

078302

**UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO**

2ej  
12

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**PROPUESTA PARA ELEVAR LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO DEL HOSPITAL DE PEMEX**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**MARIA DEL CARMEN VELASCO BRAVO**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. ARTURO VARGAS WASHINGTON**

**MEXICO, D. F.**

**1998**

**TESIS CON**

959250



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

*A mis padres, Roberto y Madgalena por el esfuerzo, dedicación y amor que me han brindado a lo largo de toda mi vida; ya que gracias a ustedes se hizo realidad esta meta tan anhelada.*

*A mis hermanos, Emma, Roberto, Verónica y Luis por todo el cariño que me han dado y espero que siempre sigamos unidos.*

*A mis abuelitas, amigos y amigas, tios, primos por su compañía y cariño.*

*Y muy especialmente a ti Gustavo por ser el ser que me apoya y acompaña en cada paso de mi vida.*

*Y gracias a Dios por haberme dado tantas alegrías en la vida y haberme permitido llegar a la recta final.*

# **INDICE**

**PROLOGO**

**INTRODUCCIÓN**

## **I. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Objetivo**

1.1.1. Objetivo General 1

1.1.2. Objetivo Específico 1

1.2. Planteamiento del Problema 1

1.3. Hipótesis 2

1.3.1. Hipótesis Nula 2

1.3.2. Hipótesis Alternativa 2

## **II. ANTECEDENTES GENERALES DEL CONCEPTO CALIDAD**

2.1. Antecedentes Históricos de la Calidad 12

2.2. Establecimiento de la Calidad en México 16

2.3. El Concepto Calidad 20

2.3.1. Norma ISO 9000 24

2.4. Calidad en el Servicio 26

### **III. EL RECURSO HUMANO Y LA CALIDAD**

<b>3.1. Importancia del Recurso Humano dentro de la Empresa</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Estructura de la Organización</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Las Relaciones Públicas como función integral de la Organización.</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Capacitación y Motivación Puntos Claves en el Éxito de la Vida Laboral.</b>	<b>40</b>

### **IV. LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LOS HOSPITALES**

<b>4.1. Misión y Objetivos del Hospital de PEMEX</b>	<b>41</b>
<b>4.1.1. Objetivos del Hospital de PEMEX</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2. Objetivos Estratégicos</b>	<b>45</b>
<b>4.2. Estructura Organizacional de los Servicios Médicos</b>	
<b>4.2.1. Funciones de los Servicios Médicos de Pemex</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2. Políticas Generales dentro de los Servicios Médicos</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3. Principales Organos que Componen los Servicios Médicos de Pemex</b>	<b>51</b>
<b>4.3. Esquema General del Sistema de Salud en México</b>	<b>52</b>
<b>4.3.1. Progresos Recientes en el Sistema de Salud en México</b>	<b>55</b>

4.4. El Cambio de la Salud en México	57
4.4.1. Principales Obstaculos que enfrenta el sistema de salud en México.	64

## V. PROPUESTA PARA ELEVAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL HOSPITAL DE PEMEX

5.1. Razones para Implantar un Sistema de Calidad dentro del Hospital de Pemex	67
5.2. Puntos Claves a realizar para llevar a cabo un Control de Calidad dentro del Hospital de PEMEX.	76
5.2.1. Círculos de Calidad	77
5.3. Guía Metodológica para el Desarrollo de Sistemas para Aseguramiento de la Calidad.	
5.3.1. Introducción	78
5.3.2. Planeación	78
5.3.3. Desarrollo	79
5.3.4. Implantación	79
5.3.5. Evaluación	80
5.3.6. Mejora Continua	80
5.3.7. Acciones Inmediatas	81
5.4. Curso de Capacitación para los Empleados de los Servicios Médicos	84

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>92</b>

## PROLOGO

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la elaboración de una Propuesta para elevar la Calidad en el servicio del Hospital de Pemex, implantando una metodología en el desarrollo de Sistemas de Aseguramiento de Calidad; así como, definiendo puntos básicos para llevar a cabo un Sistema de Calidad dentro del mismo hospital.

Petróleos Mexicanos (PEMEX), ha generado sobre todo, a partir de la expropiación petrolera grandes divisas para México, convirtiéndose en una de las empresas del estado más importantes del país.

La actividad petrolera ha estado ligada estrechamente a los movimientos sociales y políticos del país a través de distintas épocas, y desde luego ha tenido una relevancia vital en su evolución económica.

El Hospital de PEMEX tiene como finalidad brindar una atención médica integral con absoluto respeto a la vida, con humanismo, ética, calidad, competitividad y rentabilidad, en base al uso óptimo de los recursos para contribuir a la mejoría de la calidad de vida y productividad de los pacientes.

El Hospital tiene la visión de ser una empresa líder proveedora de servicios de salud, en base a proporcionar servicios médicos integrales a sus derechohabientes, que permita elevar el nivel de calidad de vida del usuario y lograr con esto el reconocimiento y proyección nacional e internacional.

Por lo que es de mi interés personal proponer una mejora en la calidad de los servicios médicos que presta el Hospital de PEMEX, para que los trabajadores de la Institución PEMEX tengan la confianza y seguridad que cuentan con un servicio médico eficiente, amable y sobre todo confiable.



## **INTRODUCCION**

Los hospitales son centros para la prevención de las enfermedades y la restauración de la salud, las personas que en ellos son atendidos frecuentemente ingresan con cuadros que requieren una atención especializada, es responsabilidad del Hospital controlar los factores de riesgo a través de un servicio con calidad.

Es innegable que un servicio eficiente es un elemento sustantivo en el logro de la calidad, en consecuencia se hace necesario que en todo el personal esté involucrado un criterio de amabilidad y poder así ofrecer un servicio adecuado de acuerdo a las necesidades que presente cada paciente.

Por lo anteriormente mencionado el objetivo de esta tesis se basa en aplicar de alguna manera todos los valiosos conocimientos adquiridos a través de la enseñanza profesional en la Licenciatura de Administración de Empresas y aplicarlos de una manera práctica a un caso concreto: La elaboración de una Propuesta para elevar el servicio que se presta dentro del Hospital de Pemex.

Debe entenderse que en el contexto de la modernización administrativa, del uso racional y eficiente de los recursos con los que cuenta el hospital, así como, dar una adecuada atención a cada paciente evitará el sufrimiento y complicaciones indeseables al mismo y a sus familiares, de ahí radica la importancia de tratar este tema; los médicos y enfermeras deben tener siempre en mente dar un servicio de excelente calidad ya que en este caso se está arriesgando la salud y la vida de un ser humano.

Actualmente la Calidad ocupa un lugar destacado en cualquier clase de empresa incluyendo las que prestan servicios, como es el caso de un hospital, por lo que se cree necesario implantar un control de calidad en los servicios de cualquier tipo de hospital.

Para generar el concepto calidad se generaron muchos cambios en todo el mundo, dando buenos resultados principalmente en el Japón.

El Dr. Kaoru Ishikawa es el máximo exponente en la materia; ganador del Premio Deming en Japón, por sus sobresalientes contribuciones al desarrollo de las teorías, los principios y técnicas de Control de Calidad, así como, realizó actividades de normalización en la industria del Japón y otros países con el fin de fortalecer la calidad y la productividad.

**Deming llevó el concepto de calidad a Japón, destacando 14 puntos que interrelacionan la calidad, la competitividad y la productividad, y sobre todo la importancia que tiene el desarrollo de la misma dentro de la empresa.**

**Hay 2 herramientas que se consideran muy importantes para el logro de la calidad en el servicio; éstas son: Capacitación y Motivación que explican de una manera amplia el papel que juegan ambas dentro de la empresa actualmente.**

**Es así como a lo largo de este trabajo de investigación se tratan éste y otros conceptos considerados de importancia para que el lector comprenda el papel que juega la calidad dentro de la empresa.**

**La distribución de los temas que trata esta tesis es la que se presenta a continuación:**

**En el primer capítulo se describe la metodología de la investigación, citando los objetivos generales y específicos del presente trabajo, planteamiento del problema e hipótesis alterna y nula.**

**En el segundo capítulo se cita lo que son los antecedentes generales del Concepto Calidad, presentando en primera instancia los antecedentes históricos de la Calidad, Implantación de la Calidad en México, Definición del Concepto Calidad ( Norma ISO 9000) y por último la importancia de la Calidad en el Servicio, entre otros aspectos.**

**En el tercer capítulo se habla de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la empresa, así como el papel que juega para el logro de la calidad, estructura de la organización, haciendo también mención de el papel que juegan las Relaciones Públicas dentro de la empresa, y concluyendo con Capacitación y Motivación, dos herramientas importantes para el éxito de la vida laboral.**

**En el cuarto capítulo se cita la misión, visión, objetivos primordiales, objetivos estratégicos del Hospital Central de PEMEX, también se explica de una manera breve la estructura organizacional de los Servicios Médicos, dando por último un esquema general del Sistema de Salud en México y cambios de Salud en el país, entre otras cosas.**

En el quinto capítulo se presenta una propuesta para llevar a cabo un Control de Calidad dentro del servicio que presta el Hospital de PEMEX, proponiendo una guía metodológica para el desarrollo de sistemas para el aseguramiento de la calidad, puntos claves a realizar para llevar a cabo un control de calidad dentro del hospital de Pemex y para concluir se propone un curso de capacitación para empleados que laboran dentro del mismo.

Finalmente se exponen las conclusiones personales sobre el trabajo realizado anexando el apoyo bibliográfico utilizado en la realización de este trabajo de tesis.

## **CAPITULO 1**

### **METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. OBJETIVO**

##### **1.1.1. Objetivo General**

Crear una propuesta para elevar la calidad en el servicio que se brinda en el Hospital de Petróleos Mexicanos (PEMEX), a través de la aplicación de una serie de mecanismos técnico-administrativos relativos a la atención al paciente.

##### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- a) *Aplicar una metodología para el desarrollo de sistemas de Aseguramiento de la Calidad en el servicio médico.*
- b) *A través de un curso de capacitación involucrar a los jefes, así como, a los demás empleados para que adquieran un conocimiento más profundo de el concepto calidad en el servicio.*
- c) *Especificar algunos puntos claves a realizar para llevar a cabo un control de calidad dentro de el Hospital de PEMEX.*

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

¿ Es posible hacer una propuesta de para elevar la calidad en los servicios médicos, aun cuando el personal actual no tiene una formación de prestación de servicio que brinde una calidad adecuada.?

### 1.3. Hipótesis

Con la realización de una Propuesta para elevar la calidad del servicio dentro del Hospital de PEMEX ayudará a que responder a las necesidades del paciente.

#### 1.3.1. Hipótesis Nula

El Hospital de Petróleos Mexicanos no podrá ofrecer una calidad total en la *prestación de sus servicios al aplicar la propuesta para mejorar la calidad.*

#### 1.3.2. Hipótesis Alterna

Si se da una adecuada capacitación al personal del Hospital Central de PEMEX se puede elevar el nivel de calidad en el servicio, y por consiguiente se puede dar una mejor atención al paciente que asiste a este centro de salud.

## **CAPITULO 2**

### **ANTECEDENTES GENERALES DEL CONCEPTO CALIDAD**

#### **2.1 Antecedentes Históricos de la Calidad**

La calidad existe desde siempre pero la importancia que ha tenido no ha sido la misma ya que se ha ido incrementado a través del tiempo como resultado de diversas etapas y sucesos que se han ido presentando.

Haciendo un análisis de evolución del trabajo colectivo se puede decir que en una etapa inicial el hombre era autosuficiente. Cada persona tenía diferentes necesidades y buscaba la forma de satisfacerlas de una manera individual. Dependiendo de la persona era la calidad que se buscaba, siendo este un proceso totalmente individual.

Posteriormente se empieza a competir con los excedentes de material para subsistir de modo que "lo que esté bien" se lo queda el poseedor y lo de menor calidad lo comparte con quien no lo tiene. Así se puede decir que "lo que está bien es de calidad"<sup>1</sup>

Más tarde se desarrolla la etapa en donde se intercambian los productos de modo que la persona que da tiene derecho a recibir. Es la etapa del trueque en donde se comienza a estudiar el producto que se recibe; si se está de acuerdo con la calidad recibida se efectúa el cambio, si no por el contrario no se realiza. De esta forma se procura que el producto que se recibe debe de ser de igual calidad al producto que se entrega.

---

<sup>1</sup> JURAN J.M. El Liderazgo para la Calidad. Ed. Santos p.p. 82

Al surgir la economía monetaria surge la evolución del producto en donde se le da un determinado valor a través de un precio. En este momento " *la calidad se refleja en el precio*", y al considerar un producto de buena calidad se relaciona con un valor mayor.

Durante la etapa de los gremios se contaba básicamente con tres personas para realizar los trabajos específicos de los talleres: maestro, oficial y aprendiz. Los maestros formaban al personal y contribuían a la función de control de calidad al verificar los artículos durante y al final del proceso de modo que el producto cumpliera con las características deseadas, así la calidad era cumplir con las especificaciones del producto.

Conforme los talleres fueron creciendo se requirió de personal capacitado para supervisar las actividades tanto de producción como de control de calidad llamándolos, "capataces".

A la llegada de la revolución industrial surge la producción en masa y el interés de producir para vender; con lo cual proliferaron las grandes empresas y se desarrolló una estructura organizacional en la cual los inspectores reportaban directamente al supervisor.

El Control de Calidad aplicado al proceso de fabricación significa "rechazo de material defectuoso". Por lo que Taylor sugiere que los especialistas formulen normas técnicas y laborales y, los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se les han fijado.

En esta época se hace caso omiso del factor humano y se trata a los empleados como simples máquinas.

Se decía que el control se podía llevar a cabo mediante estándares y métodos de trabajo en base a los siguientes puntos:

.Simplifica las operaciones en el proceso de producción.

- .Se comienza a controlar la producción marcando las especificaciones del producto.
- .Busca la eliminación de producir por producir.
- .Apoya la centralización de poderes.
- .No reconoce las capacidades ocultas de los obreros.

El Control de Calidad dependía de una inspección rigurosa, pero se llevaba a cabo de una manera superficial con los productos en general. En esa época la calidad era cumplir con las especificaciones.

Durante la Primera Guerra Mundial los requisitos de Calidad del producto fueron cada vez más estrictos, la capacidad técnica de los supervisores para llevar a cabo rápidas adecuaciones a los nuevos productos que exigía el mercado provocó graves problemas de calidad para el cliente. Debido a estos problemas se determinó contar con un departamento independiente de producción que se encargara de la inspección de los productos para eliminar la entrega de los materiales defectuosos creándose con esto una nueva estructura para la empresa.

Estos departamentos de inspección estaban estructurados de modo que verificaban la calidad de materias primas, el proceso y el producto final; sin embargo su función consistía básicamente en separar el producto competente del defectuoso.

Posteriormente vino la evolución en técnicas de administración sin modificar el concepto que se tenía sobre la calidad hasta entonces. Se estableció que la inspección que se llevaba a cabo en forma independiente no impulsaba el mejoramiento de la calidad del producto, por lo que se sugirió que esta debía integrarse en la etapa de producción.

