



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**“ Las expectativas de cien usuarios que asisten
por primera vez, a un hospital general en la Ciudad de
México”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Sistemas de Salud)**

Presenta: Octavio Godínez Neri

Tutor: Maestro Carlos Real Venegas

México, D.F.

2006



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.



Portada –Tesis Maestría-nuevo.doc
Universidad Nacional Autónoma de México

Versión junio/02

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

“Las expectativas de cien usuarios que asisten
por primera vez, a un hospital general en la Ciudad de
México”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(Sistemas de Salud)

Presenta: Octavio Godínez Neri

Tutor: Maestro Carlos Real Venegas

México D.F.

2006

Dedicatoria

Reconocimiento y

Agradecimiento:

*A mis Maestros y Asesores del Cuerpo Docente
de esta Maestría y a todas aquellas personas
que de alguna manera contribuyeron
a la realización de este trabajo.*

*Con especial mención, al Maestro
Carlos Real Venegas.*

*Quien con su confianza y amistad me alentó
a continuar hasta concluir
este trabajo, a pesar de las inclemencias ...
“climáticas” del entorno.*

A mi familia:

*Porque ha sido el origen
y destino de mis afectos,
de todo mi cariño y
de todo mi amor.*

A mis amigos:

*A quienes he otorgado, con mi afecto,
lo que soy, como soy.*

*Pero sobre todo a aquellos pocos que me han sabido
acompañar, con sus palabras y sus silencios,
en mis momentos de angustia y desaliento.*

A los Enfermos.

*Que me han permitido aplicar,
a mi entender y de la mejor manera posible,
El Arte Científico de la Medicina.*

*Ellos siempre, con mejor conocimiento de su sufrimiento,
pero no siempre de sus causas y modos de superarlo.
Por ellos y para de ellos, este modesto esfuerzo.*

A mis alumnos:

*Que temprano, en mi vida, me desvelaron
esta gratificante y generosa vocación docente,
obscura y silente, que todos exaltan y pocos apoyan.*

INDICE	Pag.
Introducción.	1
Capítulo I	
Los Hospitales de la Ciudad de México.	3
1.1 Antecedentes Históricos.	3
1.2 Consulta Externa.	6
Capítulo II	
Planteamiento del Problema.	8
Capítulo III	
Marco Teórico.	9
La Administración-Dirección.	9
El Liderazgo en la Milicia.	9
El Liderazgo en las Empresas.	10
La Mercadotecnia.	12
Mercadotecnia de Servicios.	15
Sobre la Diferencia entre Bienes y Servicios.	17
La Mercadotecnia de Servicios, en el Sector Público.	21
Nueva Definición de Mercadotecnia.	22
<i>Alter Ego</i> , el Colaborador.	22
Sobre la Calidad.	24
Los Procesos.	28
Cliente y Clientela.	29
<i>El Cliente Interno.</i>	30
Los Recursos Humanos.	31
El Recurso Humano.	32
La Administración de los Recursos Humanos.	33
El Hombre y la Sociedad.	37
El Trabajo de Grupo y el Trabajo en Equipo.	37
Patrón o Jefe.	38
Trabajador o Colaborador.	39

El Sentimiento en el Grupo y en el Equipo.	40
El Desempeño en el Grupo y el Equipo.	40
El Clima en una Empresa.	41
El Clima Organizacional, Definición.	45
Comportamiento y Comunicación.	47
El Posicionamiento.	48
El Liderazgo.	49
Las Necesidades y los Valores.	51
Nosotros ante los Valores.	54
Director y Líder.	54
Modelo Lineal.	56
Autoridad y Poder.	58
Privilegio o Responsabilidad.	59
Insatisfacción-Frustración.	62
Frustración-Decepción.	66
El Clima y la Salud de las Empresas.	67
Las Relaciones Interpersonales: Vitales vs. Acartonadas.	68
Espera, Expectativa y Esperanza.	69
El Consumidor ante la Necesidad de un Bien o un Servicio.	70
La Intimidación con el Cliente.	73
El Valor del <i>Servicio</i> .	73
¿Qué Quieren y Qué Esperan: el Enfermo, el Médico y la Institución?	75
Clonación de Servicios No Lucrativos.	77
El Valor de la Calidad.	77
Los Círculos de Control de Calidad.	78
Metodología para la Calidad.	80
Capítulo IV.	
Diseño de la Investigación, Supuestos y Objetivos.	83
Capítulo V.	
Material y Método.	84
Capítulo VI.	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	87
GRAFICOS.	92
Conclusiones.	113
Recomendaciones.	114

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	116
---	-----

Anexo 1.

LA ENCUESTA.	122
--------------	-----

Introducción

“Oportet autem non modo se ipsum exhibere
quae oportet facientem, sed etiam aegrum,
et praesentes, et externa”.
Hipócrates.

En el ámbito internacional y aun en los países del primer mundo, son frecuentes las quejas y muy costosas las demandas, que los pacientes hacen en contra del personal médico y de las instituciones de salud, públicas y privadas, por la insatisfacción que produce en ellos la atención médica que reciben.

En función de los avances técnicos, científicos, jurídicos y humanísticos que rodean al campo de la medicina, urge atender, cuanto posible sea, las expectativas de los pacientes de tal manera que tengamos la seguridad de cumplir no sólo con los requisitos mínimos que exige una adecuada correlación clínico terapéutica. Sino también con los aspectos, subjetivos y personales, que cada paciente requiere para su plena y pronta recuperación.

La aplicación de la Mercadotecnia se ha venido desarrollando, extendiendo no sólo a la producción de bienes, sino también a la de los servicios y recientemente, la Mercadotecnia de Servicios, con sus nuevos conceptos, es un instrumento moderno que puede, en la actualidad, aplicarse a diversos servicios entre otros, los de salud.

La mercadotecnia es una herramienta que puede emplearse muy bien en un Hospital de segundo y tercer nivel en la Ciudad de México. Sus resultados pueden repercutir en el modo de desarrollar las acciones médicas y paramédicas, no solo en la atención médica hospitalaria, sino también en las de primer contacto, todavía más numerosas y frecuentes, como ocurre no sólo en México, sino en todo el orbe. Su aplicación en el ámbito de la primera consulta permitirá el desarrollo de los servicios con más demanda, ajustándose en todo a los requerimientos de los usuarios y de la población que acoge.

Con el fin de conocer las expectativas de los usuarios, para orientar el diseño de nuevos servicios de atención médica. Se proyectó y desarrolló un instrumento que permite evidenciar las expectativas de los pacientes y usuarios de los servicios médicos y se aplicó, en el servicio de la consulta externa de un Hospital de la Ciudad de México.

La importancia de este nuevo enfoque se verá plasmada, con sus resultados, en el perfil del servicio médico óptimo que requiere una población determinada, en este tiempo, a la luz de los nuevos modelos de organización y administración de servicios a partir de las expectativas de los usuarios.

Palabras clave:

Mercadotecnia, expectativas, opinión de usuarios, servicios de salud, clientes, Valores, expectativas del servicio, (atención, servicio, tardanza, trato).

Capítulo I.

Los Hospitales de la Ciudad de México.

1.1 Antecedentes Históricos:

“En un país bien gobernado debe inspirar vergüenza la pobreza.
En un país mal gobernado debe inspirar vergüenza la riqueza”.
Confucio¹.

En la Ciudad de México, con la llegada de los españoles, las ordenes religiosas, su cultura y sus costumbres, se instituyeron servicios de atención médica siempre o de alguna manera ligados y dependientes de instituciones religiosas.

El primer Hospital del que se tiene noticia, es el de la *Concepción de Nuestra Señora* en 1524 que luego cambia su nombre al de *Jesús de Nazareth*. En 1531 se funda el *Hospital Saint Joseph* para la atención médica de los indígenas, que en el año de 1556 toma el nombre de *Hospital Real de Saint Joseph* y después el de *Hospital de Naturales* o Indios. En 1541 se funda el *Hospital del Amor de Dios*, para la atención de las enfermedades venéreas. En 1567 se crea el *Hospital de San Hipólito* para enfermos dementes. En 1582 surge el *Hospital Real de la Epifanía*, para la atención de negros, mulatos y mestizos. En el año de 1600, se creó el *Hospital del Espíritu Santo* a fin de atender a pacientes españoles. El *Hospital de Nuestra Señora de los Desamparados* es fundado en 1582 por Pedro López, primer médico graduado en la Universidad Real y Pontificia de México y en 1602 pasó a manos de la orden religiosa y hospitalaria de San Juan de Dios, de la cual tomó su nuevo nombre, el *Hospital de San Juan de Dios*. A través de los años brindó atención a: leprosos, negros, madres solteras y fue también, la primera casa de cuna en la Nueva España. Este Hospital fue destruido por un incendio en 1776 y en 1820 pasó a poder del Ayuntamiento Colonial para transformarse en el *Hospital Morelos*, que más tarde se llamaría *Hospital de la Mujer* que en 1996 fue destinado a museo y su nombre lo conserva un moderno Hospital de Ginecobstetricia. En el siglo XVIII se funda el *Hospital del Divino Salvador* que atendía a mujeres dementes². En 1778 entra en funciones el *Hospital General para Militares* y un año después durante la epidemia de viruela se establece en

él el Colegio de San Andrés, para atender a 300 personas. En 1786 por los buenos resultados que brindó, queda aceptado como *Hospital por Orden Real*. Durante el movimiento independentista funcionó como Centro de Enseñanza y durante la intervención Americana (1847) fue utilizado como *Hospital Municipal*. En 1850 deja de pertenecer al Arzobispado y se le encomienda a las Hermanas de la Caridad. En 1874 el edificio del antiguo Colegio de San Andrés, que había pertenecido a los Jesuitas, fue convertido en Hospital, debido a una epidemia de varicela. Hacia finales del siglo XIX no había un órgano oficial encargado de la salud de los habitantes de la República Mexicana, únicamente existía el Consejo Superior de Salubridad dependiente de la Secretaría de Gobernación, la cual actuaba como autoridad local de Sanidad y Beneficencia Pública³. El *Hospital de San Andrés* de la Ciudad de México, con más de 39 salas funcionó como Hospital General hasta 1903 y luego fue substituido por el *Hospital General de México*².

El proyecto del Hospital General de México se presentó el 22 de Noviembre de 1895 y la obra se concluyó el 23 de Julio de 1900 con una capacidad instalada de 800 camas en una superficie de 124,692 m² con los Servicios de Medicina, Cirugía, enfermedades venéreo-sifilíticas, enfermedades de niños, Obstetricia, tuberculosos, leprosos, tíficos, otras infecciones de niños, infecciones puerperales, enfermos distinguidos no infecciosos, infecciosos adultos y partos reservados. El 5 de febrero de 1905 fue inaugurado por el Presidente de la República Mexicana, el General Porfirio Díaz, siendo vocal del Consejo Superior de Salubridad el Dr. Eduardo Liceaga y su primer Director el Dr. Fernando López. El Hospital contaba con una plantilla de 315 trabajadores entre médicos y administrativos. Funcionó como establecimiento de beneficencia a cargo del Poder Ejecutivo dependiente de la Secretaría de Estado y Gobernación, para la asistencia gratuita de enfermos indigentes sin importar edad, sexo, nacionalidad ni creencias religiosas³.

Por otra parte el 5 de febrero de 1917 se incorpora el artículo 123 a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la ley del trabajo, que establece la responsabilidad de los patrones en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sobre la observancia de preceptos legales sobre higiene y seguridad. En 1929 se modifica la Fracción XXIX del Artículo 123, para establecer: “que se considera de utilidad pública la expedición de la ley del

Seguro social que comprenderá seguros de invalidez, de vida, de cesantía involuntaria del trabajo, de enfermedad y accidentes y otros con fines análogos. El 1° de Diciembre de 1940, en su toma de posesión, el Presidente Manuel Ávila Camacho declara su propósito de que en un día próximo las leyes de seguridad social protejan a todos los mexicanos en las horas de adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, en el desempleo, en la vejez, para sustituir este régimen secular que por la pobreza de la nación hemos tenido que vivir”. En 1942 con Ávila Camacho como presidente se crea la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El 19 enero de 1943, nace el Seguro Social; en el Diario Oficial se publica la Ley del Seguro Social que garantiza el derecho humano a la salud, asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. El 6 de abril de 1943 se funda el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social y en enero de 1944 se inician en el D.F. las actividades de ese nuevo Instituto⁴.

Y con el mismo apoyo jurídico, aplicable a los empleados del erario público, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, en la Fracción XXIX, se consideraba “el establecimiento de cajas de Seguros Populares”. Con esa base el 12 de agosto de 1925 empieza a funcionar la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro que otorga a los empleados públicos: jubilación, protección durante la vejez y prestamos a corto plazo e hipotecarios. Las pensiones originalmente por vejez, inhabilitación, muerte o retiro a los 65 años, después de 15 de servicio. Luego en 1947 se ampliaron los seguros de vejez, invalidez, muerte, orfandad, viudez y se redujo la edad para recibir las pensiones a los 55 años de edad, con un mínimo de 15 años de servicio.

Hacia finales de los años cuarenta se otorgaron por primera vez servicios médicos, a los empleados públicos en la rama de accidentes laborales, en hospitales subrogados y en 1959, el Presidente Adolfo López Mateos, presentó al Congreso la iniciativa de Ley para la creación del ISSSTE y ya aprobada se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de ese año y en enero de 1960 la nueva Institución comenzó sus actividades. El 1° de octubre de 1959 se inaugura el Hospital 20 de Noviembre⁵.

1.2 Consulta externa.

Un Hospital General tiene un servicio de Consulta Externa que abarca los tres niveles de atención y muy diversas especialidades médicas y quirúrgicas.

El proceso se inicia cuando un paciente llega a la ventanilla *Uno* donde paga una cuota de recuperación y a cambio recibe su *Carnet* que contiene un número progresivo, que es el que le corresponde, desde ese momento, a su expediente y es único, personal e intransferible. Cuando lleva consigo la hoja de envío de otro Hospital se le envía al servicio que indica ese documento donde invariablemente aparece el diagnóstico que lo fundamenta. Cuando no existe el documento de referencia, entonces se le envía al Servicio de Consulta externa donde un médico de preconsulta le atiende de primera vez. Ahí le elabora su historia clínica o una nota médica que fundamenta el o los estudios para clínicos que sean necesarios, o lo deriva a algún servicio de especialidad del propio Hospital. A partir de ese momento, cuantas veces asista el paciente en solicitud de atención médica, el paciente, primero será entrevistado por su médico responsable, el que le resolvió el problema que primero lo llevó al Hospital. Él es el encargado de decidir si el nuevo problema está relacionado con el primer motivo de consulta o es un padecimiento nuevo que requiere la atención de una especialidad médica diferente.

1.3 Flujograma del Paciente que solicita consulta de primera vez en un servicio de Consulta Externa de un Hospital General.

- Cruza la puerta de vigilancia permanente (uno o dos policías).
- Forma una fila rumbo a la ventanilla de cobro.
- El personal del Departamento de Informes asiste y asesora directamente, en la fila, a cada paciente. Se le interroga sobre el motivo de su visita y, cuando procede, se le entrega una ficha con el nombre del médico que le atenderá.
- En la ventanilla 1, paga por la consulta y pasa a la sala de espera, en el área de Consulta de Medicina General. [Consulta filtro]
- En su oportunidad una enfermera llama al paciente en turno frente a cada consultorio.

En algunos casos existe también la consulta de primera vez mediante cita telefónica. En ese caso la persona que recibe la solicitud telefónica le asigna una fecha y una hora específica para su atención que queda registrada en la libreta correspondiente.

El día en que va a ser atendido, antes pasa por la ventanilla de cobro y una vez que paga, en el servicio de informes registran su visita, le entregan su ficha y le ubican en la sala de espera.

Capítulo II.

Planteamiento del Problema.

“Seis honrados servidores me enseñaron
cuanto sé; sus nombres son cómo,
cuándo, dónde, qué, quién
y por qué”.

*Rudyard Kipling*¹

Los servicios que presta un Hospital General están concebidos, según la perspectiva del médico, el principal actor de la relación médico paciente y según el nivel organizacional de la Institución, que da soporte al modo de atención médica, la más de la veces anacrónico, rígido e impersonal, sin tomar en cuenta las expectativas de los usuarios y de los pacientes. Su Administración conserva reminiscencias de un modelo castrense y taylorista. Esto, los escasos recursos y la creciente demanda de la población, generan con mucha frecuencia quejas que no siempre se fundamentan en incapacidad técnica o científica de su personal.

Las áreas físicas y los horarios imponen límites y restricciones, tanto al personal como a los usuarios.

El hospital inicia muy temprano sus acciones y las personas hacen fila desde más temprano por la mañana. La ventanilla N° 1 es el sitio por donde se inicia la recepción de los pacientes, que luego pasan a la sala donde hacen su espera, hasta que son llamados para ser atendidos por el personal médico.

En el ámbito internacional se observa un común denominador de insatisfacción, en la atención que reciben los enfermos y que frecuentemente genera quejas y demandas. A pesar de los beneficios que aporta constantemente la ciencia y la tecnología en las zonas del primer mundo. Es posible que en todo ello esté latente un tercer factor, no fácilmente regulable, que es *el modo* en la ministración de la atención médica.

Por ello se consideró conveniente, aplicar la técnica y la metodología de la mercadotecnia de servicios. Con el fin de conocer las expectativas del servicio, de los usuarios que asisten por primera vez a la consulta externa de un Hospital General, a la búsqueda de nuevos modelos de atención médica que satisfagan esas expectativas.

Capítulo III.

MARCO TEÓRICO.

La Administración-Dirección.

“Los Directivos deben trabajar para
su gente y no a la inversa”.
*Kenneth Blanchard*⁶.

En el siglo antepasado los empresarios, los dueños del dinero, buscaban primero a un buen artesano, al mejor, luego reclutaban a otros trabajadores

que también conocían el oficio y los ponían bajo la dirección del primero, al que nombraban maestro del taller. Él se encargaba de capacitar, mediante el trabajo mismo, corrigiendo paso a paso los procesos defectuosos de esa pequeña industria. Así florecieron las grandes industrias de los siglos XIX y XX. Con una organización castrense o piramidal cuyo paradigma lo representan, para la literatura organizacional, Henry Fayol (1908) y Frederick Winslow Taylor (1911)⁷, con ellos floreció la era industrial de nuestro inmediato pasado, en América y en Europa. Sus prototipos lo representan héroes de la milicia como Atila y Napoleón.

El Liderazgo en la Milicia.

“El Liderazgo es el privilegio de tener
la responsabilidad de dirigir
las acciones de otros”.
Atila⁸.

Atila rey de los hunos, hijo de Mundziuck, nació en el año 395 en algún lugar de las llanuras del Danubio. Hábil en el manejo del arco, el lazo, la lanza, la espada y el látigo. A los 12 años fue enviado, como rehén y educando, a la corte romana de Honorio. En tanto que Rodas, a cambio, recibió a Aecio. Atila, simulando adaptarse a su condición de rehén, se dedicó a estudiar a fondo la situación del imperio Romano, sus fuerzas militares y su vulnerabilidad. A su regreso, entre los suyos, se dedicó a renovar y desarrollar sus relaciones con los jefes tribales, organizando con ellos expediciones de caza. Así surgieron relaciones de confianza y lealtad. A la muerte de su hermano Blenda y reunidos en Consejo para elegir al sucesor, apareció una espada llameante que sola saltó a la mano tendida de Atila. Éste proporcionó a los hunos *una meta nacional* (Misión): conquistar Roma y Constantinopla. En su método intervenían la paciencia y la tenacidad asiáticas, la perspicacia política, la capacidad para escuchar, vigilar y esperar el momento adecuado para actuar. Ya sedentarios, Etzelburg se constituyó la capital de los hunos y descendientes de ellos son los húngaros. Atila es un buen ejemplo de líder que prefiere tomar la iniciativa. Su azarosa y dura vida y su controvertida imagen como líder audaz, vigoroso, rudo e intrigante, ofrecen una oportunidad única para explicar los principios fundamentales del caudillaje.

Atila puede ser descrito, hoy día, como un hombre emprendedor, diplomático, reformador social, estadista, civilizador, mariscal de campo brillante y jefe de unas hordas pavorosas⁸.

“El Liderazgo –dice Atila- es el privilegio de tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar adelante los propósitos de la organización, en diferentes niveles de autoridad sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos”. A muchos Directores, Empresarios, Jefes, Presidentes, Asesores, capataces y otros personajes que detentan poder, dentro de instituciones privadas o gubernamentales, les ha parecido identificarse por ello con Atila y con los líderes de todas las épocas. Pero eso merece alguna consideración especial y antes de abordar esos pormenores, ubiquemos en otro terreno los aspectos fundamentales del tema espinoso de la dirección y el liderazgo.

El Liderazgo en las Empresas.

“El objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”.
*F.W. Taylor*⁷.

“En un lugar de la Mancha de cuyo nombre no quiero acordarme...”, así comienza la historia del *fijodalgo* más famoso de las letras españolas, el Quijote, y parafraseando a Cervantes habría que decir también que: en un lugar de Pennsylvania en un taller mecánico del que nadie debería acordarse, no ha mucho tiempo un mecánico, no muy talentoso pero sí tesorero, inventó un nuevo modo de cortar metales con acero rápido y con este invento logró que las herramientas de corte triplicaran su durabilidad.

Este hecho hizo que sus jefes pusieran atención en él y así, con el apoyo que recibió, en poco tiempo escaló los puestos de: mecánico, jornalero, ayudante de sobrestante, sobrestante, maestro mecánico (encargado de reparaciones y mantenimiento), jefe de delineantes e ingeniero jefe. En esa vertiginosa carrera y con la idea obsesiva de mejorarlo todo, incluso el desempeño de los operarios se dedicó a estudiar y observar con detenimiento, en que consistía cada tarea y concretamente que hacía cada operario y cuanto tiempo efectivo requería el trabajo de los obreros. Así, pronto puso en evidencia que el

desempeño de los trabajadores no era uniforme ni la calidad de su trabajo. Pues solo algunos trabajan continuamente durante el tiempo de su jornada. En tanto que otros haraganeaban (palabras textuales) y su trabajo dejaba mucho que desear. Luego eligió entre varios trabajadores jóvenes a uno, el más fuerte, capaz y obediente al cual lo convenció de trabajar de manera diferente a la de sus compañeros, prometiéndole una paga extra. Con tal que hiciera exactamente lo que se le indicara. De esa manera desarrolló una labor ergonómica y ergométrica. Apoyado por los patrones, hizo una muy cuidadosa selección de los trabajadores para introducirlos a un intenso programa de capacitación y despidió aquellos que desde su particular punto de vista no reunían las cualidades que exigía el puesto.

Este personaje entra por la puerta grande en la historia de la revolución industrial. Aplicando su método denominado en su honor, taylorismo, del cual su máximo representante, en su momento, fue Henry Ford. Así surge la Administración del trabajo por “tiempos y movimientos”. En esta breve reseña de hechos se descubren las acciones básicas de la alta empresa que ahora cuidan y vigilan para obtener, como entonces, el máximo beneficio para los dueños del dinero y en menor cuantía (ésta, nada despreciable) para los administradores y directivos, y en muy menguada razón, para los trabajadores y empleados de línea. Porque como él y sus patrones decían, “resulta en verdad muy difícil calcular, cuánto se ha de otorgar a cada uno de los trabajadores”. Sobre todo cuando muchos de ellos utilizan su sobresueldo en consumir bebidas alcohólicas, sin medida.

Con los ejemplos citados aquí, tal como se dieron en sus textos y en su contexto histórico, no es fácil definir y poner por separado al director y al líder. Porque en ambos casos hubo dirección y liderazgo.

La Mercadotecnia.

“La mercadotecnia es una ciencia de todo lo que hace el hombre para intercambiar lo que hace, para hacer su vida, y hacerla agradable”.

La mercadotecnia es una ciencia del campo de los negocios y la administración. Esta íntimamente relacionada con la compra y venta de todo lo que hace el hombre para intercambiar por dinero y luego éste, por otras cosas

que le son necesarias para hacer su vida y hacerla agradable. En su sentido más claro y sencillo, la mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad es *satisfacer las necesidades y deseos, de todos, mediante el intercambio*⁹.

Pero ¿qué vamos a entender por necesidades y deseos? Necesidad es el estado de carencia y relativa urgencia de algo y deseo es una carencia selectiva y de segunda instancia, pero muy importante para la persona.

Para otros la mercadotecnia es, de manera sintética, un proceso social de satisfacción de deseos¹⁰. Es un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen, lo que necesitan y desean, al crear e intercambiar unos, productos y valores, por otros¹¹.

Y ¿qué son los productos? Producto es cualquier cosa capaz de satisfacer necesidades y deseos. Los productos, a su vez, pueden ser cosas materiales, tangibles o intangibles, como los servicios.

Para los expertos del Instituto Dedicado a la Mercadotecnia (Chartered Institute of Marketing): “La Mercadotecnia es el proceso administrativo responsable de *la identificación de los requerimientos de los clientes*, de una manera que asegure la rentabilidad”... de una empresa¹².

¿Qué es rentabilidad? Rentabilidad es un término sinónimo de utilidad y cuando las necesidades y deseos están respaldados por el poder adquisitivo se transforman en demanda. Los requerimientos, en este caso, representan demandas.

Para William J. Stanton: “La Mercadotecnia es un sistema integral de *acciones diseñadas para planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización*”¹³.

La mercadotecnia que comenzó identificándose con anuncios y publicidad, ha desarrollado poco a poco su campo de acción, a prácticamente todo quehacer organizado que produzca beneficios económicos o valores.

Para la Asociación de Mercadotecnia de los E.U. “Mercadotecnia es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precio, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”¹⁴.

Precio es un valor pecuniario, en que se estima una cosa y que facilita el intercambio y la transacción. El Intercambio se identifica con el acto de obtener

alguien, un objeto necesitado o deseado, ofreciendo algo a cambio. Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, *la transacción es un intercambio de valores* entre dos partes.

Quedarían por precisar algunos términos fundamentales en el campo de la mercadotecnia, tales como: cliente y mercado. *Cliente* es el demandante de un producto determinado y *Usuario* el destinatario final de un bien o servicio. En muchos casos cliente y usuario son la misma persona. Por su parte, Mercado es un conjunto de oferentes y de compradores reales o potenciales de un producto.

La mercadotecnia en el momento actual es un concepto amplio y totalizador que abarca y se extiende por toda la empresa o institución productora de bienes y servicios, cuando se mira muros adentro, y es un proceso social de satisfacción de deseos, cuando se mira muros afuera.

Para algunos, puesta su fe en que lo que producen es bueno y necesario para la gente, apuestan a que: $\text{Producción} + \text{Mercadotecnia} = \text{Utilidad}^{15}$.

Esto siempre y cuando el equipo de Mercadotecnia proporcione guías a la gente de Producción con referencia a *los deseos de los clientes* que son el objetivo principal y la meta.

A fin de cuentas la mercadotecnia es un magnífico recurso para las empresas que quieren mantenerse en el Mercado y esto lo consiguen a través de varias estrategias como son: 1) mejorar su producto, el que ya conocen sus clientes, 2) ofrecer variantes del que ya producen buscando nuevos nichos de mercado más productivos, y 3) generar un nuevo producto distinto que satisfaga las necesidades del cliente y que la competencia no ofrece. En todos los casos obliga una investigación de Mercado que genere información sobre lo que las personas esperan, necesitan y quieren, lo sepan o no, de manera conciente. Las funciones de la Mercadotecnia son crear utilidad de tiempo, lugar y posesión. **De lugar**, al colocar, en el sitio adecuado y hacer más accesibles al cliente, los productos y servicios. **De tiempo**, porque los hacen accesibles en el momento que el cliente lo necesita o lo desea. **De posesión**, es el valor agregado, a los bienes o servicios, que tienen como resultado el traspaso del título legal de propiedad al comprador a través de una transacción de ventas ya sea de contado a crédito o trueque. En la atención médica de los enfermos es

frecuente la falla en alguno de esos factores destacados en el texto o en los tres.

Las acciones todas de la mercadotecnia están orientadas a salvar: la distancia, el tiempo y la posesión de los bienes y servicios que, muy frecuentemente, separan a los productores o proveedores, de los clientes o usuarios. En un sentido más práctico la mercadotecnia consistiría en “llevar” los bienes y servicios adecuados a la gente debida, en el lugar conveniente, en el momento oportuno y al precio justo, apoyada en la comunicación y la promoción correctas.

La noción de obtener ventas cuantificables incrementadas a partir de donaciones generosas es una innovación relativamente reciente, es “la mercadotecnia de causa-efecto”. Este sistema es distinto de los programas simples de buena voluntad, que uno espera levantaran la imagen¹⁶.

Para el común de las personas una empresa es sinónima de fábrica y ésta la entendemos fácilmente como productora de cosas que, de manera tangible y directa, satisfacen las necesidades del hombre como pueden ser: un alimento enlatado, una camisa o un auto. Sin embargo en el amplio campo de la industria y los negocios, una empresa es una entidad que produce bienes o servicios o bienes y servicios. Estos últimos, los servicios, no son objetos si no productos intangibles que no son cosas sino acciones necesarias para satisfacer las necesidades en la vida de una persona como por ejemplo: un corte de pelo o el espectáculo en un cine o una consulta médica.

La Mercadotecnia en el momento actual, comprometida con la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, ha desarrollado un sin número de métodos y estrategias para conocer las necesidades de los clientes, las condiciones del ambiente o mercado, los productos y servicios de los competidores, la tecnología presente y las posibles necesidades a futuro. Con todo ello y más, la empresa está en posibilidad de generar nuevos productos y servicios que, bien presentados al cliente determinen *el posicionamiento*, en el mercado, de la empresa. Con la seguridad de que estas novedades habrán de ser del gusto y consumo de los clientes. Por eso las empresas de servicios han aportado, al conocimiento humano, nuevas formas de ver las cosas y plantearse nuevas soluciones, más eficaces, para resolver los mismos problemas. Para algunos la mercadotecnia tiene dos facetas: la primera es una

filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda, consiste en una serie de actividades que se utilizan para implantar ésta filosofía¹⁷.

Mercadotecnia de Servicios.

“El sector de servicios está atravesando por un periodo de innovaciones y cambios verdaderamente espectaculares”.

Christopher H. Lovelock

No sólo en los EU los servicios representan las dos terceras o las tres cuartas partes del Producto Nacional Bruto. Pues aun en las industrias de fabricación existe un amplio sector de servicio oculto que implica los llamados “servicios internos” tales como: contratación, publicaciones, servicios legales, administración de nóminas, aseo de oficinas, transportes y otras muy diversas tareas¹⁸

Por ello muchas organizaciones se están decidiendo a recurrir a fuentes externas, para aquellos servicios internos, que puede desempeñar con mayor eficacia un subcontratista especializado. El sector de servicios está atravesando por un periodo de innovaciones y cambios verdaderamente espectaculares. En muchos casos, los proveedores de servicios ofrecen a los clientes rentar un objeto físico, como un automóvil o contratar por un periodo breve, la mano de obra y los conocimientos de personas; desde el registro adecuado de clientes en un hotel hasta una cirugía cerebral.

