



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO,
EN EL ÁREA DE LA CONSULTA EXTERNA EN UNA CLÍNICA.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
ROSARIO REYNA LÓPEZ
ASESOR: M.A LUIS ROBERTO GUANES GARCÍA**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

G R A C I A S

*A todas aquellas personas que confiaron en mí,
Que estuvieron ahí para darme la fuerza para seguir,
Porque al darme la mano, no solo ayudaron sino,
Que hicimos este sueño una realidad, que hoy gozamos.*

*La vida, el destino, Dios hizo que estuvieran presentes en mi vida,
Y con nada se los podré pagar.*

A MI MADRE

*Con amor, y agradecimiento por lo que estuvo
En sus manos darme, por todos aquellos días en los que
Su sacrificio me sirvió para esforzarme,
Motivándome cada día a superarme más.*

A MIS TIOS

*Que con amor, y cariño me han ayudado,
A lograr esta etapa final.*

A MI ABUELITA

*Que estuvo en todo momento conmigo,
Por haberme criado, y dado todo su tiempo,
Por enseñarme las grandes cosas de la vida.*

A MI HIJO

*Con el más grande amor, porque para ti y por ti lo hice
Porque tú fuiste una luz en mi camino
Y serás siempre un ángel en mi vida.*

A MI ESCUELA

A MI ASESOR DE TESIS

A MIS MAESTROS

A MIS AMIGOS

INDICE

| | |
|---|------|
| Resumen | I |
| Introducción | V |
| Objetivos e Hipótesis | VII |
| Metodología de la investigación | VIII |
| | |
| Capítulo 1. La Administración | 1 |
| 1.1. Definición y Concepto de Administración | 2 |
| 1.2. Objetivos Generales de la Administración | 4 |
| 1.3. Características de la Administración | 4 |
| 1.4. Importancia de la Administración | 5 |
| 1.5. Antecedentes de la Administración | 6 |
| 1.6. La Función de la Calidad en la Administración | 12 |
| | |
| Capítulo 2. Calidad | 13 |
| 2.1 Antecedentes de la Calidad | 14 |
| 2.2 Definición y Concepto de Calidad | 17 |
| 2.3 Principales Representantes y sus Atribuciones | 19 |
| 2.3.1 Philip B. Crosby | 19 |
| 2.3.2 Joseph M. Juran | 23 |
| 2.3.3 Kaoru Ishikawa | 27 |
| 2.3.4 W. Edwards Deming | 30 |
| 2.4 Las “4” M de la Calidad | 35 |
| 2.5 Círculos de Calidad | 36 |
| 2.5.1 Concepto de Círculos de Calidad | 38 |
| 2.5.2 Propósitos y Características de los Círculos de Calidad | 39 |
| 2.5.3 Principios y Condiciones de los Círculos de Calidad | 42 |
| 2.5.4 Implementación de los Círculos de Calidad | 43 |
| 2.5.5 Etapas para la Implementación de Círculos de Calidad | 47 |
| 2.6 Estructura de un Sistema de Calidad | 48 |
| | |
| Capítulo 3. Calidad Enfocada al Servicio | 51 |
| 3.1 Concepto de Servicio | 52 |
| 3.2 Características del Servicio | 54 |
| 3.3 Ciclos del Servicio | 55 |
| 3.4 Importancia de la Calidad en el Servicio | 58 |
| 3.5 Normas de Calidad en el Servicio | 60 |
| 3.6 Control Estratégico del Servicio | 63 |
| 3.7 Errores más Frecuentes en la Prestación de Servicios | 64 |
| 3.8 Razones para Implementar Calidad en los Servicios | 65 |
| 3.9 Medidas de Calidad en los Servicios | 70 |

| | |
|---|-----|
| Capítulo 4. Propuesta de Mejora de la Calidad en el Servicio en el Área de Consulta Externa en una Clínica. | 71 |
| 4.1 Antecedentes de la clínica | 72 |
| 4.2 Diagnóstico | 77 |
| 4.3 Problema | 78 |
| 4.4 Resultados del Estudio | 87 |
| 4.5 Propuesta a corto plazo | 88 |
| 4.6 Propuesta a largo plazo | 93 |
| Conclusiones | 97 |
| Anexos | 99 |
| Bibliografía | 103 |

RESUMEN

La palabra administración, según su definición es aquel que realiza una tarea o función bajo el mando de otro, es importante recalcar que la naturaleza y objetivos importantes de la administración son los de aumentar la productividad de las organizaciones en base a un manejo organizacional eficaz y eficiente.

Hay varios autores que conceptualizan el término administración, entre ellos Taylor, Ferry, Fernández Arena, Fayol y Reyes Ponce, entre otros.

Para nosotros es claro que la administración es un proceso y un sistema de organización que se retroalimenta en tanto exista una institución, organismo y personas que lo desarrollen.

Los demás elementos o características que desglosan otros autores de la administración en términos generales conforman una en común.

Pero una de las definiciones más clara y sencilla, es que la administración “es una ciencia social que persigue satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.” (Fernández Arena)

Los objetivos de la administración son: de servicio, económico y social; además toda administración debe de perseguir valores institucionales, ya que conseguirlos incide directamente en el desarrollo de cualquier organización.

Existen diversas características que hacen de esta disciplina algo muy peculiar, ya sea por su universalidad, su valor, su mecanismo de tipo cíclico, flexibilidad y por supuesto siendo interdisciplinaria.

Al realizar un análisis de las características que posee la administración, es importante resaltar la utilidad de esta en cualquier actividad humana.

La aplicación correcta y eficaz de la administración hace el trabajo más sencillo, al ofrecer una serie de procedimientos y métodos para realizar una tarea en particular, implicando con esto, hacer el trabajo de una forma rápida y efectiva.

Como se sabe la administración aparece en el momento que apareció el hombre, donde las primeras manifestaciones se le dieron el nombre de acto administrativo.

En la época primitiva existía una división del trabajo en referencia al sexo, con el paso del tiempo los actos administrativos se fueron incrementando, basta señalar la edificación de grandes construcciones, el desarrollo de civilizaciones, mediante el uso de trabajo colectivo dirigido en algunos momentos por reyes o señores feudales.

Tiempo posterior al feudalismo comienza la independencia de los siervos, por ende, la creación de talleres artesanales, e nacimiento de los gremios, culminando con la llegada de la revolución industrial.

En los inicios de la revolución industrial surgieron diversos pensadores que hicieron aportaciones a lo que hoy conocemos por administración.

A Taylor se le ha nombrado padre de la administración científica por haber realizado sus estudios de trabajo humano aplicando el método científico.

Después Fayol, principal exponente de la corriente clásica, observó que la ciencia administrativa se puede aplicar a cualquier organización, y su máxima aportación son los catorce principios administrativos.

A partir del crecimiento de la industria, se incrementó las tensiones de los operarios, por lo que surgieron los estudios sobre relaciones humanas, mediante el ofrecimiento de cursos, sobre como influir en las personas.

Con el tiempo se dio la corriente neo-humanorelacionista, esta tiene un enfoque que considera a las relaciones en la organización como un factor determinante para administrar un ente social con la mayor eficiencia y productividad.

Peter Druker, propuso una nueva forma de pensar, que implica que las personas que ejercen el mando cambien en la forma de llevar la supervisión, permitiendo que los subordinados participen activamente en la marcha de una organización.

Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy comprueban que la calidad y el servicio son factores importantes; de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y modernas.

Desde épocas remotas, la historia de la humanidad ha estado ligada a la idea de la calidad, como se puede apreciar en los vestigios de las culturas más antiguas: las pirámides de Egipto, los palacios cretences, los monumentos griegos, mesopotámicos, hindúes, chinos, etc.

De hecho en obras como la Ilíada, la Odisea y la Biblia se mencionan ciertas construcciones y objetos que gozaban de fama por sus inigualables cualidades.

Estos testimonios nos permiten advertir que la idea de calidad fue una constante que evoluciono a la par de la producción artística, artesanal e industrial.

Cabe aclarar que no solo estuvo ligada solo a los productos, sino que abarcó todas las actividades humanas, entre ellas la enfermería.

