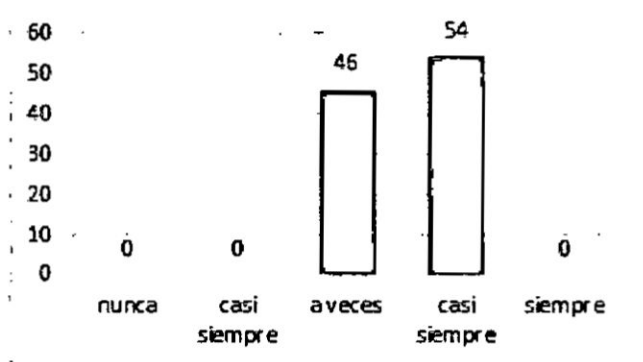
Item 11 – ¿Se han desarrollado procedimientos que permitan potenciar la seguridad y la confianza en la relación con las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 11. Resultado ítem N° 11

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| Nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| a veces | 22 | 45.8 | 45.8 |
| casi siempre | 26 | 54.2 | 100.0 |
| Siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 15. Resultado ítem N° 11



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

Los resultados confirman que un 45% de los colaboradores han observado que no se desarrollado procedimientos suficientes de acuerdos de servicio prestados por las clínicas, y que estos no han sido desplegados en su totalidad.

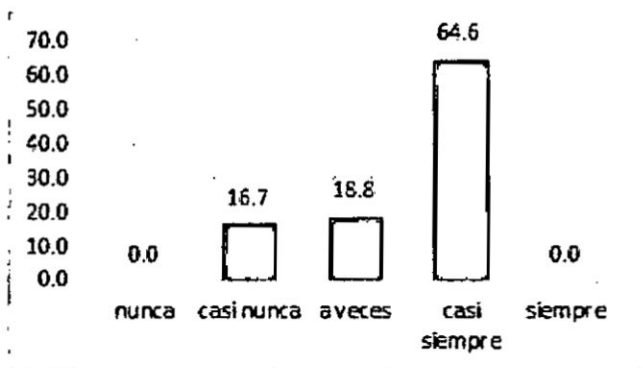
Item 12 – ¿Se han establecido estrategias que permitan brindar una atención personalizada con las clínicas que forman parte del servicio?

Tabla N° 12. Resultado ítem N° 12

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|----------------------|
| nunca | 0 | 0.0 | 0.0 |
| casi nunca | 8 | 16.7 | 16.7 |
| a veces | 9 | 18.8 | 35.4 |
| casi siempre | 31 | 64.6 | 100.0 |
| siempre | 0 | 0.0 | |
| Total | 48 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia

Figura N° 16. Resultado ítem N° 12



Fuente: elaboración propia

Interpretación:

El resultado confirma que si existe una atención personalizada con las clínicas que forman parte del servicio, pero que se necesita mejorar.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados

Hipótesis general:

Ho: "Las Estrategias de la Gerencia de Operaciones no influyen positivamente en la mejora continua de la calidad de servicio de la Compañía Pacifico Seguros".

Ha: "Las Estrategias de la Gerencia de Operaciones influyen positivamente en la mejora continua de la calidad de servicio de la Compañía Pacifico Seguros".

Tabla N° 13. Resultado chi cuadrado hipótesis general

| Pruebas de chi-cuadrado | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
| Chi-cuadrado de Pearson | 26,864 ^a | 4 | 0,000 | | | |
| Razón de verosimilitud | 31,062 | 4 | 0,000 | | | |
| Prueba exacta de Fisher | | | | | | |
| Asociación lineal por lineal | 5,592 ^c | 1 | 0,018 | 0,018 | 0,016 | 0,008 |
| N de casos válidos | 48 | | | | | |

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,83.

b. No se puede calcular porque no se ha podido abrir el archivo temporal.

c. El estadístico estandarizado es 2,365.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla N°13 se muestra que según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor 0.000 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al no superar el valor de significación 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

Hipótesis específica N° 1

Ho: "El liderazgo de la gerencia de operaciones no influye positivamente en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros".

Ha: "El liderazgo de la gerencia de operaciones influye positivamente en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros."

Tabla N° 14. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 1

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 38,531 ^a | 4 | 0.000 | . ^b | | |
| Razón de verosimilitud | 43.320 | 4 | 0.000 | . ^b | | |
| Prueba exacta de Fisher | . ^b | | | . ^b | | |
| Asociación lineal por lineal | 30,343 ^c | 1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| N de casos válidos | 48 | | | | | |

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

b. No se puede calcular porque no se ha podido abrir el archivo temporal.

c. El estadístico estandarizado es 5,508.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla N°14 se muestra que en el contraste de variable independiente (Items 2) y dependiente (Item 9) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor sig. 0.000 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al no superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

Hipótesis específica N° 2

Ho: "La gestión por objetivos de la gerencia de operaciones no influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la compañía Pacífico Seguros".

Ha: "La gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye positivamente en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros."

