

Presentación y validación del Modelo de Excelencia Gestión Moderna de Servicios GEMSES

Presentation and validation of the GEMSES Modern Service Management Excellence Model

Mg. Carlos Pérez Pérez ¹

¹Maestro en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales Centro de Investigación, Innovación, Desarrollo y Gestión (CIIDEG)

E-mail: calosperez100@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8425-1875>

Recepción: 30/11/2020. Aceptación: 03/12/2020. Publicación: 30/01/2021

RESUMEN

Management models with demonstrated usefulness are consistent and powerful tools helpful to transform organizations. Objetivos: en primer lugar, describir el Modelo de Excelencia Gestión Moderna de Servicios (GEMSES) como una opción para la gestión orientada a la excelencia en el ámbito de los servicios; además, presentar los resultados de los procesos de validación del modelo. Metodología: se hizo un estudio basado en la revisión documental para construir el modelo y combinó abordajes cualitativos y cuantitativos para validar el modelo. Resultados: GEMSES es un modelo integral basado en la combinación de variadas metodologías y la Teoría Sistémica. Se calculó la validez general de contenido (coeficiente= 0.94) y CRV' (0.75) para validar sus componentes. Para la validación por aplicación del modelo, el mismo se puso a prueba en un centro de servicios de salud. Se observó un impacto de 62% en el nivel general de gestión. El nivel de gestión cambió de 34% to 94%. Los componentes con mayor impacto fueron

cadena de valor, implementación de estrategias e investigación (100% cada uno). The components with a higher impact percentage were value chain, strategy implementation, and research (100% each). Capacitación (94%) y modelo de gestión (83%) también mostraron elevados porcentajes. Conclusión: GEMSES es un modelo consistente, poderoso e innovador cuya validez ha sido probada en términos de contenido y uso. Este modelo contribuye a elevar la excelencia de la gestión, tomando como punto de inicio las necesidades de los clientes y como meta, su satisfacción.

PALABRAS CLAVE: Gestión, servicios, excelencia servicios, validez de modelo.

ABSTRACT

Management models with demonstrated usefulness are consistent and powerful tools helpful to transform organizations. Objectives: first, to describe the Services Excellence Modern Management Model (GEMSES) as a choice for excellence-oriented management in services, and to present

results of the validation processes. Methods: It was a study based on documentary research to build the proposal and combined qualitative and quantitative approaches to validate the model. Results: GEMSES is a comprehensive model based on a combination of methodologies and the Systemic Theory. General content validity (coefficient= 0.94) and VRC' (0.75) were calculated to establish the validity of its components. For model application validity, it was used in a health service center. Results showed an impact of 62% on the management level. The management level changed from 34% to 94%. The components with a higher impact percentage were value chain, strategy implementation, and research (100% each). Training (94%) and management models (83%) also showed high percentages. Conclusion: GEMSES is a consistent, powerful, and innovator model which validity has been proven in terms of content and use. This model contributes to raising excellence in management, taking as a starting point the clients' needs and pursuing the goal of their satisfaction.

KEYWORDS: Management, services, service excellence, model validity

INTRODUCCIÓN

Las diferencias en los niveles de gestión en una organización demuestran su necesidad de contar con una gestión que represente un nivel de calidad superior con miras a la excelencia. Los autores han buscado dar respuesta a los problemas relacionados con la gestión de las organizaciones; en consecuencia, se observan diversos estudios orientados a presentar propuestas metodológicas para la gestión en diferentes aspectos de la organización (Araya-Castillo et al., 2016; Carrión et al., 2017; De La Hoz, 2017; Blanco-Ariza y Vera-Barboza, 2019).

En la literatura se ha ido observando la necesidad de enfocarse en los clientes, pues esto es fundamental para una correcta gestión orientada a la prestación de servicios y generación de productos. Domínguez (2006) señaló que la gerencia de un servicio implica la generación de una cultura organizacional que esté direccionada al cliente, colocándolo en primer lugar, ya que es aquél cuya satisfacción se persigue. Años más tarde, De La Hoz et al. (2017) confirmaron que las empresas han ido cambiando sus estrategias en una la

transición hacia aquellas que se orientan a la relación y generación del valor al cliente. En ese contexto surgió el Modelo de Excelencia Gestión Moderna de Servicios (GEMSES).

Batista y Estupiñán (2018) señalan que, ante la presencia de múltiples sistemas de gestión, la orientación debe ir hacia la integración de estos como una forma de generar sinergias y optimizar las operaciones, disminuyendo los costos y facilitando las actuaciones. En esa línea, el modelo GEMSES es producto de la integración de 5 metodologías y se fundamenta en el Enfoque Sistémico, el cual ha probado ser de utilidad en el ámbito de los servicios, incluyendo los del sector salud (Segredo et al., 2015).