La terminología de calidad, la normalizó el ANSI y la ASQC en donde se define calidad como “la totalidad de particulares y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades.”

Es importante reconocer el esfuerzo y dedicación de algunos personajes que han estudiado el tema de calidad entre ellos:

- Edwards Deming, su ciclo PDCA, planear, hacer, verificar, y actuar es la esencia del control de calidad.
- Joseph M. Juran, se enfocaba en tres procesos principales, planeación, control y mejora de la calidad.
- Philip B. Crosby, en donde la esencia de la filosofía de calidad esta incluida lo que se llama los absolutos de la administración de la calidad y los elementos fundamentales de la mejora.
- Kaoru Ishikawa, su mayor aportación fue los círculos de calidad.

La idea básica de los círculos de calidad consisten crear conciencia en cada uno de los miembros de la organización, a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco, todo esto para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y a calidad de una área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Los círculos de calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un líder, consiste en estudiar cualquier problema que se encuentre dentro del ámbito de su competencia, en la mayoría de los casos, un círculo comprende un proyecto de estudio.

El camino hacia la calidad implica un cambio de cultura y la aplicación de valores que se identifican como: misión, visión, filosofía, valores, cultura y objetivos.

Estos valores son importantes en la búsqueda de un sistema de calidad en el servicio a aplicar, asimismo, la función integral de estos valores consiste en llevar a la empresa a cambios de criterio estratégicos como:

- Orientación
- Comunicación
- Finalidad de la organización
- Actitud ante el entorno

El servicio es la prestación u obsequio a favor o beneficio de alguien, sus características son la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, carácter perecedero y ausencia de propiedad.

En los distintos sectores empresariales, la calidad en el servicio ha venido a causar una serie de cambios los cuales se manifiestan en mejoras constantes para dichas organizaciones.

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes, son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

En el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio se forma una opinión acerca de la calidad del mismo, es por eso que se requiere controlar cada momento de la verdad.

Estas experiencias puede ser breves y en ellas se forma la actitud de satisfacción o de desaprobación por parte del cliente, que después se extiende a toda la organización prestadora del servicio.

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio siendo la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio este se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio.

Cualquier persona en la actualidad esta vinculada en la prestación o recepción de servicio, cualquier empresa siendo o no del sector de servicios en la actualidad se deben preocupar por la atención a los clientes identificar quienes son los clientes agruparlos en distintos tipos e identificar las necesidades de los clientes, así como saber donde y como lo quieren.

Debido ala gran importancia las normas ISO, han puesto una estandarización de normas de servicio al consumidor, las cuales tienen por objeto crear una mayor satisfacción al consumidor y crear un mejor servicio.

La norma ISO 9001 de gestión de la calidad; Son principios de orden social para mejorar la cohesión y capacidades de la organización, en donde los beneficios son muchos.

Par implementar todo esto es necesario hacer un análisis del medio ambiente externo e interno, para después hacer una planeación de lo que ha de hacerse y controlar los resultados.

El control en la calidad y el servicio permite conocer la relación de la organización con la satisfacción del cliente.

Los errores más comunes son primero dentro de la estructura organizacional y los de planeación.

La calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de la calidad en el servicio que desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

Pero diferentes investigadores han desarrollado posibles conceptos de la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

La calidad de los servicios depende 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.

La característica principal de la calidad en el servicio es tener una visión de lo que el consumidor que en este caso es el paciente quiere.

Una de las principales causas para presentar este trabajo es que la calidad desempeña un papel muy importante para proyectar y expandir a las organizaciones, ya sean industriales o de servicios; nacionales o internacionales en busca de tener una mayor eficiencia en su funcionamiento y la administración de las mismas.

Ya que cualquier empresa esta en función de lo que el cliente espera de ella, es por eso que se debe de poner un gran énfasis en implantar o mejorar, según sea el caso una calidad en el servicio.

Otro de las causas es que la mayoría de los pacientes, muchas veces van por la necesidad de ser escuchados, y la mayoría de las veces se enfrentan con despotismos y malos tratos, lo que logra el enojo y la frustración del paciente.

Además para Ishikawa el cambiar la manera de pensar de la gente respecto a su trabajo, era importante. Para él, la calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más.

Y una de las razones importantes es dar a conocer que todo empieza con la educación y es responsabilidad de toda la institución la calidad en el servicio.

La investigación de este tema se realizó por el interés de conocer como influían los valores, ya sean de responsabilidad, humanismo, respeto, puntualidad, etc. vista desde dos perspectivas diferentes, la de los trabajadores de la institución, y las del paciente como variables independientes de una mejora en la calidad en el servicio.

Por otra parte establecer la importancia de mejorar la institución desde su interior, promoviendo un crecimiento laboral, moral y psicológico de sus integrantes para que así estos puedan ofrecer un mejor servicio, que se verá reflejado en la satisfacción del paciente.

La finalidad del desarrollo de este trabajo es poder analizar que es la calidad en el servicio, que es un servicio, que características se tienen y bajo que normas se rige esta calidad en el servicio, para así poder diferenciar entre la calidad de un bien tangible y un intangible.

La calidad de la atención es algo muy subjetivo, pero solamente si se logra cuantificar la opinión de los pacientes, ella se podrá mejorar.

En los últimos años, la calidad de los sistemas de salud ha sido objeto de debate ya que existe entre la población la percepción de que la calidad de los servicios de salud deja mucho que desear, particularmente por los periodos prolongados que los pacientes deben de esperar para que sean atendidos, la información insuficiente y poco clara que les da el equipo médico, la escasez de medicamentos e insumos, la falta de oportunidad en los servicios y en especial, el trato inadecuado que se brinda a los usuarios y sus familias.

Dicho lo anterior, en la investigación se presentan cuatro capítulos, que muestran las bases teóricas más importantes de la administración en donde el objetivo principal es dar a conocer como se relaciona con la calidad, en el segundo capítulo, se dará a conocer como ha evolucionado el termino calidad y esto nos ayudara a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad, así como algunas técnicas aplicables a distintas organizaciones, donde se observara que es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de estas; en el tercer capítulo, se vera uno de los puntos centrales de este trabajo que es la calidad en el servicio, como implantarla, y darnos cuenta que es el resultado de una suma de diferentes factores, ya que se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones, en el cuarto capítulo, se abordara un problema práctico el cual se busca dar solución, por medio de esta investigación.

En este trabajo se propone el uso de la calidad en el servicio en la área de la consulta externa para mejorarlo y con ello obtener una mayor satisfacción, para el cliente (paciente), aplicable a la empresa en donde se desarrolla la investigación y donde se identifico el problema.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Lograr proporcionar la satisfacción de las necesidades y expectativas de salud del paciente, y la familia mediante una filosofía de la calidad en el servicio donde todos los trabajadores de la institución tengan una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los pacientes.

Objetivos específicos:

1. Mejorar la calidad en el servicio
2. Lograr una cultura de calidad en los miembros de la institución para que posean, compartan y ejerzan una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del paciente.
3. Capacitar a enfermería para que tengan la habilidad y la destreza, en atención al cliente.
4. Cumplir con los tiempos estimados de espera por el paciente.

HIPÓTESIS

“Mediante la aplicación de mejora de la calidad en el servicio de la consulta externa en una clínica se lograra que el personal sea más eficiente y así proporcionar al paciente como a su familiar satisfacción por la atención recibida.”

Variable independiente: mejorar la calidad en el servicio

Variable dependiente: la satisfacción del paciente

H1.- Si los miembros de la organización se comprometen a brindar un servicio de calidad, se verán beneficiados la institución, el paciente, y el trabajador.

H2.- Mediante la aplicación de valores, normas, que se integren dirigidos a la calidad, se lograra que los miembros de la institución los adopten como propios.

H3.- Si los miembros de la institución se les motivan y se capacitan en entender y aplicar la calidad en el servicio, podrán ofrecer un mejor servicio.

H4.- Si se aplica la calidad en el servicio se lograra que los tiempos de espera se reduzcan, entonces el paciente al ser atendido en el tiempo establecido quedara satisfecho de la atención.