Tabla N° 15. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 2

Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 14,582 ^a | 12 | 0.265 | . ^b | | |
| Razón de verosimilitud | 15.250 | 12 | 0.228 | . ^b | | |
| Prueba exacta de Fisher | . ^b | | | . ^b | | |
| Asociación lineal por lineal | 1,130 ^c | 1 | 0.288 | 0.299 | 0.169 | 0.045 |
| N de casos válidos | 48 | | | | | |

a. 17 casillas (81,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

b. No se puede calcular porque no se ha podido abrir el archivo temporal.

c. El estadístico estandarizado es 1,063.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla N°15 se muestra que en el contraste de variable independiente (Item 3 y 4) y dependiente (Item 10) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor sig. es igual a 0.26 lo cual indica que se tiene que aceptar hipótesis nula a esta planteamiento, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

Hipótesis específica N° 3

Ho: "La participación del personal de la gerencia de operaciones no influye positivamente en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros".

Ha: "La participación del personal de la gerencia de operaciones influye positivamente en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros.

Tabla N° 16. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 3

| Pruebas de chi-cuadrado | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
| Chi-cuadrado de Pearson | 17,921 ^a | 3 | 0.000 | ^b | | |
| Razón de verosimilitud | 21.109 | 3 | 0.000 | ^b | | |
| Prueba exacta de Fisher | ^b | | | ^c | | |
| Asociación lineal por lineal | 17,333 ^c | 1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| N de casos válidos | 48 | | | | | |

a. 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,29.

b. No se puede calcular porque no se ha podido abrir el archivo temporal.

c. El estadístico estandarizado es 4,163.

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

En la tabla N°16 se muestra que en el contraste de variable independiente (Item 5 y 6) y dependiente (Item 11) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor de sig. es igual a 0.000 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al no superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

Hipótesis específica N° 4

Ho: "La gestión efectiva de la gerencia de operaciones no influye positivamente en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros."

Ha: "La gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye positivamente en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacifico Seguros".

Tabla N° 17. Resultado chi cuadrado hipótesis específica 4

| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) | Significación exacta (bilateral) | Significación exacta (unilateral) | Probabilidad en el punto |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 26,864 ^a | 4 | 0.000 | . ^b | | |
| Razón de verosimilitud | 31.062 | 4 | 0.000 | . ^b | | |
| Prueba exacta de Fisher | . ^b | | | . ^b | | |
| Asociación lineal por lineal | 5,592 ^c | 1 | 0.018 | 0.018 | 0.016 | 0.008 |
| N de casos válidos | 48 | | | | | |

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,83.

b. No se puede calcular porque no se ha podido abrir el archivo temporal.

c. El estadístico estandarizado es 2,365.

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

En la tabla N°17 se muestra que en el contraste de variable independiente (Item 1) y dependiente (Item 12) se visualiza según el cálculo de la prueba chi cuadrado que el valor de sig. es igual a 0.000 permite aceptar la hipótesis planteada en el estudio, al superar el valor de 0.05 (valor definido como límite de error muestral).

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

1. Luego de realizar el análisis de muestra, obtener los resultados de investigación, y aplicar las estrategias adecuadas de implementación de mejora continua y progresivo incremento de calidad en servicio que permita disminuir las incidencias y reclamos por parte de los asegurados, el gerente operaciones debe considerar estrategias que permitan influir positivamente en los colaboradores lo que contribuirá al cumplimiento de objetivos por parte de la gerencia general.

2. Como consecuencia de la información procesada y de compararlos con la teoría podemos afirmar que el liderazgo influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas. Brindar atención oportuna a las clínicas, y esta se vea reflejada en una atención de calidad a los asegurados, la gerencia con un buen liderazgo, debe establecer una gestión por objetivos, desplegadas en planes operativos, metas e indicadores individuales a los colaboradores.

3. En la propuesta planteada no es aplicable determinar si la gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas.

4. Con resultados obtenidos se comprueba que la participación del personal de la gerencia de operaciones si influye positivamente en la seguridad de atención de las clínicas, lo que evidencia que el rol que cumple el personal es efectivo.

5. En función de los resultados y de su comparación con el marco teórico, tenemos el sustento para indicar que la gestión efectiva

influye positivamente en la atención personalizada del asegurado, lo que significa que la gerencia de operaciones tiene una interacción directa para la prestación de servicio.

los proveedores como aliados estratégicos deben hablar el mismo idioma es decir dar una información correcta al asegurado, se debe identificar que barreras están afectando que el mensaje llegue en su forma original a los colaboradores y estos a las clínicas. Una comunicación efectiva, permitirá que los colaboradores tengan más confianza en su líder identificando puntos críticos y proponiendo mejoras en los procesos.

6. Esta investigación tiene como finalidad de contribuir al sector de seguros y brindar nuevos enfoques que pueda ser replicables y sostenibles en el tiempo.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

1. A la Gerencia de Operaciones al no haber aplicado estrategias adecuadas, se le recomienda reformular las estrategias que impacten en la calidad de servicio a través de sus colaboradores y las clínicas que brindan los servicios de salud a los asegurados e implementar un plan de mejora continua.