Un modelo de gestión permite alinear, estandarizar, optimizar, controlar y mejorar los flujos de procesos para una gestión eficiente. Los modelos, cuya utilidad ha sido demostrada, constituyen una herramienta sólida y de innegable fuerza para la transformación de las empresas (Carrión et al., 2017). GEMSES se ha venido probando exitosamente en diferentes organizaciones hasta llegar a la propuesta que hoy se describe en el

presente artículo, pero no se había realizado un estudio que documentara resultados de su evaluación desde la perspectiva de expertos y de los resultados de su implementación. En consecuencia, ante una propuesta de modelo de excelencia como GEMSES, es preciso dar cuenta de su validez como lo han sugerido y mostrado diferentes autores (Frías et al., 2013; Castaño-Reyes et al., 2017; Samaniego, 2018).

En consecuencia, la presente investigación se planteó dos objetivos fundamentales. En primer lugar, describir el modelo de Excelencia Gestión Moderna de Servicios (GEMSES) como una alternativa para la gestión orientada a la excelencia en servicios y, en segundo lugar, presentar los resultados de los procesos de evaluación para su validación; es decir, para determinar que es efectivo para aquello para lo cual fue diseñado (Samaniego, 2018).

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Existen diferentes propuestas de modelos o metodologías de excelencia. El modelo GEMSES se apoya las

algunas fortalezas de algunas de ellas (ver Anexo B) y en la Teoría General de los Sistemas. Esta teoría busca la producción de teorías y formulaciones de orden conceptual para que las organizaciones sean capaces de crear condiciones de aplicación en la realidad organizacional. Según esta teoría, la comprensión de las propiedades de un sistema se logra por medio del análisis global de todos sus componentes y no de estos por separado (Batista y Estupiñán, 2018). El pensamiento organizacional desde el enfoque sistémico que hace posible que se identifiquen rápida y oportunamente las necesidades en relación con el futuro que se desea para la organización (Segredo et al., 2015). Otro basamento para el modelo propuesto en el presente artículo es la TOC, al cual se ocupa de lo fundamental del desarrollo de acciones a ejecutar sobre los pocos elementos que impiden a la organización hacer mejoras en función con su meta declarada. Las restricciones objeto de gestión son divididas en dos campos: las restricciones de políticas y las físicas (Infante-Díaz, 2020).

Entre los modelos de los cuales se ha nutrido GEMSES se encuentra Six Sigma, “una estructura meso-paralela

organizada, orientada a reducir la variación de los procesos organizativos por medio de participación de especialistas en mejora, un método estructurado y métricas de rendimiento con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.” (Cherrafi et al., 2016, p. 829). Linderman et al. (2003) definen a Six Sigma como un método sistemático y organizado para mejorar procesos estratégicos, que se basa en una metodología estadística y científica, con la meta de lograr reducciones drásticas en las tasas de fallo definidas para los clientes. Six Sigma comprende cinco fases que en conjunto se conocen por sus nombres en inglés como DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

En cuanto a Lean, Cherrafi et al. (2016) explican que este modelo presenta como principal meta la generación de productos o servicios de alta calidad al más bajo costo y en el menor tiempo posible, por medio de la eliminación de desperdicios; entendiendo por desperdicio cualquier cosa más allá del mínimo absolutamente esencial para agregar valor al producto o servicio. En este modelo, el concepto de desperdicio juega un papel fundamental y se

identifican siete tipos: de transporte, de inventario, de espera, de movilización, sobreproceso, sobreproducción y defectos. Las cinco herramientas que aplica este modelo son: VSM, 5S, manufactura celular, SMED y TPM, las cuales han mostrado efectos positivos en cuanto a su impacto medioambiental (Chianrini, 2014).

Otro de los modelos considerados para crear GEMSES es la Gestión por Procesos. Esta consiste en la identificación de objetivos para diseñar y desarrollar acciones que logren integrar un compendio de medidas administrativas, de control y de supervisión para orientar las actividades hacia los objetivos y metas de la organización, tomando en consideración las necesidades y expectativas de los clientes (Barrios-Hernández et al., 2019). Además, este modelo de gestión integra diferentes áreas de la organización; la interacción entre ellas se convierte en un factor fundamental para lograr la integración de las actividades y los procedimientos planteados (Vuksic et al., 2017). Estos modelos y metodologías, brevemente definidos en los párrafos anteriores, forman parte de los que han

servido de referente para la propuesta del Modelo de Excelencia GEMSES, el cual representa una propuesta innovadora e integral para el sector de los servicios y que ha mostrado ser eficiente en el contexto de los servicios en el cual surgió.

METODO

Se reporta el resultado de un proceso de investigación que implicó una metodología mixta que inició con una extensa revisión documental de los diferentes modelos de gestión para concretar el modelo GEMSES que se presenta en este artículo. Una segunda parte del estudio implicó el cálculo de la validez del modelo por medio de métodos cualitativos y cuantitativos. Este procedimiento consistió en, como señala Samaniego (2018), valorar su utilidad dentro el contexto de aplicación en concordancia con los criterios y metas para los cuales fue creado dicho modelo. Se hizo la validez de contenido en función de sus componentes (validación con base en los modelos existentes y la validación del contenido por parte de

expertos) y el análisis de sus resultados de aplicación, por medio de la cuantificación de estos y el cálculo del respectivo impacto.