MATERIALES Y MÉTODOS O METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizara el método explicativo ya que se plantea como objetivos estudiar porque de las cosas, es decir se analizan las causas y efectos de la relación entre variables.

Es una investigación no experimental porque no existe manipulación deliberada de las variables, los sujetos de la investigación son observados en su ambiente real, analizándolos en busca de soluciones a los problemas detectados.

Es transeccional porque se recolecta información en un solo momento y en un tiempo único.

La fuente de informaciones documental bibliográfico porque se consultaran libros especializados al problema, además de la observación de campo.

CAPITULO UNO

CAPITULO UNO

LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición y Concepto de Administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio".

Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

La administración aparece desde tiempos muy remotos, desde el momento que aparece el hombre ya que el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. Las primeras manifestaciones de organización reciben el nombre de acto administrativo

En todo momento de la vida se puede llevar acabo la aplicación de la administración, en nuestros hogares, en el trabajo, en la escuela, es decir, en cualquier ámbito de nuestra existencia.

La administración comprende el uso de autoridad, así como da resultados en el sentido de logro y proicia condición.

La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Algunos de los conceptos de Administración son:

1. El diccionario de la lengua española dice: Administración es la ciencia, técnica o arte, que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.
2. La enciclopedia Larousse dice: Administración es lograr que se hagan las cosas mediante otras personas.
3. Según los autores Harold Koontz y Cyrill O'Donell: Administración es "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundadas en la habilidad de conducir a sus integrantes."¹

¹ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas", limusa, 1975, México.

4. Según Heinz Wehrich y Harold Koontz: “Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.
5. Según George R. Terry: Administración “consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. Es decir lo define como un proceso muy particular consiste en realizar las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el aprovechamiento de personas y el uso de otros recursos.²
6. Según Fernández Arena: “Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano cotidiano”.³
7. Henry Fayol dice que Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.
8. Agustín Reyes Ponce define Administración como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros”.⁴
9. Para Taylor “la administración consiste en saber lo que uno desea que las personas hagan y poder luego verificar que lo hagan de la mejor manera y al mas bajo costo, este concepto contiene tres elementos: Meta u objetivo, medio a través del que se pueda lograr, y la utilización del esfuerzo humano.”

En las varias conceptualizaciones de Administración entre ellas las de Fayol, Koontz, Terry, Reyes Ponce entre otros, antes que una conceptualización lo que encontramos es un desglose de elementos que conforman aquella como actividad y como disciplina adaptable a organismos.

Por lo que se tienen en común lo siguiente:

- a) Constituye una actividad organizada con objetivos predefinidos.
- b) Emplea recursos humanos y materiales en la toma de decisiones.
- c) Aplica el proceso de dirección, planeación, coordinación, y control.
- d) Las relaciones personales que genera deben de estar precedidas de un buen ambiente interno y externo para cumplir con los objetivos.

Por lo tanto es claro que la administración es una ciencia social que lleva un proceso y un sistema de organización en cualquier ente económico.

La administración es necesaria para alcanzar objetivos y metas, mantener el equilibrio y para alcanzar eficiencia y eficacia.

² Munich Galindo Lourdes. « Fundamentos de la Administración », Trillas, 1990, México.

³ Munich Galindo Lourdes. « Fundamentos de la Administración », Trillas, 1990, México.

⁴ Reyes Ponce Agustín. “Administración de Empresas”, Limusa, 1975, México.

1.2 Objetivos Generales de la Administración

En una empresa se fijan objetivos y metas y es por medio de la administración, que se facilita el logro de ellos.

Pero, ¿qué es un objetivo?, ¿Que diferencia hay entre objetivo y meta?

Objetivo proviene de dos raíces, *jactum*, que significa lanzado y la preposición *ob* que significa hacia; por lo tanto esto implica que un objetivo es aquello que se lanza hacia un fin concreto y preciso; y la meta considera los puntos medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos.

Uno de los objetivos principales de la administración es la de lograr que las empresas sean altamente productivas, utilizando racionalmente sus recursos tanto materiales como humanos, por lo que la administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico.

Los objetivos de la administración son de:

- Servicio: para cumplir con este objetivo, los organismos sociales deben de vigilar que se satisfaga adecuadamente las necesidades de los diferentes sectores, que reciben productos y servicios en condiciones apropiadas.
- Económico: proteger los intereses económicos de la organización en general, logrando la satisfacción a través de la generación de riqueza
- Social: proteger los intereses económicos, personales y sociales de los trabajadores y empleados, la comunidad y del gobierno logrando esto por medio del cumplimiento de sus organizaciones.

1.3 Características de la Administración

Lourdes Munich Galindo, hace mención de ciertas características que tiene la administración.

- Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- Su Especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
- Su Unidad Temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- Su Unidad Jerárquica. Es aplicable en todos los niveles.
- Su valor instrumental. La administración resulta ser un medio para lograr un fin.
- Su flexibilidad. Los conceptos administrativos son adaptables a cualquier grupo.⁵

1.4 Importancia de la Administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, el mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
- La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

⁵ Munich Galindo Lourdes. « Fundamentos de Administración », Trillas, 1990, México.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- ✓ La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- ✓ El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- ✓ Una adecuada administración eleva la productividad.
- ✓ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ✓ En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- ✓ En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

1.5 Antecedentes de la Administración

| Período | Contribuyente | Principales aportaciones |
|-------------------|---------------|--|
| 5000 a.C. | Sumerios | Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental. |
| 4000-2000 a. C. | Egipcios | Practicaban inventarios. Llevaban diarios ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación. |
| 4000 a.C. | Hebreos | Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control. |
| 2000 – 1700 a. C. | Babilónicos | Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas. |

| | | |
|-----------------------|------------------|--|
| 500 a. C. | Chinos | Establecieron la Constitución Chow y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno. |
| 500-200 a.C. | Griegos | Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); Iniciaron el método científico para la solución de los problemas. |
| 200 a. C. – 400 d. C. | Romanos | Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones. |
| 300 d. C. – Siglo XX | Iglesia Católica | Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas. |
| 1300 | Venecianos | Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios. |

La Administración Antigua

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

SOCRATES. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

PLATON. Hablaba de las aptitudes naturales de los hombres, que dieron origen a la especialización.

ARISTOTELES. Nos habla de como lograr un estado perfecto.

PERICLES. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

La administración gubernamental griega tuvo cuatro pasos evolutivos, puesto que sus estados tuvieron:

- ✓ Monarquías
- ✓ Aristocracias
- ✓ Tiranías
- ✓ Democracias

La Edad Media

La Edad Media de Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo.

Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercían sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población. Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos).

La Edad Media se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aún en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano.

La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios para fines tributarios de policía dentro de su dominio o saltos. Se extendió también la entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso, de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como precarium, con el objeto de que se protegiese de por vida. Es decir que pasaba de terrateniente a arrendatario. También en esta época, floreció y se consolidó también la Iglesia Católica y Apostólica Romana. El estudio de su organización ha de interesar a quien se inicia en las disciplinas administrativas, cualquiera que sea su credo religioso, porque ella tiene características muy particulares que inclusive en algunos aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico.

Antecedentes Históricos de la Administración en México.

- a) Época precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la Azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos encontramos que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.
- b) Época Colonial: En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.
- c) México Independiente: Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.
- d) Reforma: En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.
- e) Porfiriato: Aquí se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.
- f) Revolución Mexicana: Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por un gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos.
- g) Regímenes pos-revolucionarios: En esta época surge la constitución mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.
- h) Época moderna: Actualmente encontraron estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aplicación de grandes inventos y descubrimientos importantes, fue entonces cuando se centralizó la producción apareciendo las fábricas, en donde los empresarios eran los poseedores de los modos de producción y las demás personas vendían su fuerza de trabajo por una retribución monetaria. En ese entonces la administración fomentaba la explotación del trabajador.

Corriente de la Administración Científica

Frederick Taylor quien realizó sus estudios sobre administración en una compañía acerera de Pennsylvania, se preocupó en gran manera por la ineficiencia de los trabajadores al realizar sus labores.