En la Segunda Guerra Mundial surgió la necesidad de producir artículos de bajo costo en grandes volúmenes, en países tales como Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra entre otros. Muchas empresas tuvieron problemas para cumplir con los requisitos de calidad impuestos por los gobiernos. Esto propició cambios drásticos especialmente en las empresas desarrolladas, y se implementó un proceso de inspección con



la finalidad de prevenir defectos durante la fabricación. Surge entonces un departamento denominado "Ingeniería de Control de Calidad", que desarrollaría funciones de análisis y planificación de calidad para prevenir que los productos salgan defectuosos.

En Estados Unidos las normas que se establecieron para prevenir defectos en la fabricación fueron llamadas Z-1. En cambio en Inglaterra se desarrolló el control de calidad basado en la estadística, así en 1935 se adoptaron Normas Británicas basadas en el trabajo de E.S. Pearson. En E.U. la producción fue satisfactoria ya que se introdujo el control estadístico y se contó con importantes avances tecnológicos.

Japón fue uno de los países más importantes en donde la calidad se desarrolló. En 1950 este país era pobre, sin recursos naturales, y tenía fama de vender bienes de consumo mal hechos y con costo barato, por lo que debía exportar productos a cambio de alimentos y equipo; la única solución a todos estos problemas era implementar la calidad. A partir de ese momento el consumidor fue un factor clave en la línea de producción, esto llevó a que fuera un reto para el pueblo japonés.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), tenía como objetivo reconstruir su país efectuando investigaciones y difundiendo la información sobre el control estadístico de la calidad. Para lograrlo se propusieron aplicar el Control de Calidad en las industrias japonesas y difundieron la filosofía que salió al mercado bajo los términos de "Producir los mejores productos para exportación compitiendo en PRECIO y CALIDAD con los extranjeros".

Los japoneses observaron cómo otros países lograban la calidad; enviaron equipos a visitar empresas extranjeras y estudiar sus enfoques; como otra medida trajeron conferencistas extranjeros para que visitaran el Japón y dirigieran cursos para formar el criterio de el concepto calidad en la mente de los directivos japoneses.

A partir de este estudio los japoneses idearon algunas estrategias para lograr la revolución de la calidad. Por citar algunos puntos importantes diremos que:

1. Los directivos de alta jerarquía tomaron parte en la revolución de la calidad.
2. Que la calidad se expandiera en todos los niveles de la empresa.
3. Que la calidad se llevará a cabo en un ritmo continuo y revolucionario.
4. La mano de obra se enroló en la mejora de la calidad a través del concepto de Círculos de Calidad.

El resultado de la implantación de estrategias fué que en los años 1960 y 1970 numerosos fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano. La razón fundamental es obvia: Un incremento en la Calidad.

El Dr. Ishikawa, figura considerada como una de la máximas autoridades en esta materia; en 1970 llamó la atención de los directivos japoneses y señaló la importancia de usar al tope los éxitos conseguidos por pequeños grupos de trabajadores, y exhortó a la mejora del sistema por medio de cambio de herramientas, diseño y en la programación.

El Dr. Ishikawa señala "Un auténtico control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe de ser el más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario".<sup>2</sup>

Conforme pasan los años sube el nivel de Control Estadístico de Calidad y el Control Total de Calidad, por lo que se requiere cumplir con los requisitos mas altos y se ha convirtiéndose en un reto a nivel organización para el mejoramiento de la estructura de la empresa.

---

<sup>2</sup> POLA Maseda Angel, Gestión para la Calidad, p.p. 9

**La esencia del Control de Calidad dice el Dr. Ishikawa es:**

- . Conocer los requisitos de los consumidores**
- . Orientación del producto.**
- . No definir la calidad sin antes saber el costo de la misma.**
- . Pensar en tomar medidas apropiadas de acción.**

**La venta de cualquier producto se origina a partir de la necesidad o deseo del cliente y se va a producir en función de la satisfacción de dicha necesidad o deseo. Así mismo, comprendieron que las especificaciones a veces no se ajustan exacta y explícitamente a las necesidades de un cliente determinado y que, aunque cierto artículo o servicio pudiera responder a las especificaciones todavía no daba como resultados la satisfacción del cliente.**

**Phillip Crosby, promovió la teoría que las personas a quienes se les establecían estándares de desempeño mucho más holgados se fijaban "niveles aceptables de calidad". De aquí surge el concepto de Cero Defectos.**

**Juran, otra gran figura a la cual se acredita el éxito que ha tenido la calidad, fue el primero en tratar aspectos plenos de Calidad a nivel dirección, también identificó algunos problemas como Organización, Comunicación, y Coordinación de funciones, en otras palabras el elemento humano. Apoya el concepto de Círculos de Calidad ya que mejora la comunicación entre el supervisor y el obrero. Con él se empieza a manejar el concepto " hacer las cosas bien desde la primera vez".**

La gestión de la calidad, señala Juran, se hace por medio del uso de tres procesos (TRILOGÍA DE JURAN):

**a) PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:**

Determinará quiénes son los clientes, traducir las necesidades a nuestro lenguaje, desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes, desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto y transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

**b) CONTROL DE CALIDAD:**

Este proceso consta de los siguientes pasos: medir el comportamiento real de la calidad, comparar el comportamiento de nuestros servicios y/o productos y el desarrollo de nuevos servicios y /o productos.

**c) MEJORA DE LA CALIDAD:**

Se centra principalmente en dos puntos: Comportamiento de nuestros servicios y/o productos y el desarrollo de nuestros servicios y/o productos.

En el año de 1976, A.V. Feigenbaum definió el Control de Calidad Total en un seminario para directores de empresa ( I.M.E.C.C.A., A.C., México), como un conjunto de acciones efectivas de los diferentes grupos de la empresa para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto o servicio con el fin de hacer posibles, la fabricación y el servicio, para lograr la satisfacción completa del consumidor al nivel más económico.

Al inicio de los 80's muchos altos directivos se alarmaron al surgir la crisis de calidad. Muchas compañías emprendieron " Campañas para fabricar calidad número uno". Lo que se buscaba era que la gente comprendiera que las cosas se tienen que hacer bien desde la primera vez. El problema que se encontró fue que las campañas no identificaban

las acciones que se tenían que ejecutar para lograr esto. No establecieron clara responsabilidad para llevar a cabo las acciones necesarias, en esencia, no proporcionaron un proceso estructurado.

Aquí podemos darnos cuenta que la calidad no depende tan solo de la *producción*, sino de la *función de toda la empresa*. El Control de Calidad también trata sobre la calidad de las personas al realizar su trabajo.

El Control Total de Calidad es un método estadístico sistemático para el mejoramiento continuo y resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística de los conceptos del Control de Calidad Total, que incluyen el uso y análisis de los datos estadísticos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible.

Como resultado, los practicantes del Control de Calidad han adquirido el hábito de trabajar con datos firmes, no con intuiciones. En la resolución estadísticas de los problemas se regresa repetidamente al origen del problema para reunir los datos.

Este enfoque ha apoyado una forma de pensamiento orientada al proceso. Este pensamiento orientado al proceso significa que se debe de comprobar con el resultado y no por el resultado.

Norihiko Nayama afirma " El Control de Calidad es un estado de ánimo y una manera de liderazgo que abarca tanto al presidente de la empresa como a cualquier empleado de nivel operativo que trabaje dentro de ésta" <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Juran J.M. El Liderazgo para la Calidad p.p. 32

A continuación se dará un breve resumen del tema "Calidad" a lo largo de los años.

Analizando los aspectos de la calidad a partir de la producción artesanal hasta los tiempos actuales de las industrias modernas, percibimos que hemos recorrido un largo camino que nos lleva de vuelta al los orígenes:

.El artesano proyecta, fabrica, verifica y vende su producto. En contacto con su cliente, él recibe la retroalimentación sobre la calidad de su producto en forma directa.

Por lo tanto el artesano está siempre trabajando en un sistema integral de calidad.

.Con la creciente industrialización en los siglos 18 y 19 ocurrió la separación de actividades en los sectores especializados. Ya no es más la misma persona, la que identifica los requerimientos del cliente, que proyecta el producto, que lo fabrica o que lo vende.

El camino de la información sobre la calidad de un producto aumenta y se fragmenta. La identificación de las causas y las soluciones de los problemas permanecen dispersas y puede esperarse poca mejoría de calidad sin intervención gerencial.

.Hasta los años 30 la calidad fue alcanzada solamente por técnicas de verificación: *Control de calidad dependiendo de la producción.*

.Gradualmente se percibe que la calidad es un asunto mucho más complejo:

Surgen en la década del los 50, los primeros sistemas de calidad en el sector nuclear y más tarde en el aeroespacial, que engloban todos los ciclos de los procesos de una empresa incluyendo a los externos: proveedores y clientes.

.Al mismo tiempo se percibe la importancia de la calidad para la organización:

La responsabilidad sobre la calidad pasa a niveles jerárquicos cada vez más altos, hasta llegar a depender directamente de la presidencia de la empresa.

. En la última década quedó establecido que la responsabilidad sobre la calidad no solo debe de ser dependiente del mas alto nivel de la empresa, sino que es necesario que la misma Alta Gerencia asuma colectivamente esa responsabilidad.

.Se percibe además en este periodo que la nueva integración de actividades de calidad en un sistema no es suficiente:

Teniendo en cuenta que los asuntos de calidad involucran a todos los integrantes de la empresa, los aspectos de relaciones humanas se tornan de primera prioridad. La sociología y la psicología brindan su contribución para hacer funcionar los sistemas de calidad que eran relativamente estériles.

.La importancia de la gestión de calidad y de los sistemas de calidad como herramientas gerenciales resultó clara para hombres como Deming y Juran, ya en la década de los 50's. El mensaje no fue entendido en su país de origen, Estados Unidos.

Fue necesaria la revolución de la calidad en el Japón en las décadas de los 60's y 70's, que resultó clara para que las industrias de los Estados Unidos y de la misma Europa comprendieran el mensaje.

.El largo camino regresa a los orígenes, con la integración de todos los *aspectos de calidad dirigida por la cúpula de la empresa*, llevó el boom de la calidad que presenciamos en la década de los 80's y que se torna en uno de los factores decisivos de supervivencia en la década de los 90's.

## **2.2. El Establecimiento de la Calidad en México**

En México, el movimiento por mejorar la calidad y la productividad camina de una manera muy apresurada tanto por la necesidad de la empresa de ser mas competitiva como por las presiones derivadas de la apertura económica y por la crisis que actualmente se vive en el país. Si bien son pocas las empresas que comenzaron a implementar sistemas de calidad en los procesos productivos, lo realmente importante es que existe el interés por que esta se lleve a cabo.

En Febrero de 1996 el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), señala que de 350 mil establecimientos industriales manufactureros que existen en el país, tan solo 3 500 iniciaron la aplicación de sistemas de transformación en sus procesos de producción, personal y tecnológicas, encaminados a lograr la calidad total.

" En los últimos 5 años las empresas mexicana han comenzado a preocuparse por implementar sistemas de calidad y productividad que eleven el nivel competitivo y las coloque en un mejor posicionamiento del mercado". señaló el Dir. General del IMECCA; José Francisco González.

Ahora la implementación de procesos de calidad dirigidos al producto, a los sistemas de producción, procesos de atención al cliente y servicio integrados a la empresa comienza a convertirse mas que en una moda, tendencia o status empresarial, en una necesidad en los negocios.

Las industrias con mayor énfasis de calidad en el país son las de bienes de capital, automotrices, material, equipo electrónico, siderúrgicas, alimentos y enseres domésticos.

La mayoría de estas empresas puso en marcha programas de calidad total y mejora continua para escalar una mejor posición en el mercado y asi poder derribar a sus competidores.



"La calidad cuesta pero la mala calidad cuesta más", es un concepto sencillo pero que en muchas empresas mexicanas todavía no se desarrolla en pleno y no se ha hecho nada por solucionarlo", aseguró Pedro Macías García, Dir. de la Oficina del Premio Nacional para la Calidad.

Actualmente las compañías mexicanas tienden a darle prioridad a su administración, a la mejora de los procesos y después a la calidad total; atendiendo a los 3 puntos de las ramas productivas: el cliente, el desarrollo personal enfocado a la calidad y a los resultados en la implementación de los procesos.

El costo de la calidad en las empresas mexicanas es superior a la de las países desarrollados; en México representa por lo menos el 30% de las ventas totales de la compañía. En cambio por ejemplo en Japón representa tan solo el 4%, en Canadá y E.U., 15% y 13% respectivamente.

Otros factores que afectan a las compañías mexicanas en su deseo por tener y lograr la calidad en sus negocios son: la burocracia y la falta de eficiencia.

La falta de desarrollo tecnológico y de políticas adecuadas en materia de certificación y aseguramiento de calidad son problemas que pueden llevar a la quiebra a cerca de 60 mil establecimientos en los próximos 5 años.

"La calidad es la opción mas adecuada que pueden escoger las empresas mexicanas para competir con la apertura de los mercados y la competencia externa, esta se ha convertido en un factor necesario para la sobrevivencia de las empresas" señaló el Dir. General del IMECCA.

En México las micro empresas y pequeñas empresas son las que tienen mayores problemas para la implementación del los sistemas de calidad y productividad; uno de los factores principales es la falta de financiamiento y el alto costo para contratar asesores o despachos que implementen un programa de calidad efectivo.

Actualmente muchos establecimientos comerciales, industriales y empresas de servicio, mas que por tratar de implementar sistemas de calidad para mejorar sus procesos productivos, están en la frontera entre permanecer o desaparecer del mercado.

Las empresas mexicanas exportadoras aceleran la reestructuración de su planta productiva, porque de lo contrario no sobrevivirían en un entorno futuro donde la calidad y productividad se impondrán ante la competencia externa.

“Se proyecta que para el año 2000 el número de empresas con sistemas de calidad total llegará a 25 mil, las cuales representan el 35% del PIB manufacturero. Aunque por el momento solo los negocios manufactureros son los que mas rápido reaccionan a la apertura y competencia internacional con sistemas de calidad total; poco a poco los establecimientos comerciales y de servicio se integran a este cambio.

A continuación se citarán algunas empresas que llevan a cabo la Calidad Total en México:

<b>NOMBRE</b>	<b>GIRO</b>
General Motors	Autos
Ford	Autos
Chrysler	Autos
Fabrica de Chocolates " La Azteca"	Alimentos
Acmé	Productos Metálicos
Alcatel Indetel	Telecomunicaciones
Square Mexicom	Material y Equipo Eléctrico
Agua de Mesa Junghans	Bebidas
Industrias Resistol	Petroquímicos
Grupo Servicoin	Alimentos
American Express	Servicio Financiero
Sociedad Cooperativa Pascual	Bebidas

El logro de la calidad por parte de los empresarios mexicanos es un reto y permitirá que los consumidores puedan adquirir productos con un elevado nivel de confiabilidad. El posicionamiento se logrará mediante el convencimiento del público que podrá estar seguro que los procesos de elaboración en este bien o servicio han sido elaborados bajo un estricto control de calidad asegurando el bienestar, la seguridad, y la confianza del pueblo mexicano.”