Similar a la validación de contenido hecha por Araya-Castillo, et al. (2016), se llevó a cabo una revisión de diferentes modelos de gestión reconocidos y se creó una tabla cualitativa de contenido para cotejar los elementos estructurales presentes en los modelos de Gestión.

Validez por expertos: para tener un criterio claro sobre el contenido del modelo, su claridad, coherencia y pertinencia en cuanto a su propósito, se sometió a validación de expertos por medio de dos técnicas: coeficiente de validez general de contenido y cálculo de Razón de Validez de Contenido –RVC’ (Tristán-López, 2008). La primera técnica usada da cuenta de una valoración general en función de diez criterios y, la segunda representa el resultado de analizar cada dimensión de forma individual en función de su adecuación. Se hizo esta evaluación, ya que como señalan Urrutia et al. (2014), se trata de un criterio de evaluación usado para determinar el peso de importancia de la

evidencia empírica y los fundamentos teóricos que respaldan un instrumento o acción realizada y, en este caso, un modelo que recoge información con base en componentes específicos.

La evaluación por expertos es recomendada en la literatura en sus diferentes modalidades cuando se desea validar el contenido de una propuesta (Pedrosa et al., 2013; Galindo-Domínguez, 2020) y aunque es generalmente orientada a instrumentos de recolección de datos en otros ámbitos de investigación, se adaptó para analizar minuciosamente los componentes del modelo y conocer la opinión de expertos en función del objetivo que este se plantea. Un abordaje similar hicieron Frías et al. (2013) para validar un modelo de gestión del cliente interno en procesos empresariales.

Se consultaron ocho expertos, quienes llenaron los respectivos formatos una vez que se les presentó el modelo, su objetivo y componentes. De esta forma, se evitaron dos posibles sesgos: falta de experticia del evaluador y desconocimiento de los objetivos para evaluar si los componentes se corresponden a estos y contribuyen a su

logro. Por la naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa) de los procesos de cada técnica de validez seleccionada, los detalles de esta validación se muestran junto a sus resultados.

Validez por medio de la valoración de sus resultados: este método ha sido reportado y recomendado en la literatura para este tipo de modelos (Robledillo, 2013), ya que permite verificar que responden en la práctica a los objetivos para los cuales fueron creados. En este sentido, se presenta una experiencia de validación en la cual, los resultados exitosos obtenidos con el modelo se avalan con un reconocimiento otorgado por una organización internacional (Asociación Internacional de la Seguridad Social –AISS- de Buenas Prácticas para las Américas) por haber obtenido la certificación internacional de la Joint Commission International (JCI) a partir de la exigencia alcanzada por la organización con el uso de GEMSES. De esta forma, se aplicó el modelo según los pasos correspondientes y se evaluaron cada uno de los indicadores para medir su impacto en un lapso de tres meses.

RESULTADOS

A continuación, se describen los resultados. Se inicia por presentar el Modelo GEMSES y luego se detallan los resultados de los procesos de.

Modelo GEMSES

El modelo Gestión Moderna de Servicios “GEMSES” es el resultado de la integración de cinco metodologías y su fundamento filosófico es la TGS. Este modelo se caracteriza por un enfoque humano y amigable para con el medioambiente y por usar herramientas modernas para la gestión eficiente. GEMSES es un modelo innovador que logra involucrar de forma integral, como sugieren Martínez y El Kadi (2019), al personal de la organización en el manejo de los procesos. Además, está centrado en conocer las expectativas tanto del cliente interno como externo con el fin de cubrirlas o superarlas, haciendo uso de un control de la gestión proactiva de riesgos.

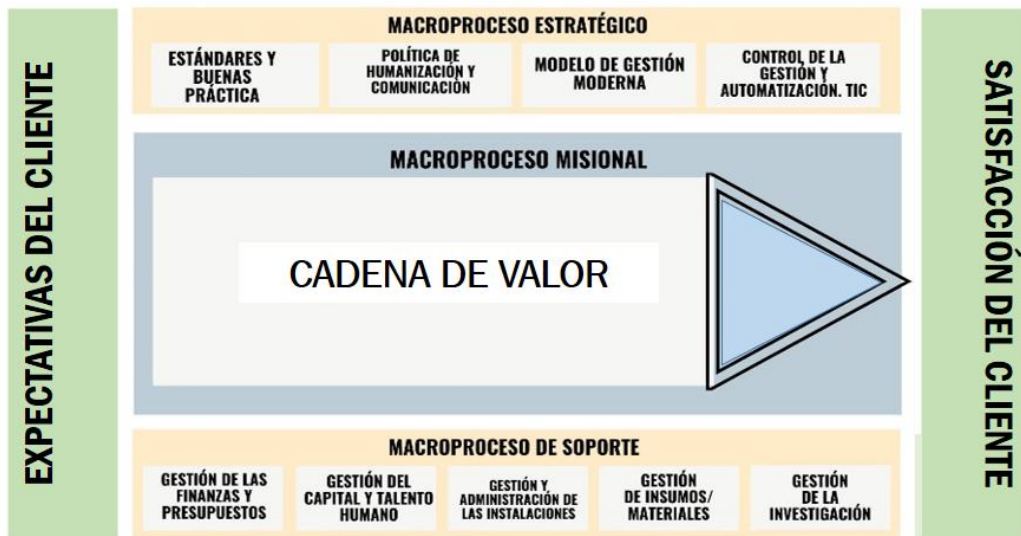


Figura 1. Modelo Gestión Moderna de los Servicios (GEMSES)