Y los factores que impulsan esta constante transformación, de la administración de servicios, son muy numerosos y de distinto origen, que de alguna manera resultan convergentes. Entre otros pueden citarse:

1. La privatización de las corporaciones públicas y las organizaciones no lucrativas.
2. Las innovaciones tecnológicas, como la computación y los adelantos en las telecomunicaciones.
3. La expansión de negocios de arrendamiento.
4. El crecimiento de “cadenas” de compañías que operan con franquicias.
5. La creación de centros lucrativos de servicio dentro de las empresas de manufactura (contaduría, finanzas).

6. Las presiones sobre las organizaciones públicas no lucrativas para encontrar nuevas fuentes de ingreso.

7. La contratación y promoción de gerentes innovadores.

8. Las organizaciones públicas **no lucrativas** están adoptando una nueva forma de pensar, añadiendo servicios para obtener utilidades, como tiendas en los museos, restaurantes, catálogos y consultorías a proveedores externos.

9. Numerosas organizaciones de servicio han invertido en investigaciones para determinar qué es lo que quieren sus clientes en todas y cada una de las dimensiones del servicio, en programas de mejoramiento de la calidad diseñados para entregar lo que los clientes quieren y en una medición continua sobre qué tan satisfechos están los clientes con el servicio que reciben.

10. La creación de nuevos o mejorados servicios, por el fácil acceso de la información remota. Tan útil como podría resultar el diseño informático del expediente clínico único para cada paciente, en un archivo en red dentro de un hospital o clínica.

El registro de la información, en bancos de datos de fácil acceso es muy útil para el conocimiento de los patrones (*Pattern*) de empleo de los servicios por los clientes, para difusión de la información y para orientar la educación de la población.

Dentro de los cambios que se están dando con buen éxito está, la necesidad de proveer beneficios similares con procesos diferentes. Por ejemplo, ante la necesidad de un mecanografiado o la transportación en auto, en un caso comprar un automóvil y manejarlo uno mismo o tener una computadora y escribir, uno mismo el documento. En otro caso rentar el automóvil y conducirlo uno mismo o contratar a un chofer para que conduzca el automóvil o en otro caso, rentar una computadora o contratar a una secretaria para que utilice la computadora.

Sobre la Diferencia entre Bienes y Servicios.

“Los servicios constituyen las entidades más perceptibles que existen en derredor del hombre”.

Son numerosas las alusiones que se hacen constantemente en los libros y revistas sobre mercadotecnia de servicios, en los que se insiste en distinguir y

separar los bienes y los servicios. Las principales diferencias, dicen los expertos son cuatro: a) La intangibilidad de los servicios, porque no son cosas que puedan verse o tocarse. Este criterio tiene su parte de verdad, efectivamente los servicios no son cosas sino actos, comportamientos y acciones que realizan otras personas para beneficio del *cliente*. Sin embargo el término intangible se aplica la más de las veces para referirse a algo que ejerce su influencia o su acción de manera imperceptible. En este segundo sentido de la palabra hay que advertir que los servicios constituyen las entidades más perceptibles que existen en derredor del hombre y es ahí, donde con más prontitud se constatan los aciertos y los errores. Por ejemplo cuando asistimos a un restaurante, lo que comemos y bebemos son cosas que percibimos por diferentes sistemas sensoriales que nos informan: del sabor, el olor, la temperatura, la textura, la consistencia, etc. Pero además las características del lugar y el ambiente, si hay música, si el *servicio* es oportuno, cortés y diligente. Todo ello ocurre al momento y en uno sólo puede venirse a pique si algo sale mal. Los servicios son lo más perceptible que hay para el usuario y no necesita ser cosa para generar agrado y plena satisfacción si es bueno.

b) La heterogeneidad. Porque los servicios son muy variados y diversos. Así lo consideran los expertos. Sin embargo los bienes también lo son. Tal vez sería mejor decir que los servicios van más directo a la persona, a lo que ella es o a lo quiere. Lo percibimos así cuando se asiste a la peluquería o a una audición musical o a una intervención quirúrgica.

c) La simultaneidad con que se dan la producción y su consumo. Cuando el guía de un Tour se esfuerza por mostrarnos y hacernos entender el valor estético o histórico de un puente o de una catedral, su participación termina con la última palabra que pronuncia y si nosotros, como sus espectadores, hemos podido seguir todas sus explicaciones y nos satisfacen, el servicio se ha dado y su consumo también, casi al mismo tiempo.

d) Su carácter perecedero. Porque el servicio se extingue en el acto mismo en que aparece. Por ejemplo cuando un taxista nos transporta de nuestra casa a nuestro trabajo, el traslado ocurre de un sitio a otro en un tiempo definido, en el que no se puede echar marcha atrás. Podemos volver y repetir el viaje pero será en otro tiempo y con vivencias diferentes.

Para otros las características de los servicios que los distinguen de las cosas son más y hablan de:

La Naturaleza del Producto. Un bien es un objeto, un artefacto o cosa. En tanto que un servicio es “un hecho, un desempeño, un esfuerzo”. Algo más parecido a un espectáculo o una función de teatro. El servicio no siempre es tocable y está limitado, siempre, por el tiempo. Son experiencias y vivencias pasajeras aun cuando pueden tener consecuencias perdurables; un paseo por el Rhin, por ejemplo.

La Participación del Cliente en el Proceso de Producción. Pues a menudo los clientes se implican y enredan activamente para ayudar a crear el producto o servicio transformándose de alguna manera en colaboradores.

Las Personas Como Parte del Producto. Cuando los clientes no sólo están en relación con el personal de servicio, sino también con otros clientes. Por ejemplo, cuando se viaja en metro o en autobús en las horas pico o en la sala de espera de un hospital.

Los Problemas con el Control de Calidad. En el caso de los bienes (cosas) fabricados, se pueden verificar para ver si se apegan a los estándares de Calidad mucho antes de que lleguen al cliente. Pero cuando los servicios se consumen a medida que se producen, el “ensamblado” o terminado final tiene lugar bajo condiciones de tiempo real y frente al cliente.

La Evaluación es más Difícil para los Clientes. Los bienes físicos tienen a la vista los atributos de relieve que un cliente puede determinar antes de adquirir el producto, por ejemplo, el color, el estilo, la forma, su ajuste, la dureza, y el precio. En el caso de los servicios lo más relevante, son las cualidades de la experiencia que vive el usuario, durante el consumo y al final del servicio. Dentro de ellas destaca el trato personal; *que lo haya*, y de muy buena calidad. No hay que olvidar que *la diferencia entre dos negocios de servicio radica en la calidad de los empleados que proporcionan el servicio.*

No hay inventario de los servicios. Puesto que un servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible, resulta “percedero” y no se puede inventariar. Como consecuencia, cuando la demanda del servicio excede a la capacidad de producción, los clientes se retiran decepcionados, puesto que no hay disponible un inventario que respalde el servicio.

Importancia del factor tiempo. El servicio se debe proporcionar con prontitud, de manera que los clientes no pierdan demasiado tiempo esperando para recibirlo. En todos los casos los clientes tienen un cierto conocimiento y expectativas acerca de cuánto tiempo se lleva completar una tarea. Por ejemplo, el mecanografiado de un documento, un informe, un estudio o la consulta de un profesional.

Diferentes canales de distribución. En los negocios de servicio se utilizan canales electrónicos (como en las transmisiones de TV o radio, o en la transferencia electrónica de fondos) y las empresas de servicio son responsables de controlar al personal que tiene contacto con el cliente. Tal vez también deban controlar la conducta de los clientes en las instalaciones de servicio, con el fin de asegurarse de que las operaciones funcionen sin problemas y de evitar situaciones en las cuales la conducta de una persona irrite a otros clientes que están presentes en ese momento. Algunos consideran que otra diferencia importante, entre bienes y servicios, es el hecho de que en el caso de los servicios hay ausencia de datos competitivos, y el problema que representa la determinación de costos, más las restricciones y oportunidades especiales, a las que se enfrentan los vendedores de servicios públicos y no lucrativos. El problema en la determinación de costos para la fijación de los precios es fundamental. Pues si un vendedor no conoce el costo promedio de producir una unidad de servicio, le resulta difícil determinar cuál debería ser el precio de venta.

Muchas empresas de servicio todavía están luchando para contar con una estructura organizacional que integre la mercadotecnia y las operaciones en forma calculada, que bien entendida proporcione constantemente niveles elevados de calidad del servicio y de satisfacción del cliente. Dos grupos de datos son clave en la investigación de mercado: 1) la determinación de las necesidades de los clientes, y 2) las medidas de satisfacción de los clientes, con elementos específicos de servicio. Como quiera que sea, siempre se hace imperativo que, el producto servicio, ha ajustarse a las necesidades del cliente. Pues lo que siempre ha de conseguirse es la satisfacción de los consumidores-clientes, como los denomina Gustavo Alonso¹⁹.

La Mercadotecnia de Servicios, en el Sector Público.

“Poner al alcance del consumidor servicios atractivos y comprables que satisfagan sus necesidades y expectativas presentes o futuras”.

La mercadotecnia es el arte de poner al alcance del consumidor productos (bienes o servicios) atractivos y comprables que satisfagan sus necesidades y expectativas presentes o futuras. Para las empresas la mercadotecnia es una estrategia de la alta gerencia que pone en movimiento a todos los departamentos de una institución pública o privada, a partir de las necesidades y expectativas de los consumidores para configurar las características de sus productos, su distribución y sus precios, en comunicación permanente con los clientes. En este sentido es muy importante la información que recogen día a día los vendedores y el resto de personal que esta en contacto con los clientes. Porque son ellos quienes primero se percatan de los problemas y necesidades que viven los clientes a la búsqueda del producto que mejor satisface sus necesidades. En todas las grandes empresas existe un departamento de Mercadotecnia y tal vez esto ha influido, para que tarde en madurar el concepto amplio de esta disciplina, que debe imbuir el pensamiento de todo el personal independientemente del rango o puesto. Justamente en este sentido es que la Mercadotecnia puede beneficiar la calidad de los servicios médicos del sector público y reducir los costos. En este punto hay que destacar la importancia que tiene para la población la fijación de precios, por las autoridades sanitarias, para los distintos servicios médicos, públicos y privados. Con sus máximos y mínimos para evitar así los abusos y fraudes de que son objeto los pacientes o sus familiares.

Nueva Definición de Mercadotecnia.

“El arte de *vender* la *producción* de una empresa *al mejor precio* y favorecer el *crecimiento* y el *desarrollo*... en beneficio de la comunidad a la que sirve”.

Para nuestro propósito y en mi opinión podríamos definir a la mercadotecnia como el arte de *vender* la *producción* de una empresa *al mejor precio* y favorecer el *crecimiento* y el *desarrollo* de la estructura empresarial y *de su personal* en beneficio de la comunidad a la que sirve. Esta fórmula sintética nos lleva a considerar en especial cada concepto y pasearnos un poco sobre lo que ha sido el gran panorama de la Maestría en Administración de los Servicios de Salud.

Todo lo que el hombre hace, para beneficio de otro y, a cambio de ello, recibe un pago, es trabajo. El producto del trabajo del hombre pueden ser bienes o servicios o mejor aun *bienes y servicios*. Y cuando son varios los entes productores y varios los consumidores se crean las condiciones de un mercado. Entendiendo por mercado todas las relaciones que se dan entre el oferente de un bien o de un servicio y el destinatario de esos productos, quien paga por ellos un determinado precio. Al destinatario de todo producto, dentro de un mercado, también se le denomina comprador, usuario, consumidor, o *cliente*.

Alter Ego, el Colaborador.

“La preferencia del cliente... lo que él necesita, lo que él quiere y lo que él desea... no son otra cosa que *Valores*”.

En la vida grupal o social del hombre que es su condición biológica normal, siempre se requiere de la colaboración del otro. Para recolectar los productos naturales, para procesarlos, para la generación de objetos útiles para otros quehaceres, para aprender, para hacer, etc., para todo se cuenta o se requiere de la participación de otros. Así surgen y se desarrollan las sociedades y las empresas. Pero todo desarrollo implica cambio. Por ejemplo para aumentar la producción de un determinado bien, se requieren más manos y horas de labor,

más espacios y más útiles de trabajo. Útiles, las más de las veces generados o inventados en el propio ambiente laboral. Todos estos cambios requieren de un orden y una estructura. Pero en toda estructura organizada o empresa destacan de inmediato como elementos fundamentales e insustituibles: la estructura misma, los recursos materiales y los recursos humanos. Así resumida y sintetizada la idea de una empresa o institución, se hace necesario regresar a la otra, la de mercado.

En el mercado, en el campo de las transacciones comerciales, ocurre de manera natural una competencia bipartita. Por una parte están los productores de bienes y servicios, las empresas y por la otra los consumidores, los compradores, los usuarios, en una palabra en común, los destinatarios de esos productos, los clientes. Estos últimos en la cadena de producción, por su importancia en la vida de las empresas, son o deberían ser para cada empresa, los primeros. Porque de la elección y preferencia que ellos manifiestan, en el mercado, depende la vida y sobre vida de toda institución o empresa. Esta verdad de Perogrullo ha tardado mucho en consolidarse en el lenguaje y en las acciones de las empresas y de las instituciones. Sobre todo en aquellas dependientes parcial o totalmente del Estado. Porque existe el prejuicio de que el cliente no sabe ni de que esta hecho, ni como está hecho un producto. Pero este desconocimiento o ignorancia del cliente resulta irrelevante en el proceso de compra-venta, no es más que la otra cara de una misma moneda, que es la elección y la predilección del cliente, que se manifiesta con la reiterada compra de un dado producto. La preferencia del cliente, por un producto, señala sin más, lo que él necesita, lo que él quiere y lo que él desea. Estos elementos no son otra cosa que *Valores* y cuando el cliente tiene la opción de escoger con libertad, entonces elige de entre ellos aquel que mejor satisface sus necesidades. Porque todos esos detalles, peros y melindres del consumidor son *Valores* que es necesario satisfacer de alguna manera. Ya que tarde o temprano aparecerá en el mercado un proveedor que se ocupe de ello de mejor manera y asegure así su supervivencia y un lugar preeminente entre sus competidores.

Pero ¿qué es lo que hace que las personas elijan y prefieran un producto? Eso se llama buena calidad o simple y llanamente, *Calidad*. Otros suelen llamarle valor agregado, ese “agregado” es lo que algunas empresas o servicios se

niegan a otorgar a sus clientes. La calidad siempre tiene o cubre dos aspectos, uno objetivo (la necesidad) y otro subjetivo (la satisfacción), ambos muy importantes. Por ejemplo cuando deseamos comprar un bolígrafo buscamos entre los que hay en el mercado uno que escriba bien, que funcione bien el mecanismo que protruye o retrae la punta del inscriptor, que no manche los dedos al escribir, que la pinza o broche que lo fija a la bolsa de la camisa o de la bata presione bien, etc., todos estos son aspectos objetivos y cuando encuentro que hay dos que satisfacen mis necesidades pregunto por el precio. Si encuentro que uno es más caro que otro, entonces pregunto por la razón que explica o justifica la diferencia. Puede ser que uno de ellos está discontinuado y son los últimos ejemplares en venta y por ello son más baratos, o que el más caro tiene un depósito de tinta mayor que lo hace más duradero, etc. En fin hasta aquí todas las características analizadas y el precio son elementos objetivos que influyen en mi elección. Sin embargo cuando ya tengo ante mi dos o tres productos que cumplen los requisitos mínimos de mi necesidad de escribir. Tengo que elegir y en ese momento aparecen otras características no siempre de índole menor, como pueden ser, el tamaño, el peso, la forma o el aspecto y el color. Estos últimos son elementos decisivos predominantemente subjetivos. Pero que también debe conocer el fabricante o proveedor de esos bienes. Porque el consumidor, tarde o temprano descubre que “no siempre lo más barato es lo mejor” y lo más caro tampoco. Por ejemplo los bolígrafos Mont Blanc, es frecuente que dejen pequeños residuos de tinta al inicio o al final de un trazo y... son muy caros.

Sobre la Calidad.

“Calidad es, adecuación al uso”.
*J.M. Juran*²⁰.

Terminada la segunda guerra mundial, y suspendidas las acciones bélicas, la batalla fuerte se desplazó al campo del comercio y los negocios. En Estados Unidos de Norteamérica la industria, beneficiada por la nueva tecnología de la guerra, se dedicó a crear novedades y “necesidades” para esas novedades. Mediante una profusa, diversa, engeguedora y alienígena publicidad, trataba de vender todo y a todos. En esa época surgen los inscriptores con tinta de secado rápido, el vulgar bolígrafo que vino a desplazar a la pluma fuente, las

medias de nylon que sustituían a las de seda, las fibras sintéticas para suplir al algodón y la lana. Entre las nuevas necesidades estaba el confort, el lujo y el status social. Los automóviles grandes y suntuarios. Los alimentos y las golosinas “chatarra”, el refresco de coca, los cigarrillos perfumados y la goma de mascar. Para la industria norteamericana era el auge de la producción en serie y su mercado se extendía a todo lo ancho y a todo lo largo del continente pero también abarcaba a los países aliados y a los dominados. La tónica era producir, innovar y vender, sobre todo vender. De lado de la población indefensa se desató el “consumismo”, el deseo irracional e irrestricto de comprar y luego cambiar lo más pronto posible: el televisor, la lavadora, el radio y otros enseres. Aparecieron los objetos de “úselo y tírelo”. Los constantes cambios, para “mejorar”; de comprar lo nuevo y desechar “lo viejo” generó también el concepto no muy claro de obsolescencia. En Europa, específicamente en Alemania, suspendidas las acciones bélicas su industria retoma sus líneas de producción interrumpidas por la guerra. Surge con una tecnología muy avanzada y nueva, con lo cual conquista el mercado mundial porque sus productos son de alta calidad, buena presencia y durabilidad. Simple y llanamente, son los mejores. Cumplidos cinco años han pagado su deuda de guerra y por su desarrollo y organización son considerados “el milagro alemán”. Producen desde un microscopio hasta un tetramotor o un buque, con una industria de primera línea. En el Japón en cambio, con escasos recursos y poco terreno cultivable, tienen que importarlo todo a un costo muy elevado. Así que su única salida es producir y vender, aunque la producción inicial es de baja calidad, pronto se dedican a investigar y recibir asesoría para *producir mejorando día a día la calidad de sus productos*. Con más lentitud que los alemanes, cumplidos diez años de la postguerra, pagan su deuda de guerra y están en posibilidad de prestarles dinero a sus vencedores. Se habla entonces con justificada razón, del “milagro japonés”. Ellos inventan nuevos modos de hacer las cosas a bajo costo y con una calidad que pronto compite con la de los mejores. Desarrollan toda una teoría sobre *la mejora continua* y ofrecen al mundo nuevos conceptos entre ellos el de *la Calidad*. Este término tan antiguo como la humanidad misma es traducible a todos los idiomas y en la mayoría de los países occidentales, tiene su origen en el latín, Qūalitās que significa cualidad o manera de ser y hay cualidades buenas y puede haber

cualidades malas o no deseables. Pero para el ejecutivo japonés graduado en una Universidad el concepto de Calidad va más allá, aunque en la misma línea de pensamiento, hacia lo bueno y lo óptimo, y trata de apresar también lo inefable. Lo que cada persona experimenta en lo más íntimo de su ánimo, ante algo que de verdad le satisface. Como ejemplo y como muestra de lo vasto del concepto van algunos datos tomados de aquí y de allá, cuando se lee sobre los documentos de *la Calidad* y se descubren, como entre líneas las ideas y los conceptos, todavía novedosos, para las mentes occidentales de lo que se escribe allá en el Japón. Allá donde mejor se realizó la idea del control de la calidad y del control total de la calidad.

Para algunos, calidad es, simplemente suma de cualidades, para otros, ausencia de defectos. Algunos, con sus razones, opinan que es lo más barato, porque se puede comprar. Otros, lo que cuesta más. Para los que hablan con menos razones, pero con cierta contundencia nos aseguran que Calidad es algo que no siempre sabemos qué es, *pero* en cierto sentido, *se siente*. Es algo que no siempre se puede medir. Pero que siempre, siempre... se puede mejorar. Para Masaaki Imai²¹ Calidad es algo que tienen algunas cosas y no tienen otras.

Para Juran Calidad es simple y llanamente, “adecuación al uso”²⁰. Esta fórmula tan sencilla no siempre resulta suficientemente explícita, para comprender su alcance. Adecuación al uso implica que el productor de un bien o servicio ha de estar atento y conocer con suficiencia al cliente y lo que el cliente desea para satisfacer en condiciones diversas una misma necesidad. Por ejemplo para transportarse una persona requiere de un automóvil. Si al cliente le gusta disfrutar los paseos al aire libre, elegirá un auto convertible. Sin embargo en algunas latitudes el sol del medio día suele ser molesto. Entonces habrá la necesidad de desplegar o subir el capot. Pero en esa situación surge un problema porque algunos materiales filtran poco las radiaciones solares o se calientan mucho y resulta incomodo permanecer dentro. Para ello el fabricante deberá recordar la regla de oro de Juran: “adecuación al uso”. Y para quienes están comprometidos afectivamente con lo que hacen nos recomiendan que, hablemos de lo que hablemos, la calidad, la verdadera calidad es la que cumple los requisitos de los consumidores. Calidad es el valor agregado. Es ese algo no siempre medible, que siempre puede mejorarse. Sin olvidar que

por muy buena que sea la Calidad de un producto o servicio, no podrá satisfacerse al cliente si el precio es excesivo. No podemos definir la Calidad sin tener en cuenta el precio. Siempre hay que esforzarse por ofrecer un producto de Calidad justa, a un precio justo y en la cantidad justa. Por ello, y para concluir se puede decir que Calidad es eso que el humano pone o agrega en el proceso o trabajo que realiza y que ya en el producto final *satisface* al cliente y por ello lo hace deseable y comprable. Aquí sería oportuno reflexionar un poco sobre las razones que hacen del decir popular una verdad incontrovertible y de mucho peso cuando escuchamos de las personas más necesitadas que “lo que es regalado o gratuito no es bueno” y “no cura”.

Pero la Calidad en el contexto de las empresas y los negocios no es fácil definirla, no se deja apresar dentro de una fórmula abstracta y los “Gurús” y los especialistas de la Calidad no se preocupan mucho por definirla porque saben que en la vida cotidiana de todos, todos sabemos cuando hay buena calidad.

Para Deming²² la Calidad la determina el cliente y para K. Ishikawa²³ “la Calidad es la plena satisfacción del cliente” y, él mismo en otra parte, de su texto señala que: “La verdadera Calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores y toma en cuenta el costo”, para Philip B. Crosby “La Calidad no es algo específico, pero se le reconoce *al verla*”²⁴, También puede expresarse con una sencilla ecuación donde $\text{Calidad} = \text{Frecuencia de deficiencias} / \text{Ocasiones de deficiencias}$.

Por otra parte de lo observado y de lo vivido se puede conjeturar que, dentro del sistema del Control Total de Calidad, es eso que el humano agrega en el *proceso* que realiza y que ya en el producto final, *satisface* al cliente y que por ello lo hace deseable. Pero en nuestra cultura popular y en nuestro idioma a la buena calidad la definen tres características que poseen las cosas que satisfacen plenamente las necesidades y los deseos de un cliente, tal producto o servicio ha de ser *bueno, bonito y barato*. Ese es el sumum de la Calidad y de cualquier objeto que *satisface* los deseos de un cliente. Para Avedís Donabedian²⁵, “Calidad de la atención médica es *una intención* y un propósito que ha de actualizarse en cada acto médico. En el que se ha de buscar y otorgar, para cada paciente, el máximo beneficio con el menor riesgo posible” y debemos agregarle, con los recursos disponibles y al menor costo.

En resumen sea lo que sea la Calidad (buena calidad), ésta, siempre se relaciona, de alguna manera con las necesidades del cliente, a las que ha de satisfacer en grado óptimo, al más bajo costo, en el menor tiempo posible y con los recursos disponibles.

Los Procesos.

"Hay que incorporar la Calidad durante la etapa del diseño ...
y el trabajo en equipo es esencial para **el proceso**".
E. Deming²².

Todos los productos que fabrica el hombre resultan de la transformación progresiva de las materias primas de que están hechos. Y esos cambios se suceden de manera secuencial, lógica y planeada. Pues sólo así se consiguen bienes y servicios de calidad óptima. Los diferentes pasos que se suceden en la línea de producción se denominan *procesos* y es ahí donde se gesta la calidad. En ellos invariablemente intervienen máquinas, herramientas, instructivos, instrumentos y los hombres que los manejan. Los primeros constituyen los recursos materiales y los últimos, los *Recursos Humanos*. Aunque es obvio que ambos elementos son importantes para conseguir la mejor calidad en cada proceso, los expertos en calidad, inclinan la balanza a favor de los recursos humanos. Pues consideran que teniendo el mismo material y el mismo equipo, el trabajo de los operarios, es a fin de cuentas el único que va a definir la calidad de cada subproceso y del proceso todo que culmina con el producto terminado y con la venta, listo para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y los usuarios.

En el mundo del mercado, ahí donde se compran y se venden bienes y servicios los fabricantes o productores reciben el nombre genérico de *proveedores* y los consumidores y los usuarios el de *clientes*.

Cliente y Clientela.

"*Cliente* es el destinatario de un producto, resultado del esfuerzo y el trabajo de otros".

En este sentido cliente es el destinatario de un producto, resultado del esfuerzo y el trabajo de otros, a los que genéricamente se les reconoce como proveedores.

Este término, el de cliente, deriva del latín *cliens* y *clientis* que comenzó por significar persona que está bajo la tutela o protección de otra²⁶. Ese significado se remonta al medioevo cuando los campesinos y en general todo habitante de un determinado lugar se acogía a la protección de un Señor. Era la salvaguarda que los poderosos otorgaban a aquellos, que aceptaban o solicitaban su protección, a cambio de su trabajo, una renta o tributo y al conjunto de todos ellos se le llamó *clientela*. Con el tiempo adquirió otros significados y así en el inmediato pretérito pasó a denotar persona que utiliza los servicios de la que ejerce alguna profesión y en nuestro presente, también identifica al comprador al usuario y al consumidor de algo. En este sentido *cliente* es el destinatario de un producto, resultado del esfuerzo y el trabajo de otros, a los que genéricamente se les reconoce como proveedores. Pero en la metodología de la calidad, *el cliente* adquiere un significado muy particular, pues es *el cliente* la razón de ser de toda institución o empresa. Es el único elemento importante a satisfacer, porque él es el que compra y con su elección y con su compra permite que sobre vivan unas empresas y otras no.

El Cliente Interno.

“El siguiente Departamento es nuestro cliente”.

*K. Ishikawa*²⁷

En la cadena de producción se suceden uno a uno todos los procesos y subprocesos. En cada uno de los departamentos se reelaboran los materiales, según ciertos estándares de calidad, para que al final de la línea el consumidor utilice y disfrute de la calidad del producto recién puesto en sus manos. Sin embargo en esa cadena, un departamento intermedio, se comporta a la vez

como cliente, procesador y proveedor. Cliente porque recibe un producto semielaborado al que debe procesar y luego entregar al personal del siguiente departamento, y ahí, en ese momento, es que se comporta como un proveedor. Como proveedor debe entregar un producto más elaborado que el que recibió, pero tomando en cuenta todos los requisitos que le solicite el departamento que le queda delante y que por ello funciona para él como cliente. De esta manera los requisitos del cliente externo se van resolviendo ordenadamente a través de todos los procesos intermedios.

Pero fueron los campeones de Calidad, los japoneses, quienes declararon que "*el siguiente Departamento es nuestro cliente*"²⁷ para enfatizar que todos los implicados en la producción de un bien o servicio, requieren, para conseguir la mejor calidad, que el material que reciben, para trabajar, tenga ciertas características que permitan un proceso o elaboración óptimos. Pero también procede llamarle cliente porque todos en la cadena han de tener presente que, el importante está al final de la cadena, el cliente externo o consumidor. Por eso se aplica, el nombre de cliente interno al responsable del siguiente paso o departamento en la cadena de producción, para distinguirlo del cliente a quien está destinado el bien o servicio. Que por ello y por no pertenecer a la empresa, se le llama también cliente externo. ¿Pero por qué no todos aceptan el concepto de Cliente Interno?

Karl Albrecht y Jack Carson popularizaron el término de *Cliente Interno*²⁸ en sus libros "*La Excelencia de los Servicios*" y "*La Revolución de los Servicios*"., su uso no ha logrado generalizarse y es que, no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente. Los que así razonan afirman "Cliente es quien paga" y estos no pagan sino que cobran. En el concepto moderno de la Mercadotecnia, dentro de una empresa, en la cadena ordenada de procesos, se denomina cliente interno a la persona, departamento o Institución que recibe de otro, anterior, el resultado de las acciones que benefician al producto (bien o servicio) en desarrollo y este "cliente interno" a su vez se transforma en proveedor o **proveedor interno** cuando después de procesar el producto recibido para transformarlo en aquello que requiere la persona o departamento subsiguiente. Si el personal médico y no médico de una Institución de Salud (un Hospital o

Clínica) se hace la pregunta clave: ¿A quién o a quiénes afecta directamente la buena o mala calidad de *mi* trabajo? y luego de reflexionarlo, lo hace con toda seriedad honestidad, sabrá en ese momento *quiénes* son sus clientes internos y externos en una cadena de acciones que repercuten en el buen desempeño de todos. En esa cadena, todas las personas que intervienen, deben estar conscientes de que lo que hacen (trabajo) es adecuado y de buena calidad en la medida que satisface las necesidades expresadas o tácitas de su cliente interno y que tarde o temprano influye en el bienestar y satisfacción del Cliente Externo o Destinatario Final.

Los Recursos Humanos.

“La diferencia no está en las máquinas, está en los hombres”.
*K. Ishikawa*²³.

Cuando los empresarios y financieros norteamericanos visitaron el Japón de la postguerra, ellos miraban y escudriñaban con interés sus instalaciones, veían con cierta incredulidad la maquinaria, las herramientas y todo aquello que significara un avance en su tecnología. Suponían que para explicar su crecimiento económico con base en sus exportaciones, debería haber “algo” notorio y palpable que fuera diferente. A lo que los empresarios japoneses replicaban, “la diferencia no está en las máquinas, está en los hombres”. Pero esa aclaración les decía muy poco a las personas que no sabían cómo se organizaban para lograr su objetivo fundamental. Producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes. Para los japoneses, el hombre es el primer recurso y el más importante. Esto es para ellos, una verdad incontrovertible y no pose o slogan político.

El Recurso Humano.

“El ser humano. Éste debe ser principio y fin de todo”.
*Gary Dessler y Ricardo Varela*²⁹.

Lo primero y fundamental de una empresa debe ser el grupo de personas que la conforman.

De muchas maneras se ha insistido sobre lo importante que es para cualquier empresa o institución el cuidado que ha de tenerse en el capítulo de los Recursos Humanos, su columna vertebral, la selección, orientación,

capacitación y el entusiasmo que ha de infundirse a todo el personal para su mejor desempeño y adaptación al mundo cambiante del mercado³⁰.