Con el surgimiento del principio de tiempos y movimientos se logro aumentar la productividad de cada trabajador, otra aportación de Taylor fueron los principios de dirección de operaciones que consta de:

- ✓ Selección científica.
- ✓ Preparación del operario.
- ✓ Establecimiento de cuotas de producción.
- ✓ Proporcionar los incentivos salariales.
- ✓ Planificación centralizada.
- ✓ Integración del obrero al proceso.
- ✓ Supervisión lineo-funcional de la producción.
- ✓ Principio de control.
- ✓ Principio de excepción.

Taylor trataba de lograr la máxima eficiencia de los procesos.

Lilian Moller y Frank Gilbreth, realizaron un análisis exhaustivo sobre dos cuestiones primordialmente, el aspecto humano y el aspecto material de las empresas, ellos lograron desarrollar lo que en su momento lo denominaron ingeniería humana que tenía la finalidad de combinar de la manera más adecuada los recursos humanos y materiales.⁶

Corriente Clásica de la Administración

Henry Fayol.- Su enfoque tenia una tendencia a la planificación, organización, coordinación y control de cualquier tarea que se desarrolle dentro de una organización Sostuvo que una organización es una entidad reglamentada y con un nivel de autoridad, que sustenta su existencia mediante la obtención de sus objetivos, reitero que si una entidad tiene la intención de lograr sus objetivos coordinara los recursos con los que cuente, razón por la cual las personas a cargo tendrán que hacer uso del proceso administrativo mismo que Fayol concebía en cinco etapas: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Su aportación más grande son los catorce principios administrativos.

Corriente Humano – Relacionista

Elton Mayo, Psicólogo de Profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados

Los estudios sobre las relaciones humanas surgieron a partir de 1920, mediante el ofrecimiento de cursos, sobre como influir sobre las personas.

Mary Parker Follett. Realizó diversas críticas a la corriente de Taylor, argumentando la aplicación de términos mecanicistas y olvidándose de los aspectos psicológicos aplícales a la administración.

⁶ Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”, Mac Graw Hill, 1994, México.

Corriente NeoHumano –Relacionista

Esta corriente tiene un enfoque que considera las relaciones en la organización como un factor determinante para administrar a un ente social con la mayor eficiencia y productividad.

Abraham Maslow, sostiene que las necesidades son un factor que mueve a los hombres a realizar una u otra actividad, partiendo de ese hecho, realizó una jerarquización de necesidades según la importancia que tiene cada una. En primer lugar las fisiológicas, seguridad, sociales y de autorrealización.

Douglas Mc Gregor. Contribuyó con determinar que los valores culturales de las personas que ejercen el mando en las organizaciones son pieza fundamental para éxito o fracaso, el fundamento sus teorías en dos concepciones por un lado la teoría de valores y acciones de Max Weber y la de jerarquía de necesidades de Maslow, a partir de lo anterior se generó la teoría X y Y.⁷

Administración por Objetivos

El principal exponente de esta forma de pensar es Peter Druker; La característica de esta filosofía son permitir a los subordinados mayor libertad de acción, permite la participación activa de los trabajadores para la determinación de los objetivos de sus áreas de trabajo facilita la delegación de autoridad.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

En las condiciones actuales de la industria y del proceso de globalización de los estados, y donde los sistemas de información y producción están caracterizados por una creciente automatización, las condiciones que imponen el mercado y el comercio internacional se traducen en la necesidad de lograr mejoras en los estándares de productividad y en la calidad y el diseño de productos. Esto ha traído como consecuencia que los procesos administrativos hayan rebasado el ámbito meramente operativo de la empresa y estén, ahora más que nunca, vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficacia y eficiencia, es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado. Esta nueva forma de concebir la "estrategia de negocios" comprende todo lo relacionado con la orientación y filosofía de la empresa, la que va más allá del desarrollo de nuevas tecnología y de los avances en ingeniería de producto, y está vinculada al perfeccionamiento de los procedimientos administrativos, En los que ahora ya no sólo se consideran los aspectos internos de las empresas sino también los relacionados con la visión que los clientes tiene de la misma y de los servicios que presta.

⁷ Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mac Graw Hill, 1985, México.

1.6 La Función de la Calidad en la Administración

Hoy en día las empresas saben que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes, de ahí que se necesite una combinación de teorías clásicas y modernas.

La calidad pasa a ser responsabilidad de todos para ofrecer productos y/o servicios que satisfagan las necesidades.

Administrar para la calidad implica adecuar las fases del proceso administrativo hacia el logro de un objetivo de calidad.

Se debe de planear y organizar los recursos para obtener calidad; una dirección enfocada al logro de mejores resultados y un control que se vuelve parte fundamental para lograr la calidad total, sin duda la calidad es parte de la administración, ya que como podemos observar las fases administrativas se mezclan con el factor calidad conformando un sistema en la cual una organización tiene la oportunidad de dar buenos resultados y ser más competitiva y eficiente debe ofrecer calidad.

La calidad es hoy un tema muy abordado y que las empresas hacen o sigue todos los lineamientos para poder estar dentro de este sistema, lo que logra es unificar a las empresas, y hacerlas competitivas.

Las personas actualmente por la gran diversidad de productos y servicios son muy difíciles es por eso que se busca agregarle un plus, que motive al cliente y generar la confianza.

La calidad es un concepto que ha generado grandes expectativas para las organizaciones actuales, esta puede aplicarse a todas las áreas funcionales, es decir que se pueden utilizar tanto para empresas de servicios como de productos.

La aplicación de dichos sistemas ha traído diferencias a nivel empresarial y competitivo, las empresas que capacitan a su personal forman la base para la expansión de una empresa, es por ello que el departamento de recursos humanos es una parte esencial en el proceso de capacitación, ya que de este se encarga de manejar las estrategias principales para llevar a cabo esa capacitación en los sectores fundamentales para el logro de la calidad.

La prueba mas tangible son los grandes consorcios empresariales, en donde la calidad es mas que una simple función, pero la base de esta calidad ha sido la reeducación de su personal teniendo como principal premisa aprender a trabajar en equipo, donde se ha demostrado ampliamente que se alcanza mejores resultados a nivel empresarial.

CAPITULO DOS

CALIDAD

2.1 Antecedentes de la Calidad.

Antes de ocuparnos en estudiar el tema de la calidad, es necesario conocer algunos antecedentes, para destacar la importancia que ha ido adquiriendo con el paso del tiempo y posteriormente se presenta a detalle el concepto de calidad.

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 a.c., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que *"si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado"* Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores, los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Al principio de la historia del hombre, éste requirió de algunas herramientas para poder sobrevivir en el medio en el que se encontraba, así utilizó sus manos como una primera herramienta, lo que hizo que la fuerza física fuera determinante para su supervivencia.

Lo más importante es tener las manos fuertes y desarrolladas, encontrando más tarde que los huesos de los animales fueron de mayor utilidad que sus propias manos; posteriormente descubrió que los troncos de algunos árboles eran incluso más efectivos que los huesos de los animales u hombres. Con el tiempo los utensilios se fueron perfeccionando para satisfacer cada vez mejor las necesidades prevalecientes en su medio ambiente, este constante desarrollo le permitió al hombre comparar la utilidad de distintos satisfactores o productos. De lo anterior se desprende que el hombre desde entonces ya manejaba implícitamente lo que la actualidad se define como calidad.

Durante la edad media, se popularizó la costumbre de poner marca a los productos, y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada con la marca. Años más tarde, durante el siglo XIX, inicia el desarrollo del control de calidad, abarcando todo este siglo. Es en la primera etapa de desarrollo de calidad en la que surge el operador de la misma, en este sistema, un trabajador o un pequeño grupo de trabajadores, tenían la responsabilidad de manufactura completa del producto, y por lo tanto cada uno de ellos podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

Al principio de 1900, inicia la segunda etapa del rendimiento del capataz, quien se encargaba de supervisar las tareas que realizan los pequeños grupos de trabajadores y en quien recae la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inicia así la tercera etapa, denominada control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron la cuarta etapa del control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dió herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al quinto paso, el control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario.

Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobretodo durante los últimos tiempos.