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Figura 1, este modelo parte del conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (financiadores, internos y externos) con la meta de cubrirlas o superarlas. Para ello, se acompaña de un control de la gestión proactiva de riesgos con sistemas automatizados de control de los indicadores clave de control (KCI), indicador clave de riesgo (KRI) e indicadores clave de rendimiento o volumen (KPI).

En el modelo GEMSES, los procesos involucrados se trabajan en función de 11 componentes distribuidos

en los diferentes macroprocesos representativos de los niveles de gestión:

Macroproceso estratégico: compuesto por procesos de responsabilidad de planificación y dirección. Componentes:

1. Control de la Gestión y automatización. TIC
2. El cliente como centro
3. Modelo de Gestión Moderna
4. Política de humanización y comunicación
5. Estándares y buenas prácticas

Macroproceso misional: conformado por las cadenas de valor, las cuales

representan el flujo de procesos de los productos o servicios ofrecidos por la organización de inicio a fin del proceso, el personal operativo, una persona encargada de la optimización del flujo del proceso y otra encargada del control de las cadenas de valor para un resultado de calidad. En este proceso, se trabaja con base en un componente:

6. Cadenas de valor. Cadena de producción/servicio

Macroproceso de soporte: está constituido por los procesos de apoyo encargados de la provisión de recursos para el desarrollo de las cadenas de valor y por las personas encargadas de los procesos administrativos. Componentes:

7. Gestión de insumos y materiales
8. Gestión de la Investigación
9. Gestión del capital y talento humano
10. Administración y gestión de las instalaciones
11. Gestión financiera y presupuestos

El cumplimiento de las estrategias trazadas a partir de cada uno de estos componentes favorece una gestión centrada en el cliente con una cadena de valor claramente definida y un flujo de

procesos armónicamente orientados al éxito

Aplicación del Modelo GEMSES

El Modelo GEMSES tiene como premisa inicial la satisfacción de los clientes (financiado, interno y externo). Para su implementación, se sigue esta secuencia:

Paso 1: identificación de la organización y el o los procesos de cadena de valor para implementar el modelo.

Paso 2: representación gráfica de la estructura de valor de la organización y la identificación de los macroprocesos que la componen considerando las necesidades de los clientes y teniendo como fin su satisfacción. Estos macroprocesos que se consideran en el modelo son: estratégicos, misionales y de soporte.

Paso 3: una vez que se ha iniciado, se genera una estructura cíclica de funciones. En un primer momento, se encuentra la planificación de los estándares, políticas de comunicación e información y las métricas automatizadas del control de la gestión (a cargo de la máxima autoridad de la organización o

responsable de la unidad, servicio o proceso), la organización (delegado a las autoridades administrativas), la dirección (a cargo de los coordinadores o líderes del monitoreo y seguimiento de los procesos garantizando la fluidez de las fases de los procesos de las cadenas de valor), la operación (delegado al personal responsable de la atención o intervención directa en cada fase de los procesos de las cadenas de valor) y el control (a cargo de los supervisores o auditores de las cadenas de valor y evaluación de los resultados de calidad).

Paso 4: identificación del nivel de gestión en que se encuentra la organización o proceso que aplicará el modelo GEMSES. Para ello se elabora el plan de gestión de la organización a partir de un análisis interno y externo que posteriormente serán utilizados para la elaboración del FODA matemático con el apoyo de software especializado y otras herramientas tecnológicas.

El análisis interno se realiza a partir de la valoración de la organización en el autodiagnóstico de cadena que evalúa cada uno de los tres macroprocesos y, a partir de ello, determina los nudos críticos, el nivel de

gestión por macroproceso y el potencial de mejora. Por su parte, el análisis externo se realiza a partir de la valoración del impacto político, económico, social y tecnológico a la organización.

Paso 5: elaboración del FODA matemático que nace a partir de la organización de las valoraciones del análisis interno (considerando los menores puntajes como debilidades y los mayores como fortalezas) y las valoraciones del análisis externo (considerando los mayores puntajes como amenazas y a los menores como oportunidades). Las valoraciones de los mismos, multiplicados por el peso en cuanto a importancia, frecuencia y prioridad (considerando que la suma del peso de todos los ítems valorados debe sumar 100) dan como resultado el orden prioritario de los mismos en todos los macroprocesos. Al cruzar las variables de manera estadística se muestra el posicionamiento de la gestión organizacional. De acuerdo a los resultados, serán ubicadas en zona de riesgo, terreno de juego o zona de ventaja competitiva. El análisis arroja un resultado numérico expresado en porcentaje que ubica a la organización o

proceso es uno de los niveles de gestión expresados en la Figura 1.