Sin embargo son muchas las empresas e instituciones que se mantienen a la saga por temor al cambio. Mucho se ha criticado el papel que se le sigue asignando a la Unidad de Recursos Humanos limitándola exclusivamente a las labores de nómina y al cumplimiento de un código disciplinario de fondo legal y al pago puntual de las obligaciones salariales, pues en esas empresas se sigue aceptando a la Administración como “un mal necesario”³¹, sin descubrir todavía las potencialidades de gestión que tiene ese Departamento para el mejor logro de las empresas que miran el futuro promisorio de la Calidad.

En la producción de bienes y servicios las personas son los principales factores productivos generadores de plusvalía o valor agregado como suele denominarse hoy. Por lo tanto es necesario mejorar de manera constante³², las competencias profesionales de la plantilla del personal de una empresa o Institución que desee mejorar su posición en el Mercado, que esta exigiendo plasticidad para adaptarse y adelantarse a los cambios que exigen los tiempos y los usuarios.

La participación, la formación o educación y el reconocimiento de los empleados constituyen más que un triángulo³³, la trípode en la que descansa cualquier proyecto para mantener la capacitación continua de todo el personal incluyendo a los Directivos de una empresa moderna que se orienta a la competitividad y la satisfacción de los clientes y usuarios de este milenio que recién se inicia.

En la actualidad se hacen investigaciones y estudios minuciosos para rescatar a las empresas poco productivas o para echar a andar otras nuevas que garanticen su rentabilidad. Dentro de la Administración hay un capítulo dedicado exclusivamente al análisis de todos los aspectos relacionados con los Recursos Humanos, pues para el buen éxito se requiere que cada elemento este ubicado en el sitio adecuado, con la preparación y los recursos necesarios. “Estudiar y analizar el factor más importante como motor de nuestra sociedad: el ser humano. Éste debe ser principio y fin de todo”³⁴. Pues son los empleados de una compañía, sus recursos humanos, quienes le dan su ventaja competitiva. En un Hospital todos los que atienden directamente a los pacientes o a sus familiares y a todos los *clientes internos*.

La Administración de los Recursos Humanos.

“Las nuevas tecnologías deben... generar flujos de *participación y comunicación suficientes...*”

Para la Administración de los Recursos Humanos dentro de un proyecto estratégico, destacan los siguientes pasos:

1. La planificación de la Plantilla, que es calcular constantemente las necesidades de personal de una empresa previendo las gestiones que deberán ocurrir en el futuro, a corto, a mediano y a largo plazo.
2. La selección del personal, buscando que cada persona encaje en el puesto y en la cultura empresarial. Con ello se consigue minimizar la rotación y la mayor satisfacción de los empleados.
3. La formación continua, para mejorar inteligentemente las capacidades profesionales de cada persona y con ello mejorar su rendimiento y aprovechamiento para la empresa.
4. El desarrollo de carreras de profesionalización (las carreras hospitalaria y de subespecialidad, para el personal de base y que esperan todavía, grado, programa, profesorado y presupuesto), dentro de la empresa mediante desempeño curricular con objeto de que el empleado tenga siempre una perspectiva clara sobre sus posibilidades de promoción y desarrollo profesional dentro de la empresa. Sin que esto sea un compromiso irrevocable para la empresa o Institución, por los altibajos a que se encuentra expuesta. Pero que de alguna manera dan libertad al empleado de conseguir mejores beneficios dentro o fuera de la empresa, cuando ocurren cambios por expansión, clonación o exportación de mano de obra calificada.
5. Una política de participación del personal tanto en las decisiones como en los beneficios empresariales, para integrar realmente al empleado con la empresa.
6. Procesos de organización destinados a fomentar el espíritu de equipo y el concepto de cliente interno, eliminando las barreras inter-departamentales y los individualismos a ultranza de manera que la participación en el trabajo común sea un incentivo fundamental.
7. Políticas de valoración constante del desempeño del personal, transparentes, que fomenten la comunicación fluida entre los jefes y

colaboradores, en la comprensión de las tareas y de los resultados y las actuaciones de los empleados.

8. Políticas de recompensas para los empleados, solidamente fundamentadas en la de valoración constante, de manera que el empleado conozca en todo momento las razones de sus recompensas o la ausencia de las mismas.

Aquí la formación se debe entender como una acción orientada a modificar a sus beneficiarios incrementando sus capacidades, actitudes y conocimientos, su nivel de competencia; a provocar actitudes y comportamientos más ajustados, a acrecentar su autonomía y su potencial de adaptabilidad.

El mundo laboral ha ido evolucionando, dejando atrás la organización tradicional caracterizada por un sin número de tareas repetitivas, trabajos en línea, toma de decisiones centralizada, etc. La actual situación de globalización de la economía requiere de empresas dinámicas y con altos estándares de calidad que puedan adaptarse fácilmente a un entorno cambiante y exigente, en el que va a ser fundamental, la capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y dar respuesta a las nuevas demandas de atención o satisfacción al cliente de forma individualizada y personalizada. Esta nueva sociedad está generando, así mismo, como consecuencia de todo lo anterior, un nuevo concepto de perfiles profesionales, de competencias y de cualidades que se hallan caracterizadas, entre otros aspectos, precisamente por esa capacidad de adaptación.

En la formación continua se están planteando, por tanto, importantes cambios. Entre éstos está la necesidad de mayor nivel de conocimientos para poder acceder a este mundo del Internet y sobre todo al mundo de la información. Para ello la formación inicial deberá cambiar sus estructuras y esquemas de funcionamiento para responder a nuevos perfiles profesionales y personales que se demandan y para que facilite la integración de los trabajadores y trabajadoras en la sociedad del conocimiento en todas sus dimensiones: laboral, cultural, de ocio, y de participación ciudadana.

Así mismo, uno de los retos de la formación continua, en relación a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, es conseguir que las ofertas formativas respondan realmente a las demandas de formación, actuales y futuras y que permitan a su vez acercar las ofertas a las características y necesidades de los destinatarios allí, donde desarrollen su actividad

profesional. Las nuevas tecnologías deben ser, por tanto, capaces de generar flujos de participación y comunicación suficientes para que los trabajadores, como usuarios directos de la formación continua, puedan participar durante el desarrollo de todo el proceso de planificación y ejecución de la oferta formativa, sobre todo, en la toma de decisiones.

Luego si se piensa en la organización del personal en cada área o departamento, para administrar con eficacia sus recursos humanos será conveniente aplicar ciertos lineamientos generales que recomiendan los expertos.

1. Colocar a la persona adecuada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los trabajadores nuevos en la Empresa (Inducción al puesto).
3. Capacitar a los empleados en actividades que son nuevas para ellos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones laborales cordiales.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la Empresa.
7. Controlar los costos de la mano de obra.
8. Desarrollar las aptitudes de cada persona.
9. Crear y conservar el entusiasmo de equipo de trabajo.
10. Proteger la salud de los empleados y las condiciones físicas en las que se desempeñan.

No basta con decir y concluir que el Personal es el Recurso primario de cualquier Empresa, hay que creerlo y desarrollar el, o los programas que mejor convienen en la vida y desarrollo de las empresas e instituciones que producen servicios.

Cuando una empresa desea desarrollar productos de mejor calidad tiene que desarrollar también, un plan y un programa que facilite los cambios que es menester introducir en la organización. Y todo cambio siempre genera resistencia, simplemente por inercia. Pero para abatirla Kurt Lewin³⁵ recomienda tres acciones:

1. *Descongelar*, que implica reducir la inercia y la resistencia al cambio. En esta acción resulta muy útil captar alguno o algunos problemas de los

que surgen, como resultado la situación que priva en la empresa y tomándolo como ejemplo y razón de ser del cambio, se les sensibiliza *para que entre todos se busquen nuevas soluciones.*

2. *Mover*, que es desarrollar actitudes, *Valores* y comportamientos nuevos. *Actividades que se desempeñan mejor formando equipos.*
3. *Recongelar*, que es construir el refuerzo de los nuevos logros para asegurar que la organización no regrese a los modelos anteriores de hacer las cosas.

Es este último un nuevo nivel de equilibrio, de homeostasis que ha de reflejarse en el clima que priva en el departamento y en toda la compañía o empresa.

Pero para que todo eso ocurra se requiere de un ambiente de adecuado orden y amigable camaradería donde todos se sientan a gusto y con deseos de participar, de intervenir en aquello que pueda mejorar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa. Es necesario que se geste un sentimiento de pertenencia en todos los empleados independientemente de la labor que desempeñen y el rango o mando que sustenten. A eso es lo que se le llama Clima Organizacional.

El Hombre y la Sociedad.

“Los contratos, todos eran verbales o tácitos, pero con obligatoriedad manifiesta”.

Cuando alguien se encuentra frente a una tarea por realizar, en la que resulta insuficiente el esfuerzo de una sola persona, con todas sus potencialidades físicas e intelectuales, entonces se hace necesaria la participación compartida de dos o más personas. En esa cooperación co-participativa, los expertos en Derecho hablan de una participación individual, libre y voluntaria, sin coacción, ni amenaza y que ha de expresarse de palabra (frente a testigos) o por escrito. Este es sin lugar a dudas, el origen de la *Sociedad* y del *Derecho*, en la historia de la humanidad. De la *Sociedad* porque para crecer y desarrollarse, el hombre siempre necesita de los otros, trabajando en grupo o por equipos y del *Derecho*, porque ante los otros y entre los otros, nunca falta el que, en un convenio, subrepticamente o con engaños, trata de aprovecharse del otro. Es

obvio que en nuestra prehistoria los contratos, todos eran verbales o tácitos pero con obligatoriedad manifiesta. Porque quien no cumplía con su parte era castigado o excluido del grupo. Así concebimos la idea primaria de la justicia, y por ende del Derecho.

Cuando se construye un camino o un puente vemos trabajando un grupo de personas que realizan trabajos muy semejantes o parecidos: desbrozando el terreno, tendiendo cuerdas o cables y en todos esos casos es evidente que mientras mayor es el número de participantes es más grande también, la obra o menor el tiempo que se invierte. O por lo menos eso es lo que se espera.

El Trabajo de Grupo y el Trabajo en Equipo.

Pero ¿cuál es la diferencia entre el trabajo grupal y por equipos?

Grupo es simplemente un conjunto de elementos similares y cuando hablamos del trabajo de grupo nos referimos al trabajo que realizan varias personas, cada una, con una tarea semejante y por la cual les pagan lo mismo en función del tiempo (jornada) o del resultado (a destajo). En ese caso la participación anímica e intelectual, de cada trabajador es mínima. Como por ejemplo, sembrar o cosechar. Es el caso del trabajo de grupos y justamente en el trabajo agropecuario es donde se usa la talacha, un instrumento de labranza con que se identifica al trabajo burdo, simple y monótono.

Por lo contrario hablamos de equipo cuando varias personas, cada una con funciones propias, realizan tareas diferentes para alcanzar *un solo fin*, conscientes de la meta o la Misión. Por ejemplo, diseñar y fabricar un automóvil, organizar un servicio médico o planear la puesta en escena de una opera. En estos casos la participación intelectual es de mayor grado y especialización.

Con estas primeras ideas puede uno cuestionarse y ¿qué es mejor, el trabajo de grupo o el trabajo en equipos? Las respuestas son varias, pero para los fines de nuestro trabajo y en obvio de tiempo diremos que depende del objetivo que persiguen las personas que participan en el convenio o contrato.

Patrón o Jefe.

Si el que contrata lo que desea es un trabajo “común”, al más bajo costo y en el menor tiempo posible, va a solicitar el trabajo de grupos organizados por él y sometidos a su autoridad hegemónica ya que funciona como Director. Pero si el que contrata, lo que necesita es un trabajo de excepción o simplemente el mejor, entonces va a requerir a los mejores elementos en cada área de trabajo incluidos: el organizador-administrador y el director. Pero con sólo tener a los mejores no se puede garantizar un buen resultado, si cada uno de ellos y en su carácter personal, no está imbuido de una idea y un sentimiento que lo muevan al logro del fin común que se busca con la participación armoniosa de todos. En el equipo, el ánimo y la inteligencia, se ponen al servicio y se someten a la dirección de un líder. Porque no es lo mismo Director que Líder.

Trabajador o Colaborador.

Por otra parte, si el contratado, lo único que persigue es un sueldo y no aspira a desarrollarse como persona, ni desea compartir afectivamente con los logros de la empresa para la que trabaja, entonces lo que le interesa es un trabajo de grupo, bien pagado. Son los trabajadores que de inmediato se identifican como afiliados a un sindicato. Sin embargo si el contratado todavía conserva la lozanía del joven universitario que desea alcanzar nuevos logros dentro de una empresa que lo emplea para hacer lo que sabe hacer y le facilita los medios para capacitarse y además le promueve por los méritos en su desempeño, entonces lo que busca es incorporarse a una empresa donde es estimado y bien remunerado el trabajo en equipo bajo el mando y coordinación de un verdadero líder que educa con el ejemplo.

Por ello, es bueno reconocer que resulta artificial y exagerado dividir y categorizar por separado la actividad laboral del hombre, ya que si bien es cierto que en la actividad grupal o de trabajo no calificado, por lo general participa poco o muy poco la actividad intelectual y el componente afectivo, en la vida real se dan casos en los cuales los trabajadores del campo trabajando en verdadero equipo bajo la dirección de un líder, han superado las

expectativas y modificado el rumbo de la historia, como en los casos China bajo la dirección de Mao Tse-Tung y en Cuba bajo el mando de Fidel Castro. Por lo contrario son mucho más numerosas las muestras del trabajo altamente calificado que, realizado por trabajadores insatisfechos, desmoralizados y desubicados han echado a pique varias industrias de gran prestigio. (En México: Renault, Volkswagen, Alfa Romeo, etc.).

De hecho en todas las empresas e instituciones privadas o públicas se dan cita ambos modos de laborar y de dirigir. Algunos trabajan como grupo y otros como equipo y conviven en una misma empresa donde el que dirige puede ser el gerente o en el peor de los casos un patrón inculto.

El Sentimiento en el Grupo y en el Equipo.

“Todos para uno, y uno para todos”.
Alexandre Dumas

Pero ¿cuál es la diferencia esencial entre el grupo y el equipo? Básicamente la actitud y el desempeño del trabajador, que son diferentes y palpables en el grupo y en el equipo. En el primer caso su desempeño refleja bien su actitud individualista y egoísta, que se dibuja de una sola pincelada en la frase vulgar, y común entre la gente de baja estofa, que con descaro la repite sin sonrojo: “nuestro trabajo, lo hacemos porque para eso nos *alquilamos*” y “Aquí, *cada quien* para su santo”. Siempre pensando en su máximo beneficio personal sin parar mientes en el otro, aunque ese otro sea su amigo o quien lo recomendó.

En el equipo ya emergen, en los participantes otros valores de nivel superior, como la amistad, el bien común, la fidelidad, la lealtad y la honradez. Con una actitud diferente de colaboración oportuna y asertiva y un desempeño que aporta lo mejor de la persona en toda labor y participación. Hay en torno al equipo un ambiente de franca amistad y camaradería independientemente del puesto que se ocupa, y la colaboración y la ayuda son los signos que mejor le definen. Aquí la divisa se expresa mejor en la frase que hizo famoso a los mosqueteros de A. Dumas, “**TODOS** para uno, y **UNO** para todos”.

El Desempeño en el Grupo y el Equipo.

Cuando de paseo por la carretera, unos jóvenes viajan, contentos y festivos en una camioneta hasta que el ruido de una breve explosión y el desbalance del auto les anuncian que se ha reventado una llanta. En ese momento todos se apean y participan, uno aflojando las tuercas de la rueda, otro instalando señales de protección, otro poniendo piedras delante y detrás de cada rueda, etc. Todo el grupo trabaja siguiendo un poco la intuición, un poco la experiencia y quizá también la dirección del que más sabe. En este caso los ocupantes todos resultan ser compañeros de trabajo de una empresa automotriz y por eso todos, en mayor o menor grado conocen o saben lo que hay que hacer. Por ello la dirección quedó reducida a su mínima expresión. Pero si más adelante ocurre un percance que les imposibilita continuar su viaje y se hace necesario pernoctar en pleno campo, entonces surgen las opiniones, las quejas los reclamos, las órdenes y los temores. Es entonces que se hace necesaria la organización de las actividades y toma el mando o debe tomarlo quien más sabe de esos menesteres o que por lo menos tiene alguna experiencia. Él es el encargado de organizar y dirigir las acciones y los demás harán bien en aceptar el quehacer que se les ha asignado. Ya de noche es necesario hacer fuego para calentarse, ahuyentar a los animales y preparar algún alimento. En ese momento puede privar en el grupo cierto desconcierto pero pronto se descubre que en el grupo hay una persona con experiencia para encender fogatas y es ella la persona encargada de solicitar la colaboración del grupo y la que dirige las acciones para ese nuevo fin. Así se manejan *a grosso modo* la dirección y la jefatura de numerosas instituciones, partiendo del supuesto de que aquel que más sabe sobre algo, es el que mejor dirige las actividades de los otros sin tomar en cuenta otros pormenores. Con ese mismo principio se han dirigido, primero las tropas, luego las industrias y desde más antiguo algunas instituciones públicas y privadas.

Pero como procediendo así, no siempre se obtiene el beneficio esperado, ha surgido el estudio cuidadoso de la organización y dirección de las empresas e instituciones de más prestigio y las mejores. Así y sólo así ha sido posible poner de manifiesto que no son lo mismo un Director (de operaciones) que un líder o conductor.

El Clima en una Empresa.

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. Pues él mismo forma parte y conforma el ambiente. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El resultado de un buen Clima Organizacional en una empresa, se traduce en un excelente desempeño laboral, equilibrio organizacional, donde existe la igualdad, el respeto por la participación y la opinión de todos los integrantes de esa organización.

Para la cultura occidental, la que nació en Grecia, cuando se estudia al hombre pronto se le ubica entre los dioses y a través del mito, de alguna manera se “descubre” su semejanza y parentesco con aquellos. Sin embargo ya desde el siglo tercero de nuestra era, Plotino (205-270), el fundador del neoplatonismo coloca al hombre entre los dioses y las bestias y unas veces –dice él- éste se inclina hacia unos y otras hacia las otras³⁶.

Con los recientes estudios del genoma humano, ahora sabemos con más certeza que nosotros estamos taxonómicamente situados entre las bestias y somos chimpancés con una aproximación del 98% y ellos son seres humanos con un intervalo de confianza del 98%. Por otra parte los chimpancés son sólo gorilas en un 97% y los humanos somos también, un 97%, gorilas³⁷.

Y “Nos sentimos realmente humildes -dice Steve Bloom- cuando nos encontramos frente a un simio en la selva y lejos de nuestro propio *hábitat* de hormigón. Mientras estaba junto a un gigantesco gorila me di cuenta de que me encontraba en igualdad de condiciones y me sentí agradecido de que me permitiera observar su mundo tan cerca. Dócilmente baje la cabeza para demostrarle que mi presencia no representaba ninguna amenaza”³⁸.

Se dirá entonces que el hombre es un ente de cultura y esto lo distingue de los demás animales. Sin embargo hoy sabemos que los chimpancés *tienen su propia cultura*: un comportamiento recién adquirido, lo pueden transmitir a las sucesivas generaciones a través de la observación, *la imitación* y la práctica, igual que en el hombre. A través de los *mimes* como los concibe Richard

Dawkins³⁹ “elementos auto replicadores de cultura que son cedidos o transmitidos por imitación”.

Estos conocimientos nos deben hacer sentir humildes. Pues la línea divisoria entre los seres humanos y el resto del reino animal, hoy día es más indefinida⁴⁰.

Los chimpancés son los parientes más cercanos del ser humano e igual que nosotros *utilizan herramientas*, se enzarzan en batallas, *cazan en grupo* y comen carne además de plantas. *Cuidan a las crías* que han quedado *huérfanas*. Son capaces de *realizar descubrimientos que después pasan de generación en generación*. Los chimpancés *viven en sociedades patriarcales*. Las crías son relativamente indefensas cuando nacen. Pasan unas 7 horas al día comiendo semillas, hojas, flores y tallos. También cazan en grupo y *buena parte del tiempo lo dedican al descanso* y al acicalamiento. *El acicalamiento también cumple un importante papel social* ya que *satisface su necesidad de contacto físico*. Duermen en los árboles a 12 metros de altura y pasan varios minutos doblando y dando forma a las ramas con hojas, para procurarse una “cama” confortable⁴¹. Muestran excelentes habilidades para tejer y son escrupulosamente limpios.

En cuanto a los ancestros de nuestra propia especie la del homo *sapiens* les caracteriza su habilidad para elaborar utensilios y herramientas⁴². Por cierto, ahora

el estudio de esas herramientas, nos permite conjeturar sobre bases objetivas el desarrollo del pensamiento y de las habilidades del homo *faber* y su cultura.

Para los antropólogos cultura en su sentido práctico indica simplemente grupos de individuos con modos característicos de hacer las cosas y es a través de esos agrupamientos que podemos ver hasta qué punto ha estado organizada la vida del hombre desde muy antiguo⁴³.

Hasta hace unos 10.000 años, todos los hombres vivían de la caza y de la recolección (la primera revolución de la cultura humana). Después, los habitantes de algunas colinas del Oriente Medio domesticaron plantas y animales y fundaron las primeras aldeas⁴⁴. Para algunos investigadores la segunda gran revolución en la cultura humana fue la fundación de ciudades⁴⁵ como un proceso social y como una expresión de los cambios en la interacción del hombre con sus semejantes más que de su interacción con el ambiente.

Por esta razón no sólo constituye un punto culminante, sino también una encrucijada en la historia de la especie humana.

¿Pero por qué esta larga digresión, si nuestro tema es la satisfacción del cliente en los sistemas de Control de Calidad? Bueno porque de alguna manera nos debe quedar claro que lo original en el hombre, independientemente del rango de inteligencia con que le dota su genoma, y por encima de todo, es un ser social por necesidad. Necesita del otro y a través del otro, de todos los demás. Para cazar, para construir su habitáculo, para aprender, para sobrevivir. Es decir para todo. Y justamente es de eso de lo que se hace cargo la Administración en el desarrollo de las empresas y de las instituciones modernas que ven en el chofer, el empleado, el obrero, el carpintero o en el Director de un Banco, el principal recurso y el primero en el que se debe pensar para producir con calidad, objetos y servicios.

En esta línea de ideas importa ahora saber que sucede cuando el hombre se asocia con otros en la consecución de un fin, cuando entra en trato y contacto, por igual, con el hombre y con las cosas, para generar bienes y servicios.

Todo lo que rodea al hombre, siempre genera en él, un particular estado anímico. Aunque no siempre se de cuenta de ello, ni lo note. Y ese sentimiento que puede cambiar y ser diferente de un momento a otro, al cambiar las condiciones externas, también puede cambiar, cuando internamente, algo ocurre en nosotros. No nos sentimos igual cuando estamos solos, que cuando estamos entre la gente. Ni es lo mismo dialogar animadamente con un cliente, que de manera airada con un jefe autoritario y despótico. El mismo paisaje puede resultarnos agradable y bello, si nuestro viaje es de paseo y vacación, o indiferente o soso, si lo que nos espera al otro extremo del camino es la amenaza de un despido.

En las organizaciones que el hombre ha creado para generar bienes y servicios existen condiciones tan diversas y cambiantes que no es exagerado decir que hay una verdadera analogía con los elementos diversos y variados del clima de un sitio geográfico. En este sentido clima es la condición atmosférica observable, que *prevalece* en un dado lugar en un largo periodo de tiempo. Es la suma de elementos que influyen en el ambiente, tales como las radiaciones solares, la temperatura, la humedad, la precipitación pluvial, la presión

atmosférica y el viento⁴⁶. La palabra clima deriva del griego Klima que significa *inclinación* o propensión⁴⁷. Pero también significa ambiente y conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o su consecuencia.

En este sentido el clima de las organizaciones se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que son percibidas, directa o indirectamente, por los trabajadores que se desempeñan en ese medio laboral. Ahora sabemos que el “clima organizacional” surge de las relaciones del hombre con el hombre e influye de manera determinante en el desempeño de todos y de cada uno de sus miembros. Las características de una organización son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra y de un sector o departamento a otro dentro de una misma empresa.

El Clima Organizacional, Definición.

“El Clima Organizacional es un fenómeno biológico eminentemente afectivo”.

A mi entender, se puede decir que *el Clima Organizacional es un fenómeno biológico eminentemente afectivo que interviene y que media entre las personas, que integran una Organización*. Con sus tendencias e intereses individuales y colectivos que se traduce en las actitudes, actos y comportamientos de cada persona. Y que evidentemente repercuten en toda la organización. Porque influyen en la rotación del personal, en la productividad de la empresa, en la satisfacción de los empleados cuando realizan bien su trabajo y en todo lo que es vital para el personal y para la organización.

Es indudable que el *pensamiento* y el *comportamiento* de los individuos *dependen del ambiente* que les rodea y sus diferencias individuales juegan un papel importante en su adaptación a ese medio.

Al *clima* humano o psicológico de una organización generalmente se le denomina *clima organizacional*. Este término fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960⁴⁸. El **C**omportamiento de un individuo en el trabajo es función de la **P**ersona implicada y de su **E**ntorno, y Lewin³⁵ expresa este concepto en una fórmula: $C = f(P \times E)$.

De las variables más importantes de una organización, que influyen en *el clima* organizacional, están: *el liderazgo*, la comunicación y el grado de autonomía de los empleados; en segundo nivel, pero también muy importantes, están: el tamaño de la empresa, el número de niveles jerárquicos y el grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Por otra parte el clima organizacional determina: la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción. Todas las definiciones y conceptos de clima organizacional vinculan la percepción que las personas tienen de los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados e incluso consideran el grado de satisfacción de los mismos empleados.

El clima emerge de los sistemas y de los procedimientos, cómo *el estilo de gestión*, las políticas de la institución y los procedimientos generales de operación, *tal y como son percibidos por los empleados*. Clima es *todo lo que hay y todo lo que ocurre en nuestro inmediato entorno*. El clima refleja los *Valores*, las actitudes, las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. En este sentido el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso a los de fuera. Dentro del marco de la teoría de sistemas para Likert el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento observable administrativo, por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por los informes que poseen, pero sobre todo por sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Mientras más altas sean las tasas de rotación del personal y la de ausentismo, de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Curiosamente, en nuestras Instituciones de Salud y en general en la mayoría de las dependencias del estado y en otras privadas, también, *el ausentismo* ronda como su sombra y nadie sabe por qué. Son muchos los factores que influyen en las características del Clima organizacional de una empresa o institución y que de manera sucinta Brunet⁴⁹ los analiza así: *el desempeño* (mide la implicación personal en su trabajo), *los obstáculos* (el principal, el sentimiento que tiene el personal de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles), *la intimidación* (la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos), *el espíritu* (es la satisfacción de las

necesidades sociales del personal), *actitud distante* (la perciben los empleados en los comportamientos formales e impersonales del Director que prefiere atenerse a la norma), *la importancia de la producción para los jefes* (comportamientos autoritarios y centrales), *confianza* (es el esfuerzo del directivo para motivar al personal), *consideración* (en el trato al personal de la manera más humana posible). Otros expertos incluyen *la cohesión* (se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo y se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entres sí), *la Claridad* (en las políticas, normas y reglamentos), *el confort* (son los esfuerzos de la dirección para crear un ambiente físico y anímico agradable para los empleados), *la apertura a los cambios tecnológicos*, *la comunicación* (es la facilidad que tienen los empleados para que se escuchen sus quejas justificadas en la Dirección), del superior al empleado, se espera: *consideración, agradecimiento* (estímulo) *y apoyo oportunos*.

Comportamiento y Comunicación.

Ahí en ese ámbito, Edward Hall plantea que para comprender mejor a la gente, es mejor fijarse más en lo que hace que en lo que dice, es preferible prestar atención a las conductas que parecen ser inconscientes, que aquellas que dependen del pensamiento reflexivo⁵⁰.

Los pueblos diferentes poseen mundos sensoriales diferentes, estructuran el espacio y el tiempo (*la durée*) de manera diferente y lo experimentan de distinto modo porque su sistema sensorial está programado de manera diferente⁵⁰.

No solo en las empresas se hace necesario e indispensable la comunicación sino en cualquier situación programada o fortuita. La comunicación es hoy muy variada y diversa. Pero independientemente del lugar, momento y propósito, la buena calidad en la comunicación^{51, 52} es muy importante y para lograrla se hace necesario:

- Respetar al ser humano con el cual nos comunicamos.
- Tomar conciencia de que no lo sabemos todo.
- Aprender de las equivocaciones y seguir adelante.
- Compartir experiencias.

- Saber rectificar cuando cometemos un error.
- No juzgar, ni comparar, ni menospreciar.
- Saber que no somos dueños de la verdad.
- Ser flexible y siempre,
- Buscar nuevos caminos de comunicación.

El Posicionamiento.

Es el lugar que ocupa en la preferencia de los usuarios, un producto entre otros del mismo genero que se encuentran en el mercado. Esa preferencia la determinan varios factores como, la calidad del producto, la accesibilidad, el costo, su aspecto, la publicidad, la promoción, etc. Algunos consideran que es, desde cierto punto de vista, la habilidad de los fabricantes para diseñar la oferta (a veces engañosa) y la imagen de la propia empresa o institución, de tal manera que logre ocupar un lugar distintivo en la mente de las personas, que constituyen el sector o segmento de mercado al cual esta destinado y programado. Es algo que hace a la mente del prospecto (consumidor), para que éste lo elija entre otros y lo prefiera. Cuando el producto es de buena calidad, porque satisface las necesidades y expectativas de los clientes, tarde o temprano se ubica entre los más recomendados por los propios usuarios.

Posicionamiento no es lo que se hace a un producto o servicio. Posicionamiento es lo que *se hace a la mente* del prospecto⁵³. Es decir el producto se posiciona en la mente del prospecto.

En el caso de la Producción de Servicios, el comentario de un usuario-cliente satisfecho es un sello de garantía que pronto se difunde y determina su ubicación en la mente de muchos prospectos de Clientela. En la atención médica que satisface, en el resultado y en el modo, el cliente es el mejor porta voz que asegura un buen posicionamiento para la Institución que provee ese servicio.

Las P's de la Mercadotecnia y su Significado.

Originalmente la mercadotecnia surgió⁵⁴ como la aplicación de las famosas cuatro "Pes": Producto, Promoción, Plaza y Precio.

Producto. ¿Qué vendo? Implica el producto nuclear y el extendido. El nuclear es exclusivamente el producto. El extendido, comprende el valor agregado, garantías, servicios adicionales y empaques por ejemplo.

Promoción ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes? Dentro de la promoción cuentan los anuncios en la radio, la televisión y los periódicos o la recomendación que hacen los clientes satisfechos. Pero sobre todo una buena *comunicación*.

Plaza o Posición. ¿Cómo se los haré llegar? Se hace necesario determinar si los productos serán entregados al consumidor, directamente o por medio de distribuidores. Si se venderán en una bodega o a domicilio. Si usa un local comercial, dónde se ubicará, los medios de transporte o el estacionamiento. Todo aquello que acerque el producto al consumidor y facilite su compra.

Precio. ¿Cuánto pagarán por él? Se define el precio, sumando todos los costos de: el Producto, la Promoción y la Plaza (distribución). Al número que se obtiene se suma el porcentaje de utilidad que se desea. Si se fija el precio por mercado, es necesario investigar cuanto cuestan los bienes y servicios similares, en el mercado y luego habrá que tomar una decisión.