El control de la calidad se práctica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alta grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania. Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

En la década de los años veinte, los pioneros del aseguramiento de la calidad: Walter Sherwhart, Harold Dodge, George Edwards, comprendían la formulación de nuevas teorías y métodos de inspección para mejorar y mantener la calidad, fue allí donde se acuñó el término de “aseguramiento de la calidad”.

La elaboración de gráficas de control por parte de Sherwhart, de técnicas de muestreo por Dodge, y de las técnicas de análisis económicos para resolver problemas fue la base del moderno aseguramiento de la calidad.

Durante la década de los años cincuenta, dos eminencias norteamericanas, los doctores Joseph Juran y W. Edwards Deming, introdujeron las técnicas de control estadístico en Japón, durante el período de reconstrucción de ese país, derrotado en la guerra mundial, con todo en contra logro resucitar y modernizarse, después de 20 años mejoraron su calidad con respecto a los del occidente.

Mientras que los japoneses mejoraban la calidad y los métodos de su aseguramiento, los niveles de calidad en el occidente permanecieron estáticos, durante la década de los años setenta, las empresas japonesas penetraron los mercados occidentales debido a los niveles de calidad de sus productos, es por ello que Japón hoy en día es líder mundial.

La década de los años ochenta fue un periodo de cambio notable y de conciencia de calidad por parte de los consumidores, industria y gobierno. Los consumidores empezaron a apreciar diferencias de calidad de los productos japoneses y estadounidenses.

En el siglo XX se desarrolló una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para las clases privilegiadas. Fue en este siglo cuando Henry Ford introdujo en la producción de la Ford Motor Company la línea de ensamblaje en movimiento. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo.

Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Fue entonces cuando la calidad era sólo la responsabilidad del departamento de fabricación.

Muy pronto se hizo evidente que la prioridad del director de la producción era cumplir con los plazos fijados para fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Perdería su trabajo si no cumplía con las demandas de la producción, mientras que sólo recibiría una sanción si la calidad era inferior. Eventualmente la alta dirección llegó a comprender que la calidad sufría a causa de este sistema, de modo que se creó un puesto separado para un inspector jefe.

2.2 Definición y Concepto de Calidad

Definición de calidad: conjunto de actividades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. (Del latín. *qualitas*, *-ātis*, y este calco del gr. ποιότης).⁸

La terminología oficial de calidad, en Estados Unidos, la normalizó el American National Standards Institute, ANSI (Instituto Nacional de Normas de Estados Unidos) y la ASQC (Sociedad de Estados Unidos por la Calidad) la American Society for Quality Control que define a la calidad como “el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario.”

Esto quiere decir que debemos identificar las particulares y características de productos y servicios que se relacionan con la calidad y forman la base para la medición y control, la capacidad de satisfacer determinadas necesidades, refleja el valor del producto o servicio para el cliente, que comprende el valor económico y también la seguridad, confiabilidad y facilidad de mantenimiento.

Aunque tiene utilidad operacional la definición de ANSI y ASQC, no describe por completo los diversos puntos de vista acerca de la calidad que se emplea en forma común.

Para W. Edwards Deming, la calidad no es otra cosa más que:
“Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.⁹

Para el Dr. J. Juran; la calidad es:
“La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.¹⁰

Philip B. Crosby, desde una perspectiva técnica, define la calidad como el “cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos”, dice “cero defectos es una norma de desempeño”, que significa hacerlo bien desde la primera vez, lo que significa concentrarse en evitar defectos, más que simplemente localizarlos y corregirlos.

Armand Feingenbaum, las define como: “El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente”. y Calidad Total es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y la mejora de la calidad con el objetivo de hacer posibles marketing, ingeniería, producción, y servicio a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico.

Kaoru Ishikawa, define a la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

⁸Real Academia Española, diccionario (en línea)

⁹Berlinches Cerezo Andrés, op.cit., Pág.10.

¹⁰ Idem

Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard define “La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina”.

Daniel Inda, Director General de Crosby Asociados de México, la define como: “Significa buscar cero defectos, hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente. Es un equilibrio de elementos como son: el liderazgo, actualización de habilidades, sistema y un ambiente propicio para aplicarlos”.

Harrington, El Financiero, la define como: “El proceso de mejora continua; que inicia cuando las personas saben lo que tienen que hacer y lo hacen correctamente, conocen su función y la desarrollan adecuadamente”.

Actualmente, la calidad se manifiesta y así es reconocida, como factor imprescindible para la continuidad de las empresas en unos mercados cada vez más competitivos.

Toda persona o empresa espera una calidad, existiendo múltiples conceptos pero nos podemos basar en la internacionalmente aceptada de **ISO**: “conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer sus necesidades del usuario”¹¹

Todos los conceptos de calidad denotan una modificación de criterios en lo que se refiere a tratamiento y desarrollo. Desde la perspectiva del costo, se comprueba que los criterios modernos aplicados de forma consecuente proporcionan reducciones importantes del mismo. La calidad se consigue cuando coinciden la calidad programada con la necesaria y la realizada.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica.

Uno de los expertos más reconocidos, Avedís Donabedian, considera que la calidad es “un atributo de la atención que ofrecen las instituciones de salud, la cual puede obtenerse en diversos grados y se define como el logro de los mayores beneficios posibles de la atención médica.”

Donabedian plantea, además, que la calidad en la atención en la salud comprende tres dimensiones:

- a) La técnica: se refiere a la aplicación de la ciencia y la tecnología médica de una manera que rinda los máximos beneficios
- b) La interpersonal: incluye valores y normas socialmente definidas en la interacción general entre individuo y también en situaciones particulares, con base a los preceptos éticos que rigen las actividades de los profesionistas que intervienen, así como de las expectativas y aspiraciones de los usuarios.
- c) La infraestructura: la cual atañe las características del entorno como limpieza, iluminación, ventilación, etc.

¹¹ Feigenbaum A.V., “Control Total de la Calidad”, Continental, 1991, México.

2.3 Principales Representantes y sus Atribuciones.

Máximos Representantes por mencionar algunos:

- ❖ Federico W. Taylor
- ❖ Henry Fayol
- ❖ Philip B. Crosby
- ❖ Edwards W. Deming
- ❖ Joseph M. Juran
- ❖ Armand V. Feigenbaum
- ❖ Kaoru Ishikawa
- ❖ Shigeru Mizuno
- ❖ Shigeo Shingo
- ❖ Genichi Taguchi

2.3.1 Philip B. Crosby

Durante 14 años, después de haber escalado puestos a partir de inspector de línea, fue vicepresidente corporativo de la calidad en International Telephone and Telegraph. Después de retirarse en 1979, estableció Philip Crosby Associates para desarrollar y ofrecer programas de capacitación, también fue autor de varios libros populares.

Los principios absolutos de la administración de la calidad son:

Primer Principio Absoluto: Calidad se Define como Cumplir con los Requisitos.

Segundo Principio Absoluto: El Sistema de la Calidad es la Prevención.

Tercer Principio Absoluto: El Estándar de Realización es Cero Defectos

Cuarto Principio Absoluto: La Medida de la Calidad es el Precio del Incumplimiento.

La esencia de la filosofía de calidad esta incluida en lo que se llama "los absolutos de la administración de la calidad" que incluyen:

- ❖ Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia, los requerimientos deben estar claramente enunciados de manera que no puedan ser motivos de confusión.
- ❖ Los problemas deben de ser identificados por aquellos individuos o departamentos que los causan, por lo que una empresa puede experimentar problemas de contabilidad, diseño, relaciones, etc. En otras palabras la calidad se origina en departamentos funcionales y no en el de calidad.
- ❖ La calidad es gratuita, lo que cuesta dinero son aquellas acciones que involucra no hacer el trabajo a la primera.
- ❖ La única medición de desempeño es el costo de la calidad, es decir él desembolso por falta de conformidad, Crosby observó que la mayoría de las empresas desembolsaban del 15 al 20% de sus dólares de ventas en costos de calidad.