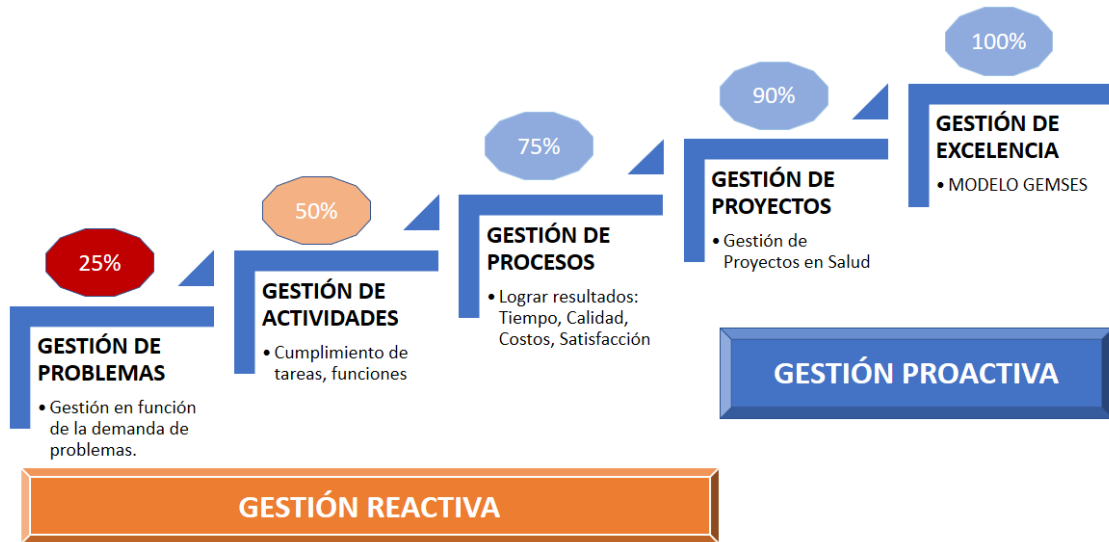


Figura 2. Niveles de gestión según el modelo GEMSES.

Fuente: elaboración propia

Paso 6: Una vez hecho el análisis situacional, se plantea la misión, visión y valores organizacionales considerando una dirección hacia la gestión de excelencia. Posteriormente, a partir de la priorización de problemas se elabora el planteamiento de los proyectos propuestos en un cronograma de actividades, acompañado de un plan de monitoreo para el control de calidad a través de indicadores específicos de cada macroproceso; de acuerdo a lo establecido en el paso 3. Es importante señalar que este cronograma debe

plantear la implementación de proyectos de forma consecutiva y no simultánea.

Paso 7: implementación de las estrategias de cada proyecto. En este paso es fundamental la implementación de trazados de procesos de cadenas de valor de forma permanente. Aquí se utiliza el proceso de gestión de indicadores (ver Apéndice A).

Paso 8: evaluación general de control para observar el progreso una vez iniciada la implementación de las estrategias. El tiempo mínimo

recomendable para esta medición es de seis semanas. No obstante, el monitoreo y seguimiento de la aplicación de las estrategias debe ser permanente

Paso 9: mediciones para control y evaluación final o de impacto. Se hacen siguiendo nuevamente lo contenido en los pasos cuatro (identificar el nivel de gestión en que se encuentra la organización o proceso) y cinco (definir nuevamente el posicionamiento de la gestión organizacional, ubicándole en zona de riesgo, terreno de juego o zona de ventaja competitiva). Esto permite rediseñar las estrategias para el nuevo ciclo de implementación del modelo. Para el cálculo del impacto de toma en consideración los indicadores de tiempo, calidad, costos y satisfacción.

Validez del modelo: Evaluación de expertos

Evaluación de expertos

Se hizo una validación con base en la literatura y una validación a cargo de expertos reconocidos en el área. La validación interna del contenido, hecha por medio de un análisis documental,

permitió ver que cada uno de los componentes están basados en la teoría y son consistentes con diferentes modelos previamente validados y ampliamente conocidos al igual que lo constataron Araya-Castillo, et al. (2016) para su modelo. Se observó que, no solo cada uno de los componentes se encuentran presentes en otros modelos, sino que GEMSES es el único que los recoge todos en uno solo (Ver anexo A).

La validez externa de contenido se hizo con dos técnicas: a partir de una evaluación global de los indicadores/componentes del modelo y por medio del cálculo de la Razón de Validez de Contenido (RVC') (Tristán-López, 2008) para determinar la validez de cada uno de los componentes.