El Liderazgo.

“Y ¿Qué es un líder?”

Si uno ojea las obras fundamentales de los... digamos descubridores del Control de Calidad en las instituciones, Deming e Ishikawa^{55, 23}, llama la atención que uno no encuentra en sus textos, un solo capítulo, *per se*, dedicado al liderazgo. Siendo el liderazgo un punto clave en el Control Total de Calidad. En Deming sólo se recogen tres breves párrafos sobre liderazgo y en Ishikawa ni en el índice ni en el texto aparece el término liderazgo. Y si uno se pregunta ¿Por qué? Aparecen dos posibles respuestas: 1) Porque ellos mismos son los líderes y desde esa condición elaboran sus escritos para sus seguidores que en primer término son los empleados y los trabajadores de línea. Pero también para sus “colegas”, los Gerentes, en el supuesto que ellos humildemente reconozcan que sus puestos merecidos o inmerecidos requieren autodisciplina para adquirir el liderazgo. Sólo así se entiende el lenguaje que utilizan en sus escritos y 2) Porque dan por sabido que la Jefatura, la Dirección,

la Presidencia o la Gerencia son términos que competen sólo a aquellas personas que reúnen muchos conocimientos (no información): a) sobre el terreno en que trabajan, b) sobre sus semejantes, con sus virtudes y deficiencias, y c) sobre si mismos. Porque saben o deben saber quienes son y a donde quieren llegar, de manera responsable, colaborando con sus trabajadores. Porque *poseen una Moral* a toda prueba, sustentada en Valores de nivel superior y una actitud emprendedora y competitiva para ser los mejores en eso que desean poner al servicio (bienes y servicios) y al alcance de sus semejantes.

Tuvieron que pasar muchos años y fracasos para que otros estudiosos del tema se lanzaran a la búsqueda de la respuesta a la pregunta: y ¿Qué es un líder?

Se entrevistaron a personajes distinguidos de la banca, los negocios y el mundo empresarial. Para establecer grupos de cualidades comunes para luego sistematizar aquello que podía ser lo más relevante. Pero luego se vio que el líder no es un mero agregado de elementos que se pueden aplicar a un individuo para obtener como producto final un líder. Aquí presentamos las opiniones de los expertos sobre lo que es o debe ser un líder y sobre el liderazgo.

Según el diccionario de la real academia española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de otra colectividad. Por su parte el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Para Rallph M. Stogdill⁵⁶ el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta sensible disparidad de opiniones refleja por una parte la complejidad del concepto y por la otra el anacronismo de los textos y la falta de perspicacia de los expertos para discriminar, para separar lo que es esencial de lo que no lo es. ¡Genero próximo y diferencia específica! Declaraban los lógicos.

Las Necesidades y los Valores.

“Y son los valores los que mueven la voluntad

de las personas a la acción".
*Rudolf Hermann Lotze*⁵⁷

Pero antes de abordar el tema de las diferencias entre Director y Líder será conveniente regresar un poco a la base de las actividades que el hombre realiza por convenio o por contrato. En las que alguien requiere algo de otro, al que se le da a cambio otro algo, casi siempre dinero. Los convenios y los contratos constituyen actos cotidianos en la vida de las personas normales, en las formas más diversas. Cuando compramos una caja de chocolates o un pastel para un regalo o cuando realizamos nuestro trabajo diario para una empresa o institución. Pero, ¿por qué se cumplen los convenios y los contratos? ¿Qué es lo que hace que se cumplan? Por varias razones: la primera, si se trata de un trabajo, porque alguien tiene que hacerlo: levantar un puente, construir una escuela, dar de comer a las personas o cortarle el pelo. La segunda porque ambas partes del convenio de alguna manera se necesitan, como el proveedor al consumidor o el cliente al vendedor. Y se necesitan porque cada uno de ellos tiene necesidades que satisfacer, mediatas o inmediatas. Pero al fin y al cabo necesidades y todas las necesidades representan, a fin de cuentas, valores. Porque los satisfactores de esas necesidades son bienes y servicios que constituyen entes valiosos que representan *Valores*. Y son los valores los que mueven la voluntad de las personas a la acción⁵⁷.

Si el trabajador y el empleado trabajan por la paga, porque la necesitan para comer, el *Valor* que les mueve es un valor vital. Si el patrón requiere el trabajo de sus operarios es porque con ello va obtener ganancias que habrán de incrementar su capital. Él persigue un *Valor Económico*. Estos ejemplos nos ponen en camino de los valores, esos entes que no se ven ni se tocan, pero que se *sienten* porque *Valen*; que son múltiples y con frecuencia disputan su primacía en nuestra mente y en nuestra voluntad.

Para no equivocarse en las decisiones de la vida cotidiana los filósofos han creado un campo de estudio que es la axiología y ahí se estudian, desde diversos puntos de vista, su naturaleza sus características y sus diferencias. Luego se les agrupa en categorías, las cuales pueden reducirse a sólo siete y ellos son, *los Valores: Vitales, Pragmáticos o Económicos, Hedónicos, Científicos o de conocimiento, Estéticos, Éticos y Religiosos.*

Valores Vitales como, respirar, cubrir nuestro cuerpo frente al frío o comer, cuando se tiene hambre, etc.

Valores Pragmáticos aquellos que se refieren a los utensilios con que el hombre se vale para realizar sus oficios o incrementar su potencial de acción. Como el lienzo y el pincel para el pintor, sus herramientas para el mecánico, el fonendoscopio para el clínico o los códigos legislativos para el abogado que ejerce su profesión. Pero entre todos ellos en la vida social del hombre hay uno que tiene la virtud de ser objeto tangible e intercambiable por cualquier bien o servicio, del que disponen todos en sus transacciones para cubrir casi todas sus necesidades y que también puede acumularse prácticamente sin límite. Ese objeto que se transforma, por convenio, en el utensilio universal es el dinero. Por esta razón algunos axiólogos prefieren destacarlo y ponerlo por encima de los de su grupo con el nombre de *Valores Económicos* con todo lo que lleva implícito.

Valores Hedónicos, como lo indica su nombre es todo aquello que nos produce placer y que también mueve la voluntad del hombre. Cuando para comer y satisfacer el hambre decidimos, además, comer algo delicioso al paladar y degustar un vino, etc.

Valores Científicos o del Conocimiento, los que mueven al hombre a la búsqueda de la verdad y la certidumbre en el conocimiento, cuyo paradigma es el conocimiento científico. Pero el conocimiento válido no es privativo del científico, todos, necesitamos para hacer nuestra vida del conocimiento confiable y éste siempre ha sido el que nos provee la ciencia, aunque no siempre estemos dispuestos a aceptar sus verdades.

Valores Estéticos, estos y los que siguen, todos son de nivel superior y así hay que destacarlo. Porque están emparentados con los del grupo anterior pero en este caso la participación intelectual y sentimental es más compleja y delicada. Como ejemplo situémonos frente a un lienzo de Rembrandt o de Velásquez o de Miguel Ángel. Es el campo de lo bello y su contravalor es lo feo, lo grotesco, etc.

Valores Éticos, se refieren a la repercusión que tienen, en la intimidad de cada persona, sus actos cuando afectan a otra persona, animal o cosa de su propia estima y a la que no se quiere causar daño alguno. Si mis actos les dañan. No son éticos, si les benefician e incrementan su ser, son éticos. Aquí se ubica la

bondad y su contravalor es la maldad. Curiosamente, fueron los estoicos quienes introdujeron el término *Valor* en el dominio de la ética y denominaron *Valor* a los objetos de las selecciones morales. En este tema es mucho lo que se ha escrito.

Valor Religioso, es aquel sentimiento que pone a la persona frente al descubrimiento de algo que se “tacta” como sublime y eterno, estremecedor y conmovedor. Y la necesidad de estar en íntima relación con ello, que en casi todos los idiomas se denota con la palabra Dios. A este valor corresponde la espiritualidad y el misticismo.

Para Maslow los valores que mejor destaca son los básicos y luego de manera no muy clara hace alusión a todos aquellos, que él intuye, de nivel superior. Pero que no logra descubrir con sano juicio y menos discriminar.

Aquí en los valores esta la clave de toda acción humana. Son ellos los que nos mueven aunque no siempre seamos conscientes de ello. Luego surgen los conflictos que no siempre es fácil resolver, porque cada valor nos exige atención especial y nuestra vida biográfica es la ruta crítica que siguen nuestras apetencias en función de los *Valores* que descubrimos y *los entes valiosos* que elegimos.

En este sentido la Filosofía de la Calidad descubierta por el pueblo japonés, es en su pleno sentido doctrinal, un humanismo. Aunque primero puesta al servicio de las empresas concebidas como un todo, pronto se ha previsto su proyección a otros órdenes del quehacer humano. Como una doctrina de vida laboral y social que reivindica al género humano y lo pone frente a su destino. Tiene que hacer el bien en todos los sentidos posibles (haz el bien y no mires a quien) porque sólo así tarde o temprano podremos mejorar las condiciones de todos y entre ese todos, las de nosotros mismos. Simplemente cultivando *los Valores* todos en la justa medida como lo prescribían los filósofos griegos del siglo de oro de Grecia.

En época reciente, con justa razón se hace un llamado a la cordura a todos los que detentan poder dentro de las empresas e instituciones de todo tipo, públicas y privadas para que *SE ADMINISTREN* dentro de un código sano de *Valores*. Pero para que esto ocurra habrá que desarrollar una política educativa que incorpore palmo a palmo los siete valores ⁵⁷que la filosofía ha puesto al servicio del hombre.

Nosotros Ante los Valores.

Porque cada uno de los *Valores*, nos urge a realizarlos, nos obligan siempre a una elección. Si deseo asistir a un concierto en el cual, un ejecutante y la obra musical misma, son excepcionales, busco la manera de conseguir, con antelación los boletos para asistir. Mi comportamiento revela el interés con que me mueve ese *Valor Estético*. Pero si justo el día del concierto, amanezco con dolor en la garganta, cefalalgia, luego el termómetro y el malestar general señalan que estoy enfermo, entonces se hace necesario cambiar de planes. Así teniendo ante mí dos *Valores* que se disputan mi voluntad, el *Estético* (el concierto) y el *Vital* (mi salud) debo elegir uno sólo o si eso fuera posible preferir uno y post-ferir el otro. En ambos casos, al elegir o preferir, se pone de manifiesto ante mí y ante los demás, qué es lo que mueve mi voluntad en cada momento de mi vida.

Director y Líder.

“El liderazgo siempre es *Moral* y se basa en valores manifiestos, tácitos o explícitos del *conductor* que mueven al grupo”.

Ahora si, pasemos a plantearnos las diferencias entre Director y Líder...

Para muchos el Gerente de una Empresa, el Director de un Instituto o el Presidente de un Estado todos son líderes por el sitio que ocupan. A este respecto el Diccionario de la Lengua Española señala que Director⁵⁸ es aquella persona a cuyo cargo esta el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento. En cuanto al término Líder, reconoce que es una voz inglesa *Leader* con que se nombra a un jefe, especialmente de un grupo político o de una organización obrera. Para otros, simplemente, es el primero en una clasificación⁵⁹. En todos los casos lo único que queda claro es que ambos términos Director y Líder aluden a la persona que esta a la cabeza de otras, a las cuales dirige en un determinado quehacer y un propósito y en el mismo rango quedarían todas las demás personas que encabezan a otras como: jefe, administrador, capataz, gerente, director, presidente, secretario, etc. Sin embargo en el momento actual se hace necesario distinguir algunas diferencias

porque en el desempeño grupal de los individuos se perciben mejor esas diferencias. En el campo de la mercadotecnia y la administración de las empresas es donde mejor se advierte que se ha trabajado mucho para adecuar cada término a una función y un oficio.

A la búsqueda de esas diferencias encontramos al paso la opinión de un académico⁶⁰ quien se acerca bastante al meollo del problema y para que no nos quede duda construye una tabla para equipar las características de un Directivo con las de un Líder y de ello resulta no una definición pero si un concentrado de lo que para él es un líder y lo que no es un líder.

DIFERENCIAS ENTRE:

Jefe	Líder
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña como hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vayamos!
Maneja a las personas como objetos.	No trata a las personas como a cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

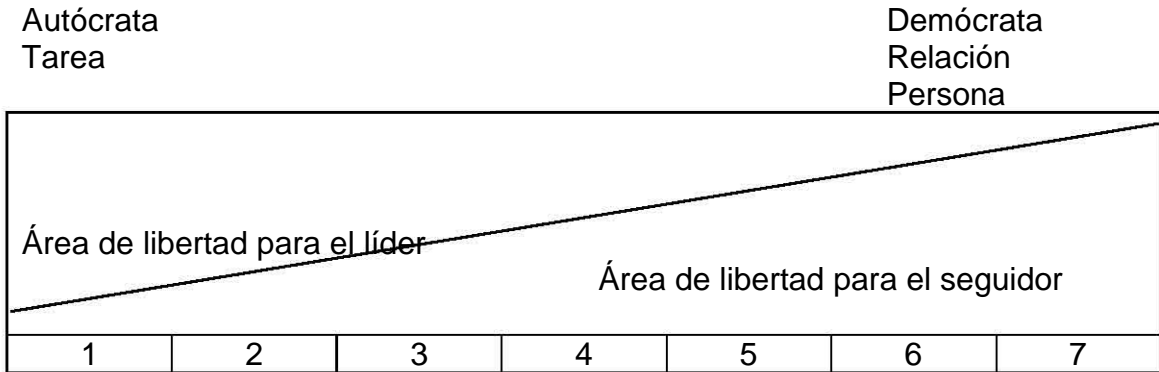
Ricardo A. Varela Juárez⁶¹ nos muestra, con meridiana claridad, en un cuadro sucinto de que manera opera el liderazgo que toma en cuenta el objetivo de la empresa, la tarea que realiza el personal (c/u) y las características de desarrollo en que se encuentra el equipo de trabajo.

En un extremo ubica al líder que necesita instruir y educar al trabajador hasta que domina su quehacer, para poco a poco darle libertad, autonomía y responsabilidad. En el primer momento es un “autócrata” porque es él quien tiene que tomar todas las decisiones y asegurarse que todo se realice correctamente. En el otro extremo el líder tiende a transformarse en un “demócrata” porque todos asumen su papel con suficiencia y se desarrolla el experto y colaborador del directivo. En esa avanzada etapa, el líder está más orientado a la relación con la persona que es, cada uno de sus colaboradores (empleados).

Modelo Lineal.

Autócrata: Dedicado a la tarea.

Demócrata: Dedicado a la relación.



1. El líder toma una decisión y el grupo la acepta y la sigue.
2. El líder presenta una idea que es aceptada por el grupo (es un vendedor)
3. Presenta una idea y acepta sugerencias e ideas y decide
4. Presenta una decisión tentativa y en junta con el grupo toma la decisión.
5. Presenta un problema y acepta sugerencias de solución.
6. Define los límites dentro de los cuales el grupo debe moverse
7. Mantiene la armonía del grupo para la toma de decisiones.

Desde mi particular punto de vista es muy importante advertir y destacar que la relación de Dirección o Conducción que se establece dentro de un grupo, para realizar coordinadamente una acción, con un propósito que afecta a todos, es de carácter *Moral*. El liderazgo siempre es *Moral* y se basa en valores manifiestos, tácitos o explícitos del conductor que mueven al grupo.

Liderazgo es la capacidad de una persona para guiar y dirigir a un grupo de individuos para la realización de algo valioso. Lo primero es integrarlo en un equipo, por encima de sus diferencias individuales físicas e intelectuales. Pero atrayéndoles, siempre, para hacerlos coincidir en sus intereses individuales con los de una empresa por realizar. Y la única argamasa unidora para toda acción humana de nivel superior es de índole *Moral*. *El núcleo o corazón del líder es su autenticidad ética y moral*. Integrar a un grupo de individuos distintos para obtener personas auténticas y diferentes con una moral que los une entre sí y

con el líder es el *leit motiv*, la meta primera que explica y justifica la acción del liderazgo. Por ello el liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Todos los textos dedicados al tema de liderazgo hacen sus aportaciones entorno a estas diferencias. Algunas, enlistadas son más breves, pero la mayoría abunda en características. La que se expone aquí resume y selecciona, de alguna manera las aportaciones de todos. Sin embargo es curioso que cuando uno revisa a los campeones de la Calidad, en el índice de sus textos no figuran las palabras: líder y liderazgo, es el caso de Ishikawa²³, y en el caso de Deming⁶², sólo le dedica un párrafo, que vale la pena citar aquí: “7. *Instituir el liderazgo*. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual”. Más adelante, enfatiza: “Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impide a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo”, en el capítulo 11, uno de los más breves. Por su parte Ishikawa⁶³, en su obra ya citada, en su capítulo VIII, dedicado a la Gerencia, abunda en conceptos breves, contundentes y muy substanciosos sobre el tema. Por ejemplo, en el inicio de ese capítulo dice: “Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el Control Total de Calidad” y párrafos más adelante, señala: “Corresponde al jefe la responsabilidad de educar a sus subalternos, a quienes debe impartir sus conocimientos y su experiencia mediante el adiestramiento en el trabajo”⁶³. Entonces, por qué son tan parcos en un tema tan importante. Tal vez porque ellos mismos, de suyo eran líderes, líderes auténticos y en esas condiciones hablar de sus propias virtudes hubiese sido el primer error no sólo por inmodestia. Sino porque de esa forma echarían por tierra todo lo que cada uno por su lado había construido en beneficio del método que estaban poniendo en las manos de tantos directores de Empresas.

Si lo que mueve a la acción individual son los *Valores*. Los que mueven a los grupos verdaderamente organizados e integrados, son *Valores de nivel superior*. Porque rebasan al individuo y trascienden al grupo y al entorno. Esos *Valores* que aparecen son en principio, *Morales* y palpables, si se tiene la suficiente determinación y la sensibilidad para descubrirlos. La Veracidad, la

Honradez, la Equidad, la Disciplina, el Orden y la Justicia. Esos valores como cualquier otro se muestran en el acontecer cotidiano de la vida grupal, sin aspavientos, calladamente con la consistencia del ejemplo. No se enseñan porque todos son del orden afectivo-sentimental, no tanto del intelectual. Porque todos tienen al fin y al cabo, también un componente intelectual. Pero no es el más importante. Por eso es lícito decir: “Los *Valores* no se enseñan, ¡Se muestran! en el decurso natural de la vida de los individuos y de las instituciones. ¡Con el ejemplo!” Por eso decimos que en el momento actual en nuestro derredor escasean los líderes y nos hacen mucha falta, como nosotros a ellos. Personas que con un pensamiento claro y un sentimiento profundo arraigado en *Valores* de alto nivel, muevan a los demás. Generando confianza, afecto y cariño por lo que de *Valioso* tiene nuestro trabajo, el de cada uno, y nuestra vida.

Autoridad y Poder.

De nueva cuenta los términos nos atropellan por sus significados tan próximos, pero no ambiguos si se les estudia detenidamente.

Poder es la capacidad o la fuerza que dispone una persona para hacer que otros hagan lo que esa persona quiere sin importar los intereses y *Valores* de los demás. Es la fuerza avasalladora, a veces, brutal y miope que nos arrolla a todos, por donde pasa. Como prototipo tenemos: el Poder Bélico del instrumento militar y el Poder Económico del dinero, cuando son dirigidos con fines aviesos.

Autoridad es el crédito que se le otorga a una persona en determinada materia que, como experto, cultiva y por ello sus opiniones son indicaciones que deben ser acatadas por los demás. Influye en el comportamiento de los demás, pero desde dentro, por consentimiento y propia voluntad de cada persona. La apoyan, casi siempre, el mérito y la fama. Su *desiderátum* es una indicación que debe cumplirse al pié de la letra para beneficio de todos los afectados o implicados.

En ambos conceptos está latente y presente la acción de sometimiento. Pero de muy distinta manera. En el poder por voluntad del más poderoso. En la de la autoridad por propia voluntad para beneficio del que acepta y de los otros. Es

un valor moral y ético. Éste, el *Valor Moral* es el que hace la diferencia fundamental entre Autoridad y Poder. Entre jefe y líder. Esta gruesa separación sirva para entender que ambas a fin de cuentas son necesarias en la conducción e integración de la actividad laboral organizada, sana y solidaria de los humanos.

Privilegio o Responsabilidad.

El Liderazgo es el privilegio de tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar adelante los propósitos de la organización, en diferentes niveles de autoridad sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos.

Debemos contar con jefes que posean:

Lealtad. Sin olvidar que estar en desacuerdo no significa necesariamente deslealtad. Cualquiera que se muestre en desacuerdo, debe ser escuchado. Por el contrario debemos deshacernos de aquellos de nosotros que sólo sirven para minar nuestra causa.

Valor. Los jefes que dirigen deben desconocer el miedo y tener entereza para cumplir las misiones, así como la valentía de aceptar los riesgos del liderazgo. Actuar con confianza y superarse en tiempos de incertidumbre o peligro, lo mismo que en épocas de prosperidad.

Deseo. Pocos serán capaces de mantenerse como jefes, sino les guía un firme deseo personal, un afán por influir en las gentes en los procesos y en los desenlaces.

Resistencia Emocional. Debemos estar seguros de que nuestros jefes, cualquiera que sea el nivel que ocupen, posean la fuerza necesaria para recobrase con rapidez si surge alguna contrariedad. Para llevar adelante las responsabilidades de su cargo sin perder su sangre fría y su claridad de visión.

Resistencia Física. Los jefes tienen que aprender a nutrir sus cuerpos con alimentos básicos y saludables. Pierden energía cuando se atiborran de comida o beben demasiado.

Comprensión. Deben saber, aprender y entender los valores de otras culturas, creencias y tradiciones.

Decisión. Los jefes deben aprender a tomar decisiones, cuando actuar y cuando no hacerlo. La vacilación y la indecisión, desorientan y desaniman.

Anticipación. Nuestros jefes deben anticipar pensamientos, acciones y consecuencias. La anticipación supone un nivel de riesgo aceptado de buen grado por un jefe capaz de superarse, cuando otros se escudan en la comodidad de la seguridad personal.

Oportunidad. Para todos los actos del liderazgo es esencial la oportunidad en los consejos y en las acciones. No hay fórmula mágica para desarrollar esta habilidad y con frecuencia se adquiere después de haber conocido el fracaso. Conocer con quién estamos tratando, sus motivos, reacciones, prioridades y ambiciones es algo que proporciona elementos de juicio cuando se busca aprobación o aceptación para la petición más sencilla.

Espíritu de Victoria. No es necesario ganar siempre; sin embargo es preciso ganar las contiendas importantes. El líder que carezca de espíritu de competencia es sin duda un individuo débil. Cualquier sentimiento de rabiosa competencia guía a aquellos que triunfan.

Seguridad en Sí Mismo. El entrenamiento adecuado, sin olvidar la experiencia, hace que se desarrolle, en los jefes, un sentimiento de seguridad en sí mismo, muy útil en el desempeño de sus funciones.

Tacto. Es aprender a calibrar las acciones personales y las de los subordinados para tratar adecuadamente a las personas. Los jefes deben reconocer los logros del personal a su cargo. Pero no culparlos por lo que no pueden alcanzar.

Responsabilidad. Los líderes sólo son necesarios cuando alguien tiene que encargarse de juzgar cuáles son las acciones que conviene llevar a cabo y cómo hacerlo.

Ningún jefe o líder subordinado debe consentir jamás ser servido por quien no acepte la plena responsabilidad de sus actos.

Credibilidad. Los jefes deben de mostrar palpablemente que poseen inteligencia e integridad para proporcionar información correcta. Aquellos líderes que carezcan de credibilidad *deberán ser destituidos.*

Tenacidad. Es la cualidad de no cejar en el empeño de cumplir los cometidos que le hayan sido asignados.

El débil sólo persevera cuando las cosas marchan bien. La perseverancia es a menudo la clave para el cumplimiento de misiones difíciles, para arrostrar situaciones de auténtico riesgo.

Fiabilidad. Si hay algún jefe en quien no se pueda confiar para que, en cualquier tipo de situación, desempeñe sus funciones y responsabilidades, habrá que relevarle de ellas. Un líder no puede observar todas las acciones de sus jefes subordinados. Por consiguiente, ha de confiar en que éstos se encarguen de hacer las cosas. Los jefes jóvenes deben darse cuenta de que todos los trabajadores o empleados cualesquiera que sea su rango, confían en su habilidad para guiarlos, y por tanto deben sentirse orgullosos de que les haya sido encomendada tal responsabilidad.

Organización. Nuestros líderes han de poseer las cualidades esenciales de organización y control. Tienen que actuar de una forma que inspire confianza y lealtad. No hay que engañar a los subordinados; por el contrario, éstos han de ser guiados, preparados y recompensados por sus actos. Sin subordinados, no puede haber líderes. Los líderes, pues, controlan los intereses y el bienestar de los subordinados⁸, así como los propósitos que éstos sirven. El desarrollo de estas cualidades de liderazgo únicamente exigen tiempo, estudios y... ¡Experiencia!

“Hay que ser un buen jefe”.

Insatisfacción-Frustración.

Cuando un deseo o una ilusión no se cumplen, se vive una frustración bajo la forma de un sentimiento desagradable, la más de las veces emparentado con el enfado y el enojo o la tristeza. Luego la reacción que se genera en cada persona es muy diversa y va desde el enojo, a la ira y la agresión o puede virar a la tristeza, el sentimiento de impotencia e incluso la depresión^{64, 65,66}.

Cuando una persona no logra realizar un deseo o satisfacer una necesidad, se genera en ella un estado de vacío o anhelo insaciado; un desencanto y una molestia, no siempre bien definida. Pero que le indispone y hace susceptible e irritable. A tal punto que puede manifestarse como una persona irascible, grosera o mal educada. Para los estudiosos de la psicología, la *frustración* la definen como ese estado anímico de decepción que vive una persona cuando esperando realizar su deseo se ve impedida para hacerlo o se encuentra limitada para conseguir algo que es importante para ella. Desde otro enfoque,

el de la psicología experimentalista, la *frustración* (desesperación) podría definirse como la reacción emocional que se produce cuando desaparece o disminuye un reforzador esperado: de asentimiento, de reconocimiento o de premio. De esta manera los procedimientos de omisión sorpresiva del refuerzo permiten estudiar esta reacción emocional (vegetativa⁶⁷) con protocolos sencillos en animales de experimentación. Para Nuria Cortada⁶⁸, según la teoría de la frustración de Rosenzweig existen tres niveles para las reacciones de defensa del organismo contra los agentes biológicos agresores del ambiente, a) a nivel celular y humoral, descansa en la respuesta leucocitaria y de los anticuerpos, de la piel y de otras estructuras que responden ante los agentes extraños al individuo y que básicamente corresponden al gran Sistema Inmunológico contra los agentes infecciosos, b) a nivel autonómico o de emergencia, según el esquema de Cannon y Rosenbuth⁶⁹. Se refiere a las respuestas psicofisiológicas al miedo, el dolor y la ira. Orgánicamente se refleja en las modificaciones neurohormonales al “Stress” tal como las descubrió Hans Selye, c) a nivel cerebral, cortical o de defensa del yo, que defiende a la persona contra las agresiones psicológicas. A este nivel compete la teoría de la *frustración*. Para Rosenzweig los tres niveles se entrelazan de manera dinámica de tal modo que en las experiencias psicológicas de dolor-miedo-ansiedad, las respuestas aunque paralelas en los tres niveles, hay ciertas superposiciones; así el dolor corresponde a la vez al primero y al segundo, el miedo al segundo y al tercero y la ansiedad, en principio, únicamente al tercero. Acentúa luego, que la *frustración* ocurre cada vez que un organismo encuentra un obstáculo o una obstrucción más o menos insuperable en la vía que lo conduce a la satisfacción de una necesidad *Vital* o de *Valor*, cualquiera.

Estrés y frustración de alguna manera van de la mano. Se distinguen dos formas de frustración: a) Primaria o de privación que se caracteriza por la tensión y la insatisfacción subjetivas que se deben a la ausencia de una situación final necesaria para el apaciguamiento de una necesidad activa. El hambre provocada por un largo intervalo de ayuno y la hipoglucemia que conlleva, es un ejemplo simple. Y b) Secundaria que se caracteriza por la presencia de obstáculos en la vía que conduce a la satisfacción de una necesidad de nivel superior y que es a la que se refiere la definición antes

señalada y en la que se aplica la exploración de la prueba o Test de Rosenzweig⁷⁰.

Por otra parte existe también un Sistema paralelo y contrario al de Dolor-Displacer que se inicia por una parte en el sensorio somático cuando es activado por estímulos de agrado y placer, como suele ser el de una caricia. Ese tipo de experiencia tiene también un componente visceral que de conjunto se vive como una particular sensación general de bienestar primero y de placer específico, después, dependiendo de los estímulos y de la circunstancia. Curiosamente este Sistema de Agrado y Placer tiene como vía anatómica aferente la vía del dolor, tal vez codificando su información con un patrón de descarga diferente y activando sinápticamente senderos paralelos que hacen relevo en los núcleos talámicos e hipotalámicos que liberan endorfinas y encefalinas, responsables del particular estado anímico placentero que vivimos como consecuencia de situaciones agradables. Como las experimentadas cuando nos acaricia la persona amada, o en grado y modo diferente cuando después de muchas complicaciones logramos resolver un problema práctico o científico o simplemente cuando comprendemos y aprendemos algo, que al inicio parecía inabordable a nuestro entendimiento y de pronto vivimos cabal y totalmente la experiencia del ¡Ah! (Cuando por fin, “¡nos cayó el veinte!”). También cuando alguien, “que nos toma en cuenta”, reconoce el buen desempeño alcanzado por nosotros y “nos acaricia el alma” con un breve gesto de asentimiento o una palmada en el hombro. ¡Cuánto valor! Tienen esas “caricias” cuando son auténticas y espontáneas.

En nuestro tema de estudio estos procesos internos de satisfacción-insatisfacción, importa conocerlos y plantearlos para la mejor comprensión de lo que se entiende como atención al *Cliente*.

Para muchos Ejecutivos de Empresas y Directores de Instituciones la idea de mejora y control de calidad la cifran por completo en el modo de atender y tratar a los “clientes” pero olvidan o pretenden olvidar que por muy buen trato que se de a la persona no se avanza un ápice si no se toma en cuenta *la satisfacción* en lo que demanda el cliente. En el caso de los enfermos, el problema de fondo médico, el que está afectando al paciente, a los familiares y de muchas formas al entorno. Es el fondo y la forma lo que importa e importan por igual. Así lo enfatizan Escobar y Rodríguez en su obra destinada a

Directivos comprometidos con el Control de Calidad⁷¹. Estos mismos autores llaman la atención sobre el hecho muy importante de que un empleado *insatisfecho* mal puede satisfacer a los clientes externos. Porque ellos, los empleados, son también clientes, los llamados *clientes internos* y los Directivos, que no atienden a los clientes tienen la obligación de atender bien a sus empleados. Puesto que son los clientes internos de su empresa. Es malo ver al cliente interno como a cliente cautivo, es un error de perspectiva. Mientras que al cliente externo se le “mima” porque trae satisfacciones y beneficios, el cliente interno –dicen algunos-, trae problemas e interrupciones al trabajo de las diferentes áreas de la empresa. No olvidar que cada área ve al cliente externo desde su perspectiva sin una visión integral. Para el contador, el cliente es la persona cuyos datos aparecen en la nómina y no tienen tiempo para atender al cliente externo, no tienen finura en el acto de cobrar. Para el Departamento de Atención al Cliente, el cliente es esa persona malhumorada que sólo viene a quejarse. Para trabajar con alegría y satisfacer las necesidades de los clientes es necesario un cambio en la concepción de los empleados, por parte de la empresa.