Cero defectos no es un programa de motivación si no que es una norma de desempeño, las personas están condicionadas a creer que el error es inevitable, por lo que no solamente lo aceptan, sino que lo están esperando. La mayor parte del error humano esta causado por la falta de atención y no por la falta de conocimientos.¹²

Los 14 principios de Cero Defectos (Crosby):

1. Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad. En primer término, hay que emitir una política de calidad de la compañía, la cual aclare que el compromiso es real y comprensible.
2. Equipos de mejora de la calidad: se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento. El equipo para el mejoramiento de la calidad debe de tener una dirección clara y un liderazgo firme.
3. Medidas de la calidad: se deben reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización.
4. El coste de la calidad: es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
5. Tener conciencia de la calidad: Se adiestrará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad con el objetivo de evitarlo.
6. Acción correctiva: se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones.
7. Planificación cero defectos: se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo.
8. Capacitación del supervisor: la dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.
9. Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.
10. Establecer las metas: Se fijan los objetivos para reducir errores.
11. Eliminación de la causa error: se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.
12. Reconocimiento: se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.
13. Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.

¹² Crosby,P.B. “ La Calidad no Cuesta”, CECSA, 1987, México.

14. Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.

El procedimiento de Crosby, sin embargo, nos da relativamente pocos detalles de la manera en que las empresas deben de enfrentar o de resolver los puntos finos de la administración de la calidad. Se enfoca en el pensamiento empresarial y no en sistemas organizacionales.

Él plantea que las organizaciones que presentan problemas, tienen varias características en común; antes de intentar un análisis de las causas de la falta de calidad y sus soluciones, se debe de examinar los síntomas que exhibe la organización.

Crosby proponía una vacuna para las empresas que constaba de tres partes:

- Determinación
- Educación
- Implantación

La Determinación surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

La Educación es el proceso por medio del cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la calidad y llegan a poseer un conocimiento especial para colaborar en la creación de anticuerpos.

La Implantación es el acto de dirigir el flujo de mejoramientos por la vía correcta. Este proceso nunca termina, porque el organismo empresarial cambia constantemente. Sin embargo, cada paso de avance contribuye a la salud de ese organismo.

La mayoría de las empresas centran su atención en la tarea de implantación antes de atender debidamente las otras dos acciones administrativas. Esto sucede porque generalmente lo único que saben los altos directivos acerca de la calidad, es aquello que "si se gasta demasiado en ella se perderá dinero y si no se gasta lo suficiente; también se perderá dinero".

De ahí que cuando surgen los problemas, es común que se eche mano de alguna moda de actualidad. Como, los *círculos de control de calidad* y el *Control estadístico de la calidad* se apegaban a esta norma. Algunas empresas han utilizado, desde hace varios años, sólo estas técnicas, y están descubriendo que:

(1) es muy difícil proseguirlas y (2) redundan en escaso mejoramiento.

Es preciso cambiar la cultura de la empresa para eliminar el problema de manera definitiva, y para erradicar las causas que originan productos o servicios que no cumplen con los requisitos. Las empresas tienen problemas con la calidad, simplemente por falta de decisión.

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo "haga las cosas bien desde la primera vez"

En realidad, los directivos tienen tres tareas que realizar:

- (1) Establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados;
- (2) Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos,
- (3) Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Y para finalizar él en su cuarto principio absoluto decía que el costo de la calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento (PI) y el precio del cumplimiento (PC).

- El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los esfuerzos por corregir los pedidos de los vendedores cuando se reciben, corregir los procedimientos establecidos para elaborar los pedidos, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, volver a hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento con los requisitos. Cuando se suma todo esto, vemos que representa una cantidad enorme de dinero que asciende al veinte por ciento o más de las ventas de las compañías manufactureras y el treinta y cinco por ciento de los costos de operación de las empresas de servicio.
- El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en calidad. Comprende asimismo áreas tales como la calificación de procedimientos o de productos. Todo esto representa por lo habitual entre un tres y un cuatro por ciento de las ventas en una compañía bien dirigida.¹³

¹³ Crosby P.B., "El arte de hacer cierta la calidad", Mac Graw Hill, 1979, Nueva York.

2.3.2 Joseph M. Juran.

Juran se unió a Western Electric en los años veinte, la mayor parte de su tiempo trabajó como Ingeniero Industrial corporativo y en 1951 se ocupó de la redacción, edición y publicación del instructivo de control de calidad.

Joseph Juran fue uno de los más renombrados autores quien trata sobre el Control de la Calidad. Nació en Rumania el 24 de Diciembre de 1904. Publicó 15 libros y más de 200 artículos sobre el tema de la Calidad. Una de sus obras más renombradas fue el llamado “Manual del Control de la Calidad”, publicado en 1951. Escribió su autobiografía a la que tituló “Architect of Quality”. En 1986 nos entregó su obra “Trilogía de la Calidad”.

Para Juran “Calidad es adecuación al uso” es decir, la calidad es percibida directamente por el cliente, para quien existe una empresa y lo que ella ofrezca o haga. Adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor.¹⁴

En 1937 fue quien conceptualizó el llamado Principio de Pareto, que es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano VILFREDO PARETO (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema.

Se recomienda su uso:

- Para identificar oportunidades para mejorar.
- Para identificar un producto o servicio.
- Para el análisis de mejora de la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Para analizar las diferentes agrupaciones de datos.
- Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes, (antes y después).
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.
- Cuando el rango de cada categoría es importante.
- Para comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

¹⁴ Evans James R, Lindsay William M. “Administración de la calidad”

Al igual que Deming, Juran enseñó principios de calidad a los japoneses en los años cincuentas y fue un propulsor importante en su reorganización de la calidad.

Juran y Deming concluyeron que la solución ante esta crisis depende de una nueva manera de pensar sobre la calidad que incluya todos los niveles de la jerarquía administrativa. Juran a diferencia de Deming no propuso ningún cambio cultural de importancia en la organización; Mas bien busco mejorar la calidad, trabajando dentro del sistema ya familiar para los administradores estadounidenses, por lo que sus programas se diseñaron para adecuarse dentro de la planeación estratégica actual de los negocios, con mínimo riesgo de rechazo, él sostenía que los empleados en diferentes niveles de la organización hablan sus propios “lenguajes”, aseguro que la gerencia superior habla el lenguaje de los dólares, los trabajadores hablan el lenguaje de las cosas, por lo que para llamar la atención de la gerencia superior, los problemas de calidad deben presentarse en idioma de dólares.

Por lo tanto, Juran abogaba por el uso de la contabilidad del costo de la calidad y su análisis.

Los costos asociados a la calidad son de dos tipos:

- Costos evitables: Son aquellos asociados con los errores cometidos durante el proceso.
- Costos inevitables: Son todos aquellos en los que se incurre para tratar de mantener los costos evitables en un nivel bajo, los cuales se dividen en dos:

COSTOS DE EVALUACIÓN. Son todos aquellos costos originados por todas aquellas actividades que se tienen que realizar para detectar errores en el proceso a fin de que estos no lleguen al consumidor.

COSTOS DE PREVENCIÓN. Son todas aquellas inversiones que se realizan para ayudar a mejorar los niveles de calidad.

Existe una diferencia en cuanto al momento en que se arregla un problema.

La regla 1 - 10 - 100 establece que si no se arregla un problema en el momento en que ocurre, sólo se volverá más costoso de arreglar más tarde, tanto en términos de tiempo como de dinero.

En consecuencia su filosofía encajaba bien en los sistemas de administración existentes. Los Sistemas de Control propuestos por Juran se encuentra muy claramente expresados en:

1. Fomentar la idea de la necesidad de un control férreo de la calidad;
2. Buscar los métodos de mejora;
3. Establecer objetivos de calidad
4. Aplicar todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas;
5. Comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad, mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje,
6. Revisar los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.

Se establece claramente que estos métodos no deben propugnar que exista incompatibilidad entre alcanzar habitualmente un alto estándar de Calidad frente a una política que busque la disminución de los costos, ya que todo el esfuerzo empresarial debe estar conjugado a obtener ambos en condiciones ventajosas para todos.