Para el primer proceso de validez, los expertos (n=8) evaluaron cada uno de los procesos y sus componentes en función de 10 criterios: pertinencia, coherencia, congruencia, suficiencia, objetividad, consistencia, organización, claridad, formato y estructura. Se generaron las escalas cualitativas y cuantitativas y, una vez calculado el coeficiente para cada evaluador, se calculó el coeficiente de validez para el

modelo, promediando los de todos los expertos. Tres jueces presentaron un coeficiente de 1 mientras que, los otros dos mostraron 0.90 y 0.80. El coeficiente obtenido a partir del promedio de los ocho evaluadores fue 0.94, el cual es un resultado notablemente favorable. Es preciso destacar que ningún juez propuso

observaciones para mejora o sustitución de los componentes.

Para el cálculo de la RVC' los jueces hicieron una evaluación individual de cada componente del modelo. Los resultados se resumen en la Tabla 2.

Tabla 1. Resultados de evaluación para cálculo de CVR'.

Componente	E	U/Ne	NI	D	CVR'
Control de la Gestión y automatización. TIC	8	0	0	Incluir	0.80
El cliente como centro	8	0	0	Incluir	0.80
Modelo de Gestión Moderna	7	1	0	Incluir	0.70
Política de humanización y comunicación	7	1	0	Incluir	0.70
Estándares y buenas prácticas	8	0	0	Incluir	0.80
Cadenas de valor. Cadena de producción/servicio	7	1	0	Incluir	0.70
Gestión de insumos y materiales	8	0	0	Incluir	0.80
Gestión de la Investigación	7	1	0	Incluir	0.70
Gestión del capital y talento humano	7	1	0	Incluir	0.70
Administración y gestión de las instalaciones	8	0	0	Incluir	0.80
Gestión financiera y presupuestos	8	0	0	Incluir	0.80
					0.75

E= esencial

U/Ne= útil, no esencial

NI = No importante

D= Decisión

Se obtuvo un RVC' general de 0.75, el cual está por encima del mínimo aceptado en este cálculo para ocho evaluadores (0.63) según Tristán-López

(2008). De igual forma, se obtuvo un rango de acuerdos de esencialidad para cada componente (máximo 8, mínimo 7) sin presencia de desacuerdos. Todos los

componentes estuvieron por encima del mínimo aceptado para considerarlos aptos. Ningún componente fue considerado 'no importante' por alguno de los evaluadores. Estos resultados, muestran, al igual que los de Carrión et al. (2016) y Castaño-Reyes et al. (2017) que se trata de un modelo válido e función de su objetivo, pero a diferencia de estos autores, se hizo una doble prueba de validez para analizar el modelo de forme conjunta y componente por componente.

Validación por medio de su aplicación

El modelo GEMSES se validó en la práctica por medio de una experiencia de aplicación que tuvo como resultado el reconocimiento en la convocatoria el Premio de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) de Buenas Prácticas para las Américas 2020 al Instituto Nacional Cardiovascular "Carlos Alberto Peschiera Carrillo" (INCOR). Para este reconocimiento, el INCOR presentó como reto la aplicación del modelo GEMSES para resolver los problemas asociados a la gestión en el servicio en atención a una necesidad específica. El objetivo era que, una vez aplicado el

modelo, el INCOR alcanzara los puntajes correspondientes para la certificación internacional por parte de la JCI. El desafío y los resultados se resumen a continuación.

El desafío de la buena práctica consistió en proporcionar instalaciones y equipos seguros, funcionales y que proporcionen apoyo a los pacientes, familiares, personal de trabajo y visitantes, mediante la implementación del modelo GEMSES. La evaluación de línea de base para la implementación (realizada el 4 de diciembre del 2019) mostró un nivel de gestión del 31% (gestión de problemas en la clasificación de gestión del modelo GEMSES) (Ver Tabla 2), mientras que el requisito para acreditar con la JCI establecía un mínimo de 90% (gestión por proyectos, según el mismo modelo).

Posterior a esa medición, se inició con la implementación del modelo. Para lograr los resultados esperados, por cada nivel y su componente, se propusieron estrategias innovadoras que transformaran la gestión hacia la excelencia para contribuir al alcanzar la acreditación.

La Tabla 2 muestra un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación del modelo GEMSES y presentados por el INCOR-ESSALUD ante la AISS. Se observa el impacto, con total de impacto sobre el nivel de gestión de 62%. Al observar los componentes por separado,

se nota que aquellos sobre los cuales hubo un mayor impacto fueron cadena de valor, implantación de estrategias e investigación (100% para cada uno), seguido por capacitación (94%) y modelo de gestión (83%).

Tabla 2. Resultados de la aplicación del GEMSES en INCOR para elevar su nivel con miras a la acreditación internacional.

NIVEL DE GESTIÓN	COMPONENTES	Mediciones de INCOR cuando decidió que aplicaría al JCI (01/05/2020)	Línea base para implementación de GEMSES (04/11/2019)	Medición final (14/02/2020)	Impacto de aplicación de GEMSES
ESTRATÉGICA	Estándares.	52%	52%	89%	36%
	Comunicación e información.	75%	75%	100%	25%
	Modelo de gestión	17%	17%	100%	83%
	Control de Gestión y automatización	17%	17%	75%	58%
TÁCTICO	Cadenas de valor	0%	0%	100%	100%
	Implantación de estrategias	0%	0%	100%	100%
	Documentos técnicos	25%	63%	100%	38%
OPERATIVO	Gestión de Recursos humanos	31%	34%	88%	53%
	Instalaciones, equipos e insumos	65%	65%	85%	20%
	Capacitación	0%	0%	94%	94%
	Investigación	0%	0%	100%	100%
	Presupuesto	42%	50%	92%	42%
Nivel de Gestión		27%	31%	94%	62%

Fuente: INCOR (2020).