## 2.3 Concepto Calidad

La calidad es una exigencia que crece tanto en los mercados como en los clientes. También actualmente es un factor de supervivencia para la empresa; pero observando esto desde otro punto de vista es aquello que da sentido a la actividad económica o social de cualquier institución, empresa u organismo.

La calidad en un sentido general " es la capacidad de satisfacer las necesidades, expectativas y valores de la gente, es aquel factor que genera un auténtico bienestar en la sociedad y lo que permite que las empresas se desarrollen y perduren a través del tiempo" <sup>4</sup>

Por ello para poder producir productos y servicios de calidad hay que tomar como base que es lo que el cliente necesita, valora y cuanto está dispuesto a pagar por obtenerlo.

Un producto o servicio con calidad es aquel que satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario en función de parámetros como:

1. Seguridad que el producto o servicio confiere al cliente.
2. Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir con las funciones especificadas, sin fallo y por un periodo determinado de tiempo.
3. Servicio o medida en que el fabricante responda en caso de fallo del producto o servicio.

---

<sup>4</sup> MASEDA P. Angel, Gestión de la Calidad, p.p. 17

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.) define la calidad como: "Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente". <sup>5</sup>

La calidad no representa necesariamente un lujo, tamaño, excelencia y complicación. Puesto que gran cantidad de productos de alta calidad son diseños sencillos con complicaciones mínimas. Por citar un ejemplo: Un producto de gran tamaño no define la calidad de éste, es decir, no por el hecho de ser más grande implica que tiene una mayor calidad.

Peter F. Ducker define la calidad como: " Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora" <sup>6</sup>. Dejando así en claro la relación que hay entre la calidad y el precio, que será en definitiva, el factor diferencial en que se basará el cliente a la hora de adquirir un producto o servicio.

El concepto de calidad genera otra serie de definiciones como las siguientes:

1. Características de calidad o propiedad de un producto o servicio que contribuye a su adecuación al uso; como por ejemplo: rendimiento, sabor, fiabilidad y apariencia.
2. Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñados para la generalidad de usuarios.
3. Calidad de conformidad o calidad de fabricación, que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a lo establecido.

---

<sup>5</sup>) *ibid* p.p.18

<sup>6</sup>) MASEDA P. Ángel Gestión de la Calidad, p.p. 13

Solo obtendremos productos o servicios de calidad cuando se cumplan totalmente los 3 puntos anteriormente citados, es decir, cuando podamos definir un conjunto de características de calidad que garanticen una total adecuación al uso por parte del cliente.

Es necesario que se elabore un diseño acorde a las características, determinando especificaciones en cada caso. A partir de aquí lo que falta es fabricar el producto conforme a las especificaciones de diseño.

En la medida que los 3 puntos anteriormente citados se interrelacionen será un indicativo de que en el diseño se tomaron en cuenta todas las características que el cliente deseaba; en la fabricación se construyeron las piezas de acuerdo a las especificaciones de diseño y en concreto, de que se ha logrado un producto que se ajusta a las necesidades del cliente.

La calidad de un producto también se determina por los siguientes puntos:

- a) Funcionamiento
- b) Apariencia
- c) Diseño
- d) Servicio

El departamento de calidad debe de buscar un equilibrio adecuado entre estos factores, evitando con esto discrepancias entre ellos y coordinando que se logre lo anteriormente citado.

El Control de Calidad es responsable que las tareas específicas para cada departamento sean comprendidas debidamente y recordadas con claridad.

El Dr. Kaoru Ishikawa da una definición sobre el Control de Calidad: El Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el mas económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para concluir con una definición personal de la calidad ésta se definirá, como un conjunto de valores y características que se presentan tanto en el género humano como en un producto o servicio, que satisface las necesidades, expectativas y deseos del cliente, y será un factor diferencial en el que el cliente se basará a la hora de adquirir un producto o servicio.

### **2.3.1. Norma ISO 9000**

Que significa ISO?

Es una organización internacional para estandarización. Su oficina central esta en Ginebra, Suiza.

La ISO desarrolla y promueve estándares para usarse a nivel mundial, esta organización trabaja a base de comités técnicos y estos a su vez están formados por subcomités y grupos de trabajo.

¿Que es ISO serie 9000?

Es una serie de 5 estándares internacionales para "Administración por Calidad" y "Aseguramiento de Calidad". Estos 5 estándares o "Serie 9000" no son específicos ni a un tipo determinado de producto o servicio, ni dirigidos a un tipo de industria en particular.

La serie ISO 9000 es un complemento indispensable a los estándares específicos para producto(s), los cuales controlarán básicamente la funcionalidad del producto o el servicio. Los estándares de la serie ISO 9000 definen los elementos de sistemas de calidad que deberán desarrollarse e instrumentarse, pero no abarcan los métodos o formas para instrumentarlas.

La serie ISO 9000 es de aplicación general. Cuando se usan en combinación con el estándar industrial apropiado se logra una base fundamental para implementar un sistema de calidad.

La información que contiene la ISO 9000 es básicamente de tipo recomendación, esto es, no es obligatorio para condiciones contractuales.

ISO 9001, 9002 y 9003 son estándares de aseguramiento de calidad, de diferentes niveles, los cuales se usan en situaciones contractuales.

ISO 9000 - Es una guía que explica como usar los otros cuatro estándares.

ISO 9001-Define el modelo a usar cuando el contrato acordado entre compañías (cliente- proveedor) requiere la demostración del proveedor de su capacidad para diseñar, producir, instalar y dar servicio al producto.

ISO 9002- Define el modelo de aseguramiento de calidad para producir e instalar, únicamente.

ISO 9003- Define el modelo de aseguramiento de calidad para inspección final y prueba, únicamente.

ISO 9004- Define los lineamientos para la administración por calidad y los elementos del sistema de calidad que deberá de usar el " productor" al desarrollar e instrumentar su sistema de calidad.

Así también, sirve para determinar hasta que profundidad y/o extensión se aplicará cada elemento del sistema de calidad.



Los pasos generales típicos para poder registrar un Sistema de Calidad son:

1. Formar un grupo interno encargado de la planeación y coordinación.
2. Revisar los procedimientos actuales.
3. Comparaciones con el estándar ISO 9001, 9002 o 9003 que sean aplicables.
4. Determinar las actividades/acciones necesarias para cumplir con el estándar ISO seleccionado.
5. Establecer el Plan de Calidad.
6. Determinar e implementar los nuevos procedimientos.
7. Desarrollar un nuevo Manual de Calidad.
8. Implementar totalmente el Sistema de Calidad.
9. Pasar exitosamente la evaluación/auditoría de planta.

Los elementos del Sistema de Calidad, para ISO 9001, son los siguientes:

1. Responsabilidad de la Gerencia.
2. Sistema de Calidad.
3. Revisión del Contrato.
4. *Control de Diseño.*
5. Control de Documentación

6. Adquisiciones.
7. Productos Terminados comprados por el Cliente.
8. Identificación del Producto y Rastreabilidad.
9. Control de Proceso.
10. Inspección y Prueba.
11. Equipo para Inspección, Medición y Prueba.
12. Estado de Inspección y Prueba.
13. Control de Producto No Conforme.
14. Acciones Correctivas.
15. Manejo, Almacenamiento, Empaque y Entregas.
16. Registros de Calidad.
17. Auditorías Internas de Calidad.
18. Capacitación.
19. Servicio.
20. Técnicas Estadísticas.

ISO 9002 incluye los elementos anteriores con excepción del No. 4 y del No. 19.

ISO 9003 incluye solo los elementos Nos. 2, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18 y 20.

Es muy importante tomar en cuenta que cuando se dice que el mismo elemento está presente, esto no quiere decir que tenga la misma extensión y/o profundidad. Solo en algunos casos si son de la misma extensión y profundidad.

Después de haber seleccionado los estándares ( ISO 9001, 9002 o 9003), se recomienda consultar ISO 9004 para determinar la extensión que se dará a cada elemento del Sistema de Calidad y para ayudar a desarrollarse e implementar el sistema de Calidad. ISO 9004 da recomendaciones de factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de los productos o servicios.

Por último citare los beneficios de implantar la Norma ISO 9000 dentro de la empresa:

- a) Facilita el desarrollo de sistemas de calidad en base a criterios comunes.
- b) Permite integrar todas las áreas de la empresa con funciones y responsabilidades claras para con la calidad.
- c) Fomenta la competitividad y acceso a mercados internacionales.
- d) Constituye una guía para la evaluación y desarrollo de proveedores.
- e) Es la base de certificación de sistemas de calidad.

## **2.4. Calidad en el Servicio**

La calidad en el servicio que se ofrece dentro de una empresa es un factor básico para lograr el éxito de cualquier empresa en la década de los 90's y siempre.

Brindar un servicio con calidad es una buena estrategia para lograr la satisfacción total del cliente; ya que con esto se está cubriendo lo mayormente posible sus necesidades y expectativas.

El factor humano es la clave principal para lograr ofrecer un servicio con calidad. El empleado que va a ofrecer el servicio debe de conocer perfectamente lo que está brindando; además de estar consciente de que se actitud puede generar pérdidas ó ganancias para la economía de la empresa y con esto poder lograr la creación de nuevos puestos.

Este debe adquirir el compromiso moral y otorgar el mejor servicio posible.

La empresa tiene el deber de captar las expectativas y conocer las necesidades del cliente para así dar respuesta efectiva a sus requerimientos. Esta información se puede obtener a través de una Investigación de Mercados, por medio de estos estudios, se captarán las necesidades reales del cliente y no se dudará en conocer cuales son; una vez con el conocimiento de éstas, el siguiente paso es elaborar los procedimientos adecuados para lograr un servicio eficiente.

A continuación se citarán algunos pasos que se pueden seguir para que la empresa pueda contar con un servicio de calidad:

- a ) Conocer las necesidades y expectativas del cliente

- b) Fijar una meta u objetivo para el logro de las satisfacción de necesidades**
- c) Implementar un programa o método para lograr un servicio con la calidad deseada.**
- d) Recibir el grupo de trabajo el apoyo necesario por parte de la empresa.**
- e) Aplicar el programa con el método que elaboraron con anterioridad.**
- f) Seleccionar el personal que sea de mente positiva y abierta a cualquier cambio.**
- g) Lograr la comprensión del programa o método por parte de los empleados.**
- h) Supervisar el trabajo desde el principio hasta el fin.**
- i) Checar que el servicio que se está brindando sea de la calidad deseada.**
- j) Implementar medidas de control**

Algunas de las características de calidad en el servicio son tan fáciles de medir y cuantificar como las características de calidad de un producto manufacturado.

La exactitud de papeleo, la rapidez, la confianza, la amabilidad, el tiempo de entrega y el cuidado durante el transporte, son algunas de las características importantes para lograr la prestación de un buen servicio.

La reacción del cliente a lo que el calificaría un buen o mal servicio es generalmente inmediata. La opinión puede variar de acuerdo a sus necesidades.

## **CAPITULO 3**

### **EL RECURSO HUMANO Y LA CALIDAD**

#### **3.1 Importancia del Recurso Humano Dentro de la Empresa**

La eficiencia con la cual puede ser operada cualquier empresa dependerá en una medida considerable de la forma en que el personal pueda ser administrado y coordinado. La administración efectiva del personal dependerá en gran parte del desarrollo de un programa que permita que los empleados sean seleccionados y capacitados para aquellos puestos que vayan de acuerdo a sus habilidades.

Se requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y sean remunerados en base a las contribuciones que dieron a la empresa.

En la década de los noventas todos los gerentes tendrán que actuar también como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de Administración de Personal, esto es con el fin de mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En la medida en que la economía gana poder y un creciente número de trabajadores con grandes habilidades maduras, se proyecta un futuro mas brillante de creciente productividad.

Una forma de hacer crecer la productividad y el desempeño es por medio de mejoramiento de la conducta humana en el trabajo, esto es a través de técnicas y conceptos modernos de Administración de Personal.

Las organizaciones son conjuntos de seres humanos individuales que se han unido con el fin de lograr objetivos y metas. En consecuencia se puede decir que el ser humano individual es la unidad básica sobre la que se centra el comportamiento y la interacción de las empresas. En algunos

sentidos los individuos son muy similares, en otros difieren significativamente en sus necesidades y acciones.

El comportamiento del ser humano consiste, esencialmente, en las acciones de las personas como individuos.

### 3.2. Estructura de la Organización

La estructura de la organización señala de múltiples maneras quienes han de trabajar juntos y compartir la información necesaria para completar diversas tareas. Los que trabajan juntos forman grupos y dentro de cada grupo se crean normas comunes y rutinas de trabajo que facilitan la resolución de problemas.

La estructura se entiende "por el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la empresa".<sup>7</sup>

La estructura de una organización varía de acuerdo a los diferentes puntos de vista de sus creadores y mantenedores. Se optará mas por tener una estructura donde los administradores señalen a los trabajadores que hacer y como hacerlo.

Cuando se diseña una estructura se debe poner especial atención a la división de trabajo y a la jerarquización.

La creación, mantenimiento y modificación de las estructuras es responsabilidad de la gerencia superior y puede ser ayudada por departamentos especializados.

"La organización del trabajo dentro de la empresa es una de las herramientas mediante la cual los administradores y trabajadores buscan lograr sus metas"<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> WENDELL L. French, Administración de Personal, p.p. 82

<sup>8</sup> YODER Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, p.p.156



El término organización "describe tanto la estructura existente como el proceso mediante el cual las estructuras son creadas, establecidas y modificadas" <sup>9</sup>

Sheldon define la organización como " el proceso de combinar el trabajo de los individuos y grupos con las facilidades y materiales necesarios en forma de "proporcionar" los mejores canales para la aplicación eficiente, sistemática positiva y coordinación del esfuerzo disponible" <sup>10</sup>

El proceso de organización proporciona una ordenación sistemática de asignaciones funcionales, en la cual las partes componentes tienen deberes específicos que contribuyen al logro del objetivo general. La estructura de la organización crea un esquema y determina la forma en que se han de llevar a cabo las tareas. La estructura tiene que ver con la diferenciación de tareas en unidades de operación y los esquemas de relaciones establecidas entre ellas.

La empresa cuenta con una estructura formal (planeada) y una informal. En la estructura formal se señalan los estatutos, los puestos y las descripciones de labor dentro de la empresa.

Existen varios tipos de estructuras dentro de las empresas, a continuación se citarán las más comunes:

## **1. ESTRUCTURA SIMPLE:**

No es una estructura elaborada, es baja en su complejidad, con poca formalización, y tiene su autoridad centrada en una sola persona. Es una estructura " plana", por lo general con solo dos o tres niveles verticales, con un cuerpo flexible de empleados, esta se aplica en negocios en los cuales el gerente y el propietario son uno mismo.

---

<sup>9</sup> ibid p.86

<sup>10</sup> opcit

## **2. ESTRUCTURA FUNCIONAL:**

Elabora su estructura agrupando especialidades ocupacionales similares relacionadas, surge la especialidad en esta clase de estructura, así como su debilidad es que con frecuencia se pierden los intereses de la empresa con respecto a las funciones.