La Calidad como atributo de toda empresa, no debe ser relegada a las acciones que contemple un departamento que sea creado con el fin de asegurarla. Debe ser parte del proceso de elaboración o prestación de los bienes o servicios, debiendo existir un serio compromiso de todo el personal para alcanzarla de manera preventiva, es decir, no esperar que se detecten defectos para evitarlos. La consecución de la Calidad no se delega, sino que todos deben ser protagonistas para alcanzarla. Deberá ser una filosofía que sostenga el comportamiento de todos en la empresa. Se deduce uno de los planteamientos valiosos de Juran: el ser humano es incorporado de manera vital y directa en el arte de lograr Calidad, en cuanto es parte de un proceso de auto-supervisión individual y directa.

Incorpora también dentro de este rubro del “enfoque del factor humano en el proceso de la Calidad, al cliente”, lo que hasta ese momento no había sido considerado con tan alto peso específico para lograrla. En su libro “Planificación de la Calidad” expresó que esta planificación consiste “en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes”.

Esta planificación abarcaba tres áreas elementales y muy bien identificadas:

1. Identificación del cliente y sus necesidades,
2. Desarrollo de un producto que responda a esas necesidades y
3. Determinación de un proceso capaz de producir ese producto.

La Planificación de la Calidad se podía obtener siguiendo estos pasos o fases:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes identificados.
3. Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa.
4. Optimizar las características del producto (servicio) para satisfacer las necesidades del cliente y las de la empresa.
5. Desarrollar un proceso capaz de producir el producto.
6. Optimizar del proceso.
7. Demostrar que el proceso puede producir el producto en condiciones operativas.
8. Transferir el proceso a las fuerzas productivas.

Para Juran, Calidad “es ausencia de deficiencias.” Planificar la Calidad es fundamental para la Planificación Empresarial, lo que se resume como adecuabilidad para el uso. Esta conceptualización se puede subdividir en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo.

La búsqueda de la calidad se concibe en dos niveles:

1. la misión de la empresa en su totalidad es en conseguir una calidad elevada del producto.
2. la misión de cada departamento en la empresa es obtener una elevada calidad de producción.

Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de la calidad conocida como la trilogía de la calidad:

1. Planeación de la calidad: El proceso de la preparación para cumplir con las metas de calidad.
2. Control de la calidad: el proceso de cumplir con las metas de la calidad durante la operación
3. Mejora de la calidad: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedentes.¹⁵

La planeación de la calidad empieza con la identificación de los clientes, tanto externos como internos, la determinación de sus necesidades y el desarrollo de las características del producto que respondan a estas.

Muchos aspectos de la filosofía de Juran y Deming son similares, el enfoque de compromiso de la gerencia general, la necesidad de la mejora, el uso de técnicas de control de la calidad y la importancia de la capacitación son fundamentales en ambas filosofías. Sin embargo no estaban de acuerdo en todos los puntos.

¹⁵ Juran, J. M., “Manual de control de calidad”, Mc Graw Hill, 1979, Nueva York.

2.3.3 Kaoru Ishikawa.

El Profesor Dr. Kaoru Ishikawa nació en el Japón en el año 1915 y falleció en 1989. Se graduó en el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio y obtuvo el Doctorado en Ingeniería en dicha Universidad y fue promovido a Profesor en 1960. Obtuvo el premio Deming y un reconocimiento de la Asociación Americana de la Calidad. Falleció el año 1989.

Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Precursor de los conceptos sobre la calidad total en el Japón. Posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como factor importante para el logro del éxito en calidad. Estaba convencido de la importancia de la filosofía de los pueblos orientales.

Ishikawa estaba interesado en cambiar la manera de pensar de la gente respecto a su trabajo. Para él, la calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más.

El control de calidad, término tan usado hoy en día en nuestros círculos académicos, fue un planteamiento de Ishikawa, más de 50 años atrás, en el Japón de la post guerra.

El control de la calidad en pocas palabras fue definido por él como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad".

Es posible que la contribución más importante de Ishikawa haya sido su rol en el desarrollo de una estrategia de calidad japonesa. Él no quería que los directivos de las compañías se enfocaran solamente en la calidad del producto, sino en la calidad de toda la compañía, incluso después de la compra.

También predicaba que la calidad debía ser llevada más allá del mismo trabajo, a la vida diaria.

Fue fundador de la Unión of Japanese Scientists and Engineers (UJSE), entidad que se preocupaba de promover la calidad dentro de Japón durante la época de la post-guerra.

Ishikawa hizo muchas aportaciones, entre las cuales destacamos:

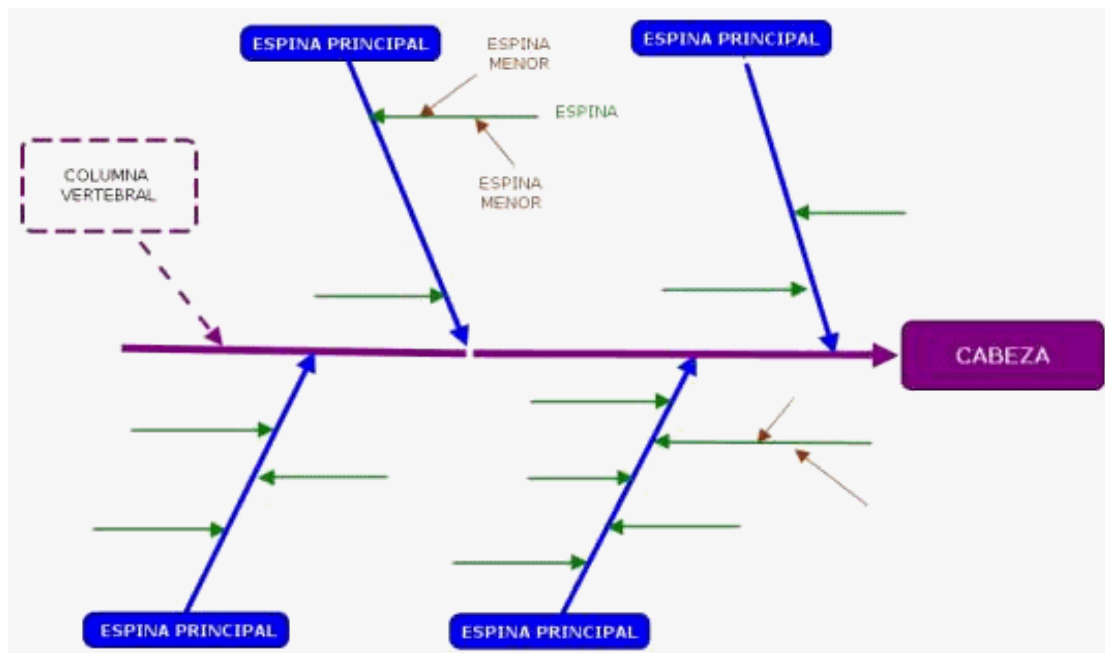
- ❖ Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa
- ❖ Demostró la importancia de las 7 herramientas de calidad
- ❖ Trabajó en los círculos de calidad.

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953.

Se usa para:

- ❖ Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- ❖ Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- ❖ Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- ❖ Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- ❖ Educar sobre la comprensión de un problema.
- ❖ Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- ❖ Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- ❖ Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- ❖ No basta con decir "trabajen más", "esfuércense" Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.



Propósito: Identificar causas de un problema

El diagrama de causa y efecto puede ser usado para explorar todas las posibles causas de un asunto.

Elementos claves del pensamiento de Ishikawa:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- No confundir los medios con los objetivos.
- Primero poner la calidad y después poner tus ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- Información sin información de dispersión es información falsa.

La teoría de Ishikawa era manufacturar todo a bajo costo. Postuló que algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad es la reducción de precios, bajar los costos, establecer y mejorar la técnica, entre otros.

Promovió la calidad dentro de Japón durante la época de la post-guerra. Planteó ideas revolucionarias de calidad durante gran parte de su vida. Ishikawa inicio los círculos de calidad en la "Nippon Telegraph and Cable" en el año de 1962. Definió a los clientes como internos y externos a las organizaciones.

Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: Gráfica de Pareto, el Diagrama de Causa-Efecto, Estratificación, Hoja de Verificación, Histograma, Diagrama de Dispersión, y Gráfica de Control de Schewhart.

Diagrama de Dispersión

Propósito: Identificar si dos variables están relacionadas y su grado de relación.