La evaluación por parte de la JCI para la acreditación se desarrolló entre el 12 y 14 de febrero del 2020; el resultado mostró que la implementación del modelo GEMSES lo elevó al 94%. De esta forma, la organización en la cual se aplicó el modelo GEMSES con el abordaje de los tres niveles de gestión (Estratégico, Táctico y Operativo) y la implementación de los estándares de JCI en la función FMS se convirtió en febrero del 2020 en la primera institución pública de salud en Latinoamérica con acreditación internacional por gestión de excelencia en el proceso sometido a evaluación. Es preciso resaltar que meses atrás, esta misma organización tenía un nivel de gestión tan bajo que habría sido imposible aproximarse a la calidad que se requería para esta certificación, pero con la puerta en marcha del modelo GEMSES (que propició el compromiso del personal para ejecutar todas las estrategias propuestas en él) fue posible no solo mejorar, sino hacerlo al punto de ser reconocidos por la alta calidad en su gestión. Así, al igual que Samaniego (2018), por medio del registro de datos de la aplicación del modelo por un lapso específico se logró validar el mismo, pero a diferencia de Samaniego (2018), estas

mediciones hechas por el investigador se respaldaron con mediciones hechas por un organismo internacional que dio constancia de la excelencia lograda en la institución por la aplicación del mismo.

CONCLUSIONES

GEMSES es un modelo innovador y versátil, cuya validez ha sido probada desde diferentes perspectivas, que permite a las organizaciones elevar sus niveles de calidad involucrando los tres niveles de la gestión, tomando como punto de partida las necesidades y expectativas de los clientes y como meta la satisfacción plena de las mismas. El modelo GEMSES goza de validez en cuanto a sus componentes y su aplicación, pues ha impulsado una organización con un nivel de gerencia excesivamente bajo para alcanzar, en un tiempo muy corto, los niveles de excelencia que le valieron una certificación internacional que hasta ahora ningún servicio de salud en Latinoamérica había alcanzado.

Con base en los resultados, y por la versatilidad del modelo, se recomienda su uso en organizaciones del sector público y privado que deseen elevar sus niveles de excelencia de forma integral y a corto plazo, en especial en organizaciones de salud del sector público como la de la experiencia reportada en este estudio. Se recomienda continuar investigando el modelo GEMSES para validar su efectividad en organizaciones de diferente naturaleza y cadena de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya-Castillo, L., Escobar-Farfán, M., Bertoló, E., y Barrientos, N. (2016). Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile. *Pensamiento & Gestión*, (41), 91-115.
- Barrios-Hernández, K., Contreras-Salinas, J., y Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30 (2), 103-114.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Batista, N., y Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y postmodernidad*. Pons Publishing House.
- Blanco-Ariza, A., y Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29 (74), 25-44.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Carrión, L., Zula, J., Palacios, W., y Castillo, L. (2017). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. *Ciencia Administrativa*, 55-76.
- Castaño-Reyes, G., Parrado-Barbosa, A., y Molina-Ochoa, J. (2017). Diseño y validación de un modelo para la evaluación de la calidad

- de la asistencia técnica agropecuaria en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 11 (2), 387-399. <http://dx.doi.org/10.17584/rcch.2017v11i2.6324>
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Chiarini, A., Mokhlis, A., y Benhida, K. (2016). The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. *Journal of Cleaner Production*, 139, 828–846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.101>
- Chiarini, A. (2014). Sustainable manufacturing-greening processes using specific Lean Production tools: an empirical observation from European motorcycle component manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 85, 226–233. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jclepro.2014.07.080>
- De La Hoz, E., López, L., y Pérez, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 5 (2), 46- 75. <https://doi.org/10.17081/invinno.52.2756>
- Domínguez, C. (2006). *El Servicio Invisible*. ECOE Ediciones.
- Frías, R., González, M., y González, A. (2013). Metodología de validación de un modelo de gestión del cliente interno en procesos empresariales. *Res NONVerba*, 4 (4), 39-58. <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion4/METODOLOG%C3%8D A%20DE%20VALIDACI%C3%93 N.pdf>
- Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos. Una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. Alicante, España: 3 Ciencias Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Instituto Nacional Cardiovascular “Carlos Alberto Peschiera Carrillo” (INCOR–ESSALUD) (2020). *Hacia la gestión de instalaciones hospitalarias seguras. Implementación de un modelo de*