## **3. ESTRUCTURA DIVISIONAL:**

Está diseñada para el apoyo de actividades autosuficientes, cada unidad o división es por lo general autónoma con un gerente de división responsable de un adecuado desempeño y manteniendo una completa autoridad en toma de decisiones estratégicas y operativas.

## **4. ESTRUCTURA SECTORIAL:**

Esta estructura está dividida por sectores y cada sector es una "supradivisión" que representa un conjunto de negocios comunes que tienen una identidad industrial definida con claridad, dota a los gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica, es un mecanismo efectivo de coordinación para conjuntar productos o servicios compatibles de las diferentes divisiones corporativas.

### **3.3. Las Relaciones Públicas como Función Integral de la Organización**

Con el fin de comprender lo que son las relaciones públicas como función integral en la organización y su importancia se dará a continuación el concepto de la misma.

Las relaciones públicas " es un conjunto de actividades efectuada por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y demás sectores de la opinión pública o "públicos", tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno, público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que le permita sostener su actividad y promover su desarrollo" <sup>11</sup>

Las empresas de cualquier tipo (privadas, gubernamentales y militares) se desarrollan en un medio que siempre están rodeadas de público compuesto de diversos grupos o sectores de personas que de alguna manera determinan el desarrollo de las actividades.

El público que influye en una empresa lo podemos clasificar en:

- a) Personal que labora dentro de la empresa.
- b) Accionistas, inversionistas y organizaciones financiadoras.
- c) Los clientes.
- d) Los proveedores.
- e) El gobierno.

---

<sup>11</sup>) RIOS Szalay Jorge, Relaciones Públicas y su Administración en las Organizaciones, p.p. 13

**f) Los medios masivos de comunicación.**

**g) La comunidad.**

**h) Sindicatos**

El objetivo principal de las relaciones públicas es lograr que todos esos "públicos" se formen una imagen positiva sobre la empresa, ayudando así a que esta pueda mantener sus actividades y además logre desarrollarse. Las actitudes favorables de todos esos públicos son indispensables para que la empresa subsista, ninguna empresa puede prosperar a menos que cuente con el apoyo del público.

Muchas empresas se percatan de la importancia de las relaciones públicas hasta que se dan cuenta de los problemas que pueden suscitarse si no contamos con ellas.

Se comprenderá mejor la importancia de las relaciones públicas si se explica con un ejemplo. Es común encontrar en las empresas que las huelgas que han surgido son a raíz de las deficientes relaciones públicas con el personal que por lo general ha provocado la falta de comunicación fluida con el mismo.

En otras ocasiones problemas como altos índices de ausentismo, rotación de personal, falta de iniciativa, colaboración por parte de los empleados, apatía a los nuevos sistemas o procedimientos, alto grado de retardos podrían ser evitados si se contara con un programa efectivo de relaciones públicas con el personal.

Ríos Szalay señala: "la mayoría de las empresas no tienen o practican las relaciones públicas aun cuando tengan un programa establecido para ello. Por lo que se citara continuación 3 puntos básicos para establecer esta función:

1. Establecer un departamento o división o una persona especial dentro de la empresa que sirva exclusivamente para esta función.

2. Contratación de una asesoría independiente especialista en relaciones públicas.
3. Combinación de las dos formas anteriores.”

No importa cual de las tres formas se emplee, en todos los casos los encargados de las relaciones publicas actúan como especialistas asesores (staff) de toda la empresa, esto es a través de los altos directivos. Estos especialistas no van a ser los únicos responsables de esta función, ya que existen diferentes departamentos o divisiones que pueden influir favorable o desfavorablemente en la imagen de la empresa. Algunos ejemplos típicos de estos departamentos pueden ser: Publicidad (relaciones publicas con los clientes y el público en general), Ventas (relaciones públicas con los clientes), Personal (relaciones publicas con el personal y con el publico en general a través del personal), Compras (relaciones publicas con los proveedores), Crédito y Cobro ( relaciones publicas con los clientes), Finanzas (relaciones publicas con financiadores).

Podemos clasificar las relaciones publicas de cada empresa según el público al cual se dirigen; estas pueden ser internas y externas como a continuación se distingue:

#### Relaciones Públicas Internas:

1. Con el personal que labora dentro de la empresa.

#### Relaciones Públicas Externas:

1. Con los accionistas o propietarios, inversionistas y financiadoras.
2. Con los clientes actuales y potenciales.
3. Con los proveedores.

4. Con el gobierno.

5. Con la Comunidad.

Las Relaciones Públicas Internas se refieren al personal que trabaja dentro de la empresa y busca entablar una comunicación recíproca entre los dirigentes y dirigidos, que tenga como fin lograr que los recursos humanos de la empresa colaboren satisfechos, por tanto, su conducta hacia ésta sea favorable brindándole todo el apoyo necesario para que se logren los objetivos deseados.

### **3.4. Capacitación y Motivación Puntos Claves en el Exito de la Vida Laboral**

La búsqueda constante por innovar y mejorar productos, procesos y servicios se logra a través de la participación y capacitación de todas las personas que utilizan herramientas de trabajo de mejor calidad y además son estimuladas a por medio de programas de reconocimiento y recompensa.

La eficiencia con la que cualquier empresa operará depende directamente de una adecuada capacitación y motivación con la que cuenten los miembros que trabajen en la misma.

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. De ahí radica la importancia de llevar a cabo una buena capacitación dentro de la empresa; porque se dirá que la "capacitación es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa" <sup>12</sup>

La capacitación es sinónimo también de entrenamiento y, ayuda a las personas que laboran dentro de la empresa a desempeñar su trabajo actual de una mejor manera, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y auxilian el desarrollo a esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Estas actividades de desarrollo por otra parte ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Muchas veces los programas de capacitación que se emprenden dentro de la empresa son solo para capacitar al empleado y termina ayudándolo a su desarrollo y aumentando su potencial.

---

<sup>12</sup>) WENDEL L. French, Administración de Personal y Desarrollo de los Recursos Humanos p.p. 371

Por lo que se dice que el propósito de la capacitación en las labores es lograr una adecuada preparación de las personas hasta obtener los estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. Además de dar una nueva dirección o mejorar el comportamiento del adiestrado para que este se vuelva más útil, productivo para el mismo y para la empresa de la cual forma parte.

Para lograr una capacitación efectiva en las tareas deben considerarse los siguientes puntos:

1. Identificación cuidadosa de las necesidades de capacitación por parte de los supervisores y administradores en cooperación con el departamento de personal o de capacitación.
2. Atención adecuada a la satisfacción de necesidades de los que adiestran.
3. Procedimientos sistemáticos de capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.
5. Modificación de los programas de capacitación basadas en tales evaluaciones.

Para lograr una capacitación adecuada se deben primero evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. El capacitador debe evaluar las necesidades de los empleados y de la organización a fin de llegar a concretar los objetivos de su labor.



Determinados los objetivos se deben de considerar los contenidos específicos y el proceso de aprendizaje que será llevado a cabo por el capacitador del departamento de personal, además se deberá de contar con una persona proveniente de otro departamento de personal y uno externo a la empresa, estos elementos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

Todas las personas deberán de contribuir a la calidad del producto y/o servicio final. Por lo tanto todas las personas:

- . Necesitan ser sensibilizadas para este hecho
- . Necesitan saber como pueden contribuir
- . Necesitan de los conocimientos y habilidades para la mejora continua
- . Necesitan un ambiente motivador
- . Necesitan poder interactuar con otras personas

El determinar las necesidades de capacitación revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios; además habilidades técnicas y capacidad para la toma de decisiones.

La determinación de las necesidades de capacitación dentro de la empresa debe contener 3 tipos de análisis: análisis organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional se centra en la determinación de los objetivos de la empresa y los recursos con los que cuenta.

El análisis de personas determina los conocimientos, actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y examina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir.

Algunas técnicas de capacitación que se usan con mas frecuencia son: capacitación de instrucción al puesto, pláticas o discusiones, capacitación de aprendices, rotación de puestos, orientación, conferencias, películas e instrucción programada.

*La capacitación tiende a disminuir los costos e ineficiencias inmediatamente, eleva la calidad de la vida laboral y es un factor vital para el éxito de cualquier empresa.*

El autor Stephen P. Robbins sugiere algunas técnicas para ayudar a motivar a los empleados, estas son:

**1. Reconocer las diferencias individuales:**

Esto es reconocer que todos los empleados son heterogéneos, todos los individuos tienen necesidades diferentes como lo son: actitudes, personalidad y otras variables individuales.

**2. Escoger la gente idónea para cada puesto:**

Seleccionar a la persona adecuada para cada puesto. Analizando perfil del puesto, requisitos, conocimientos necesarios, etc.

**3. Utilizar Metas:**

Sugiere que los empleados deben de tener metas específicas, además de una retroalimentación de qué tan bien lo están haciendo en la medida del logro de esas metas.

**4. Asegurar que la metas sean percibidas como alcanzables:**

Si el empleado ve la meta con pocas posibilidades de que se logre se reducirá su esfuerzo. Los administradores deben de estar seguros de que los empleados tengan confianza en si mismos, de que su lucha puede conducirlo a lograr sus metas.

#### **5. Individualizar los premios y las gratificaciones:**

Cada empleado tiene necesidades distintas, se deberá tener conocimiento de las diferencias individuales para individualizar las gratificaciones. Algunos ejemplos de esto pueden ser: sueldo, promociones, autonomía, alcance de puesto y la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas.

#### **6. Unir las gratificaciones (premios) con el desempeño:**

Se deben dar los premios cuando haya un adecuado desempeño, premiar otros factores que no sean el desempeño, solo servirá para reforzar aquellos otros factores.

#### **7. No Ignorar el dinero:**

La ubicación de aumentos de salario basados en el desempeño, las recompensas por trabajo a destajo y otros incentivos de paga, son importantes para determinar la motivación del empleado.

Se sugiere que las teorías antes mencionadas sean analizadas y estudiadas antes de poder determinar que tipo de motivación se dará a los empleados, ya que en muchas ocasiones no se sabe con exactitud cuáles son las necesidades reales de cada individuo y se equivoca la técnica motivacional y esto disminuye el desempeño, desarrollo y calidad de trabajo que efectúa el individuo.

## **CAPITULO 4**

### **LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LOS HOSPITALES**

#### **4.1. Misión y Objetivos del Hospital de PEMEX**

El Hospital de PEMEX es una empresa que por sus características tiene una configuración especial dado que se dedica a brindar una atención medica en una forma general, esto es para el beneficio de todos sus agremiados no importando, rol, trabajo o actividad que desempeñe ya que su misión es: *Otorgar atención médica integral con absoluto respeto a la vida, con humanismo, ética, calidad, competitividad y rentabilidad, en base al uso óptimo de los recursos para contribuir a la mejoría de la calidad de vida y productividad de los clientes.*

La visión que tiene el Hospital de PEMEX es ser una empresa líder proveedora de servicios de salud, en base a proporcionar servicios médicos integrales a los derechohabientes, que permita elevar el nivel de calidad de vida del usuario y lograr con esto el reconocimiento y una proyección nacional e internacional.

##### **4.1.1. Objetivos del Hospital de PEMEX**

Los objetivos primordiales con los que cuenta el Hospital de PEMEX son los siguientes:

1. Otorgar al personal activo, jubilados y derechohabientes de la institución, atención medica integral con calidad, calidez y oportunidad.
2. Aprovechar de manera óptima los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos del sistema integral de salud.

3. Contribuir al incremento de la productividad del trabajador mediante la reducción de los tiempos de incapacidad médica.
4. Contribuir para que la selección de personal de nuevo ingreso a la institución, se realice mediante un examen físico-funcional acorde a las labores del puesto.
5. Mantener un clima laboral óptimo mediante el ejercicio de una relación laboral adecuada.
6. Capacitar en forma sistemática al personal que presta la atención médica, así como usuarios, para que participen en el autocuidado de la salud.
7. Desarrollar actividades que permitan conocer la frecuencia, distribución, causas, manifestaciones, procedimientos, diagnósticos y métodos de tratamiento de las enfermedades que se presentan en el ámbito institucional.
8. Alentar la incorporación a la empresa del personal más calificado, en términos de los requerimientos actuales y proyectados de las distintas unidades de trabajo que integran los servicios médicos de PEMEX.
9. Propiciar un ambiente laboral que favorezca la capacitación y desarrollo del personal, así como el reconocimiento de los logros alcanzados en forma individual y por los equipos de trabajo.
10. Fortalecer el ejercicio de liderazgo directivo, mediante la adopción de un estilo de trabajo que fomente la iniciativa, creatividad, innovación y el espíritu de trabajo en equipo, en todas las áreas y niveles de la organización.

11. Apoyar acciones que refuercen la conciencia individual, colectiva e institucional, acerca de la importancia de cumplir con las obligaciones con un alto sentido de responsabilidad y humanismo.
12. Promover el sistema integrado y coherente de comunicación, que en el ámbito interno fortalezca la cohesión de grupos de trabajo que constituyan cadenas productivas, que reflejen la imagen objetiva y progresiva de la empresa.
13. Orientar la organización hacia la descentralización de funciones en el mediano y largo plazo.
14. Promover el desarrollo del conocimiento sobre los asuntos prioritarios de salud en el ámbito institucional.

#### 4.1.2. Objetivos Estratégicos

Para que la misión que tiene el Hospital de Pemex sea llevada a cabo de la manera óptima, se citarán a continuación los objetivos estratégicos:

1. Restablecer y fortalecer los registros de controles para determinar los indicadores de productividad que permitan redimensionar y optimizar los recursos humanos.
2. Estructurar los sistemas de información que satisfagan con calidad y oportunidad los requerimientos de los usuarios en las áreas estratégicas de administración y salud para el apoyo en la operación y toma de decisiones que redunden en beneficio de la población que es derechohabiente.

3. Satisfacer permanentemente las necesidades y requerimientos de los clientes internos al proporcionarles los bienes, equipos y materiales que sean necesarios, con oportunidad en cantidad y calidad.
4. Mantener en funcionamiento continuo, confiable y económico, los edificios, instalaciones y equipos de los servicios médicos de PEMEX, haciendo énfasis en la prevención de daños. Con una rápida y mejor respuesta en las actividades correctivas para cumplir con las expectativas de los clientes internos.
5. Establecer normas y procedimientos simplificados que agilicen la operación y la toma de decisiones operativas, restablecer y fortalecer los registros y controles financieros que permitan obtener información oportuna y confiable de nivel directivo que ofrezca variables para tomar decisiones gerenciales oportunas y eliminar o disminuir los riesgos que tienen el entorno económico actual.
6. Realizar con calidad y eficiencia las acciones para la protección específica, la detección oportuna de enfermedades crónico degenerativas y la educación para la salud de la población derechohabiente de PEMEX.
7. Fomentar y preservar, desde el punto de vista médico, la salud de los trabajadores de los organismos subsidiarios, empresas filiales y áreas corporativas, con criterios de eficiencia y competitividad.
8. Establecer de manera sistematizada, programas orientados a la satisfacción de los clientes del servicio médico, que contribuyan a su bienestar biopsicosocial y que a la vez permita a la organización una posición de liderazgo nacional.