Como ya se vio antes, la incapacidad para satisfacer un deseo determina un malestar que se manifiesta como un estado de vacío o de anhelo insaciado y la auténtica madurez se consigue cuando sabemos convivir con las frustraciones producidas ante acontecimientos insuperables. Cuando nuestras metas y objetivos se asientan sobre un plano real a corto, a mediano y a largo plazo. Solo desde esa perspectiva se pueden sopesar mejor los éxitos, los logros y los fracasos. Ajustando nuestra mentalidad a los avatares de la vida. Las frustraciones desencadenan comportamientos agresivos tanto hacia el exterior como hacia el interior. Los traumas que desembocan en frustración pueden producirse a cualquier edad, aunque talvez la edad más frecuente sea la infancia y la juventud. Luego sus manifestaciones pueden influir en el humor y el carácter y así pasan desapercibidas para la propia persona que padece la frustración. Pero independientemente de que existan en cada persona núcleos irritativos que desencadenen, con más facilidad, el sentimiento de frustración, las personas normales tarde o temprano exteriorizan este sentimiento⁷² cuando no ven satisfechos sus deseos frente a hechos de la vida cotidiana como en el caso de los pacientes y sus familiares, cuando asisten a un servicio médico y

ya con las prescripciones médicas en la mano, sienten que les falta algo, que no es eso lo que querían y les asalta esa sensación de vacío o de anhelo incumplido que los indispone y los lleva a generar quejas no siempre estrictamente fundamentadas en hechos reales.

Si en nuestras consideraciones nos referimos al enfermo y a sus familiares como a los *clientes externos* de una empresa, bueno sería también hacer parejas consideraciones para los *clientes internos* que constituyen todos los elementos del sector salud que colaboran a la atención de los enfermos en una cadena o en una red de servicios y cuya función se ve también limitada u obstaculizada, por deficiencias e insuficiencias de todo tipo, para el logro de sus expectativas de realizar un trabajo con la calidad que ellos, en lo particular, desean otorgar.

Pues mientras la empresa no vea al empleado como a cliente, éste no verá al cliente como cliente. Es necesario hacer conciencia que la empresa, con su Directivos y Líderes no atienden clientes. Atienden empleados que atienden clientes. Sin embargo hay que entender que el empleado es el primer cliente de la organización y que cuando una persona no logra realizar un deseo saludable para su desempeño laboral, se genera en él una frustración cuyo efecto toma las formas más diversas y limita la capacidad de disfrute de su trabajo. Porque ese personal también es sujeto de frustraciones.

Los avances en la metodología de la administración y el mercadeo señalan con toda claridad que “trabajar desde la esencia misma del *marketing*, según la cual, ya se trate de productos, servicios o experiencias, lo que siempre debe perseguirse es la satisfacción de nuestros consumidores-clientes”⁷³.

Si así lo comprendieran mejorarían las relaciones humanas de nuestras Instituciones y por ende la atención de los pacientes y sus familiares, los clientes externos o CLIENTELA para quienes las instituciones públicas y privadas trabajamos día con día. Pues a fin de cuentas *el marketing trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas brindando, a las empresas, las herramientas y conceptos necesarios para la identificación de necesidades y deseos insatisfechos, así como también la inteligencia y procesos para la construcción de ofertas que satisfagan dichos deseos y necesidades, a través de una propuesta de valor diferencial*⁷³.

Frustración-Decepción.

No hay mayor frustración para un hombre de negocios o directivo de una institución de salud que ir a una librería y encontrarse con cientos de libros acerca del Servicio al Cliente, entusiasmarse con los conceptos e intentar aplicarlos en su empresa típicamente latino americana. Al parecer por razones culturales, es más fácil atender al cliente que satisfacerlo. El valor de la sonrisa esta muy interiorizado, no así el del resultado acorde con las expectativas del cliente.

El verdadero servicio se ocupa tanto de la atención como de la satisfacción del cliente. Entendiendo que la una sin la otra no garantiza la lealtad del cliente. Por otro lado, el resultado esperado por el cliente depende de algunos factores que muchas veces se descuidan y que van más allá de saber decir: “buenos días, ¿qué se le ofrece?”

¡Un buen servicio implica una adecuada comunicación! Y la comunicación, para que lo sea, ha de ser activa por ambas partes, la del emisor y la del receptor. El emisor para captar todos los signos que emergen del receptor y que denuncian si se esta recibiendo el mensaje, si éste es comprensible y en que medida se asimila el mensaje, y genera una respuesta. Por parte del receptor hay actividad intrínseca cuando se pone atención e interés en todo lo que emerge del emisor y apoya lo que le dice. Con ánimo y disposición, para interrumpir al emisor cuanto sea necesario hasta asegurar que se ha comprendido cabalmente el mensaje y luego modificar el comportamiento de acuerdo con el contenido del mensaje.

Por otra parte es malo ver al cliente interno como cliente cautivo y es un error grave de perspectiva. Pues de alguna manera representa o es una extensión del cliente externo al que ha de cuidarse y transmitirle confianza y alegría.

En las empresas e instituciones de gobierno muchos problemas derivan de las frustraciones que desencadenan, en las personas, comportamientos agresivos tanto hacia el exterior como hacia el interior, y que genera un desagradable clima desorganizacional.

El Clima y la Salud de las Empresas.

El clima que se vive dentro de una institución esta determinado por numerosos factores internos y externos que forman un sistema interdependiente y altamente dinámico. Lo constituyen las estructuras, su dimensión, las características organizacionales y sobre todo el tipo de Liderazgo que se ejerce en ese ámbito y las personas que lo componen y le dan forma. Las percepciones y las respuestas que se generan dentro de un determinado clima organizacional se originan en una gran variedad de elementos: la estructura de la empresa, el tipo de liderazgo y la comunicación entre todos sus miembros. Pero también le afectan *las expectativas* de los empleados y de los directivos, las promociones, los incentivos, las remuneraciones, la asesoría, las consecuencias del comportamiento en el trabajo, el manejo de los conflictos y de los errores para aprender.

Desde luego que son muy importantes las expectativas de todas las personas que integran una institución mercantil, privada o pública y por ello hay que trabajar intensamente en el nivel directivo. Porque un trabajador que desempeña su labor a gusto es más creativo y productivo para bien de él y de la empresa para la cual trabaja. Pero nada se avanza si no se toma en cuenta que *la razón de ser* de esa institución es *el cliente* externo o por mejor decir *la clientela* que requiere de esos bienes y servicios. Esa clientela cuenta con una fuerza y una razón, las más importantes para todos, sus necesidades. Pero el cliente no siempre tiene una clara idea de lo que necesita o que características ha de tener el producto que mejor satisface sus necesidades. Cuántas veces hemos sido testigos o actores de una escena frecuente en los sitios de compra venta. Cuando teniendo enfrente dos o tres objetos que cumplen y "satisfacen" los requisitos que le hemos declarado al vendedor, recogemos nuestro dinero y nos retiramos del lugar sin compra alguna. ¿Qué nos impidió hacer la compra, cuando todo parecía estar resuelto? Algo que rompió el encanto y nos hizo comprender que *no era lo que nosotros esperábamos*.

Las Relaciones Interpersonales: Vitales vs. Acartonadas.

La vida humana siempre es individual. Porque de manera concreta es la mía, la tuya o la de aquel. Pero también es cierto que la vida de cada uno se hace y se realiza siempre en relación con la de los otros. Para Ortega y Gasset, el

maestro de Julián Marías ocurre de dos modos intrínsecamente distintos⁷⁴. Uno implicándonos unos con otros, mediante el afecto, cuando estudiamos o trabajamos, haciendo causa común. Así surgen los sentimientos de amor, de amistad o de enemistad y odio y otros más sutiles y complejos. El otro modo se ve manifiesto y distinto cuando nos atenemos a la función y el puesto que desempeñamos dentro de la sociedad. Cuando nuestra función es un quehacer que lo puede realizar cualquier otra persona que tenga los conocimientos y llene los requisitos para ejercerla como la del cartero, el policía, el médico o el abogado. En este segundo modo se da la posibilidad de presuponer, con escaso margen de error, cuál es el comportamiento que esperamos de ciertos individuos en función del papel que desempeñan, sin compromiso afectivo. Por ejemplo, cobrando en la ventanilla de un teatro, transportando mercancías en un camión de carga, etc. Para Ortega y Gasset estos son los usos o comportamientos que nos orientan a conocer el papel de cada elemento humano dentro de una sociedad. Para entender lo que es un quehacer impersonal habría que decir que en nuestras actividades laborales hay acciones con poca carga afectiva y por ello constituyen un quehacer impersonal que pronto se hace automático o mecánico sin detrimento de la eficacia. Como cuando a fuer de repetitivo dominamos una técnica y la desarrollamos sin entorpecer nuestros pensamientos que en ese momento se ocupan de otra cosa. A esta actividad mecánica, cerebral y somática estable, en biología se le denomina *homeostática* y en el caso particular del cerebro, significa ahorro de energía y afecto, aprovechables para otros fines más elevados. Es la libertad que el obrero tiene para imaginar, planear o configurar en un mundo suprasensible, ideas, pensamientos, sueños y proyectos. *La Homeostasis* y la libertad en los sistemas no se excluyen, se apoyan y son interdependientes.

Espera, Expectativa y Esperanza.

Quienquiera que, estando enfermo acude al médico, se enfrenta a diferentes situaciones anímicas que es necesario poner en claro para la mejor comprensión de nuestro problema. En principio tiene que esperar, permanecer

en un sitio, donde debe concurrir otra persona, el médico. Esta espera es eminentemente pasiva, además y entre tanto, el que espera no puede hacer otra cosa, se encuentra sujeto e indefenso porque no le queda otra cosa más que esperar. Y dependiendo de la necesidad, esta espera puede tornarse intranquilizante, angustiada o desesperante. Si en ese momento alguien nos habla y con argumentos nos tranquiliza pasamos a otra condición diferente, la de esperar y la de esperanza que es un estado de ánimo en el cual nos parece posible lo que deseamos⁷⁵. Pero hay otra forma de espera generalmente curiosa o tensa frente a un acontecimiento que nos interesa y nos importa. Para esta condición existe otra palabra del bajo latín que es expectación. También es contemplación de lo que se expone o muestra al público y es expectable (expuesto a la observación de otros de donde deriva espectador). Expectante deriva de *expectare* que significa observar. El que espera observando, o está a la mira de una cosa, de aquello que se tiene conocimiento como venidero. De esta raíz surge la palabra Expectativa que es otra situación anímica de esperanza de conseguir una cosa si ocurre la oportunidad que se desea. Es la posibilidad de conseguir algo... al ocurrir un suceso que se prevé⁷⁶. Las expectativas de un usuario que asiste a una institución, en solicitud de un servicio se constituyen en la esperanza de conseguir una cosa, si se presenta la oportunidad.

En las instituciones de salud pública y privada, la atención médica, en época reciente se ha cuestionado en cuanto a su eficiencia y a la satisfacción que otorgan a sus usuarios. No sólo en el ámbito nacional, pues aún en los países desarrollados la queja es unánime. Y no parece que sea la diferencia en la tecnología lo que más destaque, la experiencia tampoco, seguramente las necesidades y las expectativas de los consumidores de los servicios médicos es lo que hace la diferencia. Pero también la organización de las instituciones y el clima laboral que ya no están acordes con los nuevos tiempos. Por eso se hace necesario revisar y actualizar los puntos básicos de la Administración de los servicios de Salud. Su organización, el tipo de liderazgo, las necesidades del recurso humano y sobre todo las necesidades y las expectativas de los usuarios.

Este trabajo se ubica precisamente en este contexto.

El Consumidor ante la Necesidad de un Bien o un Servicio.

De acuerdo con Willian Stanton⁷⁷, el proceso de decisión de compra sigue estos pasos: reconocimiento de la necesidad; elección del nivel de involucramiento (afectación); identificación de alternativas; evaluación de alternativas; compra; y comportamiento post-compra. Este proceso de decisión está influenciado por: información, presiones sociales y de grupo, presiones psicológicas y factores situacionales. El primer paso del proceso es que el consumidor reconozca que tiene una necesidad. En el momento que el consumidor reconozca que tiene una necesidad, será movido a la acción. Por ejemplo, cuando un vendedor pierda ventas por no tener consigo una *agenda electrónica* se dará cuenta de que la requiere. La necesidad, al ser cubierta, puede servir para evitar la infelicidad o para generar felicidad. De acuerdo con Herzberg⁷⁸, el primer tipo de necesidad es higiénica, y la segunda motivacional. Normalmente los factores higiénicos son aquellos que necesitamos para vivir, al no tenerlos seremos infelices, sin embargo al tenerlos no necesariamente seremos felices. Los factores motivacionales, son los que nos dan cierto grado de felicidad al tenerlos, sin embargo al no tenerlos no nos producen infelicidad. El primer paso del proceso es que el consumidor reconozca que tiene una necesidad. En el momento en que el consumidor, reconozca que tiene una necesidad, será movido a la acción.

El segundo paso es el involucramiento que el consumidor *tiene* o decide tener. Si es una necesidad muy importante para él, dedicará tiempo, buscará información, responderá a la información obtenida, evaluará diferentes opciones y tendrá cierto grado de lealtad a la marca. Por ejemplo, el consumidor no le dedicará tanto tiempo a comprar un consumible como el que le dedicó a comprar una impresora.

El tercer paso se refiere a la identificación de alternativas. Una vez que el cliente sabe cuanto va a invertir (en tiempo, dinero y esfuerzo) procede a buscar alternativas. Cuando el cliente tiene la necesidad deberá identificar de qué forma podrá satisfacerla. El número de opciones que busque dependerá de su nivel de involucramiento (afectación). Probablemente el consumidor busque seis cotizaciones diferentes para comprar *su impresora*, pero no más de dos para *un* cartucho de tinta.

El cuarto paso es la evaluación de las alternativas anteriores. En este punto el cliente comparará las opciones que identificó. En este punto hay diferentes factores para la evaluación: experiencia previa, sugerencias y consejos, información obtenida referente a las opciones y percepción del comprador. El quinto paso es finalmente, la decisión de compra. Entre los diferentes factores que el comprador tiene como influencia para decidir la compra están: cercanía, velocidad en el servicio, precio, garantía, valor agregado, conveniencia y mezcla de productos ofrecidos. El paso final es el comportamiento post-compra. Éste se refiere a la reacción que el consumidor tendrá después de haber efectuado la compra. Esta reacción puede ser al consumir o usar el producto, o al ejercer el servicio.

Usted sabe que si la reacción es buena, el cliente lo recomendará y volverá con usted cuando tenga necesidad de otro producto igual o relacionado. Hay que evitar a toda costa en los consumidores la disonancia cognoscitiva (error), esto es que el cliente reciba menos de lo que esperaba recibir. Las expectativas de los usuarios de los servicios médicos, con mucha frecuencia, se ven mermadas por la decepción que genera en ellos la apatía o la indolencia con que se conduce, ante sus ojos, algún personal irresponsable en el Servicio.

De acuerdo con el Dr. Rolando Arellano⁷⁹ existen cuatro tipos diferentes de riesgos a los que un consumidor se expone: riesgo de funcionamiento, físico, psicológico y social. El riesgo de funcionamiento, como su nombre lo dice, tiene que ver con que el producto o *servicio* cumpla o no con la función para la que fue comprado. El riesgo físico aplica cuando el uso o aprovechamiento del producto, pueda poner en peligro al propietario o usuario. El riesgo psicológico tiene que ver con que el consumidor perciba que el producto va con su imagen o forma de pensar. Finalmente el riesgo social tiene que ver con la imagen que dichos productos o servicios proyectan a la sociedad. En nuestro medio este factor influye mucho en la elección del servicio médico que las personas desean recibir. Pues tácita o manifiesta declaran que el servicio más caro es sólo para ricos y el que es “regalado o gratuito” no cura.

La Intimidación con el Cliente.

Las características de esta estrategia es: "ofrecer lo que esperan unos clientes específicos". Buscar desarrollar una relación a largo plazo con el cliente, más que lograr operaciones con él. Siempre dar a los clientes más de lo que necesitan. Se centra en el proceso de generar soluciones para los clientes. Otorgar facultad o delegar poder de decisión a los empleados que están cerca de los clientes. Todo ello para otorgar soluciones específicas y no generales. Los negocios clásicos de intimidad con el cliente son los de servicio⁸⁰. Este es el caso de los servicios médicos, públicos y privados.

El Valor del *Servicio*.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera *el servicio al cliente* como un valor adicional⁸¹ que es la esencia en los casos de empresas de servicios.

1. Cultura de servicio. El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. La calidad de los servicios *dependen de las actitudes de todo el personal* que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.
2. Definición de calidad en el servicio. Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.
3. Sensibilidad de los clientes a la calidad. Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y

actuales (los familiares de los enfermos) para que aprecien los niveles de calidad en los mismos.

4. Parámetros de medición de calidad de los servicios. Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.
5. Sistema de evaluación de la calidad de los servicios. Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entreguen constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.
6. Diferenciación ante el cliente mediante la calidad. Factores los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.
7. Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad. Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del *factor humano* que labora en el negocio. Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad óptimos.
8. Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad. Gestión de la calidad del servicio. Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de *la verdad* y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.
9. Mercadotecnia Relacional para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los procesos de calidad. En la actualidad *los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad*. La mercadotecnia relacional pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial y de atención al cliente deben llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los

clientes. Esto nos permitirá un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio. El propósito central de la Mercadotecnia Relacional consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de un producto y una oferta acorde a las necesidades, expectativas y exigencias de cada prospecto.

Pero, ¿Qué Quieren y Qué Esperan: el Enfermo, el Médico y la Institución?

El Enfermo.

Cuando una persona cae enferma y asiste en solicitud de ayuda médica, en su mente se agitan varios pensamientos que requieren ser atendidos. Aquí mostramos algunos de los más frecuentes o que con más frecuencia se captan en la clínica. A saber: 1) lo que sabe, 2) lo que cree, 3) lo que desea, 4) lo que quiere y 5) lo que espera.

Lo que sabe de su enfermedad casi siempre es poco o por lo menos insuficiente para recuperar su tranquilidad. Lo que cree que tiene y lo que le puede pasar si no se atiende es siempre una incógnita que requiere la opinión de alguien con ascendencia moral y científica, pero sobre todo humana. Lo que desea, invariablemente es sentirse bien y poder continuar con su vida a plenitud. Lo que quiere es encontrar con los medios a su alcance al “mejor médico” y todos los elementos que se necesitan para su estudio y oportunos: diagnóstico y tratamiento. En algunos casos, como resultado de no entender y no comprender su situación, también quiere y exige, le den “lo que ¡él quiere!”: Un estudio sofisticado y costoso, una operación, o los “mejores medicamentos”, sin importar el precio. Todo esto, independientemente de lo que le esté prescribiendo e informando el médico.

De la institución en particular quiere y desea que no sea cara su atención, que tenga buena presencia o buen aspecto, que le inspire confianza, que lo atienda que lo entienda y le de buen trato.

Del médico lo que espera, aunque no siempre lo tenga claro en su pensamiento es: buen trato, humana comprensión, que lo *curen*, que le digan lo que tiene y cuáles las posibles causas y las consecuencias.

El Médico.

Quiere y espera del enfermo y sus familiares: 1) que le tengan confianza, 2) que lo entiendan, 3) que colaboren con él: el enfermo, los familiares y la institución misma, 4) que en lo posible, sigan sus indicaciones y... 5) buen trato y comprensión.

De la Institución: 1) confianza, 2) buen trato, 3) el apoyo en sus acciones con los recursos necesarios, 4) un pago decoroso por sus servicios y 5) el reconocimiento oportuno de sus aciertos.

La Institución.

Quiere y espera del enfermo: 1) su confianza, 2) el reconocimiento del beneficio recibido, 3) buen trato al personal, 4) que la recomienden a otras personas y con ello 5) que aumente su prestigio y su posición en el mercado de los servicios médicos.

De los médicos: 1) capacidad técnica y científica, 2) capacitación y actualización permanente, 3) dedicación, buen trato y cuidado a los enfermos. 4) el cuidado y protección de los recursos de la Institución y de los pacientes.

De la organización: 1) beneficios económicos, 2) desarrollo y crecimiento de su personal y en todas las áreas de la Institución, 3) incremento en el rendimiento y reducción de los costos, 4) incremento en la satisfacción de los pacientes y sus familiares y por ello 5) mayor prestigio y un lugar en el mercado de servicios médicos.

Clonación de Servicios No Lucrativos.

Los Hospitales, como organizaciones no lucrativas, en diversas partes del mundo ya han iniciado cambios en la Dirección de sus departamentos, pero sin cambiar su mística y están siendo administrados, para obtener utilidades, sin cambiar su política de servicio a la comunidad al más bajo costo. Dentro de los cambios importantes, en sus organizaciones, esta la asimilación de la tecnología moderna, en los estudios de laboratorio y gabinete, las computadoras conectadas en red, que reducen tiempos y costos, el subarriendo de servicios básicos y financieros, el intercambio de información con empresas diversas, como hotelería, transportación aérea y terrestre, mercadotecnia de servicios y otros. Cuando esos hospitales desarrollen la organización y estructura, podrán clonarse en diferentes partes de un territorio

amplio, dentro de un país a través de mecanismos semejantes a las franquicias tan frecuentes en el ámbito mercantil.

El Valor de la Calidad.

“Calidad quiere decir Calidad del Trabajo, Calidad del Servicio,
Calidad de las Personas, incluyendo Ingenieros,
Gerentes y Ejecutivos; Calidad de la Compañía,
Calidad de los objetivos”.
*Kaoru Ishikawa*⁸².

El Control Total de la Calidad, así lo denominaron los japoneses, sus principales promotores en el campo de la industria y la producción de bienes y servicios. Para ellos lo primero y lo último, el alfa y el omega, de toda actividad inteligente y moral del hombre, es el hombre mismo. Gestor y destinatario final de todo cuanto hace con plena consciencia el *homo faber*.

Su Filosofía.

Su mística y su filosofía tienen como eje al hombre. En la acción, confiar en que el hombre, por naturaleza quiere hacer las cosas bien o lo mejor posible. En el pensamiento, como ideal: todo debe estar orientado al bien del hombre. Por ello en mi opinión el Control Total de la Calidad es un Humanismo.

Es un Humanismo porque como cualquier teoría filosófica posee sus principios, en este caso destaca el Valor del Hombre por encima de todo. Refiriéndose al personaje central de la producción de buena Calidad, Ishikawa señala que es “el hombre el recurso más valioso y por ello merece todo nuestro respeto y cuidado”. Pero también cuando se refiere al destinatario de los productos del trabajo se vuelca hacia el interés y responsabilidad de lo que se ofrece al consumidor que es el hombre y por tanto ha de ser de la mejor calidad, en tanto que debe satisfacer las necesidades y requisitos del usuario.

Trasladado al campo de la Medicina el Control Total de Calidad implica, vasto conocimiento científico, como lo declaraba Hipócrates, trato humano, criterio clínico y satisfacción de todas las inquietudes, del paciente y sus familiares, incluido el pronóstico. Desde ese enfoque filosófico, aplicado al amplio campo conceptual de la medicina se percibe su beneficio, social, práctico y económico. En la praxis es una doctrina que sensibiliza al personal médico, para médico y no médico al bien común. A través de acciones más inteligentes que costosas.

El Instrumento.

El trabajo en equipo es el medio y primer recurso para mejorar todos los procesos ligados a la capacitación (experiencia), atención al cliente y mejora continua. Del trabajo en equipo deben salir los procedimientos, los indicadores de control, los de supervisión y los de inspección de la Calidad.

No olvidar que los Círculos de Control de Calidad²⁷ son grupos de participación voluntaria y son los instrumentos que desarrollan las relaciones, los vínculos, los flujos y la coordinación de las acciones entre los distintos Departamentos. Todos orientados a un solo fin, la satisfacción de todos los clientes, internos y externos.

Los Círculos de Control de Calidad.

En el campo de la medicina, el trabajo en equipo ha tenido, tiene y a partir de ahora, deberá tener la mayor importancia en el crecimiento y desarrollo de todo el personal que participa en la atención médica. Habrá que dar un giro de 180 grados para que las sesiones clínicas, los seminarios y todas las demás actividades de grupo que se realizan en las clínicas y hospitales tengan, justamente el toque que le da el ambiente de confianza, respeto y mutuo apoyo que se vive en los círculos de la Calidad. De ahí debe nacer, en la línea operativa, la idea y el ideal de Misión que de verdad hermane a todos, a los de arriba y a los de abajo y que cubra por igual los flancos. Al inicio, tal vez, 'los datos' sólo sean el resultado impreciso de los procesos vigentes y paradigmáticos. Pero a medida que se avance, cada quien buscará qué es lo que se puede medir y qué, de eso que se puede medir, puede ser guía para una adecuada evaluación de la calidad de los procesos.

La aplicación de los círculos de calidad tiene como objetivos: la mejora continua y *el control* de la atención médica, de las expectativas de sobrevivencia funcional (calidad de vida) y de la prevención de las enfermedades. Es decir del desarrollo de programas factibles para la conservación de la salud de la población. El control de los procesos, mediante datos, es diseñado, programado y vigilado por los elementos del Círculo de Control de Calidad. Estos círculos quedan conformados por los responsables de cada proceso,

coordinados por un jefe de área, un líder del grupo o por un elemento asignado, del propio grupo.

Política:

El Control de Calidad en la Atención Médica es un Humanismo no sólo si se le mira hacia fuera, hacia el bien que se busca para el enfermo, sino también si se le mira hacia dentro, cuando se considera al trabajador médico, como el elemento clave para el desarrollo de la persona prestadora de los servicios de salud. Desarrollo de la persona en tres áreas: científica, técnica y afectiva. Este es el compromiso que deben establecer en primer lugar las personas de quienes depende la organización y administración de los servicios de salud, públicos y privados.

Metodología para la Calidad.

Para la búsqueda constante del mayor beneficio con el menor riesgo y bajo costo monetario. A través de un sistema administrativo sensible e inteligente que se haga cargo de la satisfacción de los pacientes y en alguna importante medida también de la satisfacción, íntima y personal, de los profesionales de la medicina.

La calidad no es cara. Lo caro es corregir los defectos y los errores. Tómese en cuenta lo caro que resulta cada consulta, de especialidad médica, que no está bien fundamentada. Por una entrevista superficial y rápida que se le hace al paciente, cuando fuera del consultorio médico, esperan decenas de enfermos que anhelan ser escuchados, comprendidos y atendidos. El costo se eleva no sólo para el Hospital sino también para el usuario que tiene que destinar otra fecha que implica: no asistir a su trabajo, pérdida de su sueldo o equivalente, el costo de los medicamentos que cambian con cada nueva consulta, del transporte y el tiempo, que visto desde distintos enfoques, también representa costo.

No olvidar que se alcanza el cero defectos cuando se cumplen los requerimientos del cliente. Para ello se requiere el auténtico compromiso de los directivos y a través de ellos de todo el personal.

No olvidar tampoco que el cliente sólo tiene *confianza* en aquellos productos y servicios, que le garantizan *siempre* buena calidad. Cuando esos productos son confiables, durables y eficientes en cualquier lugar y en cualquier tiempo.

Desde este nuevo enfoque, Calidad es satisfacer, en tiempo, lugar y trato, las necesidades de los clientes a pesar de los cambios que ocurren en el ambiente o mercado. Es aceptar que para continuar debemos cambiar. Sobre todo porque para satisfacer los requisitos de los clientes se hace necesario un cambio radical y rediseño de la estructura y de los procesos que aseguren mejoras en rapidez, servicios, eficiencia, trato y costos.

En conclusión el hombre es animal de comunidad porque, para que le sea posible desarrollar todas sus capacidades, es menester convivir o vivir a lado de los otros real o figurativamente. Como en el caso del hombre de ciencia o el artista que trabajan en soledad para luego volcarse, a través de sus obras, sobre los demás. Pero no sólo los hombres excepcionales precisan de los demás para darle significado a su vida. El hombre común, el artesano, el ama de casa, el obrero, el empleado, el maestro, el médico, todos necesitamos realizar un trabajo para devengar un sueldo que nos permita subsistir y atender nuestras propias necesidades. Y ese trabajo que realizamos, si forma parte de las labores honradas y honestas, esta orientado a un bien para los otros. Ese producto de nuestro trabajo es un objeto o un servicio para otro humano, que con ello se auxilia para hacer más adecuada, grata o placentera su vida. Ese modesto quehacer humano, que algunos solo lo identifican con la rutina, tiene como posibilidad de realización humana, un fondo genuinamente moral, si al hacerlo ponemos todo nuestro entusiasmo y afecto, para hacerlo bien y, si fuera posible, muy bien para que sea preferido por los demás. Eso dirá cualquiera, sólo le interesa al dueño de la empresa o al director de una institución. Pero no es así. Todos alguna vez descubrimos, sobre todo cuando alcanzamos una cierta habilidad y destreza en hacer nuestro trabajo, que internamente sentimos una satisfacción muy personal cuando hacemos algo que esta bien y desde luego que nos sentiremos mejor aun si el destinatario de nuestro trabajo lo reconoce o lo elogia. Esa satisfacción, lo hemos escuchado

más de una vez, no tiene precio. Es seguro que la organización del trabajo de los grandes grupos humanos, mediatizado por autoridades subalternas, no siempre conscientes de su función, ha sido un factor determinante para el exterminio progresivo de ese genuino sentimiento de realización humana. Por otra parte como consumidores de bienes y servicios también vivimos la satisfacción y agrado que nos causa un objeto bien hecho, sea éste un utensilio de cocina, un aparato doméstico o una buena película. Aquí al final de la línea es donde mejor se palpa la calidad de la actividad del hombre de nuestro tiempo. Y fueron los japoneses, quién lo dijera, los que primero se interesaron, por razones de economía y de subsistencia, en descubrir lo que es la calidad o la buena calidad de un producto. Ellos lo dijeron de muchas maneras, pero pocos lo entendieron. En términos prácticos un producto de buena calidad es aquel que, en determinadas circunstancias, satisface plenamente las necesidades del cliente y en términos prácticos y escuetos es aquel que resulta ser “bueno, bonito y barato” y que además a de surtirse “rápido y de buen modo” que traducido al lenguaje de la Calidad en los Servicios significa: “Sin tardanza y con buen Trato”.

Capítulo IV.

Diseño de la investigación, supuestos y objetivos.

IV. 1 Supuesto:

Conociendo las expectativas de los usuarios es posible establecer las bases para el diseño de nuevos modelos de atención médica, en el servicio de consulta externa de un Hospital de la Ciudad de México.