Las estrategias a considerar deben ser: un buen liderazgo acompañado de una gestión efectiva por parte de los directivos y gerencias, una comunicación eficaz dentro de la organización y fuera de ella; con participación de los colaboradores donde se involucren permanentemente en la gestión de objetivos.

2. A la Gerencia de Operaciones se le recomienda implementar un sistema de liderazgo compartido democrático y horizontal donde se deleguen las tareas de acuerdo al potencial de los colaboradores y se fortalezca el trabajo proactivo. Esto se verá reflejado en una fiabilidad de servicio que brinda las clínicas orientada a la satisfacción de los asegurados de la compañía Pacifico Seguros EPS.
3. A la Gerencia de Operaciones se le recomienda aplicar gestión por objetivos, realizando los ajustes requeridos a la gerencia, a fin de que esta influya en la atención oportuna de las clínicas estableciendo metas trazables a cada colaborador.
4. A la Gerencia de Operaciones se le recomienda establecer un cronograma de actividades que involucre a cada jefe de cada área de la gerencia de operaciones y los ejecutivos de las clínicas, las

mismas que servirán para buscar soluciones a los problemas, evaluar los procesos y proponer mejoras a los mismos.

5. A la Gerencia de Operaciones se le recomienda que implementen estrategias de gestión de relaciones con los asegurados, a fin de optimizar el servicio que se brinda.
 - Implementar un plan de participación a través de la herramienta de círculos de calidad, donde se involucren a los jefes de cada área de la gerencia de operaciones y los ejecutivos de las clínicas, las mismas que servirán para buscar soluciones a los problemas, evaluar los procesos y proponer mejoras a los mismos.
 - Implementar un área de servicios de salud donde se tenga un canal de comunicación directa con el asegurado ante la queja o reclamo presentado llegando en tiempos establecidos la solución del mismo.
 - A fin de que la gestión de la gerencia de operaciones sea efectiva, se debe considerar mecanismos que permitan una atención personalizada de las clínicas. Para conseguirlo, se debe capacitar a los colaboradores de la gerencia de operaciones, los cuales deben conocer los detalles importantes de cada una ellas, como son: infraestructura, equipamiento, capacidad, cualidades, ser una persona de contacto directo para la resolución de las consultas administrativas sobre las coberturas de las pólizas, y otras inquietudes sobre la información que se brinde al asegurado. La atención personalizada permitirá brindar un servicio más efectivo y con calidad.
 - Revisar permanente la gestión de la gerencia de operaciones,
 - Cumpliendo los objetivos planteados y así transmitir una imagen positiva al resto de la compañía y fuera de esta.

6. A la comunidad científica se le recomienda que para sus investigaciones tomen como referencia la información recopilada y los resultados del presente estudio a fin de que puedan ampliar sus criterios y tener nuevos enfoques al desarrollar nuevas problemáticas.

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chapman, Stephen N. (2006) Planificación y control de la producción, México. Pearson.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría de la administración*, México. Mc Graw Hill.
- Fernández V. Sabino y Pazos Rodríguez C. (2011). *Estrategias para la gerencia de Operación basadas en el Modelo Balanced Scorecard*. Universidad de Oriente .Venezuela.
- James R. Evans y William M. Lindsay (2015), *Administración y control de la calidad* (novena edición), Santa Fe, México.
- Gonzales Ortiz Óscar y Arciniegas Ortiz Jaime (2016), *Sistemas De Gestión De Calidad, Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*, Bogotá, Colombia: Econe Ediciones.
- Lossada, Mariangélica y Robles Miguel Angel. (2014). *La gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas del municipio Maracaibo*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Venezuela.
- Kaplan, R, & Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona.

- Pisconte Cuya, B. (2015). *Liderazgo y Planeamiento Estratégico y su influencia en la Mejora Continua en una Empresa de Servicios Caso: Ariana Publicidad SAC*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ramírez, C. (2015). *Administración: teorías y enfoques*, Lima. Macro
- Robbins, S, & Coulter, M. (2014). *Administración*, México. Pearson
- Terraza Molina, K. y Gonzales Rodriguez, E.(2011). *Plan Estratégico para una Compañía de Seguros De CD. Obregón Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)- México.
- Torrez Castillo, M. (2015). *La Gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, en el Municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Wong Rosales, M. (2014). *Proyecto de Mejora en la Estrategia de Comunicación Corporativa Interna en Pacifico Seguros y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores*. Universidad Nacional de Ciencias aplicadas (UPC).