- gestión de excelencia-GEMSES. Informe presentado en la Convocatoria al concurso para el Premio de la AISS de Buenas Prácticas para las Américas 2020. (A publicarse en la página oficial de la AISS).
- Infante-Díaz, Y. (2020). Teoría de las restricciones para la mejora de la productividad del trabajo en una imprenta digital en Santo Domingo de los Tsáchilas. *EMTHYMÓS*, 1(2), 135-146.
- Linderman, K. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations Management*, 21 (2), 193–203.
[https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(02\)00087-6](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(02)00087-6)
- Martínez. L., y El Kadi, O. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente. *KOINONIA*, IV (7), 202-234.
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., y García-Cueto, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10 (2), 3-18.
<http://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>.
- Robledillo, A., y Velázquez, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59 (232), 302-309.
<https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2013000300002>
- Samaniego, H. (2018). Validación de un modelo de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas (PYMES) basado en dinámica de sistemas. *Ingeniería*, 28 (2), 19-30.
<https://doi.org/10.15517/RI.V28I2.31017>.
- Segredo, A., García, A., López, P., y Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41 (1), 115-129.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J., y Perriñez-Cristóbal, R. (2017).

Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23 (3), 147–156.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.05.002>

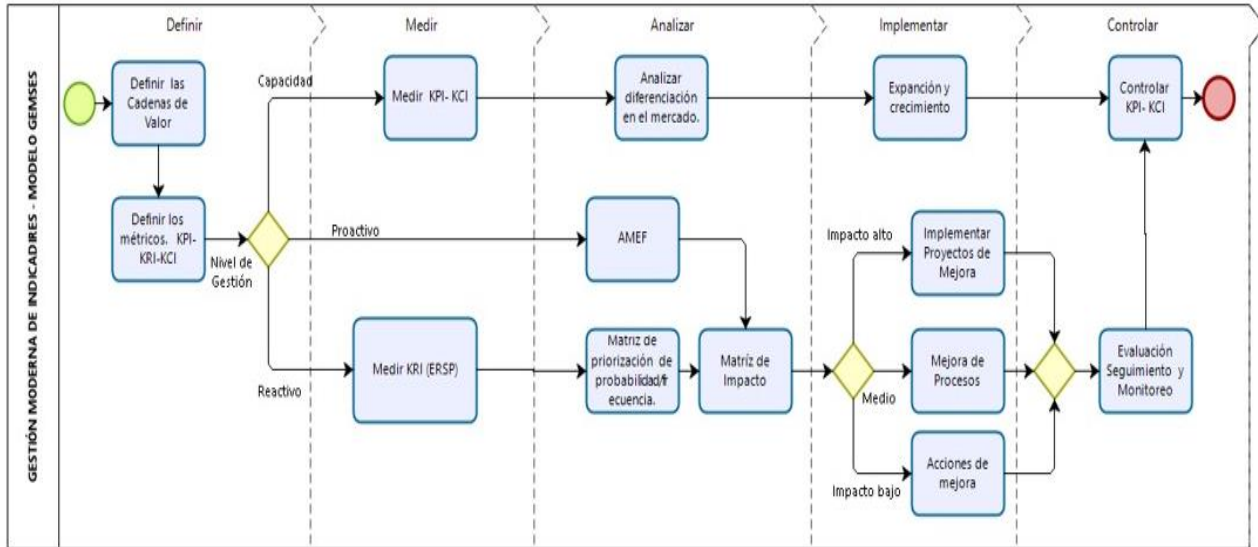
Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37–48.

Urrutia M., Barrios, S., Gutiérrez, M., y Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28 (3), 547-558.

Vuksic, V., Bach, M., y Vugec, D. (2017). Understanding the Soft Side of BPM as a Competitiveness Driver: a Preliminary Research, Theory and Applications in the Knowledge Economy. *Proceedings of the International Conference Theory and Applications in the Knowledge Economy TAKE 2017*, pp.161-

APENDICE

Apéndice A. Proceso de Implementación de estrategias del modelo GEMSES



Fuente: elaboración propia.

Apéndice B. Comparación de los elementos estructurales presentes en otros modelos de Gestión.

Elementos estructurales de los modelos	EFQM	SIX SIGMA	ISO 9000	M. Baldrige	MOCEP	M. ATENC. INTEGRAL	GEMSES
Compromiso/liderazgo directivo.							
Responsabilidad social.							
Planificación y política estratégica/modelo de Gestión							
Cultura organizacional.							
Proactividad.							
Flexibilidad.							
Orientación hacia el cliente y su satisfacción.							
Gestión de proveedores							
Gestión de RRHH/Talento Humano							
Formación/Aprendizaje.							

Involvement.							
Empowerment.							
Trabajo en equipos.							
Reconocimiento a los empleados.							
Comunicación/Cooperación. /humanización							
Gestión de Infraestructura y equipamiento							
Gestión de procesos.							
Control de procesos.							
Diseño de producto, servicio y proceso.							
Mejora continua e innovación.							
Información y análisis.							
Benchmarking/Estándares							
Documentación y auditoria.							
Aseguramiento de la calidad							
Investigación							
Automatización							
Trazabilidad de cadenas de valor							
Gestión Financiera							
Gestión de Insumos y materiales							

Fuente: elaboración propia.