9. Consolidar a la Gerencia de Servicios Médicos como una organización eficiente, de alta productividad, competitiva y rentable, en el contexto del mercado que conforman los trabajadores activos, jubilados y sus derechohabientes.



## **4.2. Estructura Organizacional de los Servicios Médicos**

### **4.2.1. Funciones de los Servicios Medicos de PEMEX**

Para el logro de un adecuado manejo y administración de los Servicios Médicos se citarán a continuación las funciones primordiales del mismo:

Administrar y representar legalmente a la empresa ante dependencias y entidades del sector salud y organismos nacionales e internacionales en aspectos de su competencia.

Señalar los criterios para la formulación de los planes de negocios, operaciones y funciones, encaminadas al cumplimiento de la misión y objetivos de la gerencia.

Dirigir las actividades generales de los servicios médicos y su desarrollo.

Establecer y vigilar el funcionamiento de los consejos técnicos y comités de las unidades médicas.

Establecer el concepto integrado de comunicaciones que favorezca la imagen corporativa : usuario-proveedor

Vigilar la estricta operación de la regionalización y especialmente los procedimientos para el envío de pacientes a unidades de apoyo, así como, el retorno de estos a su unidad de origen.

Supervisar y evaluar los programas administrativos de las unidades médicas.

Establecer y vigilar el control administrativo de manejo de recetarios, licencias médicas y otros elementos administrativos que se consideren necesarios.

#### 4.2.2. Políticas Generales dentro de los Servicios Médicos

"Es política de la Gerencia de los Servicios Médicos de Petróleos Mexicanos, garantizar a sus clientes y usuarios, la plena satisfacción al recibir atención médica integral comprometida, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales de Aseguramientos de Calidad. Así como, desarrollar una cultura de calidad que se exprese una en permanente actitud del servicio de nuestro personal, en todos los niveles de la atención"

A continuación se mostraran algunas políticas que se llevan a cabo dentro del servicio medico de PEMEX:

Promover permanentemente esfuerzos para proporcionar a la población derechohabiente servicios médicos de calidad en un ambiente de servicio óptimo.

Mantener con los organismos subsidiarios y demás empresas filiales un diálogo permanente, a efecto de conocer en todo momento sus requerimientos y expectativas en relación al servicio médico prestado a sus trabajadores.

Cumplir, en la medida de las posibilidades, con los compromisos contraídos en materia de salud por los servicios médicos de Petróleos Mexicanos, en su calidad de entidad integrante del Sistema Nacional de Salud.

Mantener una actitud de búsqueda y evaluación sistemática de áreas de oportunidad para incorporar la tecnología e insumos que garanticen una ejecución efectiva de los procesos operacionales y administrativos existentes.

Sensibilizar permanentemente a los proveedores de insumos y servicios del sistema médico de Pemex, sobre el carácter clave de su contribución en el logro de una alta calidad en la ejecución de actividades vinculadas al proceso proveedor - prestador de servicio médico-cliente.

Participar activamente en la instrumentación de todas aquellas iniciativas que coadyuven a incrementar la productividad laboral y la calidad de vida del personal y sus familiares.

Alentar la incorporación a la empresa, del personal mas calificado, en términos de los requerimientos actuales y proyectados de las distintas unidades de trabajo que integran los servicios médicos de PEMEX.

Proporcionar un ambiente laboral que favorezca la capacitación y desarrollo del personal, así como, el reconocimiento de los logros alcanzados en forma individual y por los equipos de trabajo.

Promover permanentemente esfuerzos para proporcionar a la población derechohabiente servicios médicos de la mas alta calidad en un ambiente de servicio óptimo.

Orientar las acciones cotidianas a la utilización óptima de recursos, a fin de hacer factible una mayor rentabilidad y competitividad a nivel grupo, función y empresa.

#### 4.2.3. Principales Organos que Componen los Servicios Médicos de Pemex

##### **a) DIRECCION**

El objetivo de la Dirección es lograr la excelencia en la atención médica mediante la utilización racional de los recursos humanos, materiales, físicos y financieros.

Las funciones de la Dirección se enfocarán a los siguientes puntos principales:

- Promover la participación activa de los grupos de trabajo de las diversas áreas de la unidad médica, para elevar la calidad y productividad del servicio que se proporciona.
- Supervisar que a todas las áreas de la unidad médica se les proporcionen los recursos que requieran para la realización del trabajo asignado.
- Promover en las diferentes áreas la productividad y calidad de los servicios proporcionados por el Hospital.

## **b) SUBDIRECCION**

La Subdirección se divide en 3 ramas: Subgerencia Administrativa, Subgerencia Médica y Subgerencia de Prevención y Educación Médica, estas 3 ramas tienen como fin lograr una vinculación armónica de las divisiones de especialidad técnico-médica, para proporcionar un servicio de excelencia a los derechohabientes.

A continuación se delimitarán las funciones primordiales concernientes a cada subgerencia:

### **a) Subgerencia Administrativa :**

*Establecer los lineamientos específicos relativos a la administración de los recursos humanos, abastecimiento y mantenimiento; además de evaluar la aplicación en apoyo al cumplimiento de la misión de la gerencia.*

Establecer un plan estratégico de mercadotecnia, en coordinación con el personal directivo de la gerencia.

Evaluar la administración de los recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, remuneración y control de personal.

Señalar los lineamientos para la elaboración del plan anual de recursos humanos que apoyen la realización de los planes estratégicos y operativos.

Planear, coordinar y evaluar los programas de productividad.

Determinar en coordinación con planeación estratégica de la gerencia de servicios médicos los criterios para el establecimiento de indicadores de productividad.

Apoyar a la gerencia en materia de desarrollo de cuadros directivos.

Establecer sistemas de evaluación del desempeño, compensaciones e incentivos para el personal de la gerencia.

Establecer los mecanismos de coordinación e integración de las unidades.

Orientar las unidades médicas en la adquisición de bienes y servicios, en aquellos casos en que por su naturaleza así convenga a los intereses de la gerencia.

#### **b) Subgerencia Médica**

Someter a consideración de la gerencia el programa de actividades de las áreas de sus competencia para su autorización.

Abastecer oportunamente el material y equipo a las diferentes unidades médicas de su responsabilidad, de acuerdo con las normas establecidas.

Vigilar la estricta operación de la regionalización y especialmente los procedimientos para el envío de pacientes a unidades de apoyo, así como, el retorno de estos a su unidad de origen.

Supervisar y evaluar los programas administrativos de las unidades médicas.

Establecer y vigilar el funcionamiento de los consejos técnicos y comités de las unidades médicas.

Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones señaladas en las evaluaciones.

Diseñar posibles líneas de desarrollo comercial relacionadas con las oportunidades del mercado y operaciones de la gerencia.

Establecer el concepto integrado de comunicaciones que favorezca la imagen corporativa: usuario-proveedor-servicio.

Establecer la interrelación técnico-médica entre las divisiones de especialidad, así como, el área administrativa.

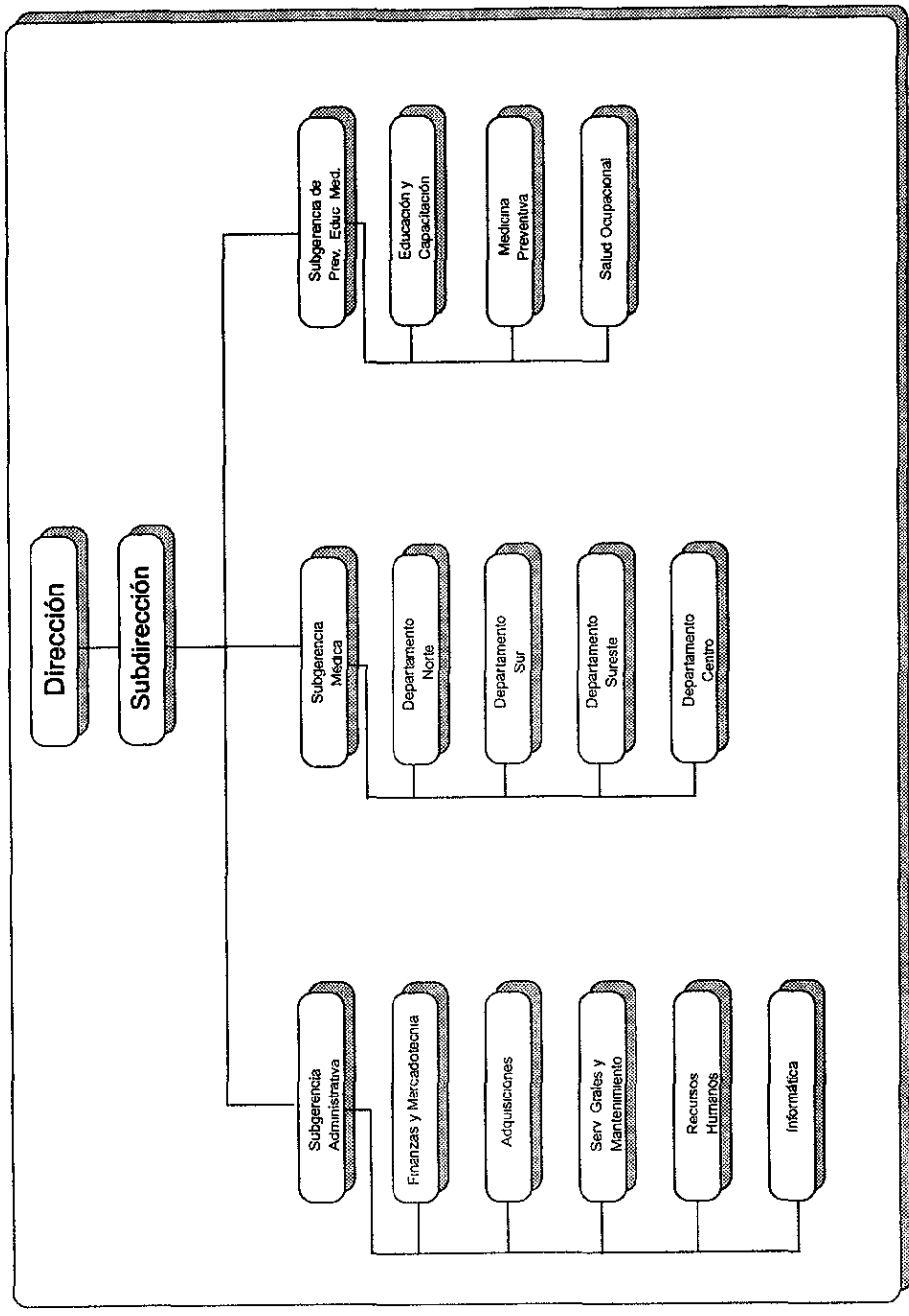
### **c) Subgerencia de Prevención y Educación Médica:**

Promover la participación del personal dependiente de la Dirección en todo el proceso dirigido a la obtención de la excelencia en la atención médica.

Participar con el personal de su área de responsabilidad en la detección de deficiencias técnicas para elaborar en forma conjunta los programas de actualización y capacitación.

Por último para una mejor comprensión de la estructura, se mostrará el organigrama de la estructura general de los Servicios Médicos de PEMEX.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL



### **4.3. Esquema General del Sistema de Salud en México**

México quiere y requiere un nuevo sistema de salud. En todos los ámbitos de su vida económica, social y política, el país se está renovando. Vivimos los tiempos del cambio y un cambio en los tiempos. La extensión, la profundidad y la rapidez de los cambios revelan que nos encontramos actualmente en un proceso crítico de transición.

Como una lente de aumento, la salud refleja, y también magnifica, los cambios que México experimenta en todos los ordenes. La salud está ligada al destino general de la nación, a medida que el país se transforma, el sistema de salud debe de hacerlo también. El avance económico, el bienestar social y la estabilidad política dependen de la buena salud. No puede haber progreso general sin un sistema de salud que atienda a las legítimas aspiraciones de toda la población.

*El actual sistema de salud tiene ya más de cincuenta años. Su fundación data de 1943, cuando se creó entonces la Secretaría de Salubridad y Asistencia, el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Hospital Infantil de México, primer instituto nacional de salud.*

Durante este medio siglo se han logrado avances muy importantes en el descenso de la mortalidad, la ampliación, la cobertura, la protección financiera otorgada por la seguridad social, la formación de recursos humanos competentes y la investigación científica.

Afortunadamente, el sistema de salud mexicano ha mostrado el dinamismo necesario para adaptarse a su entorno cambiante. En 1983, México echó a andar un proceso de cambio estructural que ha sido ejemplo para muchos países del mundo

La reforma de salud actual tiene una sola misión definida: mejorar las condiciones de salud con equidad, calidad y eficiencia.



#### 4.3.1. Progresos Recientes en el Sistema de Salud de México

Durante sus cincuenta años de vida actual, el sistema de salud ha logrado avances muy importantes. Lo que a continuación se menciona es apenas una selección del progreso logrado durante la última década:

##### a) COMBATE A LA ENFERMEDAD

1. La esperanza de vida aumentó en todos los estados de la República en promedio, el país ganó mas de cuatro años de esperanza de vida desde 1980, hasta llegar en la actualidad a 73 años para mujeres y 67 para hombres.
2. La mortalidad en menores de cinco años disminuyó 37% durante los últimos 10 años.
3. En ese mismo periodo, la mortalidad por neumonía y diarrea descendió mas de 65%.
4. Desde octubre de 1990 no se ha presentado ningún caso de poliomielitis y desde 1993 no se ha registrado ninguno de difteria.
5. La mortalidad materna disminuyó 44% entre 1980 y 1992.

##### b) COBERTURA DE SERVICIOS

1. En solo dos años, de 1990 a 1992, la cobertura de los esquemas completos de vacunación pasó de 46% a mas de 92% de los niños menores de cinco años.
2. De 1980 a 1992 el número de unidades de atención médica del Sistema Nacional de Salud se incrementó 75%.

3. En 1992 la seguridad social cubrió a 55% de los mexicanos distribuidos en la mitad de los municipios del país.

4. El Programa IMSS Solidaridad llegó a cerca de 11 millones de mexicanos que habitan en localidades rurales

#### c) DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Se ha estructurado un Sistema Nacional de Salud con instancias específicas de coordinación entre todas las instituciones.

2. En 14 estados de la República se ha logrado la descentralización de los servicios de salud para la población no asegurada.

3. La calidad de la información estadística sobre la salud ha mejorado notablemente; en otros avances, durante los últimos ocho años se han llevado a cabo 12 encuestas nacionales de salud.

4. La productividad y la calidad de la investigación en la salud ha mejorado gracias, entre otras medidas, al fortalecimiento de los Institutos Nacionales de Salud, el reconocimiento de la carrera de investigador en Sector Salud, la modernización del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el establecimiento del Sistema Nacional de Investigadores y la mayor vinculación de las instituciones de salud con las universidades.

5. Existe una mayor coordinación entre las instituciones de salud y la educación superior para el desarrollo equilibrado de los recursos humanos.