ANEXOS

- 1 Modelo de mejora continúa**
- 2 Pasos para el Desarrollo de los Modelos de Philip Crosby**
- 3 Matriz de Consistencia**
- 4 Instrumento de Recolección de Datos**
- 5 Datos procesados**
- 6 Fiabilidad del Instrumento**
- 7 Descripción de la Muestra**

ANEXO 1

Modelo De Mejora Continua

Para la Gerencia de Operaciones de la Compañía Pacifico Seguros

El siguiente modelo que se propone es el método de mejora continua de Philip Crosby para ser aplicado en la gerencia de operaciones y con ello facilitar la atención y calidad servicio de las clínicas que son Entidades Prestadoras de Salud a los asegurados. Estos métodos deben ser aplicados mediante los siguientes procesos.

1. La Gerencia y las Jefaturas deben asegurarse en mejorar la calidad del servicio: El gerente y las jefaturas deben comunicar a los colaboradores la necesidad de mejorar la calidad de servicio haciendo mención en la prevención de defectos. Esto servirá para que las jefaturas y los colaboradores de la gerencia se comprometan y participen personalmente en el proceso.
2. Los Equipo de mejoramiento de calidad: Se deben reunir representantes de cada área y formar el equipo de mejoramiento de calidad, en esta etapa es recomendable asignar a una persona como jefe de equipo.
3. Medición de la calidad: Se debe determinar cuál es el estado de la calidad dentro de la gerencia de operaciones, con el objetivo de aprovechar las incidencias, tomar medidas de acción y finalmente aplicar mejoras reales.
4. Evaluación de costos de calidad: Es necesario obtener cifras exactas de las estimaciones, están serán ofrecidas por el gerente de operaciones, el cual deberá explicar detalladamente los elementos que constituyen el costo de la calidad.
5. Conciencia de calidad: Se debe entrenar a los supervisores o jefes de cada área de la gerencia de operaciones, para que orienten a los empleados acerca del mejoramiento de la calidad, para ello se

pueden apoyar en sesiones y presentaciones gráficas, folletos, carteles, etc.

6. Acción correctiva: Los colaboradores exponen sus problemas de deficiencia normalmente también hacen mención a sus soluciones, es decir; se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.
7. Establecer un comité "Ad Hoc" para el programa de "Cero Defectos": Se seleccionan entre 3 o 4 miembros cada área para investigar acerca de "Cero Defectos", luego se le comunicara a todos los colaboradores de la gerencia de operaciones acerca del significado literal de esas palabras y la noción de que todo el mundo deberá hacer bien las cosas.

Objetivo

Proponer un esquema de mejora continua dentro de la Gerencia de Operaciones de acuerdo a las incidencias más recurrentes que se han identificado en las Entidades Prestadoras de Salud y generar cambios que agreguen valor y calidad de servicio al asegurado al momento de ser atendido.

Análisis de factibilidad

La propuesta de diseñar un modelo de mejora continua en la cual se tome en cuenta al personal administrativo de la Gerencia de Operaciones sin distinciones. El diseño manifestara una lectura del estado de salud de la un diagnóstico y como puede corregir las incidencias más recurrentes

Importancia del mejoramiento continuo

Concientizar a todo el personal acerca de lo relevante que es la calidad y lo perjudicial e impactante que sería no ejercerla.

Implementar el programa "Cero Defectos por un día". Establecer metas específicas y cuantificables. Reconocer a aquellos que alcancen las metas o manifiesten la voluntad de sobresalir.

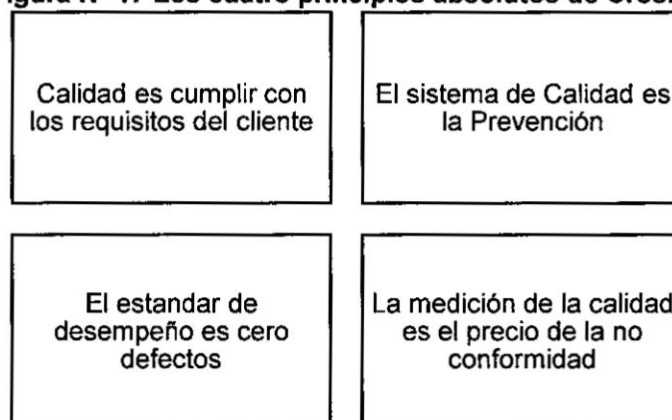
Enfoque del Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby dice:

La calidad en la gente no en las cosas.

Los 4 principios Absolutos de la Calidad

La filosofía de Crosby la clave de la calidad se centra en hacer bien a la primera, es decir, que este principio es la base del cambio hacia la calidad, haciendo posible ofrecer un producto o servicio que cumpla con requisitos del cliente de acuerdo a sus necesidades y por lo tanto se debe crear un sistema para la prevención, cuyo estándar de desempeño sea cero defectos. Crosby determina la calidad y la resume en cuatro principios absolutos.