IV. 2 Objetivos:

IV. 2.1 Conocer las expectativas de los usuarios de primera vez en lo que respecta a la atención del servicio de consulta externa de un Hospital General.

IV. 2.2 Establecer los fundamentos para el diseño de modelos de atención médica en el servicio de consulta externa de un Hospital General con base en las expectativas de los usuarios de primera vez.

IV.2.3. Detectar las expectativas de los usuarios de primera vez en lo que respecta al servicio de consulta externa de un Hospital General.

IV. 3.3 Específicos: Aplicar un instrumento para determinar las expectativas de los usuarios que asisten a la consulta externa por primera vez.

IV. 3.4. Recolección y análisis de datos.

Este estudio es observacional, prospectivo, exploratorio, transversal, muestral no estratificado y descriptivo.

Variable: los pacientes que asisten por primera vez a un Hospital General.

Población: Pacientes que asisten a la Consulta externa.

Capítulo V.

Material y Método.

“Todo sendero mental que desemboque en la verdad
es, pues, científico, úselo o no la ciencia”.
*Manuel García Morente*⁸³.

Material:

1 Investigador.

1 Encuestador.

100 Encuestas.

200 Hojas tamaño carta

3 lápices HB # 2

1 Computadora,

1 Impresora

1 Calculadora.

10 Folders.

1 Tabla sujetapapel

1 Engrapadora.

1 Marcador de textos.

Método:

Se diseñó una encuesta, que originalmente contenía 31 preguntas, unas de respuesta estructurada y otras abiertas. Todas orientadas a escudriñar las posibles expectativas de los pacientes que asisten por primera vez a consulta médica en un hospital general en la Ciudad de México.

Analizadas cuidadosamente las preguntas se seleccionaron aquellas que más orientaban al propósito general del estudio; luego fueron replanteadas y elegidas las más adecuadas para su correcta aplicación.

La encuesta piloto, primero sirvió para verificar la confiabilidad de sus reactivos. Hasta que finalmente se definió que sólo se abordarían aspectos muy básicos de las expectativas de las personas que asisten por primera vez a la consulta de un hospital general.

Se dio el acabado final al instrumento que contenía 17 preguntas (Anexo 1, Encuesta). Sobre tres aspectos fundamentales de las expectativas: a) *El Servicio*, b) *El Tiempo de Espera* y c) *El Trato a la Persona*.

Para su aplicación se eligió como hora adecuada para la entrevista, el lapso que hay entre el momento en que se abren las puertas del hospital, las 6:00 a.m. y las 7:00 a.m. , cuando se inician la atención de las personas en la Ventanilla N° 1. Ahí donde tramitan su registro y la obtención de su Carnet mediante el pago de una cuota de recuperación. En el *inter* se forma una fila donde se van incorporando los pacientes, según van llegando y esperan, para ser atendidos. Así pudimos constatar que algunas personas se congregan a la entrada del hospital desde las 5 de la mañana y aun antes. Su procedencia es muy diversa. Destacan los habitantes del propio Distrito Federal, pero le superan los que proceden del Estado de México y del de Morelos. También asisten muchos enfermos que vienen de otros estados de la República, más distantes.

Comenzando con los primeros de la fila, se le invitó uno a uno a participar en la encuesta, aclarándoles que en esta ocasión sólo participarían aquellas personas que no conocían el hospital y asistían por primera vez. Luego se les pedía que se apartaran un poco de la fila, sin perder su lugar, para que hubiera una cierta privacidad y evitar que las demás personas escucharan las preguntas, por el eventual sesgo que provocaría en las demás personas que esperaban ser entrevistadas.

La encuesta se aplicó a cien usuarios de los que asisten por primera vez a un hospital general de la Ciudad de México. Ese fue el primero y único requisito para ser encuestado. Algunos de ellos al principio se mostraron recelosos, pero todos, todos, pronto se sintieron con ánimo de colaborar y participar.

Concluida la fase de entrevista y encuesta se vaciaron los datos de cada respuesta en los Cuadros de Concentración de Resultados. Luego se hizo el análisis de frecuencia y el por ciento. Con los datos acumulados se elaboraron los Cuadros y las Tablas que expresan los resultados.

Finalmente se realizó la interpretación de los resultados.

Método Estadístico.

El tratamiento estadístico de los datos se hizo con base en por cientos y frecuencias, para proceder al análisis de los mismos y obtener las conclusiones.

Población.

Usuarios que asistían por primera vez a solicitar atención médica al servicio de consulta externa de un Hospital General de la Ciudad de México.

Criterios de inclusión.

Todas las personas que asistieron por primera vez a un hospital general de la Ciudad de México.

Criterios de exclusión.

Las personas que ya conocían el hospital y sus servicios. Y aquellas otras que iniciada la entrevista decidieron suspenderla por alguna causa.

Muestra.

100 USUARIOS.

Capítulo VI.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

De las personas entrevistadas, todas, que asistían por primera vez a ese Hospital General en la Ciudad de México, sólo el 24% eran hombres. Esto de ninguna manera sugiere que las mujeres sean más proclives a enfermar. Lo que sucede es que los hombres las más de las veces trabajan jornadas que se inician en la mañana y sus horarios laborales se traslapan con los de los servicios del Hospital. Con lo que se reduce la cobertura de la población masculina. Sin embargo en la actualidad ya hay algunos servicios que han iniciado, además, un horario vespertino. El rango de edad de todas estas personas es de los 14 hasta los 73 años.

La mayoría de ambos sexos se ubica entre la 2^a y la 5^a década de la vida (88%) y un poco más del 10% corresponde a personas de la 3^a edad. Esta cifra tampoco refleja el total de los que necesitan atención médica, pero sus limitaciones físicas o económicas les impiden asistir a recibir la atención que su condición requiere.

La demanda de los Servicios de Especialidad varía mucho por el tipo y frecuencia de la Patología que portan los usuarios y por la información que ellos reciben, cada vez más oportuna.

En general todos los Servicios de Especialidad son más consultados por mujeres.

Los Servicios de Especialidad más solicitados son los de:

Ginecología 20%

Gastroenterología 10%

Otorrinolaringología 10%

Oftalmología 6%

Cardiología 4%

Que el Servicio de Ginecología sea el de mayor demanda y que sean todas mujeres no llama mucho la atención en una población como la de la Ciudad de México. Pero que la consulta de Cardiología sea también predominantemente

de mujeres obliga a cuestionarse ¿por qué? Tal vez aquí también se vea reflejada la mayor asistencia de pacientes del sexo femenino, 3:1. Sin embargo en este caso como en los demás quedaría por investigar cuales son las causas más frecuentes por las que son consultadas cada una de las distintas especialidades. Pero eso ya no formaba parte del objetivo de este estudio.

El 20% concurre al Servicio de Medicina General o porque, no sabe todavía que especialidad habrá de resolverle su problema, o porque no tiene el documento de referencia médica, que indica su destino dentro de las Especialidades con que cuenta el Hospital.

En cuanto a los Servicios de Especialidad menos solicitados son los de:

Medicina Interna.

Proctología.

Traumatología y

Electroencefalografía.

En este caso llama la atención que se coló un estudio de gabinete muy especializado (E.E.G.) como motivo de la consulta de primera vez. Pero esto tiene también su explicación. A un Hospital General acuden también pacientes que ya fueron primero asistidos en una institución de medicina privada, donde les solicitan muchos estudios de laboratorio y gabinete y estos en su mayoría resultan costosos y fuera del presupuesto de la gran población de medianos y escasos recursos. Aunque también los que tienen recursos económicos, buscan un lugar donde puedan pagar menos y esto los mueve a solicitar directamente *lo que ellos sienten que necesitan*. Sin embargo, todos ellos, antes pasan por la consulta de Medicina General y luego la de especialidad que es quien determina que tipo de estudio requiere cada paciente.

El 78% considera que la limpieza en el Hospital es fundamental para la recuperación de la salud de los enfermos, el 18% piensa que la limpieza del Hospital es obligada o necesaria y consideran que mejora el aspecto del ambiente y da confianza. Pues la no limpieza deprime el estado de ánimo de las personas (1%). Estas respuestas ilustran de algún modo lo que piensan, lo que perciben y lo que sienten ante el aspecto del lugar cuando, como en este caso, hay una atención especial para mantener limpias todas las instalaciones y además, se le da mantenimiento constante al área de jardines.

Más del 75% de los usuarios de primera vez esperan y desean que los distintos servicios complementarios, auxiliares de la atención a los enfermos, estén próximos unos de los otros. Esto aunque deseable no concuerda con la realidad, en parte porque el diseño del hospital es antiguo y en parte porque en las distintas remodelaciones no se ha contado con la asesoría y el apoyo estatutario, arquitectónico y económico para planearlo de mejor manera, acorde a las necesidades de la población y de los mismos servicios.

La casi totalidad espera que los consultorios cuenten con el personal suficiente (99%) y que estén equipados con todo lo necesario para cada especialidad (98%). En realidad no se cuenta con el personal efectivo, suficiente aun cuando es posible que la plantilla esté completa en algunas áreas e insuficiente y excedida en otras. Pero la causa principal de la insuficiencia de personal es el ausentismo programado y no programado en todas las áreas. Porque no todo el personal se encuentra igualmente involucrado afectivamente con su Departamento ni con el Hospital pues no se siente a gusto por el trato que recibe de sus autoridades que sólo reconocen sus fallos pero muy poco sus aciertos y por el modo como se gobiernan y encuentran acomodo los médicos, o por mayor antigüedad o por sus méritos. Tampoco es real que los consultorios cuenten con todo el equipo necesario por la merma, el desgaste y el escaso presupuesto. Por su aspecto, esperan que en general sean regulares (92%) ni pobres, ni lujosos. Aun cuando sólo el 3% los supone lujosos. En verdad no son ni pobres ni lujosos, aunque podrían tener mejor aspecto si hubiera quien auxiliara a los usuarios para el mejor uso de las instalaciones y un programa más diligente de conservación y mantenimiento.

En cuanto a los laboratorios el 99% espera que tengan el personal suficiente y que estén equipados con todo lo necesario (100%), todos. Aquí aplican las mismas consideraciones que para los consultorios, en cuanto a personal y equipo.

El Servicio que otorga el Hospital en general, esperan que sea, en orden decreciente, bueno (64%), muy bueno (27%), regular (8%) y ninguno opinó que pudiera ser malo o muy malo. Es obvio que las personas que asisten a este hospital saben de la relación que hay entre los servicios que otorgan las instituciones del estado y las deficiencias mismas del modo de gobernar. De

alguna manera sigue prevaleciendo la idea de que hay una medicina para ricos y otra para pobres.

El Trato que espera de las Enfermeras, en su mayoría espera que sea bueno (74%) o regular (18%), y el 8% desea que sea muy bueno. Ninguno espera que sea malo o muy malo.

En cuanto al Precio que se cobra por los Servicios que otorga el Hospital esperan que sean muy baratos en el 16%, baratos en el 41%, en su gran mayoría (57%) ni caros ni baratos y caros sólo el 2%. Tomando como punto de referencia, la gran mayoría (57%) que declara que espera que no sean ni caros ni baratos, es seguro que esa expectativa guarda relación con la información recibida por los usuarios antes de la toma de decisión para asistir, y de alguna manera refleja que, podrían pagar un poco más, junto con aquellos que esperan que los servicios sean muy baratos (16%) y baratos (41%), si se le ofreciera un servicio de mejor calidad que satisficiera sus expectativas.

Por lo que se refiere al tiempo de espera, formados en la fila de la ventanilla de pago, el 71% considera que deberá invertir de 1 a 2 horas, el 16% menos de una hora y el resto (13%) más de 3 horas. Estos tiempos estimados de espera guardan relación con la espera habitual vivida en los servicios que otorgan los empleados de las distintas instituciones del gobierno.

En cuanto al tiempo que supone deberá esperar para ser atendido en el laboratorio, sólo el 16% considera que menos de una hora, la mayoría supone que deberá esperar 2 horas (71%) y no más de 4 horas el 13%. Aquí es posible que influya el dato previo vivido, en otros servicios de laboratorio y que la gran mayoría lo asocia con la mera entrega y toma de los productos biológicos que por lo general se hace de manera continua y por varios laboratoristas a la vez.

Sin embargo llama la atención que para ser atendidos por el médico, una minoría (8%) declara que está dispuesto a esperar hasta una hora, el 22% entre 1 y 2 horas, el resto hasta 4 (14%) o más de 5 horas (56%) y muchos de ellos contestaron enfáticamente, *todo el tiempo que sea necesario* (medio día o más). Esto puede ser debido a que para ellos ya no hay otra opción al alcance de sus posibilidades (lugar, tiempo, costo) o por la confianza que se ha generado en ellos, a través de los comentarios de los muchos enfermos que han sido atendidos ahí y por la satisfacción que comunican a sus recomendados.

En cuanto a las instalaciones y edificios del Hospital el 23% espera que sean antiguos, la mayoría espera que no sean muy antiguos (42%) o que sean modernos (55%). En este punto es seguro que esta influyendo la información que reciben las personas a través de los medios de información masiva y que ponderan, casi siempre en exceso, los avances tecnológicos y científicos que luego dejan suponer que todos los tienen con suficiencia los hospitales del Sector Salud. Pero por encima o por debajo de esas expectativas, está que ya no son funcionales.

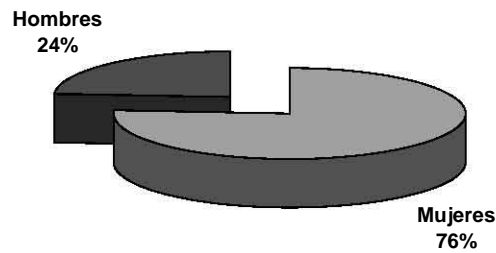
El trato que espera recibir de todo el personal del Hospital es, en su mayoría bueno (71%) o regular (19%) y sólo el 10% muy bueno. También aquí se refleja la influencia de la información que buscan y reciben los usuarios de viva voz de los pacientes que han sido tratados en ese Hospital.

Todos (100%) consideran que el Hospital tiene el instrumental y el equipo necesarios para resolver el problema de salud de cada uno de ellos, por diversas razones. En su gran mayoría por las referencias verbales de otras personas que han sido atendidas ahí o que conocen a personas que habiendo sido atendidas en ese Hospital, lo recomiendan. También por la recomendación expresa de de amistades y familiares o de los médicos que primero les atendieron. Otros porque saben que el Hospital tiene todo lo necesario o porque su personal médico esta muy bien capacitado o porque es un Hospital muy antiguo y tiene buena fama.

En cuanto a la actitud del personal del Hospital hacia su persona la esperan, en su gran mayoría, que sea atenta (54%), y amable (43%). Sólo un mínimo supone que sea indiferente (2%) y desatento (1%).

GRAFICOS.

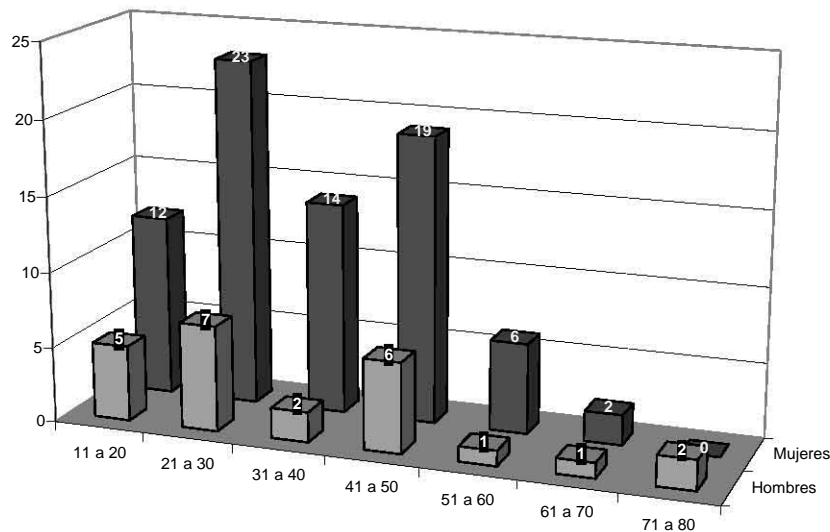
Personas encuestadas hombres y mujeres



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Los Hombres tienen más limitaciones para asistir a la atención médica.

Frecuencia por edad y sexo

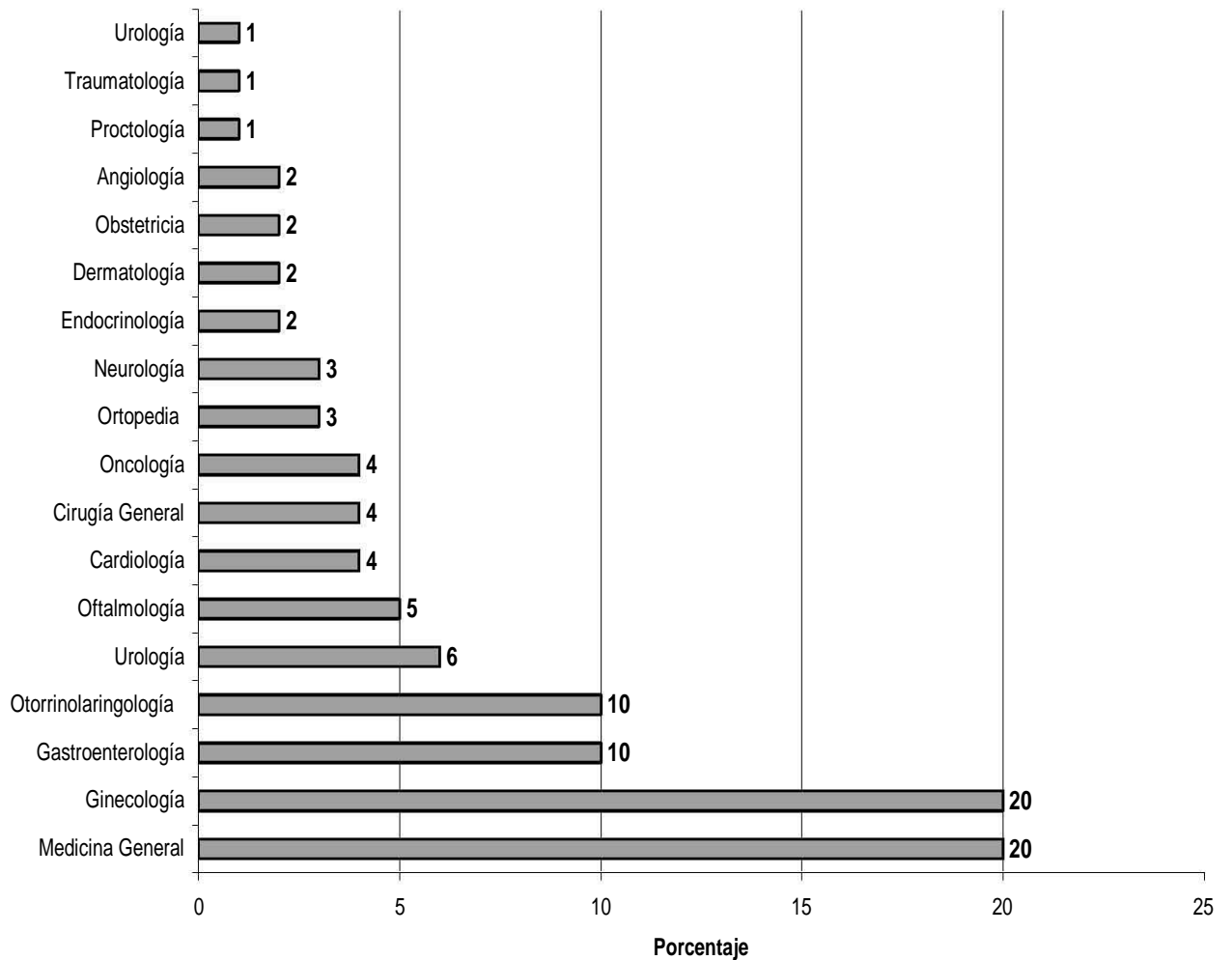


	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70	71 a 80
Hombres	5	7	2	6	1	1	2
Mujeres	12	23	14	19	6	2	0

Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

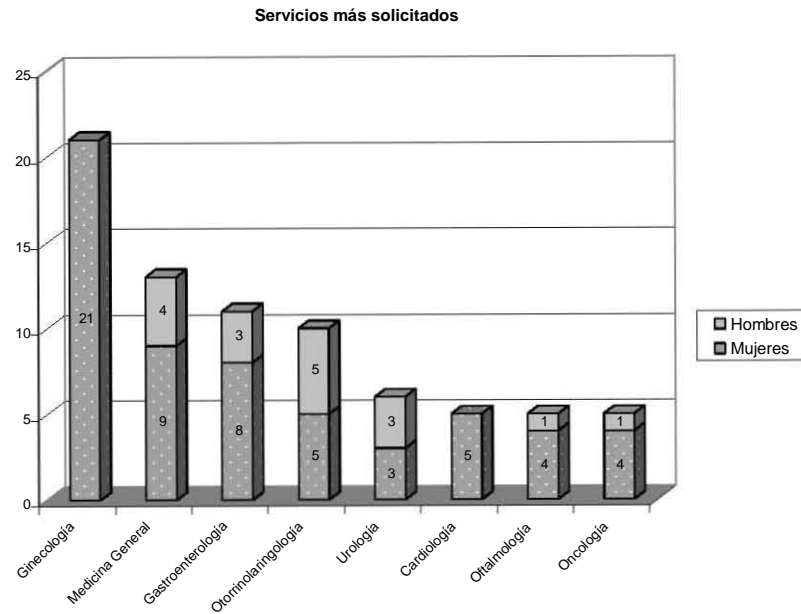
2. ¿Usted viene a solicitar, consulta de medicina general, consulta de especialidad o algún otro servicio? ¿Cuál?

Servicio que solicita



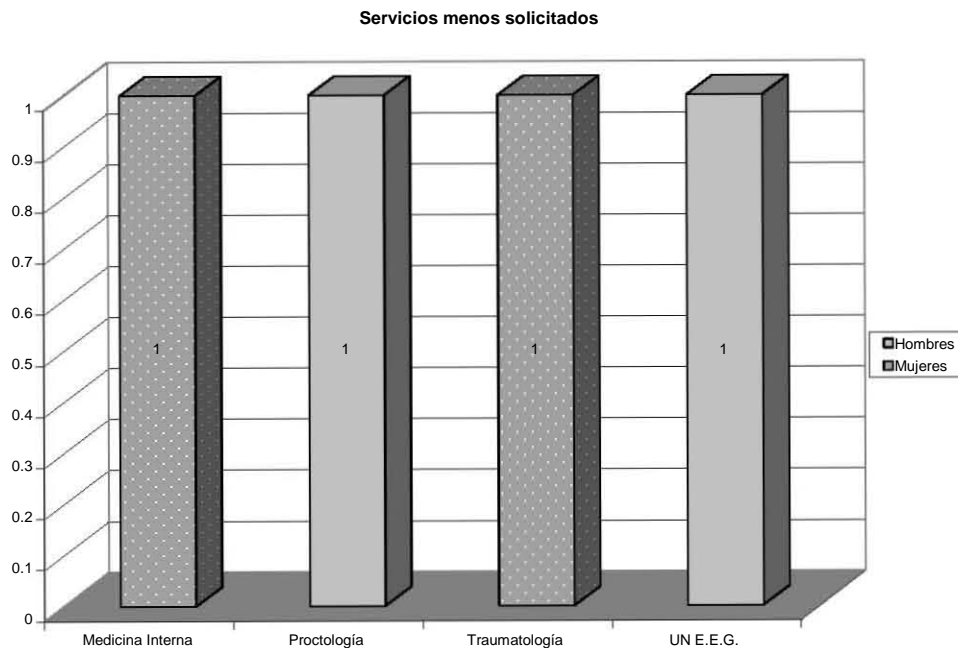
Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

La demanda de los Servicios de Especialidad varía mucho por el tipo y frecuencia de la Patología que portan los usuarios y por la información que ellos reciben, cada vez más oportuna.



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Todos los Servicios de Especialidad son más consultados por mujeres.

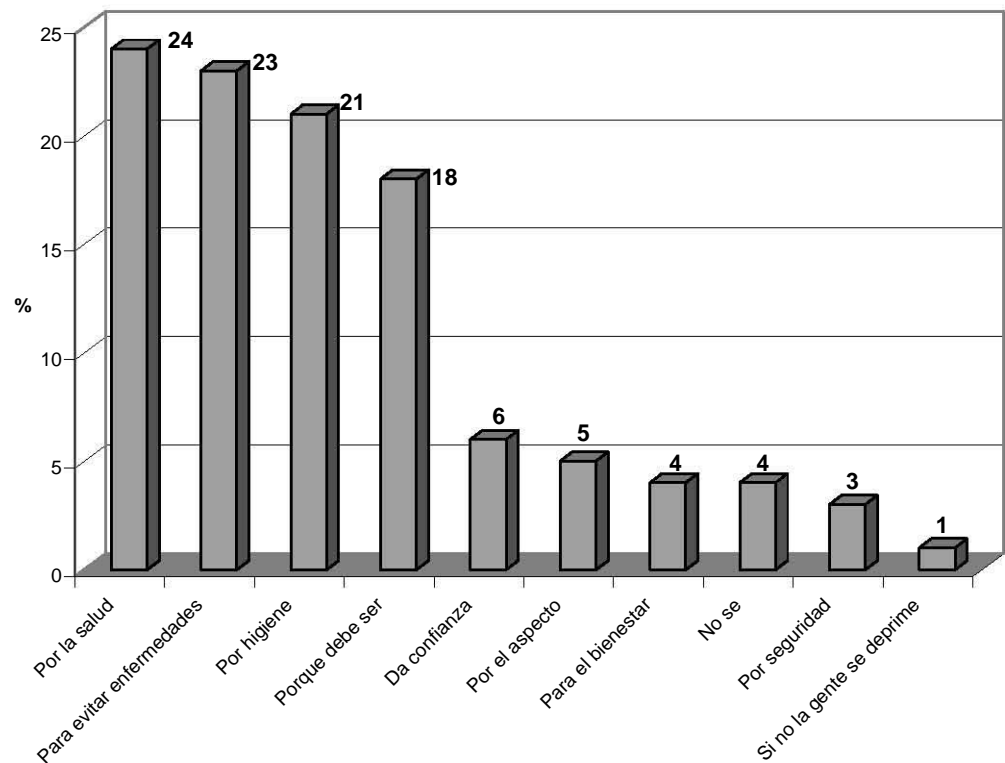


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Algunos estudios de Gabinete se “cuelan” en la consulta de Primera Vez. Son pacientes que ya fueron asistidos en la Consulta médica privada.

3. ¿Usted cree que la limpieza de las instalaciones tenga alguna importancia para su atención, por qué?

Es importante la limpieza porque...

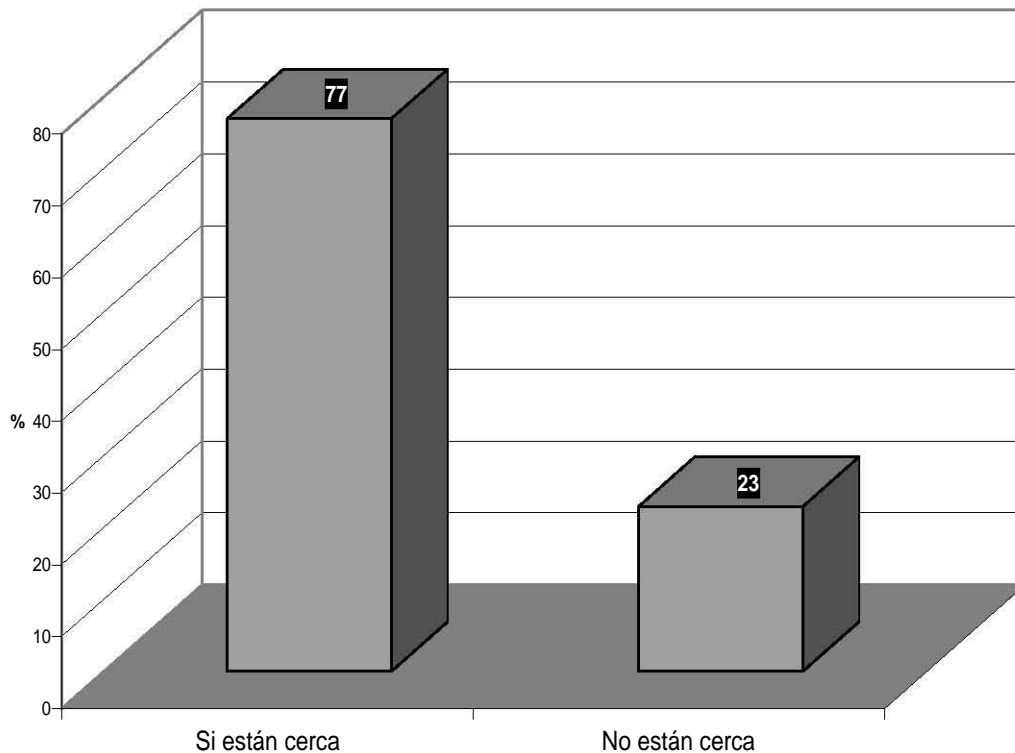


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

El 78% considera que la limpieza en el Hospital es fundamental para la recuperación de la salud de los enfermos, el 18% piensa que la limpieza del Hospital es obligada o necesaria y consideran que mejora el aspecto del ambiente y da confianza. Pues la no limpieza deprime el estado de ánimo de las personas (1%). Estas respuestas ilustran de algún modo lo que piensan, lo que perciben y lo que sienten ante el aspecto del lugar, cuando como en este caso hay una atención especial para mantener limpias todas las instalaciones y además se le da mantenimiento constante al área de jardines.

4. ¿Cree usted que los diferentes servicios de rayos equis, laboratorios, orientación y trabajo social se encuentran cerca uno del otro?