El gasto improductivo en la salud tiene un efecto negativo sobre la economía, pues agrava la inflación, y distrae los recursos para el bienestar general. A toda la población conviene que se promueva el círculo virtuoso y no el círculo vicioso entre la economía y salud. Para lograrlo, es indispensable asegurar que los recursos aplicados a la atención de la salud se aprovechen de la mejor manera posible.

Sin negar todavía que existen carencias, lo cierto es que el gasto en salud ha aumentado de manera muy importante durante los últimos años. El gasto público se ha recuperado y supera ya los niveles que tenía antes de la crisis económica de los años ochenta.

Para 1996, el gasto público federal llegó a 2.76% del PIB, mas de 32,534 millones de pesos. Por su parte el gasto privado también esta aumentando rápidamente. Según la fuente que se utilice, las estimaciones para 1996 varían entre 2.06% y 2.97 del PIE. En total, se puede afirmar que México dedica ya entre el 4.82% y el 5.73% de su riqueza a la salud.

Así pues, el sistema de salud ocupa un lugar cada vez más importante dentro de la economía nacional. La obligación de toda la sociedad es asegurar que estos crecientes recursos se aprovechen en forma tal que produzcan el máximo beneficio posible para la salud . El problema central del sistema de salud es lograr el aprovechamiento óptimo de sus recursos actuales y futuros.

#### **4.4. El Cambio de la Salud en México**

Actualmente México padece el logro de dos retos: de un lado, terminar con el rezago representado por las enfermedades del subdesarrollo, tales como son las infecciones comunes, las desnutrición, y las muertes maternas y perinatales; del otro, enfrentar los problemas emergentes asociados a la industrialización y la urbanización, tales como enfermedades cardiovasculares, el cáncer, los padecimientos mentales, las adicciones y las lesiones.

El problema es que, a pesar de un descenso, las enfermedades transmisibles, de la nutrición y la reproducción siguen representando una carga inaceptable para un país que aspira a modernizarse.

La inversión productiva en servicios de salud equitativos, eficientes y de buena calidad tienen un efecto positivo sobre la actividad económica, pues incrementa la calidad del capital humano, mejora la productividad y la competitividad, genera empleo, alienta la investigación científica y estimula la innovación tecnológica.

A México se la han juntado una serie de cambios que apuntan todos hacia un incremento muy importante en la demanda por los servicios de salud durante las próximas décadas:

a) En lo demográfico:

México está experimentando dos procesos de enorme trascendencia social: primero, el rápido envejecimiento de la población; segundo, una acelerada y en ocasiones desordenada urbanización que genera riesgos para la salud al tiempo que acerca a la población hacia los principales núcleos donde se concentran los recursos médicos.

b) En lo educativo:

El notable incremento de la escolaridad genera mayores conocimientos y mejores prácticas sobre la salud, así como, una capacidad mas refinada para demandar servicios e interactuar con los prestadores de servicios.

c) En lo tecnológico:

Los avances recientes en campos como la biotecnología, la informática y las telecomunicaciones prometen ampliar la capacidad de los servicios para identificar y resolver problemas de salud.

d) En lo cultural:

La diseminación de las explicaciones racionales y la constatación de poder en la tecnología producen mayores expectativas sobre la calidad de vida y mayor aceptación de las intervenciones científicas sobre la enfermedad.

e) En lo político:

La ampliación de los espacios de participación social se expresa en el reclamo de la atención a la salud como un derecho social y en la exigencia por servicios de alta calidad, incluyendo una mayor libertad para el prestador.

f) En lo económico:

La profunda transformación estructural ha sentado bases para la mejoría del ingreso que generará aún mayor demanda de atención médica. Esta última dimensión del cambio la economía tiene un significado especial que no se debe de perder de vista. Existe un vínculo profundo que une la salud con la economía. A diferencia de otros productos, los servicios de salud tienen una naturaleza dual: por una parte, constituye un componente fundamental del desarrollo y el bienestar social; por la otra, forman un creciente sector de la economía.

#### 4.4.1. Principales Obstáculos que Enfrenta el Sistema de Salud en México

El Sistema de Salud en México actualmente enfrenta siete obstáculos para su desempeño.

A continuación se mencionan los puntos principales:

##### 1) INEQUIDAD

Se refiere a la falta de adecuación entre las necesidades de salud de los diferentes grupos sociales y las asignación de recursos a cada uno de ellos.

- a) Los estados más pobres de la República tienen el doble de mortalidad infantil que las cinco entidades más ricas.
- b) La mortalidad de los adultos en Oaxaca es aún mayor que en la India.
- c) En 1991 Chiapas y Oaxaca tuvieron la misma esperanza de vida que el D.F. y N.L. alcanzaron en 1970.
- d) El peso de las enfermedades infecciosas, la desnutrición y los problemas de salud reproductiva es 2.2 veces mayor por habitante en el medio rural que en el urbano.
- e) Los hijos de las mujeres en pobreza extrema presentan un riesgo 2.5 veces mayor de morir antes de cumplir un año de edad que los hijos de las mujeres que no son pobres.
- f) La prevalencia de desnutrición es 4 veces mayor entre los niños en pobreza extrema del Sur del país que entre los niños no pobres del Norte.
- g) Por cada 4 pesos que se gastan para atender la salud de los asegurados, solamente se gasta un peso para los no asegurados.

h) Aunque el gobierno federal solo contribuye con 5% del presupuesto del IMSS, este recibe 60 centavos por cada peso de subsidio de la Secretaría de Salud.

i) Aunque el Distrito Federal reúne solamente a 6% de la población no asegurada, ejerce 48% del gasto, lo cual refleja en parte la concentración geográfica de los hospitales de la especialidad y del apartado administrativo en esta zona.

j) A mayor marginación de una entidad federativa, menor gasto público en salud destinado a ella.

k) Mientras mas pobre es una familia, mayor es la proporción de sus ingresos que gasta para atender a su salud; así, las familias urbanas más pobres destinan 5.2% de sus ingresos a pagos directos por atención médica, contra 2.8% entre las más ricas.

## **2) INSUFICIENCIA**

La insuficiencia se refiere a la falta de recursos disponibles para resolver los problemas prioritarios de salud.

a) En toda América Latina y el Caribe, México es el país con el menor número de camas de hospital por habitante.

b) Con una población total de 3.3 millones de habitantes, Chiapas tiene 758 centros de salud, suficientes para atender a 2.5 millones de personas, pero solo dispone de 750 camas de hospital que podrían atender un máximo de 750,000 personas.

c) La mitad de los partos de mujeres en pobreza extrema no son atendidos por personal capacitado; esto significa que cada año nacen sin atención adecuada alrededor de medio millón de niños en pobreza extrema.

d) Existen 1.6 enfermeras por cada 1 000 habitantes, alrededor de la mitad de lo que se recomienda internacionalmente.

e) Apenas en 1990 se recuperó el mismo nivel que tenía el gasto público federal de salud como porcentaje del PIB.

f) Si sigue creciendo al mismo ritmo promedio que ha tenido desde su inicio en 1943, la seguridad social cubriría al 100% la población hasta el año 2030.

### **3) INEFICIENCIA**

Es la asignación de recursos a problemas no prioritarios o a tecnologías de alto costo y baja efectividad; desperdicio de recursos y generación de *costos innecesarios*.

a) Únicamente 5% del gasto público se destina a los servicios preventivos, mientras que los curativos absorben 64%.

b) En los hospitales de la Secretaría de Salud solo se ocupa, en promedio, la mitad de las camas disponibles, lo cual refleja problemas de dotación de insumos, equipamiento y mantenimiento.

c) Los médicos de la Secretaría de Salud proporcionan menos de una consulta por hora de trabajo contratada.

d) Cerca de la cuarta parte de los médicos empleados tienen menos de 25 contactos con pacientes por semana.

f) De los 2 705 hospitales privados registrados, solo 80 tienen más de 50 camas, mientras que 1 106 tienen menos de 5 camas.



#### **4) INADECUADA CALIDAD**

**Incapacidad de los servicios para alcanzar las mejoras esperadas en la salud de la población o de los pacientes, debido a deficiencias en la estructura y el proceso de atención.**

**a) Si todo el país hubiera tenido el mismo nivel de mortalidad que el estado Nuevo León en 1991, se hubiera evitado 96 mil muertes, que representan 22% del total.**

**b) 44% de los ciudadanos mexicanos opinan que el principal problema de los servicios de salud es la mala calidad, siendo éste el rubro mencionado con mayor frecuencia.**

**c) De acuerdo con el juicio de observadores expertos, 73% de las consultas brindadas en centros de salud de la SSA tienen serias deficiencias de calidad.**

**d) Un estudio hecho en 1987 en dos unidades de medicina familiar del IMSS se encontró que el tiempo promedio de espera de los pacientes fué de dos horas para recibir una consulta que solo duró 10 minutos.**

**e) Un estudio realizado en el D.F. encontró que un bebé nacido en un hospital de la SSA tenía tres veces más posibilidades de morir durante los primeros siete días de vida que un bebé nacido en el IMSS; esta diferencia se debió a la distinta calidad en la atención.**

**f) Cuando una operación de cesárea es realizada por un residente en vez de un especialista, la probabilidad de que el bebé muera aumenta 4.1 veces.**

**g) Solamente en el 65% de los nacimientos se registra el peso del bebé; del 70% de los recién nacidos que se les mide el peso, provienen de las familias en pobreza extrema.**

h) Únicamente 28 mil de los 174 mil médicos que hay en el país han sido certificados especialistas.

i) A diferencias de lo que ocurre en los países desarrollados, en México los hospitales no tienen que pasar por un proceso de acreditación que verifique su capacidad para brindar atención de calidad aceptable.

j) 85% de los laboratorios de patología clínica, tanto públicos como privados tienen problemas de control de calidad.

## **5) INSATISFACCION**

La incapacidad de los servicios de salud para satisfacer las necesidades de la población, se refleja en la utilización de servicios fuera de la institución de adscripción y en una mala opinión sobre la atención.

a) Las instituciones públicas de salud y seguridad social reportaron en 1994 una cobertura potencial de 89.9 millones de individuos, es decir, más del 100% de la población, lo cual revela la existencia de importantes traslapes entre ellas.

b) De esta población reportada como cubierta potencialmente solamente 58.6 millones de hecho usaron los servicios de salud; es decir, al menos 31 millones de personas aparecen como cubiertas pero no usan los servicios públicos de salud.

c) La tercera parte de los contactos que las personas aseguradas tienen con el sistema de salud se lleva a cabo fuera de las instituciones de seguridad social.

- d) La clientela de medicina privada se compone por lo menos del 39% de personas con derecho de seguridad social.
- e) 56% de los ciudadanos mexicanos consideran que la calidad de los servicios de salud en su comunidad es regular o mala.
- f) 40% de los mexicanos opinan que las instituciones de salud no los tratan como se merecen.
- g) Uno de cada seis usuarios de los servicios de salud expresan que hubieran preferido atenderse en otro lugar.

## **6) INFLACION**

La inflación es otro de los puntos más importantes que acosa a un adecuado desarrollo en el sistema de salud, ya que los precios de los servicios de salud, en relación con otros productos y las remuneraciones de la población, no son suficientes para pagar un servicio médico.

- a) Entre 1981 y 1996 el índice general de precios al consumidor aumento 172 veces, pero los precios en los servicios de salud crecieron 215 veces.
- b) Existe una enorme variación en los costos unitarios de las diferentes instituciones y sectores de salud.
- c) Se contabilizó la población que realmente hace uso de los servicios públicos de salud, más de 20 millones de personas no estan cubiertas y tienen que pagar directamente por su atención.

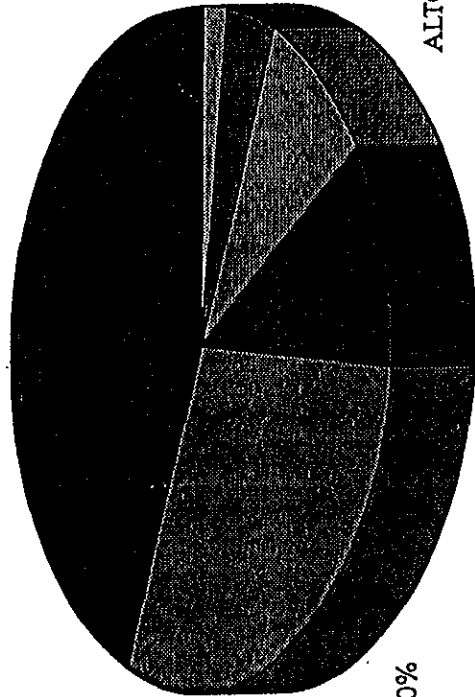
En México, el problema de la atención a la salud que se menciona con mayor frecuencia es la mala calidad, seguida de la falta de recursos humanos con la preparación suficiente. La mala calidad ocupa 44%, falta de recursos 30%, poca accesibilidad 11%, altos costos y pago múltiple 9%, otros 4%, ninguno 2%.

Los problemas de calidad no solo se limita a aspectos técnicos de la atención, sino también afectan al trato que reciben los usuarios.

(Ver diagrama en la siguiente página)

# PRINCIPALES PROBLEMAS DE ATENCIÓN PARA LA SALUD EN MEXICO

MALA CALIDAD 44,0%



NINGUNO 2,0%

OTROS Y NO SE SABE 4,0%

FALTA REC. HUMANOS 30,0%

ALTOS COSTOS Y PAGO 9,0%

POCA ACCESIBILIDAD 11,0%

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA PARA ELEVAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL HOSPITAL DE PEMEX**

#### **5.1. Razones para Implantar un Sistema de Calidad dentro del Hospital de Pemex**

El Control de Calidad es una herramienta organizativa que puede garantizar que las innovaciones tengan los resultados previstos en base a los objetivos empresariales previamente establecidos.

El Control de Calidad ayuda a obtener resultados en cuanto a la productividad, relaciones calidad-costos y en el tema analizado previamente que es: la calidad en el servicio de atención a la salud.

Por lo que en este último capítulo se hará una propuesta para elevar la calidad en el servicio del Hospital de Pemex.

Se analizan en este punto las razones por las cuales se requiere implantar un sistema de Calidad dentro del Hospital de Pemex. Encontrando dos divisiones principales:

- a) Externas
- b) Internas

#### **Externas:**

Requerimientos del paciente se refiere a satisfacer al máximo las necesidades que tengan los pacientes.

Cumplimiento de los Reglamentos: Satisfacer los requisitos básicos que exige el Sistema de Salud Nacional.

Competencia en el Mercado: Se refiere a colocar a esta institución como uno de los mejores centros de salud en México.

**Internas:****Mejorar los Procesos de Trabajo:**

Adecuar estructuras, abatir costos, agilizar y simplificar procedimientos, aprovechar al máximo los mercados, equilibrar y ampliar líneas de producción, producir lo que demandan los usuarios; en suma, emplear debidamente los recursos.