Figura N° 17 Los cuatro principios absolutos de Crosby



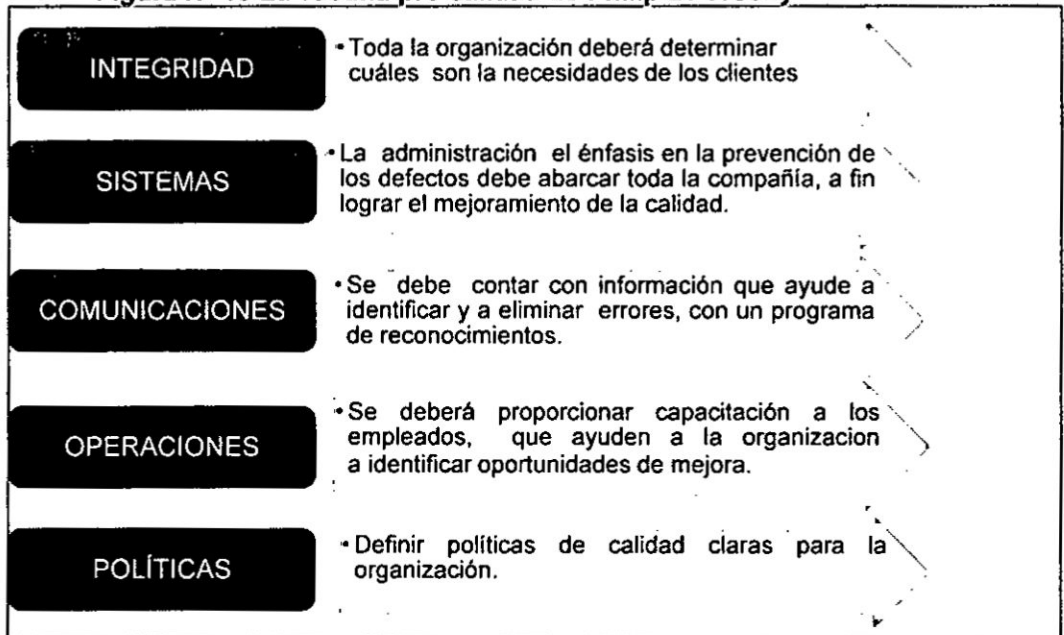
Fuente: Elaboración Propia

La Vacuna de Calidad de Philip Crosby

Todas las empresas, sin importar el tamaño que estas tengan, tienen la necesidad de prevenir el punto en el que el cliente se sienta

inconforme con el producto a la hora de adquirirlo de acuerdo a las especificaciones y expectativas que espera de este, para lo cual Crosby propone una filosofía denominada "**La vacuna de la Calidad**", que consiste de los siguiente elementos:

Figura N° 18 La vacuna pro calidad de Philip B. Crosby



Fuente: Elaboración propia

Los absolutos de la administración de calidad de Crosby incluyen los siguientes puntos:

1. **Calidad significa conformidad con los requisitos, no elegancia**
Es preciso establecer los requisitos en forma clara, a fin de que no se interpreten de manera errónea. Los requisitos actúan como dispositivos de la comunicación y son férreos; una vez establecidos, se deben tomar medidas para determinar su conformidad. La falta de no conformidad es la ausencia de la calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad, es decir, en una variación en los resultados. El establecimiento de los requisitos

es responsabilidad de la administración. Crosby sostiene que, una vez que se especifican los requisitos, la calidad se juzga solo con base en si se cumplieron o no. Por tanto, es preciso que la administración defina con claridad estos requisitos y que estos surjan por ausencia al arbitrio del personal operativo.

2. No existen los llamados problemas de calidad

Aquellas personas o departamentos que ocasionan los problemas son los mismos que deben identificarlos. Por tanto, una empresa puede experimentar problemas de contabilidad, problemas de manufactura, problemas de diseño, problemas de atención al público, etc. En otras palabras, la calidad se origina en las áreas operativas y no en el departamento de calidad y, por consiguiente, la responsabilidad de esos problemas recae en esas áreas. El departamento de calidad debe medir la conformidad, informar sobre los resultados y guiar el desarrollo de una actividad positiva hacia la mejora de la calidad.

3. La economía de la calidad existe, siempre es más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez.

Crosby apoya la premisa de que la “economía de la calidad” no tiene ningún significado. La calidad no cuesta. Lo que cuesta dinero son todas las acciones que se implican por no hacer bien las cosas desde la primera vez

4. La única medida de desempeño es el costo de la calidad, que es el gasto derivado de la no conformidad

Crosby señalo que la mayoría de las empresas invierten en costos de calidad de 15 a 20% de las ventas brutas. Una empresa con un programa de administración de la calidad bien manejado puede

lograr un costo de la calidad menor a 2.5 % de las ventas, sobre todo en las categorías de prevención y evaluación. El programa de Crosby requiere medir y hacer del conocimiento de todo el costo de una mala calidad. La información sobre los costos es útil para atraer la atención de la administración hacia los problemas, para seleccionar las oportunidades de emprender una acción correctiva y registrar la mejora de la calidad a través del tiempo.