Los servicios

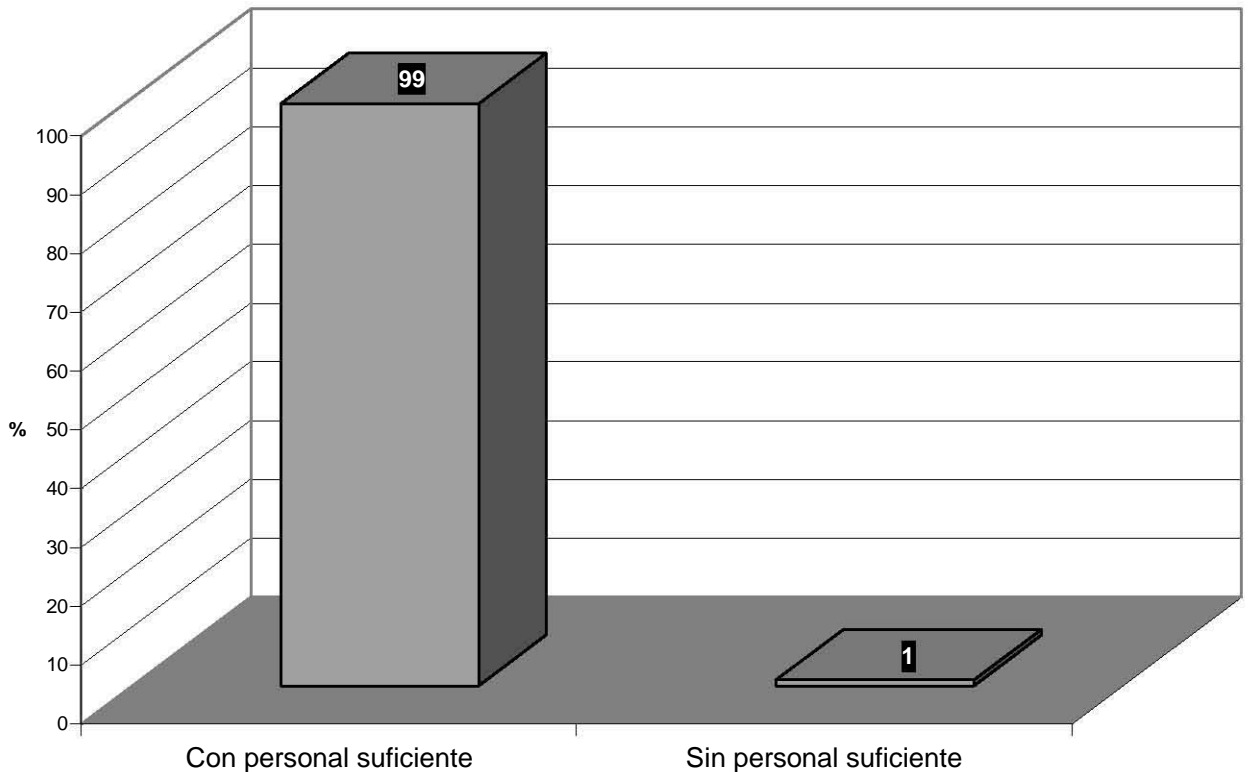


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Más del 75% de los usuarios de primera vez esperan y desean que los distintos servicios complementarios, auxiliares de la atención a los enfermos, estén próximos unos de los otros. Esto aunque deseable no concuerda con la realidad, en parte porque el diseño del hospital es antiguo y en parte porque en las distintas remodelaciones no se ha contado con la asesoría y el apoyo, estatutario, arquitectónico y económico para planearlo de mejor manera, acorde a las necesidades de la población y de los mismos servicios.

5. ¿Cómo espera y cómo imagina que sean, por dentro los consultorios de este hospital, (a) con personal suficiente y (b) equipados con todo lo necesario para cada especialidad?

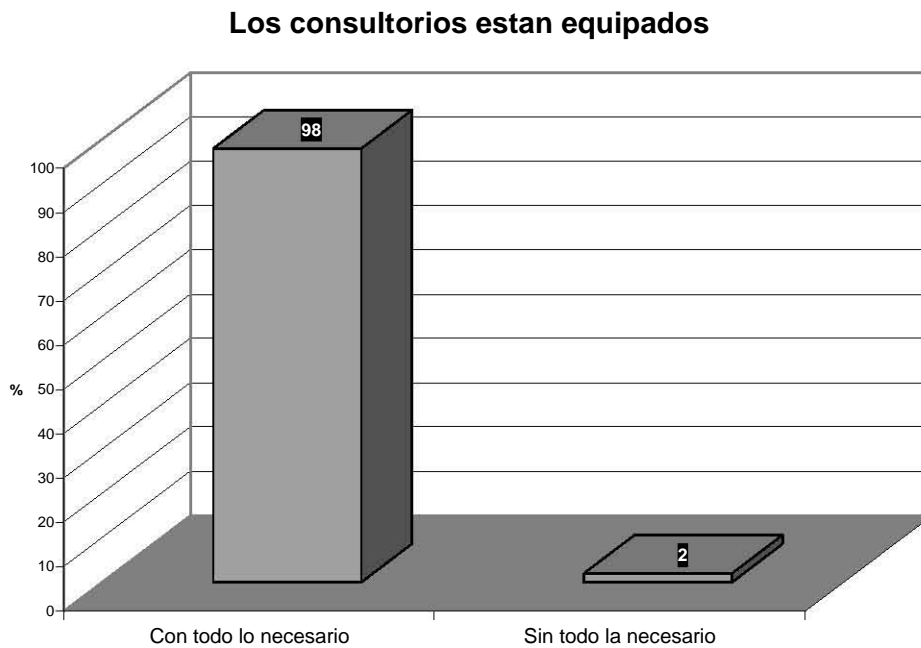
Los consultorios cuentan



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

La casi totalidad espera que los consultorios cuenten con el personal suficiente (99%) y que estén equipados con todo lo necesario para cada especialidad (98%). En realidad no se cuenta con el personal efectivo, suficiente aun cuando es posible que la plantilla esté completa en algunas áreas e insuficiente y excedida en otras. Pero la causa principal de la insuficiencia de personal es el ausentismo programado y no programado en todas las áreas. Porque no todo el personal se encuentra igualmente involucrado afectivamente con su Departamento ni con el Hospital pues no se siente a gusto por el trato que recibe de sus autoridades que sólo reconoce sus fallos pero muy poco sus aciertos y por el modo como se gobiernan y encuentran acomodo los médicos o por mayor antigüedad o por sus méritos

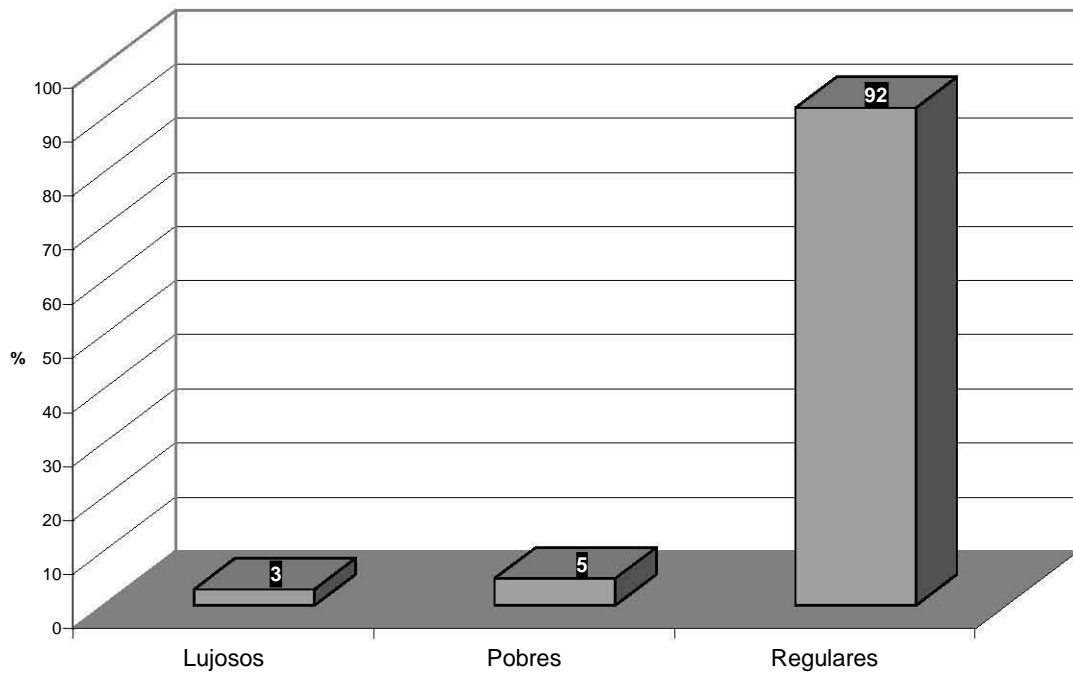
¿Y equipados con todo lo necesario para cada especialidad?



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Tampoco es real que los consultorios cuenten con todo el equipo necesario por la merma, el desgaste y el escaso presupuesto.

Por su aspecto los consultorios son

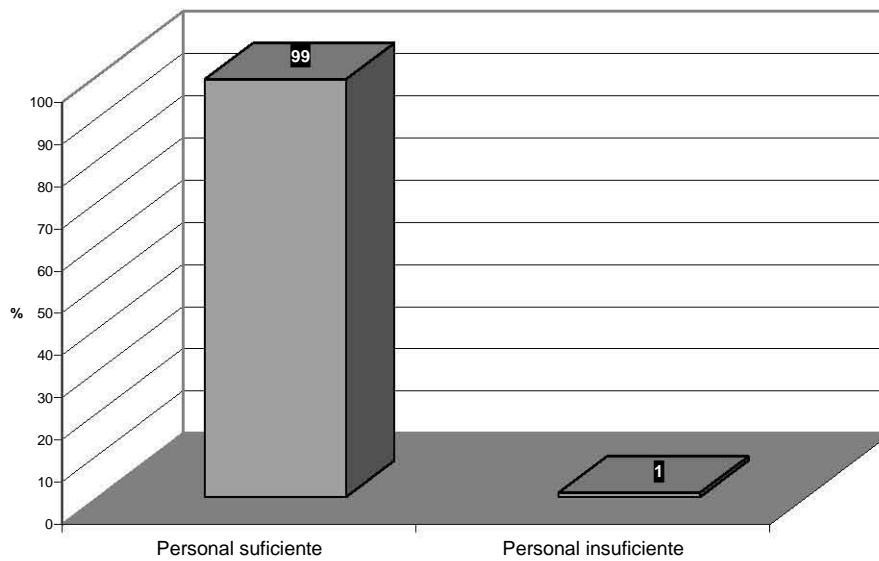


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

En verdad no son ni pobres ni lujosos, aunque podrían tener mejor aspecto si hubiera quien auxiliara a los usuarios para el mejor uso de las instalaciones y un programa más diligente de conservación y mantenimiento.

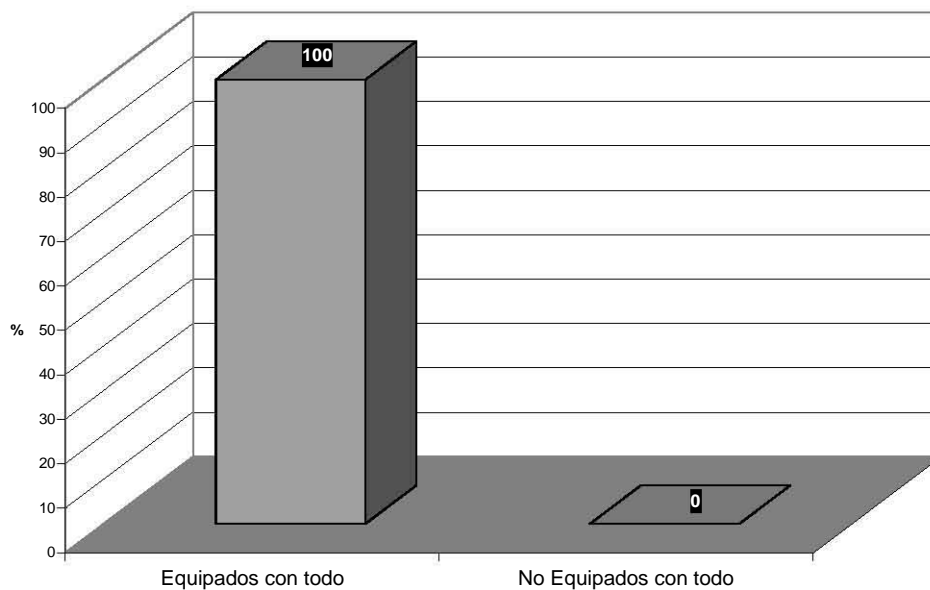
6. ¿Cómo espera y como imagina que sean los laboratorios de este hospital, (a) con personal suficiente? ¿Y (b) equipados con todo lo necesario?

Los laboratorios cuentan con



Ni cuentan con Personal Suficiente, ni están equipados con todo lo necesario para atender a la población demandante. Aquí aplican las mismas consideraciones hechas para los consultorios.

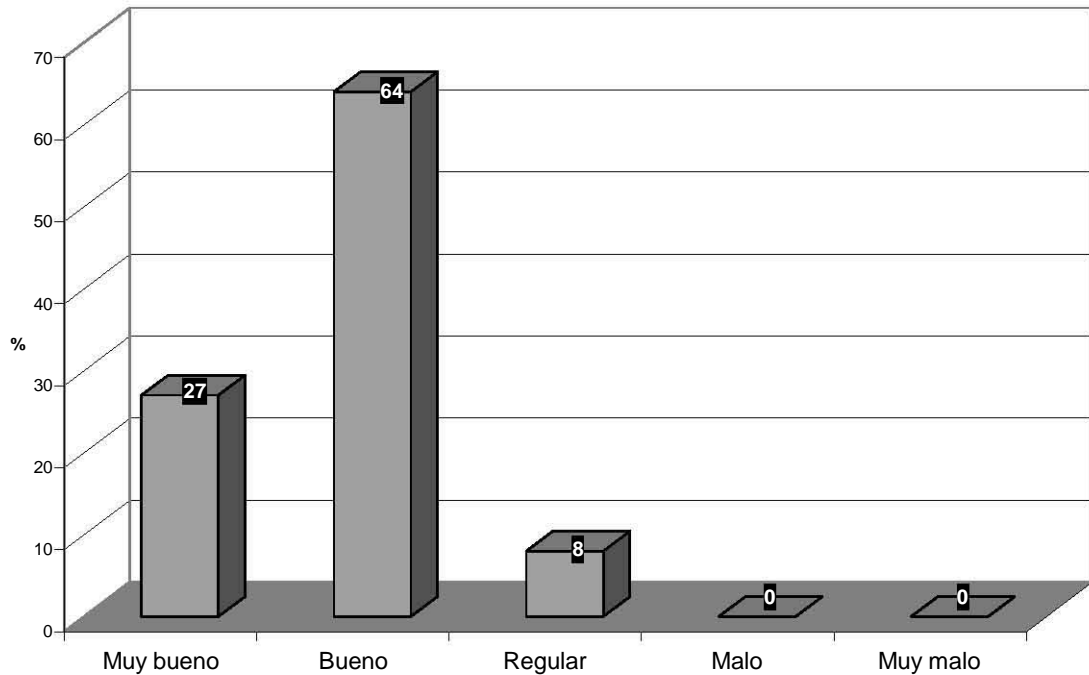
Los laboratorios están



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

7. ¿Cómo espera que sea, en general, el servicio que otorga este hospital, muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo?

Servicio que otorga el hospital es

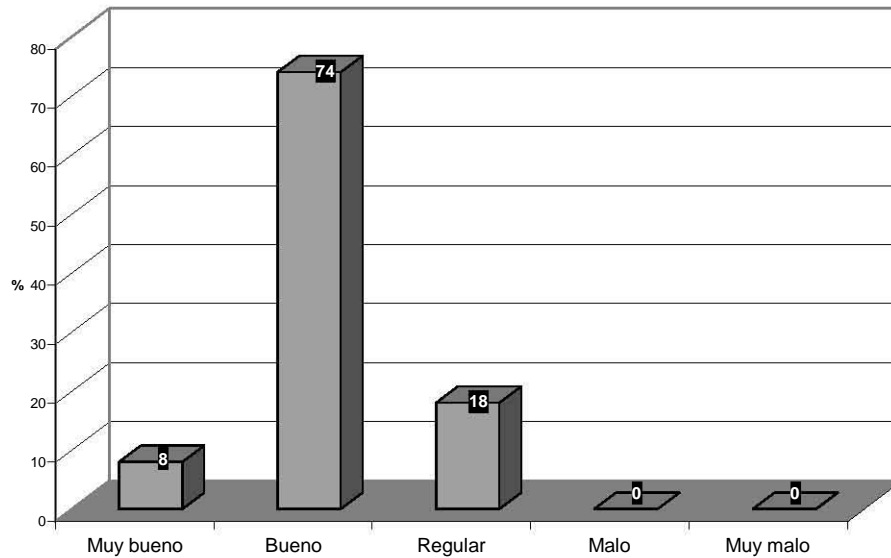


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

El Servicio que otorga el Hospital en general, esperan que sea, en orden decreciente, bueno (64%), muy bueno (27%), regular (8%) y ninguno opinó que pudiera ser malo o muy malo. Es obvio que las personas que asisten a este hospital saben de la relación que hay entre los servicios que otorgan las instituciones del estado y las deficiencias mismas del modo de gobernar. De alguna manera sigue prevaleciendo la idea de que hay una medicina para ricos y otra para pobres.

8. ¿Usted cree que el trato que recibirá de las enfermeras será, muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo?

El trato de las enfermeras será

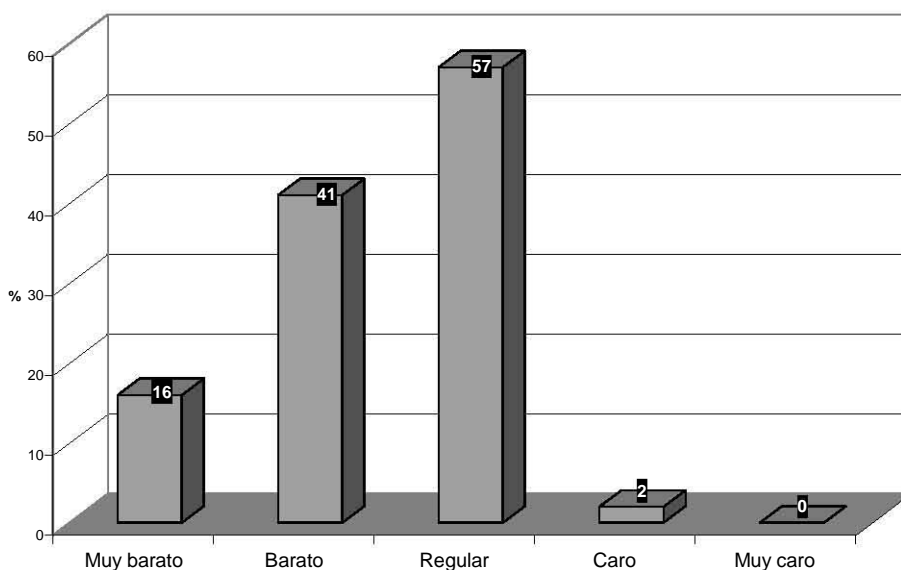


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

El Trato que espera de las Enfermeras, en su mayoría espera que sea bueno (74%) y regular (18%), y el 8% desea que sea muy bueno. Ninguno espera que sea malo o muy malo.

9. Desde el punto de vista económico, lo que se cobra por los servicios que otorga este hospital, ¿piensa que es muy barato, barato, regular, caro o muy caro?

El costo de los servicios será

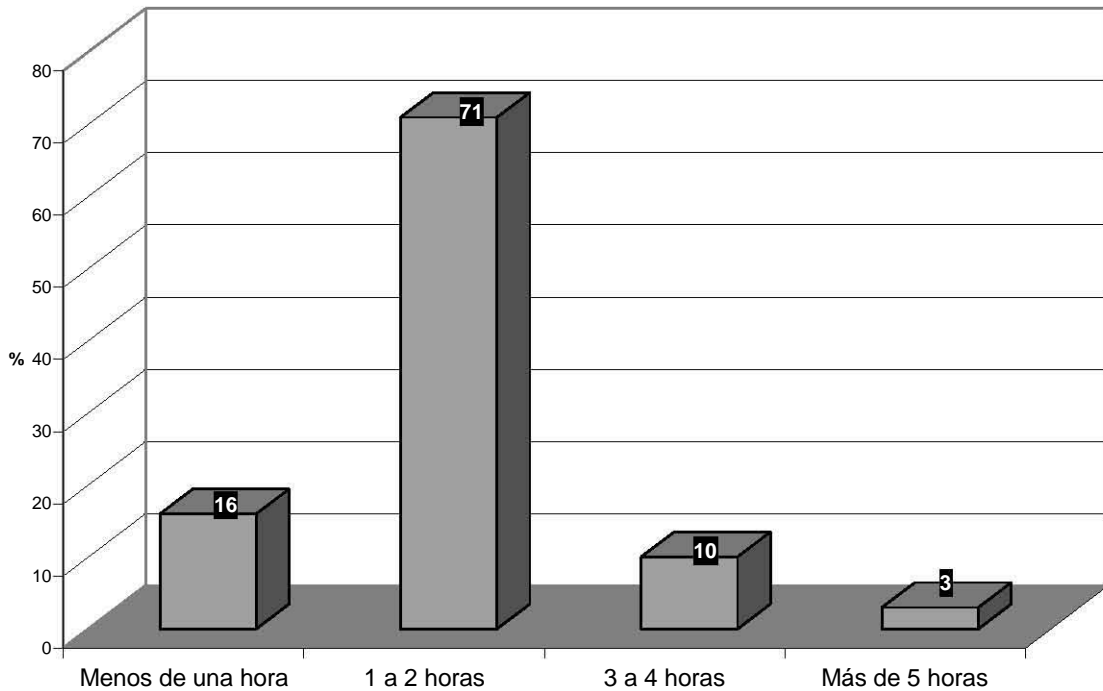


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

En cuanto al Precio que se cobra por los Servicios que otorga el Hospital esperan que sean muy baratos en el 16%, baratos en el 41%, en su gran mayoría (57%) ni caros ni baratos y caros sólo el 2%. Tomando como punto de referencia, la gran mayoría (57%) que declara que espera que no sean ni caros ni baratos, es seguro que esa expectativa guarda relación con la información recibida por los usuarios antes de la toma de decisión para asistir y de alguna manera refleja que, junto con aquellos que esperan que los servicios sean muy baratos (16%) y baratos (41%), estarían dispuestos a pagar un poco más, si se les ofreciera un servicio de mejor calidad que satisficiera sus expectativas.

10. ¿Qué tiempo supone que deberá esperar, en esta fila, para ser atendido en la ventanilla de cobro?

Tiempo de espera en la ventanilla

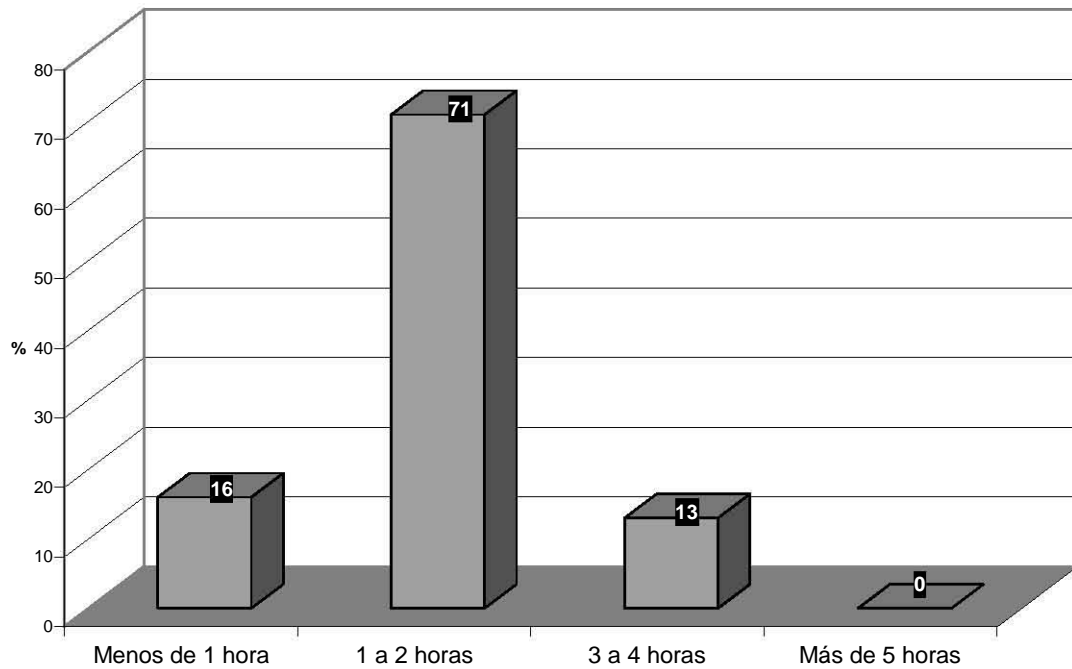


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Por lo que se refiere al tiempo de espera, formados en la fila de la ventanilla de pago, el 71% considera que deberá invertir de 1 a 2 horas, el 16% menos de una hora y el resto (13%) más de 3 horas. Estos tiempos estimados de espera guardan relación con la espera habitual vivida en los servicios que otorgan los empleados de las distintas instituciones del gobierno.

11. ¿Cuánto tiempo, supone que deberá esperar para ser atendido en el laboratorio?

Tiempo de espera en el laboratorio

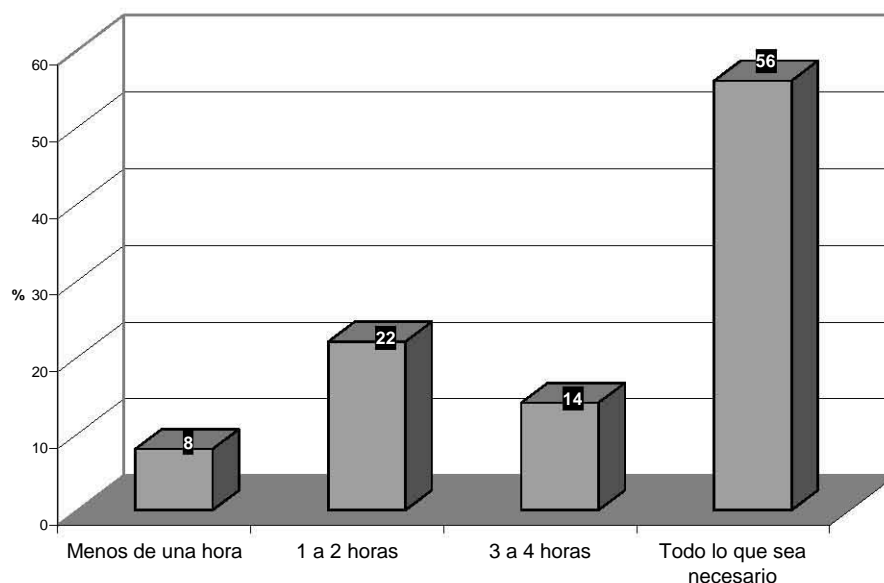


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

En cuanto al tiempo que supone deberá esperar para ser atendido en el laboratorio, sólo el 16% considera que menos de una hora, la mayoría supone que deberá esperar 2 horas (71%) y no más de 4 horas el 13%. Aquí es posible que influya la experiencia vivida en otros servicios de laboratorio y que la gran mayoría lo asocia, con la mera entrega y toma de los productos biológicos, que por lo general se hace de manera continua y por varios laboratoristas a la vez.

12. ¿Cuánto tiempo, esta dispuesto a esperar para ser atendido por el médico?

Al médico lo puede esperar

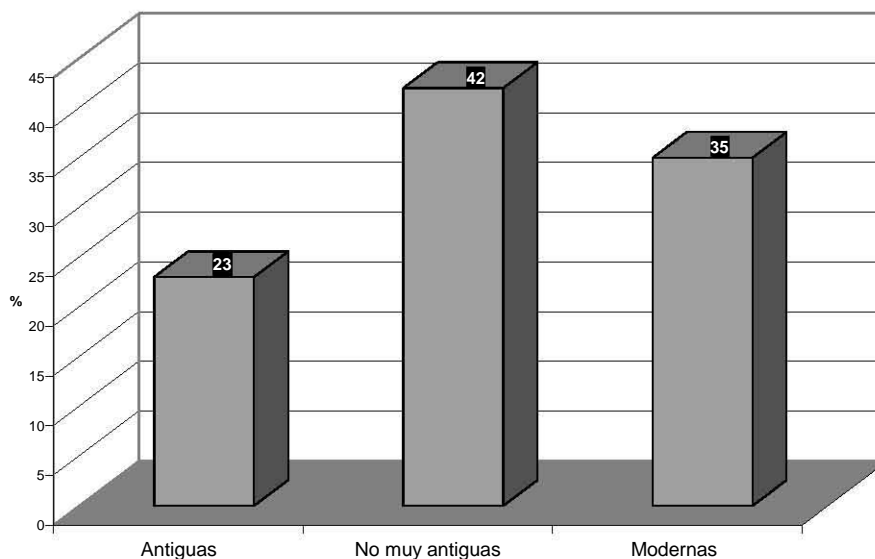


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Llama la atención que para ser atendidos por el médico, una minoría (8%) declara que está dispuesto a esperar hasta una hora, el 22% entre 1 y 2 horas, el resto hasta 4 (14%) o más de 5 horas (56%) y muchos de ellos contestaron enfáticamente, *todo el tiempo que sea necesario* (medio día o más). Esto puede ser debido a que para ellos ya no hay otra opción al alcance de sus posibilidades (lugar, tiempo, costo) o por la confianza que se ha generado en ellos, a través de los comentarios de los muchos enfermos que han sido atendidos y por la satisfacción que comunican a sus recomendados.

13. ¿Usted cree que los edificios y las instalaciones de este hospital son, antiguas, no muy antiguas, modernas o muy modernas?

Edificios e instalaciones son

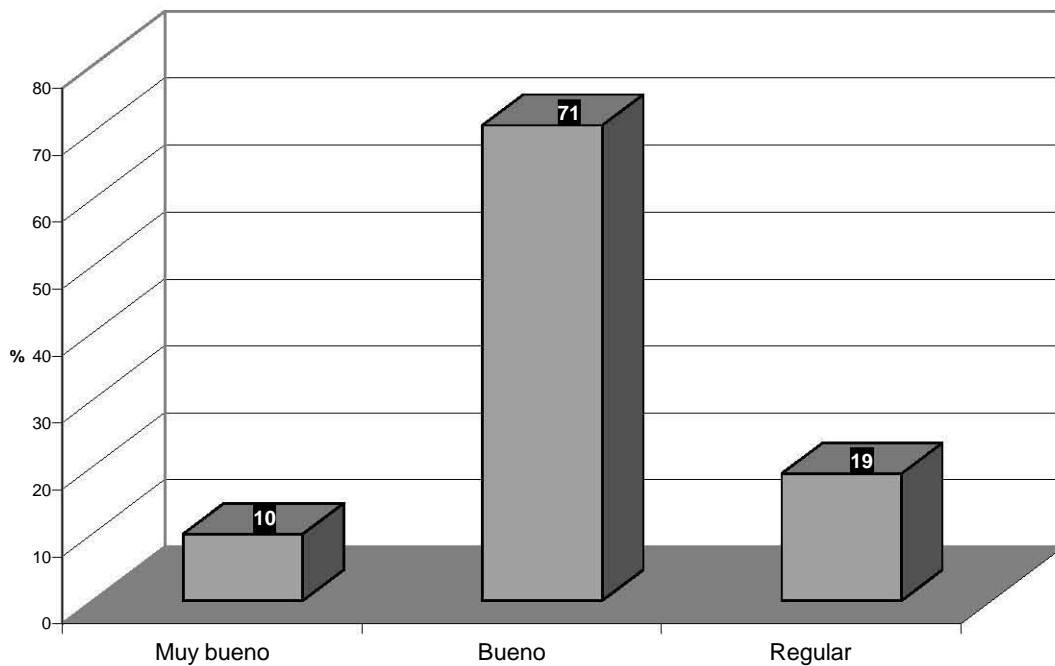


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

En cuanto a las instalaciones y edificios del Hospital el 23% espera que sean antiguos, la mayoría espera que no sean muy antiguos (42%) o que sean modernos (55%). En este punto es seguro que esta influyendo la información que reciben las personas a través de los medios de información masiva y que ponderan, casi siempre en exceso, los avances tecnológicos y científicos, que luego dejan suponer que todos los tienen, con suficiencia los hospitales del Sector Salud. Pero por encima o por debajo de esas expectativas, está que ya no son funcionales.