En el presente capítulo se realiza una Propuesta para elevar la calidad en el servicio del Hospital de Pemex, para realizar este punto nos basaremos en desarrollo de 4 puntos principales:

- a) Planteamiento de puntos para llevar a cabo un sistema de calidad.
- b) Círculos de Calidad
- c) Guía Metodológica para el Desarrollo de Sistemas para el Aseguramiento de Calidad
- d) Curso de Capacitación para los Empleados de los Servicios Médicos

## **5.2. Puntos para llevar a cabo un sistema de Calidad dentro del Hospital**

A continuación se definirán algunos puntos que se consideran importantes para ayudar a llevar a cabo un Sistema de Calidad en el servicio dentro del Hospital de Pemex:

### **1. Diagnósticos Equivocados**

Este punto se refiere básicamente al porcentaje total de diagnósticos equivocados que ocurren en un lapso de tiempo determinado.

Por ejemplo: Se sugiere que en la unidad de pediatría se puede tomar una muestra para averiguar el porcentaje de diagnósticos erróneos que se cometieron en un lapso de 6 meses y analizar donde se cometieron las principales fallas.

Se propone hacer una gráfica de control en cada departamento o especialidad mostrando el porcentaje de errores que se cometen más comúnmente, así se pone mayor atención para corregir las fallas más comunes.

Además se propone realizar los estudios pertinentes para evitar equivocar el diagnóstico, así como, retomar la opinión de varios especialistas si el diagnóstico es incierto.

### **2. Diseño de la Calidad de los Servicios**

#### **a) Establecer estándares de bienestar para el paciente**

La consideración de bienestar para el paciente se convierte en un ingrediente vital para el logro de la calidad en el servicio. Los aspectos que se consideran en este punto son:



### **b) Enfoque Personal**

El paciente debe ser siempre el elemento más importante dentro de un hospital. El servicio médico del mismo debe de aprender a escuchar sus necesidades personales y hacer el mayor esfuerzo para satisfacerlas por completo.

### **c) Entorno**

El lugar (habitación, sala de recuperación, unidad de cuidados intensivos, consultorios) donde el paciente sea atendido, deberá de contar con el equipo más moderno, con el fin de brindar al paciente la mejor atención y poder satisfacer sus necesidades inmediatas.

### **d) Información Verídica y Eficaz**

El paciente tienen derecho a conocer su estado de salud (evolución de la enfermedad, pronósticos etc., se propone realizar un informe completo tocando los puntos mas importantes y proporcionárselo al paciente o a sus familiares.

## **3. Atención al paciente**

Brindar una atención adecuada se convierte en un aspecto vital para el logro de la calidad en el servicio. A menudo la gente que suele prestar un servicio médico es relativamente dura y fría. Por lo que se propone contratar a personal que cumpla con el perfil de brindar una buena atención al paciente así como tenga un espíritu de servicio.

## **4. Selección de Personal**

Por medio de una adecuada selección de personal se garantizará de alguna manera que el paciente estará atendido por los mejores especialistas.

En cada área hay que delimitar qué requisitos deben de cubrir los aspirantes que deseen ocupar cada plaza, esto se aplicará tanto en doctores, enfermeras, así como, todo el personal que tenga que ver con la prestación del servicio al paciente.

## **5. Continuidad**

La continuidad es un punto muy importante ya que un buen servicio debe de prevalecer siempre, no debe de ser momentáneo, por lo que se va a implantar un programa de mejora continua en el servicio que venga a ayudar a garantizar que la calidad de los servicios prevalezca siempre.

## **6. Control**

Esto es establecer un control eficaz que garantice la conformidad durante la prestación del servicio médico: Esto se logrará a través del establecimiento de control interno dentro del Hospital de Pemex.

Este control se refiere a la garantía de calidad de aquellas características en la operación que son directamente percibidas por el paciente.

Todos los aspectos de control interno serán experimentados por el paciente en términos de calidad, buen trato y atención.

El aspecto de servicio es un valor relativamente intangible de medir por lo que nos basaremos en factores como: amabilidad, buena voluntad y el interés por parte del personal que labore dentro del hospital.

Para este punto se sugiere aplicar una serie de cuestionarios, para saber si el paciente esta satisfecho o no con la atención que se le está brindando.

Se que propone estos cuestionarios sean aplicados al 10% del total de la población que asista a cada hospital; por ejemplo si a un hospital asisten un máximo de 5,000 pacientes mensualmente solo se aplicará el mismo a unas 500 personas.

Estos cuestionarios evaluarán los siguientes puntos principales: amabilidad, profesionalismo del personal, buena voluntad, interés por parte del personal, equipo y material, limpieza, comodidad; entre otros aspectos.

El cuestionario se propone aplicarlo en las siguientes áreas:

- a) Farmacia
- b) Recepción
- c) Consulta Médica
- c) Imagen Institucional

A continuación se proponen el siguiente esquema de cuestionarios:

Instrucciones para el usuario:

- 1.- Leer detenidamente cada pregunta.
- 2.- Solo tachar uno de los parámetros.
- 3.- Entregar el cuestionario totalmente contestado a la persona que se lo proporcionó.

### **RECEPCIÓN**

1.- La recepcionista me atendió en una forma amable y oportuna.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

2.- El tiempo para tramitar mi folio para que me den mi consulta fue el adecuado.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

3.- La recepcionista fue amable y profesional.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

4.- La recepcionista me oriento adecuadamente de los trámites para que se me otorgue la atención médica.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

5.- El tiempo que tardó en atenderme la recepcionista fue el adecuado.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

### **CONSULTA MÉDICA**

1.- Estoy satisfecho con el interrogatorio médico realizado.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

2.- Fue adecuada y pertinente la exploración física.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**3.- El médico me informó claramente sobre mi padecimiento.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**4.- Fueron precisas las indicaciones del médico sobre mi tratamiento.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**5.- El médico se interesó por mi padecimiento.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**6.- Tengo confianza en mi médico.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**7.- Considero al médico profesional.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**8.- El tiempo que esperé para mi consulta es el adecuado.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

**9.- El médico me atendió en forma amable.**

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

10.-El médico cuenta con todos los elementos para atenderme adecuadamente.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

11.- El consultorio del médico esta ordenado, limpio y es funcional.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

## FARMACIA

1.- Pude surtir mi receta de inmediato.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

2.- Me surtieron todos mis medicamentos.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

3.- El despachador de la farmacia es responsable y profesional.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

4.- El despachador de la farmacia es amable.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

5.- Hay orden limpieza y funcionalidad en la farmacia.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

6.- Los medicamentos de la farmacia son de prestigio y de buena calidad.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

### **IMAGEN INSTITUCIONAL**

1.- En general el hospital está limpio y es funcional.

Totalmente	Parcialmente	No
Satisfecho -----	Satisfecho -----	Satisfecho -----

2.- Los Servicios Médicos que presta Pemex son mejores que en otras Instituciones.

SI ----- NO -----

3.- Si pudiera cambiaría de Institución.

SI ----- NO -----

Una vez que se cuente con los resultados se va a evaluar donde se encuentran las principales fallas; y se buscará la forma de implementar las medidas correctivas pertinentes para cada caso.

### **7. Aspectos Organizativos:**

El Control de Calidad formará parte de todas las tareas que realizan los directores, supervisores y personal de operaciones.

Deberá de existir una provisión de informes elaborados mensualmente por parte de cada departamento con el fin de revisarlos y aislar los casos en los cuales los estándares y procedimientos previamente planteados no han funcionado de la manera prevista o han sido violados. La revisión de *estos informes y la discusión con los departamentos o individuos implicados* dará como resultado el tomar en consideración cambios en los procedimientos o en el personal según convenga en cada caso.

La revisión de los cuestionarios servicio-calidad y otras evidencias del comportamiento de la calidad ( atención, seguridad, continuidad etc.) sirven de retroalimentación para el control y la realización de acciones correctivas.

### **8. Motivación**

La motivación es un punto fundamental para que el empleado esté constantemente incentivado y pueda ayudar por consiguiente, a realizar el trabajo con mayor calidad.

Los incentivos motivacionales puedan abarcar desde otorgar reconocimientos mensuales a los mejores empleados, y si la empresa cuenta con posibilidades, otorgar incentivos monetarios.

En el campo médico se sugiere que se estimule a los empleados enviándolos a cursos y conferencias referentes a su especialidad, se considera de suma importancia que los médicos y enfermeras estén actualizados puesto que *constantemente hay descubrimientos y avances* en el campo médico para la mejora de la salud y atención a los pacientes.



### 5.2.1. Círculos de Calidad

La implantación de Círculos de Calidad en los Hospitales, representa un medio importante para aprovechar el interés y la motivación de los empleados para mejorar la calidad y reducir los costos.

Como plan inicial se deberá nombrar un jefe de Control de Calidad para cada departamento. Esto se hará mediante un consenso, y estos se deberán ir rotando aproximadamente cada seis meses, para que así todo el cuerpo laboral pueda participar en conseguir la calidad esperada.

Se deberá hacer hincapié en la buena comunicación entre los participantes del círculo, ya que la aceptación y participación dentro de los Círculos debe de ser voluntaria. Es necesario señalar las responsabilidades de cada miembro y desarrollar criterios para los problemas que se presenten mas comúnmente.

Los encuentros deberán realizarse semanalmente bajo los siguientes criterios:

- a) Los problemas afrontados deberán de estar relacionados con el trabajo que realicen los miembros de cada departamento.
- b) Los problemas que se traten deben de tener impacto sobre la calidad en el servicio para que merezcan atención.
- c) Serán temas importantes la reducción de costos y el ambiente de trabajo cordial.
- d) La tarea más importante será siempre el cuidado y buen trato hacia el paciente.
- e) Los proyectos que se vayan a realizar por lo menos en un principio, deberán de ser de naturaleza tal que deberán de ser realizados en un lapso de 6 u 8 meses como máximo.

### **5.3. Guía Metodológica para el Desarrollo de Sistemas para el Aseguramiento de Calidad**

#### **5.3.1. INTRODUCCIÓN**

El presente tema constituye únicamente un marco de referencia para el proceso de diseño e implantación de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad dentro del Hospital de Pemex.

Como su nombre lo indica, se trata de una guía que señala de manera *conceptual* las etapas y pasos a seguir para su ejecución.

Las técnicas y métodos específicos para cubrir cada una de las etapas mencionadas están a disposición de las áreas de la Dirección de los Servicios Médicos en la asesoría técnica de la misma.

Los porcentajes relativos de avance asociados al cumplimiento de cada etapa, se precisan en el Diagrama de Flujo mostrado a continuación:

#### **5.3.2. PLANEACIÓN**

##### **DIAGNÓSTICO INTERNO**

Modelo de Sistema de Calidad.- Se identificarán las etapas y procesos que cubrirá el sistema de Aseguramiento de la calidad así como, la definición del personal responsable, la estructura del manual de aseguramiento y normas de calidad.

También se definirán los mecanismos para la mejora continua, tales como: Comité, Círculos o Equipos de Calidad y, así como, se definirá su funcionamiento.

**Identificación de Brechas.-** Se definirán las condiciones que guarda el área bajo estudio en relación con los criterios aplicables de la Norma ISO 9000 así como identificar las principales brechas a cubrir en las condiciones de mejora inmediata.

**Programas de Desarrollo e Implantación.-** Implica la definición de acciones y recursos en el tiempo para las etapas de desarrollo e implantación.

### **5.3.3 DESARROLLO:**

Esta etapa se refiere a la elaboración de los instrumentos necesarios para la operación del sistema como son:

MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD (M.A.C.)

NORMAS ESPECÍFICAS PARA CADA ETAPA DEL PROCESO SUJETO AL ASEGURAMIENTO

ESTABLECER PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS

GUÍAS PARA LA OPERACIÓN DE LOS GRUPOS DE CALIDAD

### **5.3.4. IMPLANTACIÓN:**

**Inducción y capacitación al personal.-** Significa poner en práctica un programa para habilitar al personal en el uso y aplicaciones de los instrumentos del sistema así como aprender a utilizar las técnicas estadísticas básicas para la medición y el control de los procesos a su cargo.

**Ejecución de la Implantación.-** Es el conjunto de acciones que se requieren ejecutar para abandonar los procedimientos de trabajo actuales y poner en práctica los nuevos.

**Instalación de Mecanismos para la Mejora Continua.-** Acciones para la integración y funcionamiento de los equipos de mejora.

### **5.3.5. EVALUACIÓN:**

**Medición de los Resultados.-** Implica la verificación real de índices superiores de desempeño en la organización, esto es después de la implantación del sistema para el Aseguramiento de la Calidad.

**Detección de Desviaciones.-** Es la definición de aquellos aspectos que aún prevalecen con un desempeño inferior al previsto por el modelo ideal del sistema.

**Introducción de Ajustes.-** Son las acciones correctivas para llevar al sistema a su mejor estado.

**Entrega del Sistema.-** Implica la entrega formal a los administradores y operadores del sistema.

### **5.3.6. MEJORA CONTINUA:**

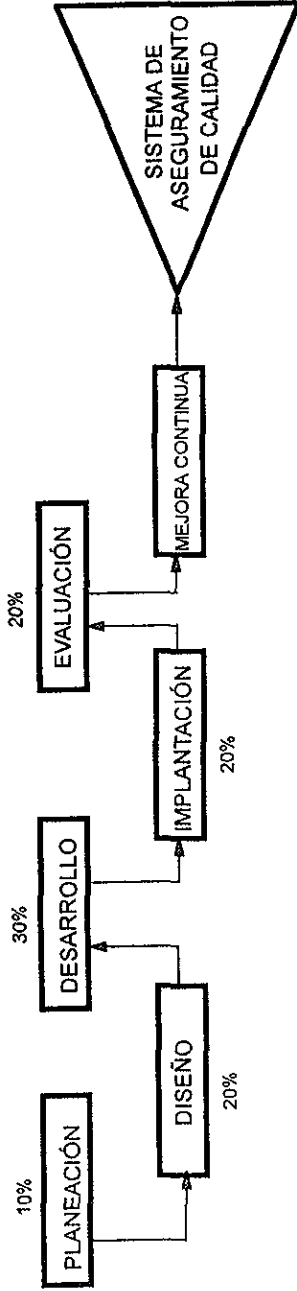
**Operación de los Mecanismos de Mejora Continua.-** Implica el funcionamiento de los equipos para el mejoramiento de la calidad llevando a cabo una propuesta y aplicación de acciones de mejora.

**Seguimiento Permanente del Sistema.-** Son las acciones que permitirán verificar continuamente el adecuado desempeño del sistema así como adoptar las medidas que demande el entorno para mantener la competitividad de la organización.

**5.3.7. ACCIONES INMEDIATAS:**

- . Reforzar los programas de mejoramiento de los hospitales.
- . Integrar un Consejo de Calidad.
- . Asignar recursos permanentes al proyecto.
- . Una sola coordinación del proyecto a nivel nacional.
- . Continuar la documentación y estandarización de los procesos.
- . Elaborar el M.A.C.

# METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE CALIDAD PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



- . DIAGNOSTICO INTERNO
- . CONSULTA CLIENTES
- . CONSULTA EXTERNA
- . INVESTIGACIÓN EXTERNA
- . PLANEACIÓN ESTRATEGICA
- . SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL

- . ELABORAR:
  - M.A.C.
  - NORMAS
  - PROCEDIMIENTOS
  - MECANISMOS PARA MEJORA CONTINUA

- . MEDICIÓN DE RESULTADOS
- . DETECCIÓN DE DESVIACIONES
- . INTRODUCCIÓN DE AJUSTES
- . ENTREGA DEL SISTEMA

- . REVISIÓN MODELO ADMINISTRATIVO
- . MODELO DEL SIST. DE CALIDAD (ISO 9000)
- . IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS
- . PROGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

- . INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL
- . EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN
- . INSTALACIÓN MECANISMOS PARA MEJORA CONTINUA

- . OPERACIÓN DE LOS MECANISMOS PARA LA MEJORA CONTINUA
- . SEGUIMIENTO PERMANENTE DEL SISTEMA

#### **5.4. Curso de Capacitación para los Empleados de los Servicios Médicos**

El objetivo de implantar un curso de capacitación dentro del Hospital de Pemex, es proporcionar conocimientos y habilidades básicas para llevar a cabo un servicio con calidad, esperando que impartiendo el curso de capacitación se mejoren las habilidades adquiridas, así como el individuo se vuelva mas *productivo dentro de la institución para la cual labora.*

Como se analizó en el capítulo 2 el recurso humano constituye un factor fundamental en el adecuado desempeño del servicio, el personal que son los médicos, enfermeras y paramédicos deben de tener en mente, siempre dar un servicio de calidad a sus pacientes

Las autoridades del hospital deben de *procurar facilitar todos los recursos necesarios para que este objetivo se lleve a cabo y ser los principales conductores de todos los esfuerzos que en este sentido se realizan*

Para el logro del objetivo se planean alcanzar las siguientes metas:

- 1.- Implantar un curso de capacitación dentro del Hospital de Pemex.
- 2.-Realizar cuando menos una visita programada a Institutos Nacionales de Salud que permitan enriquecer e intercambiar experiencias con otros hospitales.
- 3.-Conformar un comité para llevar a cabo un control de calidad dentro del Hospital.

Estrategias:

Para el logro de los objetivos es necesario que se muestre una participación comprometida y entusiasta de todos los integrantes, por lo que se deberá:

a) Promover el registro de todos los episodios de falta de atención, como una forma objetiva y científica de conocer los factores involucrados y no como una búsqueda compulsiva del error y la sanción.

b) Analizar colegiadamente la causa de la falta de atención al paciente y recomendar a la Dirección del Hospital las acciones necesarias para su prevención y control.

Desarrollar una conciencia participativa para elevar la calidad en el servicio médico.

A continuación se hará una propuesta de un curso de capacitación para los empleados que laboran dentro del Hospital de Pemex:

a) Lugar donde se va a impartir el curso:

La sede regular donde se va a impartir el curso será en la sala de juntas del Hospital de Pemex.

b) Objetivo:

Lograr a través del mismo, tomar conciencia de la importancia de la calidad para el logro de la calidad en la atención al paciente.

c) Integrantes:

- Doctores
- Enfermeras
- Paramédicos
- Administrativos

d) Tiempo:

1 Hora Diaria durante una semana (5 días).



DÍA	HORARIO	CONTENIDO	OBJETIVO	MATERIAL DIDÁCTICO	TÉCNICA
1	11:00 A 11:30	Presentación del Expositor del Curso	Los participantes conocerán al expositor ; así como su trayectoria en el ramo.	Acetatos Copias	Expositiva
1	11:30 A 12:00	Cuestionario Diagnóstico para la Calidad.	Aplicación de los Cuestionarios.	Cuestionarios Lápices	Participativo
2	11:00 A 11:30	Concepto Calidad	Citar antecedentes, principales exponentes, desarrollo de la calidad a través del tiempo.	Copias, borrador y Gls	Expositivo
2	11:30 A 12:00	Definición de la Calidad	Conocer el significado de la Calidad.	Pizarra, Gls y Borrador	Expositivo- Participativo
3	11:00 A 11:30	Importancia de la Calidad dentro de la Empresa Moderna	Tomar conciencia de la importancia de la existencia de la calidad dentro de la empresa moderna.	Pizarra, Gls y Borrador	Expositivo- Participativo
3	11:00 A 11:30	Concepto de Servicio e Importancia dentro del Hospital.	Explicación de la importancia de brindar un servicio de calidad dentro del Hospital.	Rotafolios, Pizarra y Gls.	Expositivo - Participativo
4	11:30 A 12:00	Relación entre Servicio y Calidad	Brindar un panorama de la relación que guarda la calidad con el servicio.	Rotafolios, Pizarra y Gls.	Expositivo
5	11:00 A 11:30	Importancia de la Calidad en la Atención al Paciente	Tomar conciencia en los participantes de cuales son los elementos para brindar una atención al paciente.	Rotafolios, Pizarra y Gls	Expositivo - Participativo
5	11:30 A 12:00	Aplicación de una Evaluación del Curso	Se conocerá el aprovechamiento de los participantes en el curso.	Cuestionarios de Evaluación.	Participativo.

## CONCLUSIONES

La calidad se ha convertido en uno de los principales cimientos en los que se basará el éxito de las empresas de los años venideros.

Ofrecer un servicio con calidad puede significar un factor decisivo en el que el cliente se basará a la hora de seleccionar la prestación de un servicio o adquisición de algún producto.

La calidad fue creciendo a través del tiempo, dándonos cuenta que fué una evolución constante desde la etapa del trueque hasta la época actual.

Aunque en esos tiempos no se conocía con el término "calidad" la gente la exigía de una forma u otra: por ejemplo en la etapa del trueque un producto no se intercambiaba si no era de la misma calidad que el otro.

La Primera y Segunda Guerra Mundial fueron dos factores que impulsaron para que la calidad tuviera un enorme despegue y ayudó a sentar sus bases, ya que propició cambios drásticos en las empresas; implementando una etapa de inspección en el proceso productivo con la finalidad de prevenir defectos durante la fabricación

Japón a pesar del pésimo desenlace que tuvo después de la guerra logró darse cuenta de la importancia que tenía la calidad y empezó a fabricar y exportar productos con excelente calidad logrando colocarse en ser una de las primeras potencias mundiales en este ámbito y poniendo un buen ejemplo a varios países de Europa y Estados Unidos.

El Dr. Ishikawa hace hincapié que es importante conocer las necesidades del consumidor para así poder satisfacer las mismas, concluyendo que esto es un punto primordial en la elaboración de cualquier producto o prestación de algún servicio, ya que finalmente el cliente es el que va a adquirir el producto o servicio.

Muchas empresas en México están desde hace años implementando calidad dentro de sus negocios; pero aunque el Dr. Ishikawa, Deming y Juran nos heredaron una gran experiencia, se requiere que sus teorías se adapten a las condiciones socio-económicas que existen dentro del país; considerando con esto que todavía falta un largo camino por recorrer en

este aspecto, siendo algunos de los factores que impiden este desarrollo los siguientes: alto costo para su implementación, el desempleo, la capacitación, y tener una cultura de calidad en todos los niveles de la empresa.

Las micro empresas y pequeñas empresas deben de poner un poco más de énfasis en la calidad, ya que esto puede significar su permanencia o desaparición en el mercado, se debe de buscar la forma de brindar cursos de calidad a esta clase de empresas así como formar una conciencia de calidad dentro de cada empleado.

Empresas como *Ford, General Motors, Chrysler, American Express, Procter and Gamble*, entre otras, son el otro lado de la moneda en donde se muestra de una manera palpable que la calidad sí puede llevarse a cabo exitosamente dentro de empresas mexicanas, y estas empresas pueden ser tomadas como patrones de ejemplo para que otras empresas puedan seguir sus pasos.

El cliente actualmente está cambiando su ideología y exige mas calidad por el producto y/o servicio que adquiere. Este compra aquello que ofrezca una mayor calidad por un menor precio.

Un factor que se considera tambien de importancia si el cliente pierde confianza en el producto y/o servicio difícilmente vuelve a reincidir en adquirirlo; hay que tener presente *siempre obtener un nivel de confiabilidad adecuado para poder mantener los producto y/o servicios vivos dentro del mercado.*

La Norma ISO 9000 significa una herramienta muy útil para la Administración y Aseguramiento de la Calidad en cualquier tipo de empresa ya sea de servicio o manufacturera, seleccionando la Norma ISO 9000 adecuada para cada caso se mejoran puntos claves como: Responsabilidad de la Gerencia, Empaque, Entrega, Almacenamiento, Documentación, Productos Terminados Comprados por el Cliente, entre otras cosas.

El Control de Calidad es un método muy útil, significando un mejoramiento continuo de las fallas que puedan surgir, y aplicando el método estadístico como una herramienta básica para la obtención de resultados mas certeros.

El factor humano constituye un elemento fundamental para lograr la adecuada prestación de un servicio, por lo que los factores capacitación y motivación se convierten en herramientas claves para el buen desarrollo del ser humano en sus labores cotidianas.

Logrando tener una capacitación adecuada en las necesidades existentes dentro de la empresa y las propias del ser humano, podremos aprovechar muchas habilidades y conocimientos de las personas, dando como resultado que si el personal se capacita adecuadamente, éste se vuelve más útil, productivo para él mismo y para la empresa para la cual labora.

Analizando todo esto, el factor capacitación al personal se convierte en una necesidad fundamental para las empresas del año 2000.

Hablando de motivación podemos decir que es necesario saber qué tipo de técnica motivacional se aplicará para cada caso, dado que muchas veces a ciertas personas les motiva cosas que a otras no; pero la motivación es un recurso que se debe de aprovechar para elevar la productividad y el desempeño del individuo dentro del trabajo.

Las Relaciones Públicas es un aspecto que se debe de cuidar siempre en cualquier tipo de organización dado que fomenta una buena relación entre los miembros que laboran dentro de la organización y va a ayudar también a dar una buena imagen al público de afuera.

México es un país que cuenta con grandes recursos naturales y humanos; la salud se convierte en un punto fundamental para que el país tenga un auténtico bienestar social, económico y político.

El Sistema de Salud en México ha tenido grandes avances en los últimos tiempos, pero estos no han sido suficientes, ya que sigue existiendo una serie de obstáculos que no han permitido que este sea lo efectivo que se ha esperado siempre.

El principal obstáculo que se presenta es la mala calidad en el servicio que se presta tanto en los hospitales particulares como los de gobierno.

La filosofía en el área de servicios que se debe de adoptar en cualquier empresa es dar buena calidad, haciendo un análisis nos damos cuenta que la calidad va de la mano con todo lo que concierne a la atención y prestación de un servicio.

Pemex es una de las empresas mas grandes e importantes que existen en el país ya que provee al mismo de grandes divisas, además de elaborar productos básicos, como por ejemplo : la gasolina.

Esta institución cuenta con una gran número de fuerza laboral que trabaja dentro y fuera de la República por lo que se hace necesario que toda la gente que trabaje en Pemex cuente con un servicio médico que cubra sus necesidades.

La calidad se convierte cada día más en un factor inherente en cualquier tipo de organización o empresa, por lo que en el último capítulo de esta tesis se realizó una propuesta para el mejora la calidad de los servicios médicos que presta Pemex a sus derechohabientes.

Partiendo de esta premisa se propuso un patrón a seguir dando como resultado una guía metodológica para el desarrollo de sistemas para el aseguramiento de la calidad, esta guía consta de una serie de pasos a seguir para poder implantar calidad en la institución, abarcando desde la introducción del sistema, planeación, diagnóstico, desarrollo, implantación, mejora continua y por último sugiriendo acciones inmediatas que debe de tomar el hospital para lograr tener la calidad en sus servicios médicos.

Como se analizó en el capítulo tres de este trabajo de investigación, la capacitación es una herramienta fundamental para que el ser humano aproveche al máximo sus habilidades y capacidades, teniendo estos antecedentes se propone un curso de capacitación para ser impartido en todos los niveles dentro del hospital porque para obtener calidad todo el personal debe de entender primero el concepto de la misma para poderla llevar de una manera práctica en sus labores diarias.

Los Círculos de Calidad se convierten en un instrumento útil para lograr calidad considerándose estos para hacer la propuesta en la calidad de los servicios médicos, este factor se visualizó como una herramienta de mejora continua e intercambio de ideas, resolución de problemas, motivación a los empleados y lo más importante cuidar objetivos que en este caso particular es brindar calidad en el servicio que preste a los pacientes.

Finalmente se espera que con esta propuesta se eleve la calidad en el servicio, ayudando a que los derechohabientes que asistan a este centro de salud cubran sus necesidades mediatas e inmediatas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARELLANO Bravo Juan Alberto  
Calidad  
México, D.F. Editorial Trillas  
1993

CHAVARRIA Marcela  
Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía  
México, D. F. Editorial Continental  
1990

CHUDENT J. Herbert  
SHERMAN W. Arthur  
Administración de Personal  
México D.F., Editorial CECSA  
1993

CROSBY Philip  
La Calidad no Cuesta  
México D.F. Compañía Editorial Continental  
1987

DESSLER Gary  
Administración de Personal  
México D.F., Editorial Prentice Hall  
1988

**HARRIS Jeff**  
**Administración de Recursos Humanos**  
**México, D.F. Editorial Limusa**  
**1991**

**JURAN J.M.**  
**Jurán y la Planificación para la Calidad**  
**Madrid, Ed. Díaz Santos**  
**1990**

**KAORU Ishikawa**  
**Guía de Control de Calidad -**  
**Estados Unidos, Editorial UNIPUB**  
**1985**

**KAORU Ishikawa**  
**Que es el Control Total de Calidad**  
**México D.F., Editorial Norma**  
**1993**

**KAST Fermont**  
**ROSENZWEIG James**  
**Administración de las Organizaciones**  
**México D.F., Editorial Mc Graw Hill**  
**1990**

**LARIOS Juan José**  
**Hacia un Modelo de Calidad**  
**México D.F., Editorial Iberoamericana**  
**1989**

**MANUAL DE ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS MEDICOS DE PEMEX**  
Noviembre 1994

**ORTEGA Galvez Gustavo**  
Calidad en la Empresa  
México D.F., Editorial Limusa  
1993

**OWEN Steven**  
Calidad Total  
México D.F., Editorial Recred  
1994

**PIGORS Paul**  
**MEYERS Charles**  
Administración de Personal  
México D.F., Editorial CECSA  
1990

**REVISTA GENERACION ANAHUAC**  
Universidad Anáhuac  
Septiembre 1993

**RIOS Szalay Jorge**  
Relaciones Públicas su Administración en las Organizaciones  
México D.F., Editorial Trillas  
1991

**ROBBINS P. Stephen**  
Administración Teoría y Práctica  
México D.F., Editorial Prentice Hall  
1987



**ROBBINS Jack**  
**Comportamiento Organizacional**  
**México D.F., Editorial Prentice Hall**  
**1994**

**WALTON Mary**  
**El Método Deming**  
**México D.F., Editorial Norma**  
**1992**

**WERTHER B. William**  
**DAVIS Keith**  
**Administración de Personal y Recursos Humanos**  
**México D.F., Editorial Mc Graw Hill**  
**1988**