5. La única norma de desempeño es “cero defectos”.

Crosby pensaba que el concepto de cero defectos se ha interpretado en forma incorrecta y ha sido objeto de rechazo. Muchos piensan que se trata de un programa de motivación; pero se describe como sigue: “Cero defectos es una norma de desempeño. Es la norma de los artesanos, sin importar la tarea que realicen” El lema de cero defectos (CD) es hacer bien las cosas desde la primera vez. Esto significa concentrarse en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos. Las personas están condicionadas a creer que el error es evitable; por tanto, no solo lo acepta, sino que lo anticipa. No nos molesta cometer algunos errores en nuestro trabajo... errar es humano. Todos tenemos nuestras normas en los negocios o en la vida académica; nuestro límite a partir del cual los errores nos molestan.

Es imposible saber si el sistema de calidad del proveedor proporcionará la calidad requerida simplemente con auditar su plan. “Cero defectos” no es un eslogan. Constituye un estándar de *performance*. Además, desalentar al personal mediante una exhortación constante no es la respuesta adecuada. Crosby estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como

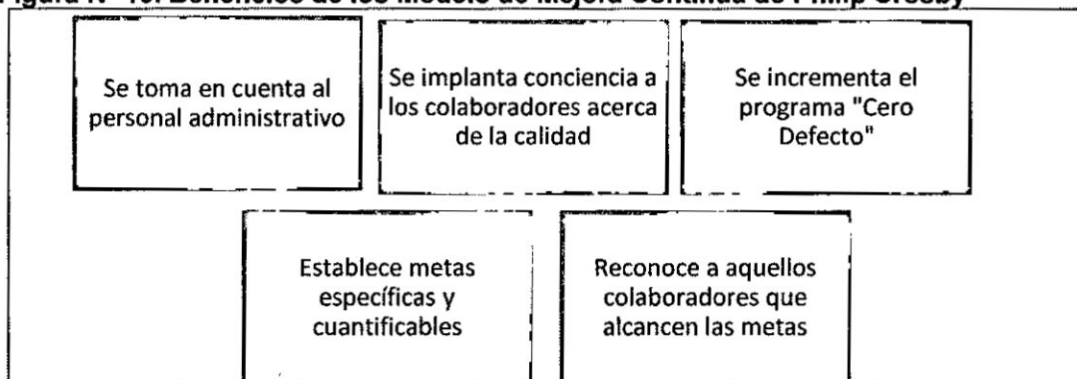
una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Esta estrategia requiere una orientación técnica además del compromiso de la dirección.

Elemento de Retroalimentación

El concepto de cero defectos y el programa de cero defectos son una plataforma o serie de conceptos realizada por el Gerente de Administración Philip B. Crosby, quien optó por evitar los errores y corregirlos desde sus inicios en lugar de buscar soluciones a defectos vistos posteriormente.

Este concepto se ha mejorado con el paso del tiempo, entrando en los parámetros de calidad como las normas ISO 9000, e ISO 9001.

Figura N° 19. Beneficios de los Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

Pasos para el Desarrollo

Modelos de Philip Crosby y Resolución de Nuestra problemática de Investigación.

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|---|---|
| Es el punto de partida en el cual se diagnostica la situación actual de la Gerencia de Operaciones. | La Gerencia de Operaciones debe comunicar a los jefes, supervisores, y empleados que todos son parte del aporte y de la proyección de minimización de incidencias por parte de las EPS. |

2. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada área.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|---|---|
| Supervisión de todo el proceso. | Se delega y asigna un jefe de equipo en cada área que en conjunto identifiquen mejoras en los procesos operativos actuales. |

3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|---|--|
|---|--|

| | |
|--|---|
| Llevar un control y comprobar que los resultados coincidan con los objetivos establecidos. | Se debe controlar y minimizar las incidencias más recurrentes por parte de las EPS y evitar los reclamos administrativos y prestacionales en aras de reducir costos y pérdidas como objetivo relevante de la Gerencia |
|--|---|

4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|---|
| Evidenciar los gastos en que se incurren al no hacer bien las cosas a la primera o trabajar. | Los reclamos sustentados generan sanciones económicas las cuales pueden conllevar hasta 500 UITs. |

5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|---|--|
| La Comunicación Es la que nos asegura que todos saben el camino a seguir. | Los líderes de cada equipo son seleccionados para hacer un análisis preliminar y/o levantamiento de información de las incidencias en un resumen ejecutivo, desplegado por un cruce de entendimiento de su equipo. |

6. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|--|
| Corregir implica tomar las medidas correctoras en primer lugar pero después aplicar también las medidas preventivas. | Los implicados deben definir el nuevo sistema que de soporte a solucionar las incidencias agregando valor a los procedimientos establecidos. |

7. Instruir una comisión para el programa “cero defectos”.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|---|
| El compromiso por parte de la dirección debe estar asociado a una fecha conocida por todos los implicados. | Se debe crear un cronograma en la cual se establezcan hitos o hechos de avance. Cada Hito o Hecho se diferenciara por entregables documentados o avances de proyecto. |