14. ¿Usted cree que el trato que va a recibir de todo el personal, será: muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo?

El trato del personal será

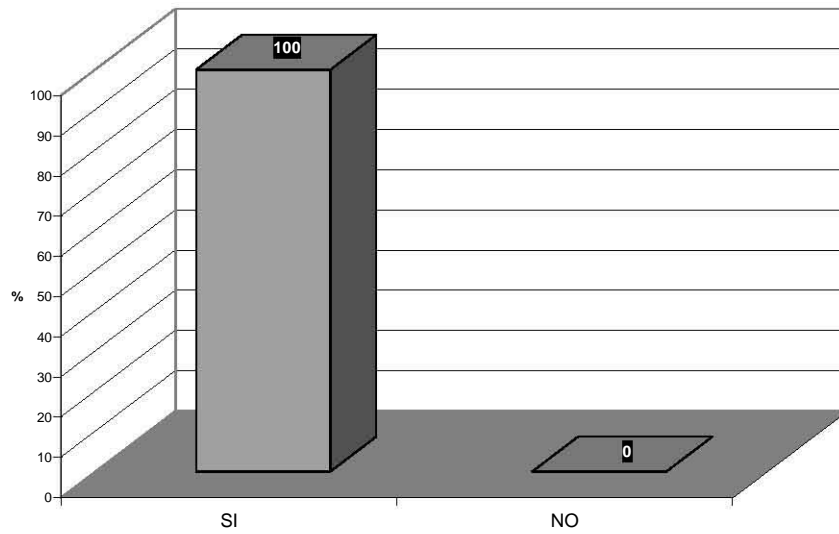


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

El trato que espera recibir de todo el personal del Hospital, en su mayoría bueno (71%) y regular (19%) y sólo el 10% muy bueno. También aquí se refleja la influencia de la información que buscan y reciben los usuarios de viva voz de los pacientes que han sido tratados en ese Hospital.

15. ¿Usted considera que el hospital tiene el instrumental y el equipo necesario para resolver su problema de salud y por qué?

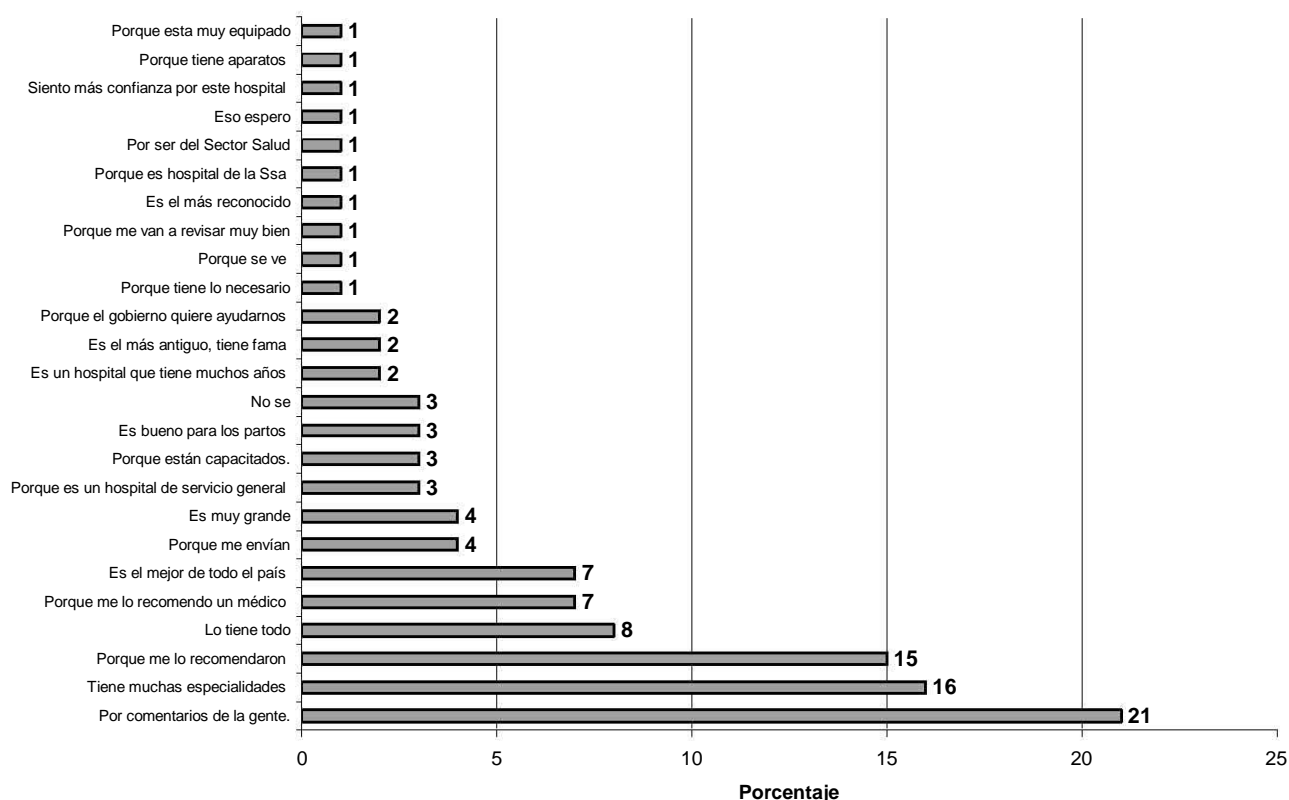
Hay lo necesario para resolver su problema de salud



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

Todos (100%) consideran que el Hospital tiene el instrumental y el equipo necesarios para resolver el problema de salud de cada uno de ellos, por diversas razones.

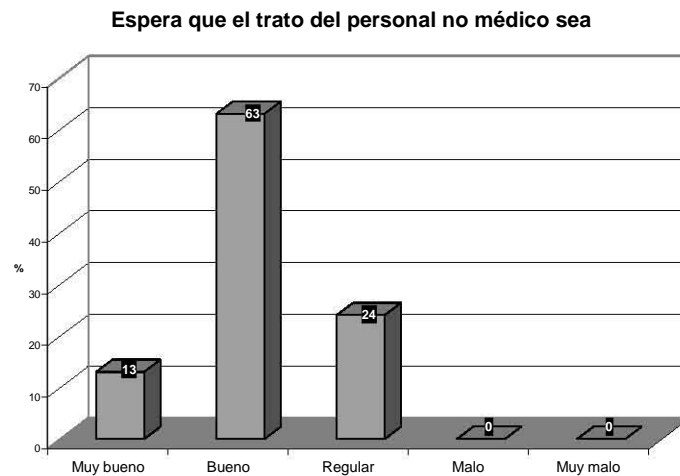
Si, ¿por qué?



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

En su gran mayoría por las referencias verbales de otras personas que han sido atendidas ahí o que conocen a personas que habiendo sido atendidas en ese Hospital, lo recomiendan. También por la recomendación expresa de amistades y familiares o de los médicos que primero les atendieron. Otros porque saben que el Hospital tiene todo lo necesario o porque su personal médico esta muy bien capacitado o porque es un Hospital muy antiguo y tiene buena fama.

16. ¿Qué trato espera recibir del personal no médico como, Secretarias, orientadoras y empleados de la ventanilla?

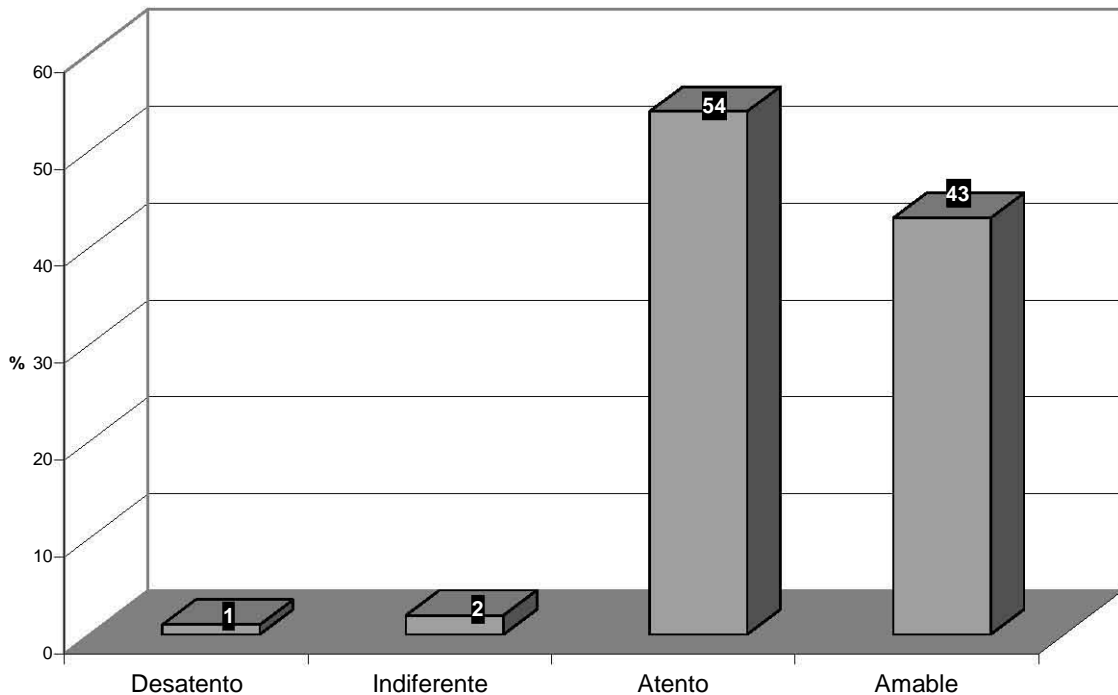


Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

El trato que espera recibir de todo el personal no médico del Hospital, en su mayoría bueno (63%) y regular (24%) y sólo el 13% muy bueno. Ninguno expresó que pudiera ser malo o muy malo. También aquí se refleja la influencia de la información que buscan y reciben los usuarios de viva voz de los pacientes que han sido tratados en ese Hospital.

17. El personal de este hospital, en general, ¿cómo espera que sea con usted: desatento, indiferente, atento o amable?

Espera que el personal del hospital sea



Fuente: Encuesta de opinión “Las expectativas de cien usuarios que asisten por primera vez a un Hospital General en la Ciudad de México”.

En cuanto a la actitud del personal del Hospital hacia su persona la esperan, en su gran mayoría, que sea atenta (54%), y amable (43%). Sólo un mínimo supone que sea indiferente (2%) y desatento (1%).

Conclusiones.

“Sorprenderse, extrañarse, es comenzar a entender”.
José Ortega y Gasset⁸⁴.

Servicio.

Las personas que solicitan servicios médicos de 2° y 3^{er} nivel se ubican principalmente entre la 2^a y la 5^a década de la vida.

En su gran mayoría son del sexo femenino (3:1).

El 1% solicita, de primera intención, estudios de gabinete muy especiales.

Los usuarios esperan que los servicios complementarios de la atención médica estén, físicamente, próximos entre sí.

Las instalaciones las suponen modernas o no muy antiguas. Con todo el personal necesario y bien equipadas. Además esperan que los servicios sean comprables o baratos.

Sus expectativas (100%) de resolver su problema de salud lo fundamentan en opiniones y recomendaciones de los pacientes que ya han recibido atención médica en ese Hospital.

Tiempo.

En la fila de la ventanilla de pago y en la de los servicios auxiliares de diagnóstico, suponen un tiempo de espera similar a la tardanza que es habitual y común en las dependencias del gobierno.

Sin embargo su disposición anímica a la espera de la atención del médico rebasa con mucho ese parámetro. ¡Todo el tiempo que sea necesario!

Trato.

El trato, de las enfermeras y del personal en general, espera que sea bueno (74%) o regular (19%) y que todas, en general, sean atentas (54%) o ambles (43%).

Para mejorar la Calidad de los Servicios Médicos se requiere de la participación activa del médico, del paciente y del medio que rodea a ambos (la Organización de las Instituciones, incluido el clima organizacional).

¡Trabajar todos!, para: “Ganarse la confianza del paciente y... la de los familiares” (La Misión).

Para instituir el Control Total de Calidad se requiere que la Administración-Dirección, trabaje muy activamente para “Conquistar la confianza y la credibilidad de todos los Clientes Internos y Externos”.

Efectivamente la Mercadotecnia y el Control Total de Calidad son instrumentos muy valiosos para conocer el estado de desempeño en que se encuentran los distintos servicios de atención médica y para médica de nuestras Clínicas y Hospitales.

Pero también son magníficos asesores en la búsqueda de soluciones a los problemas internos de nuestras Instituciones de Salud y otras oferentes de

Servicios muy importantes para la población como las de Enseñanza de Nivel Superior que tanta falta hacen, en este momento, a nuestro País.

Recomendaciones.

“No es cuestión de trabajar más, sino con más inteligencia”.
Kenneth Blanchard

Es necesario continuar los trabajos de investigación en las distintas Instituciones de Salud, públicas y privadas; utilizando las diferentes herramientas que se han generado y demostrado su validez, en el campo de la Mercadotecnia de Servicios y del Control Total de Calidad.

Por una parte urge renovar los cuerpos directivos con personal médico y no médico, capacitado en las áreas Administrativas y Organizacionales, que se interese en conocer las necesidades de los usuarios-consumidores y del propio personal de los Servicios de Atención Médica. Recordar que no siempre un hombre de ciencia es el que mejor dirige una Institución o un Departamento. Cuántas veces se ha perdido un buen cirujano y se ha conseguido un mal jefe. Por otra parte, también es urgente sensibilizar al trabajador de línea, médicos, enfermeras y demás personal de las Instituciones de Salud, para que participen activamente en el diseño de nuevos modelos de atención médica, aprovechando la tecnología, que en diversos órdenes esta cambiando la fisonomía de los servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

El modo, es el trabajo en equipo, estimulado afectivamente y efectivamente en todo momento por sus Directivos-Líderes. Esos Directivos-Líderes previamente han de ser capacitados y seleccionados, y luego elegidos, mediante el voto secreto de las autoridades Institucionales y del propio personal bajo su mando. La creación de los Círculos de Calidad para el fomento del trabajo en equipo y analizando los procesos en función de los requerimientos y expectativas de los usuarios-consumidores. En estos Círculos de la Calidad deben participar muy activamente los Directivos prospectos de Líderes con el auxilio de personal entrenado y capacitado para el desarrollo de la actividad en equipo.

Mejorar el clima organizacional de la Institución y no con buenas intenciones sino con acciones, ¡Con el ejemplo! Los sagrados *Mimes* de los que habla Susan Blackmore⁸⁵. ¡Ser auténticos! Que es lo único que enseña y se puede aprender.

Con los Directivos pasearse por el amplio campo de los Valores y luego propiciar la Dirección y Administración por Valores. Capacitarlos para desarrollar el liderazgo en función de las cualidades y necesidades del personal de cada área, según el modelo lineal presentado por Ricardo A. Varela Juárez. Aprender y enseñar a delegar, autoridad y poder, en la solución de problemas que afectan a la Organización, en cada nueva circunstancia en beneficio de los usuarios-consumidores y de la propia Institución.

Aprender y enseñar a supervisar cotidianamente todos los procesos rescatando los aciertos para el merecido y oportuno reconocimiento. Y captando los errores y fallos para su análisis en los Círculos de Calidad hasta encontrar la manera no sólo de resolverlos, sino también de evitar que vuelvan a repetirse.

¡Enseñar, no regañar! Entrar por la puerta grande a la cultura del servicio.

La investigación, con las herramientas aportadas por el Control Total de Calidad y la Mercadotecnia de servicios, a todo lo ancho y a todo lo largo del sector público federal, esta a la espera de Autoridades sensibles a las necesidades crecientes de la Población.

“Por todo esto conviene que no sólo él mismo (el médico) haga todo cuanto debe hacer, sino que también (deben ayudarle) el enfermo, los familiares y *el medio* (todo lo que les rodea)”.
Hipócrates.

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

<http://buscabiografias.com/frases.htm> Consultado el 07.01.06 a las 12:15

2. “Arquitectura Hospitalaria”. En el Museo de Arquitectura en el Palacio de las Bellas Artes Abril a Junio de 2003.

3. “Toda una vida al cuidado de la vida”; Antecedentes Históricos.
www.hgm.salud.gob.mx Consultado el 22.06.03

4. www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/CS_P Consultado el 23.07.04 a las 10:00 hs.

5. www.issste.gob.mx/ Consultado: el 23 de julio de 2004 a las 2:37 p.m.

6. Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia y Zigarmi, Drea. "El Líder Ejecutivo al Minuto". Editorial Grijalbo, S.A. México 1986.
7. Taylor, Frederick Winslow. "Principios de la Administración Científica". Editorial Herrero Hermanos, México 1991.
8. Wess, Roberts. "Secretos del liderazgo de Atila". (Las tácticas de Atila, aplicadas a los negocios de nuestros días) 9ª Edición. Lasser Press Mexicana S.A. México 1989.
9. Mc Daniel JR, Carl. "Curso de Mercadotecnia", 2ª Edición, Ed. Harla, S.A. 1986, p.6.
10. Schoell, William F. y Gultinan, Joseph P. "Mercadotecnia". Conceptos y Prácticas Modernas. 3ª Edición, México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1991, Cap. 1: p. 5.
11. Kotier, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de Mercadotecnia" 2ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1991, p.5.
12. Majaro, Simon. "La Esencia de la Mercadotecnia", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996, p.10.
13. Martínez Pellón, Gustavo. Apuntes: "Administración de la Mercadotecnia", Septiembre del 2002, p. 7
14. Kotier y Armstrong. 1991, ibidem. p. 23.
15. Schoell y Gultinan. 1991, ibidem. p.4.
16. Schoell y Gultinan. 1991, ibidem. p.3.
17. Lamb Jr. Charles W., Hair Jr. Joseph F. y Mc Daniel Carl. "Marketing". 6ª Edición, Edit. Thomson, México. 2002, p. 6.
18. Lovelock, Christopher H. "Mercadotecnia de Servicios". Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. México, 1997, p.3-12.
19. Alonso, Gustavo. "El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia".
<http://www.monografias.com/trabajos24/marketing-de-experiencia/marketing-de-experiencia.shtml>, Consultado en Internet el 12 de Agosto de 2005 a las 20:16 h].
20. Juran J.M. "Juran y el Liderazgo para la Calidad". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid 1990.
21. IMAI, Masaaki. "KAIZEN". (La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.) 7ª Edición. Compañía Editorial Continental, S.A. México 1992.
22. Deming, E. Citado por Mary Walton en: "El método Deming en la práctica". Editorial Norma, Bogotá Colombia 1992.

23. Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma, Bogota Colombia 1985, pp.91-96.
24. Crosby Philip B.. "La calidad no cuesta". Compañía Editorial Continental. México, 1992.
25. Donabedian, Avedis. "La calidad de la atención médica". Ed. La Prensa Médica Mexicana, México 1984.
26. Lexipedia Barsa. Ed. Encyclopaedia Británica de México S.A. de C.V. 1984. Tomo II pg. 260.
27. Ishikawa, Kaoru. "Práctica de los círculos de control de calidad". Productivity Pres, Inc./T.G.P., S.A. Madrid 1990.
28. Albrecht, Karl. "Servicio al cliente interno". Ed. Paidós Mexicana, S.A. 1992 pp.52-57.
29. Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo. "Administración de Recursos Humanos". Enfoque latinoamericano. Ed. Pearson Prentice Hall. Segunda edición, 2004, pp. IX, X, 2, 4, 126.
30. Martínez, Jesús. "Gestionar los Recursos Humanos como los grandes". http://www.arearh.com/rrhh/gestionar_rrhh.htm, Consultado el 4 de diciembre de 2005, a las 16:07.
31. Felix, Socorro. "Recursos Humanos: ¿un mal necesario?". <http://www.arearh.com/rrhh/recursos%20humanos.htm>, Consultado el 4 de Diciembre de 2005, a las 10:00hs,
32. Navarro, Rogelio y Boix, Arturo. "Formación continua y estrategias didácticas (1)". <http://www.arearh.com/formacion/formacioncontinua.htm>, Consultado el 4 de diciembre de 2005 a las 12:00 hs.
33. Navarro Domenichelli, Rogelio. "Las Nuevas Tecnologías y la Formación Continua". http://www.arearh.com/formacion/nuevas_tecnologias.htm, Consultado el 4 de Diciembre de 2005 a las 18:00 hs.
34. Dessler, Gary y Varela Juárez Ricardo. "Administración de Recursos Humanos". Enfoque latinoamericano. Ed. Pearson Prentice Hall. Segunda edición, 2004, pp. IX.
35. Lewin, K., "*Field theory in social science*", Ed. Harper and BROS, Nueva York, 1951.
36. Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía; Ed. Fondo de Cultura Económica. 1986, p.624.

37. Ridley, Matt. Genoma. La autobiografía de una especie en 23 capítulos, 2002, p. 42.
38. Bloom, Steve. "Dedicado a los primates". Editorial Könemann, in Germany 1999. p.13.
39. Dawkins, Richard. XI '*Memes: los Nuevos Replicadores*'. En: "El Gen Egoísta". Editorial Salvat/Ciencia. Barcelona, 2002. pp. 247-262.
40. Bloom, Steve. "Dedicado a los primates". Editorial Könemann, in Germany 1999. p. 9.
41. Bloom, Steve. *ibidem*. p. 19-20.
42. Sherwood L. Washburn. "Utensilios y evolución humana". En: Biología y Cultura. Seleccionados de Scientific American. Ed. H. Blume, Madrid. 1979, p.159-172.
43. Binford, Rally R. y Binford, Lewis R.. "Utensilios de piedra y conducta humana". En: Biología y Cultura. Seleccionados de Scientific American. Ed. H. Blume, Madrid. 1979, p.174-184.
44. Braidwood, Robert J.. "La revolución agrícola". En: Biología y Cultura. Seleccionados de Scientific American. Ed. H. Blume, Madrid. 1979, 209-226.
45. Adams, Robert M.. "El origen de las ciudades". En: Biología y Cultura. Seleccionados de Scientific American. Ed. H. Blume, Madrid. 1979, 229-236.
46. "The New Encyclopaedia Britannica". Ed. Encyclopaedia Britannica, Inc. Chicago, 1987. Vol. 3. p. 386.
47. "Lexipedia Barsa". Ed. Encyclopaedia Británica de México S.A. de C.V. 1984, Tomo II, p.260.
48. Gellerman, S.W., *People, problem and profits*, Mc Graw Hill, Nueva York 1960.
49. Brunet, Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones". Definición, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas. México. 2004, pp: 11-14, 16-22,
50. Hall, Eduard. Citado por: Brunet Luc. En, "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas, México. 2004, p. 9
51. Zambrano, Jazmín, "PNL Para Todos". El modelo de la excelencia, Ed. Alfaomega, México, 2000, 153 pp.
52. Berlo, David K., *El proceso de la Comunicación*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2000, 265 pp.

53. Calderón Orozco Gabriela, Jasso Villazul Lidia y Jiménez Juárez Edith; "Programación Neurolingüística". Trabajo presentado en la cátedra del Maestro Miguel Concha Malo el 15 de Julio de 2003.
54. Ricardo Bolaños Barrera. "Las cuatro P es de la mercadotecnia". www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/las_4_ps_de_la_mercadotecnia.htm Consultado el 9 de Octubre de 2005 a las 10:36
55. Walton, Mary. "Cómo administrar con el Método Deming". Editorial Norma, Colombia. 1986, pp.39 y 78-79.
56. Stogdill, Ralph M. 2. Definición de Liderazgo. En "Liderazgo". <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN> Consultado el 12 de Noviembre de 2005 a las 22:12 h.
57. Lotze, Rudolf Hermann. En el Diccionario de Filosofía de José Ferrater Mora, Tomo II. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. 1965, p. 869.
58. Diccionario Porrúa de la Lengua Española. Editorial Porrúa, México. 2000, pp. 256 y 433.
59. "LAROUSSE", Diccionario Manual Ilustrado. Edición 2000, México 1999, p. 497.
60. Castillo T. Jorge L. "Dirección". Universidad Nacional de los Llanos Occidentales. 'Ezequiel Zamora'. San Carlos, Estado de Cojedes. Venezuela. CiberCrazy5000@yahoo.com.mx Consultado el 16 de octubre de 2005 a las 21:20 hs.
61. Varela Juárez , Ricardo A. Apuntes tomados en su clase de: SEMINARIO DE LIDERAZGO. 2002.
62. Deming, Citado por Walton, Mary. En, "Cómo administrar con el Método Deming". Editorial Norma. Colombia. 1986, pp. 39 y 78-79.
63. Ishikawa, Kaoru. "¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma, Bogota Colombia 1985, pp. 115 y 126.
64. Bautista Silvia. "Frustraciones". Publicado en Madrid Sureste en Abril de 1998 y consultado en Internet el 18 de Agosto de 2005 a las 18:09 <http://www.cop.es/colegiados/M-13902/Articulos/artFrustraciones.htm>
65. Cuadra, Jesús. La Tolerancia a la Frustración. http://www.arrakis.es/~ata/ata_ar02.htm Tomado de Internet el 17.08.05 a las 17:35
66. Monedero Gil, Carmelo. "Sobre la Frustración". <http://www.ciberpsique.net/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=906>

Tomado de Internet el 18.08.05 a las 21.08.05

67. Kostandov, E.A. "Vegetative System and Emotion". En Lennart Levi. "Emotions", (Their parameters and measurements). Editorial Raven Press Bookd, 1975,

68. Nuria Cortada. Citado por, Rosenzweig, S. En: "Test de Frustración". (Picture Frustration Test) Edit. Paidós, Buenos Aires, 1972.

69. Cannon y Rosenbluth. Citados por, Houssay, B.A. En "Fisiología Humana" Editorial El Ateneo, Buenos Aires. 1951. pp. 1351-1353 y 1364.

70. Rosenzweig, S. En "Test de Frustración". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1972. p.11

71. Escobar, Ricardo y Rodríguez, Mauro. "Creatividad en el Servicio" Editorial. Mc Graw Hill, 2002; pp. 93-94.

72. Morris, Charles G. *Frustración*. En "Psicología" (Un nuevo enfoque) Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México, 1992, pp. 448-49. y 524-27.

73. Alonso, Gustavo. "El ¿Nuevo? Marketing de la Experiencia".

<http://www.monografias.com/trabajos24/marketing-de-experiencia/marketing-de-experiencia.shtml> Tomado de Internet el 12 de Agosto de 2005 a las 20:16 hs.

74. Marías, Julián. III Los problemas de la vida colectiva. En: "La Escuela de Madrid". EMECÉ Editores, Madrid. 1959, pp. 165-173.

75. Lexipedia. Diccionario enciclopédico. Editado por Encyclopaedia Britannica. Publisher, Inc. 1995-1996, vol. 2, p.123.

76. Lexipedia. Diccionario enciclopédico. Editado por Encyclopaedia Britannica. Publisher, Inc. 1995-1996, vol. 2, p.158.

77. Staton, William. "Fundamentals of Marketing", Mc Graw Hill, Stanton, 1994.

78. Herzberg, F. "Teoría de los Factores Frederick Herzberg".

<http://html.rincondelvago.com/teoria-de-los-factores-de-frederick-herzberg.html>

Consultado el 10.09.05 a las 22:55 h.

79. Arellano, Rolando. "Comportamiento del consumidor y marketing", Editorial Harla, 1993.

80. Bolaños Barrera, Ricardo. "Disciplina de los Líderes". Consultado el 9 de Octubre de 2005 a las 14:35

www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/disciplina_de_los_lideres.htm

81. Palafox de Anda, Gustavo. "Calidad en el Servicio".

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/calidad_en_el_servicio.htm

Consultado el 9 de Octubre de 2005 a las 10:47 h.

82. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? ibidem. pp. 131-147.

83. García Morente, Manuel. "Ensayos". Editorial Revista de Occidente, Madrid 1945, p.29.

84 Luis Señor. "Diccionario Espasa Citas". Editorial ESPASA CALPE, S.A., Madrid, 1997. pp. 9.

85. Blackmore, Susan. "The Meme Machine".

<http://www.susanblackmore.co.uk/Books/Meme%20Machine/mmsynop.html>

Consultado el 13.05.05 a las 23:35 h.

Anexo 1.

LA ENCUESTA.

31.01.05

1. Sexo____, Edad_____.
2. ¿Usted viene a solicitar **consulta de** Medicina General, de Especialidad, o algún otro servicio? ¿Cuál? _____
3. ¿Usted cree que **la limpieza** de las instalaciones tenga alguna importancia para su atención? SÍ__, NO __? ¿Por qué?_____
4. ¿Cree usted que **los diferentes servicios** de: rayos equis, Laboratorios, Orientación y Trabajo Social **se encuentran cerca** uno del otro?
SI__, NO__
5. ¿Cómo espera y cómo imagina que sean, por dentro, **los consultorios** de este hospital: con el **personal suficiente**, SI __, NO__ **y equipados** con todo lo necesario para cada especialidad, SI__, NO__? **Por su aspecto** ¿tal vez Lujosos, __, pobres, __, o regulares__?
6. ¿Cómo espera y cómo imagina que sean **los laboratorios** de este hospital: con **personal suficiente**, SI__, NO__, **y equipados** con todo lo necesario SI, __, NO__?
7. ¿Cómo espera que sea, en general, **el servicio que otorga** este hospital: Muy bueno, __, bueno__, regular__, __, malo__, muy malo, __?

8. ¿Usted cree que el trato que recibirá de **las enfermeras** será: muy bueno __, bueno, ____, regular, __, malo, __, muy malo, __?
9. Desde el punto de vista económico, **lo que se cobra** por los servicios que otorga este hospital, ¿piensa que es: 1) Muy barato ____, 2) barato ____, 3) regular ____, 4) caro ____, o 5) muy caro __?
10. ¿**Qué tiempo supone** que deberá esperar, en esta fila, para ser atendido **en la ventanilla** de cobro? _____
11. ¿**Cuánto tiempo**, supone que deberá esperar para ser atendido **en el laboratorio**? _____
12. ¿**Cuánto tiempo**, esta dispuesto a esperar para ser atendido **por el médico**? _____
13. ¿Usted cree que, **los edificios y las instalaciones** de este hospital, **son**: 1) Antiguas ____, 2) modernas ____, o 3) muy modernas __?
14. ¿Usted cree que **el trato** que va a recibir **de todo el personal**, será:
Muy bueno, __, bueno, __, regular, __, malo __, o muy malo, __?
15. ¿Usted considera que **el Hospital** tiene el instrumental y el equipo **necesario para resolver su problema de salud**? Sí ____, NO.
¿Por qué? _____
16. ¿Qué **trato espera** recibir **del personal no médico** como: secretarias, orientadoras y empleados de la ventanilla? Muy bueno, ____, bueno, ____, regular, __ malo, __, muy malo, __?
17. **El personal** de este hospital, **en general**, ¿cómo **espera** que sea con usted: 1) Desatento ____, 2) indiferente ____, 3 atento ____, o 4) amable __?