8. Instruir a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|---|
| La formación de todos los implicados facilitará la puesta en marcha y la comunicación entre los mismos, así como la comprensión del proceso. | Todos los colaboradores de la Gerencia de Operaciones tienen el objetivo de comunicar y actualizar su proceso a fin de facilitar un manual de mejora. |

9. Organizar una "jornada de los cero defectos" para que los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|--|
| En el proceso de implementación es cuando se inicia el compromiso de mejora continua | Los colaboradores de la Gerencia de Operaciones deben de cumplir lo estipulado en las Pólizas de Salud que se le entrega a los asegurados al momento de afiliarse a la EPS |

10. Alentar a los individuos para que se fijan metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|---|
| Los Objetivos individuales se deben aplicar forma concreta y con plazos lo cual servirá como esquema de supervisión. | Todos los colaboradores asignados como responsables de ejercer las propuestas de mejora continua deben de llevar el control de las metas asignadas y cumplirlas a cabalidad como seguimiento de calidad de servicio |

11. Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|---|--|
|---|--|

| | |
|--|---|
| La prevención de errores permite encarar las causas y avanzar para conseguir el "cero defectos". | Los colaboradores deben utilizar esta estrategia de una manera que motive a orientar nuevas técnicas de compromiso, sin permitir que los errores afecten la calidad de atención de los proveedores. |
|--|---|

12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|---|--|
| Reconocer los méritos significa valorar y premiar el esfuerzo realizado para conseguir los objetivos. | El Gerente de Operaciones debe manifestar un reconocimiento que motive el desempeño del colaborador que cumpla con su meta individual generando competencia entre los demás colaboradores. |

13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|--|
| Intercambio de información se debe ejercer mediante reuniones, con el objetivo de mejorar la organización. | Los Líderes de cada área de la Gerencia de Operaciones deben establecer sesiones de avance de propuestas con el objetivo de mantener la mejora |

| | |
|--|--|
| | continua en la calidad del servicio brindada a las EPSs. |
|--|--|

14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

| Modelo de Mejora Continua de Philip Crosby | Gerencia de Operaciones de la Cía. Pacifico Seguros |
|--|---|
| La fuerza del ejemplo. Albert Schweitzer dijo: "El ejemplo no es más importante para influir en los demás, es lo único." | Todos los colaboradores de la Gerencia de Operaciones deben intercambiar su Non-How y trabajar en la retroalimentación de los programas del mejoramiento de la calidad. |

Matriz de Consistencia

| TÍTULO | PROBLEMA | OBJETIVOS | JUSTIFICACIÓN | HIPÓTESIS | VARIABLES | INDICADORES Y DIMENSIONES | MÉTODOS |
|---|---|---|--|--|--|--|---|
| <p>"Estrategias de la Gerencia de Operaciones para la Mejora Continua de la Calidad del Servicio de la Compañía Pacífico Seguros"</p> | <p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera las estrategias de la gerencia de operaciones influyen en la mejora continua de la calidad de servicio de la Compañía Pacífico Seguros?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>1. ¿De qué manera el liderazgo de la gerencia de operaciones influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros?</p> <p>2. ¿De qué manera la gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros?</p> <p>3. ¿De qué manera la participación del personal de la gerencia de operaciones influye en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros?</p> <p>4. ¿De qué manera la gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar si las Estrategias de la Gerencia de Operaciones influyen en la mejora continua de la calidad de servicio de la Compañía Pacífico Seguros</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Determinar si el liderazgo de la gerencia de operaciones influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> <p>2. Determinar si la gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> <p>3. Determinar si la participación del personal de la gerencia de operaciones influye en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> <p>4. Determinar si la gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> | <p>Legal: Las estrategias que se plantearan como resultado de esta investigación se cumplirá con la Ley General del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la SBS Ley N°26702 y Ley de la Modernización de la Seguridad Social en Salud Ley N° 26790</p> <p>Teórico: Los resultados de esta investigación podrán servir de modelo para otras gerencias de la misma compañía y otras entidades de salud, tomando en cuenta la teoría y la filosofía Philip Crosby utilizando los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad.</p> <p>Económico: Las estrategias que se plantearan como resultado de la investigación permitirán en crecimiento económico de la empresa.</p> <p>Social: Las estrategias que se plantearan como resultado de la investigación contribuirán en el bienestar social.</p> | <p>HIPÓTESIS GENERAL Las Estrategias de la Gerencia de Operaciones influyen en la mejora continua de la calidad del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. El liderazgo de la gerencia de operaciones influye en la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros</p> <p>2. La gestión por objetivos de la gerencia de operaciones influye en la atención oportuna de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> <p>3. La participación del personal de la gerencia de operaciones influye en la seguridad de la atención de las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> <p>4. La gestión efectiva de la gerencia de operaciones influye en la atención personalizada que brindan las clínicas que forman parte del servicio de la Compañía Pacífico Seguros.</p> | <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X= Estrategias de Gerencia de Operaciones</p> <p>Definición: es un proceso que implica liderazgo en la coordinación de los recursos disponibles en una organización.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Y= La Mejora Continua de la Calidad del Servicio</p> <p>Definición: es el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Proceso de Gestión • Recursos Humanos • Elementos Tangibles • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía | <p>La Metodología de la Investigación: Es aplicada</p> <p>Diseño: Explicativo y transversal</p> <p>Población: Está compuesta por un total de 48 colaboradores</p> <p>Muestra: Se tomará el total de la población</p> <p>Técnica: Encuesta al cliente interno (colaboradores)</p> <p>Instrumento: Excel SPSS</p> |

Anexo 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Escuela de Post – Grado
Sección Maestría en Administración Estratégica de Empresa
Mención:

Instrumento de Recolección de Datos

Instrucciones: Estimado Colaborador, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información que permita diagnosticar la mejora continua de la calidad del servicio de la gerencia de operaciones de vuestra Compañía Pacifico Seguros. Agradeceremos seleccionar y marcar con una "X" el recuadro respectivo acorde la información solicitada. El cuestionario tiene carácter **ANÓNIMO**, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD** en las respuestas.

CUESTIONARIO: Aplique la escala siguiente:

(5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca, (1) Nunca

| Aspectos más relevantes: | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ¿La Gerencia de Operaciones realiza una gestión efectiva que permite mejorar la calidad de servicio de las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 2. ¿La Gerencia de Operaciones ejerce un liderazgo positivo que impacta en la calidad de servicio de las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 3. ¿La Gerencia de Operaciones realiza una gestión por objetivos que permite optimizar los resultados en la calidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 4. ¿La Gerencia de Operaciones tiene establecidos procesos formales que influyen en la mejora de la calidad de la atención en las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 5. ¿La Gerencia de Operaciones establece procedimientos que permiten la participación del personal para la mejora en la atención en las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 6. ¿La Gerencia de Operaciones realiza programas de capacitación al personal que permiten gestionar los incidentes con las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 7. ¿Se establecen lineamientos a fin de que las clínicas que forman parte del servicio cuenten con las instalaciones y equipamiento adecuado? | | | | | |
| 8. ¿Se realizan procesos de control que permiten validar que las clínicas que forman parte del servicio cuenten con las instalaciones y equipamiento adecuado? | | | | | |
| 9. ¿Se cuentan con mecanismos que permiten medir la fiabilidad del servicio de las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 10. ¿Se cuentan con procedimientos que permita una capacidad de respuesta adecuada para la coordinación de actividades con las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 11. ¿Se han desarrollado procedimientos que permitan potenciar la seguridad y la confianza en la relación con las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |
| 12. ¿Se han establecido estrategias que permitan brindar una atención personalizada con las clínicas que forman parte del servicio? | | | | | |

Datos Procesados

| N° | Gestion | Liderazgo | Objetivos | Procesos | Subtotal1 | Procedimientos | Capacitación | Subtotal2 | Total1 | Lineamientos | Control | Fiabilidad | Atención | Seguridad | Personalizada | Total 2 |
|----|---------|-----------|-----------|----------|-----------|----------------|--------------|-----------|--------|--------------|---------|------------|----------|-----------|---------------|---------|
| 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 6 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 | 18 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 7 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 6 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 |
| 8 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 9 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 6 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 10 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 22 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 11 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 19 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 12 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 13 | 3 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 21 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 |
| 14 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 19 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 18 |
| 15 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 22 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 16 | 4 | 4 | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 17 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 7 | 19 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 |
| 18 | 4 | 2 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 19 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 |
| 19 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 7 | 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 16 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 19 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 23 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 24 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 21 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 24 |
| 25 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 18 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 26 | 4 | 4 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 27 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 22 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 28 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 6 | 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 29 | 4 | 3 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 6 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 |
| 30 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 31 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 6 | 15 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 32 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 33 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 19 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 34 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 35 | 3 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 21 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 |
| 36 | 3 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 20 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 19 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 24 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 38 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 39 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 7 | 19 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 22 |
| 40 | 4 | 2 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 6 | 18 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 | 22 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 42 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 16 |
| 43 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 21 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 6 | 18 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 45 | 4 | 4 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 |
| 46 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| 47 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 |
| 48 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 7 | 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 22 |

Anexo 6

Fiabilidad del Instrumento

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 48 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | 0.0 |
| | Total | 48 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.813 | 12 |

Anexo 7

Descripción de la Muestra

- **Universo:** Compuesta por 48 colaboradores-especialistas en el rubro de seguros y reaseguros que laboran en la Gerencia de Operaciones.
- **Procedimiento y Método:** el procedimiento es No Probabilístico y el método es Muestreo Intencional.
- **Tamaño de la muestra:** Corresponde a 48 colaboradores – especialistas.
- **Determinación de la muestra:** De acuerdo al siguiente criterio: Especialistas que tienen conocimiento en el rubro de seguros de salud.
- **Periodo de Realización:** Comprendido entre los meses de Setiembre y Noviembre del año 2016.