Un Diagrama de Dispersión es la forma más sencilla de definir si existe o no una relación causa efecto entre dos variables y que tan firme es esta relación, como estatura y peso. Una aumenta al mismo tiempo con la otra.

El Diagrama de Dispersión es de gran utilidad para la solución de problemas de la calidad en un proceso y producto, ya que nos sirve para comprobar que causas (factores) están influyendo o perturbando la dispersión de una característica de calidad o variable.

2.3.4 W. Edwards Deming

“El Padre de la Calidad Moderna”, nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Sus primeros años de vida se caracterizaron por la pobreza y el trabajo duro. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming. Deming conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, enseñó a los técnicos e ingenieros americanos, estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. Ignorado por las corporaciones americanas, fue a Japón en 1950 a la edad de 49 años y enseñó en los siguientes treinta años a los administradores, ingenieros y científicos japoneses, cómo producir calidad.

Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraban en crisis. Ellos escucharon y cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar y su trato a los empleados. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial.

No fue hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980, detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones americanas prestaron atención y buscaron la asesoría de Deming.

Deming es el representante de la escuela de gerencia de calidad más conocido. Deming, quien es estadounidense, logró aceptación de sus ideas de calidad en el Japón, en donde actualmente existe el premio Deming anual, que se concede por progresos obtenidos en el campo de la precisión y confiabilidad del producto.

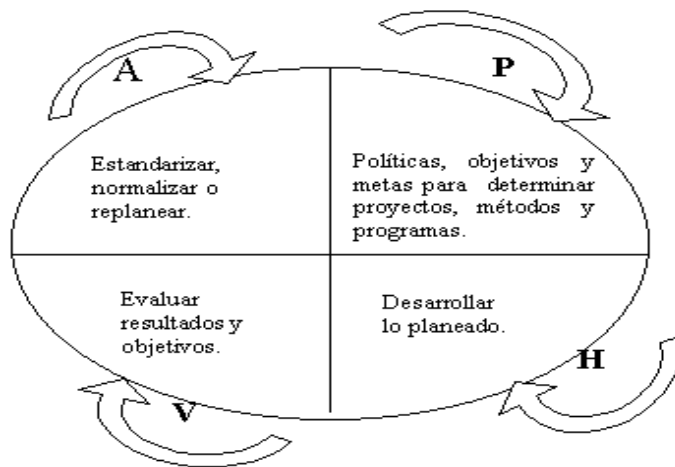
Deming compartió con algunas de las corporaciones más grandes de América sus ahora famosos “Catorce Puntos” y “Siete Pecados Mortales”.

Encontró que las soluciones rápidas y fáciles, típicas de las Corporaciones Americanas no funcionaban. A través de un proceso de transformación en avance y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios en el entorno económico.

Si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, “la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor, los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece”.

El ciclo Deming desarrollado por Shewhart es un modelo del proceso administrativo dividido en cuatro fases:

1. **PLANEAR.** Consiste en definir los objetivos, establecer las estrategias, los tiempos, costos, recursos necesarios y responsables.
2. **HACER.** Consiste en llevar a cabo el plan tal como fue definido, es realizar todas las acciones necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.
3. **VERIFICAR.** Consiste en reunir datos y evaluar el resultado, de acuerdo con los parámetros propuestos como satisfactorios.
4. **ANALIZAR Y ACTUAR.** Interpretar reportes, registros para actuar a través de cambios en el diseño del producto de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.



Al aplicar la función del ciclo de Deming, sirve como una auditoría de calidad, para verificar si se cumplen los objetivos, de no ser así buscar alternativas a las cuales enfrentarnos.

Finalmente y en base a las desviaciones y todas las observaciones realizadas a lo largo del proceso, se deben de tomar las acciones correspondientes: Acción correctiva, preventiva, y la estandarización.

El ciclo de control (PDCA) es la esencia del control de calidad.

El rediseño de calidad ocurre continuamente y la calidad mejora continuamente, esto hace que las organizaciones de servicios o productos, deban estar pendientes de las necesidades de los clientes y se deben de tomar muy en cuenta las opiniones de los clientes externos e internos, de lo contrario el ciclo de mejora no se dará o no se alcanzará el control de calidad total.

LOS CATORCE PUNTOS

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios. Asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo. Este punto está relacionado con la gerencia administrativa en el sector de finanzas ya que la misma deberá ocuparse de la administración adecuada de los recursos para tener como objetivo las ganancias a largo plazo, por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

2. -Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación. Este punto corresponde a la gerencia general, dado que la tarea de implementar la nueva filosofía que consiste en obtener mayor calidad al menor costo posible debe ser una iniciativa del sector jerárquico más alto de la empresa.

3. -Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras. Esta afirmación corresponde a la gerencia de producción en el sector de fábrica dado que esta área se ocupa de realizar el control de calidad de las materias primas. El control de las materias hace que el producto final sea de mejor calidad, dado que si la selección de las mismas no es adecuada, el producto final no será de la calidad deseada. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

4. -Reducir el número de proveedores para el mismo ítem eliminando a los que no califican al no aportar pruebas de calidad; o sea terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos coloquiales: “Lo barato, sale caro”)Esta afirmación corresponde a la gerencia de producción al departamento de compras ya que son los que deben asegurar la calidad de los insumos en el momento de adquirirlos no fijándose solamente en el precio de los mismos.

5. - Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. Esta afirmación se refiere al perfeccionamiento del sistema de producción, servicios y desempeño de los asalariados. Por lo tanto corresponde a la gerencia de producción del sector fábrica en cuanto a los servicios y la producción, y a la gerencia de relaciones humanas en cuanto al perfeccionamiento de los empleados, dado que este es el sector que se ocupa de administrar la mano de obra. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6. - Instituir la capacitación en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7. - Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad. Este punto corresponde a la gerencia de producción al sector de fábrica dado que los jefes o supervisores se ocupan de brindarles al asalariado los materiales y las soluciones inmediatas a los trabajadores. Podría pertenecer también a la gerencia general, pero está más relacionada con la de producción dado que las soluciones serían analizadas en el momento en que aparece el problema, en cambio hasta llegar a la gerencia tomaría más tiempo.

8. - Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema. Este asentimiento corresponde a la gerencia de relaciones humanas dado que es la que se encarga de que exista una comunicación fluida y una buena relación de compañerismo en el ámbito laboral. También se ocupa de erradicar el miedo en la organización para que el asalariado se sienta más seguro en su trabajo, es decir Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que esta bien o mal.

9. - Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí. Este tipo de comunicación sin barreras favorece a la transferencia de información interdepartamental para llegar a concluir con los objetivos establecidos por la empresa de una forma más eficiente. Trata el tema de la comunicación entre los subordinados, por lo tanto pertenece a la gerencia de relaciones humanas.

10. - Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

11. - Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solas toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

12. - Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

13. - Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

14. - Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

LOS SIETE PECADOS MORTALES

1. - Falta de constancia de propósito. Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.
2. - Énfasis en las utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.
3. - Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad.
4. - La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. - Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposible de conocer.
6. - Costos médicos excesivos.
7. - Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

OBRAS DE W. EDWARDS DEMING:

Los principios elementales del control estadístico de la calidad.

El sistema de méritos: La evaluación anual

La salida de la crisis.

2.4 Las “4” M de la Calidad.¹⁶

Para entender mejor que es calidad, resulta indispensable señalar primero las implicaciones en que se incurre al no tener calidad, ya que se origina un manejo en el costo del manejo de inventarios, pérdida en un determinado porcentaje de ventas, por artículos defectuosos, desperdicios, etc.

Estudios sobre el mejoramiento de la productividad en Japón refuerzan la creencia de que la dedicación de la calidad ha sido el factor principal determinante de sus altos índices de productividad y comercialización en el mundo.

Un análisis de causa – efecto, revela que los secretos del éxito japonés respecto a la calidad y productividad radican en cuatro áreas básicas llamadas las 4 “M” (Mano de obra, Materiales, Maquinaria y Métodos).

Mano de obra: se señala que el ser humano se le debe de capacitar y desarrollar para el trabajo a todos los niveles, ya que el entrenamiento es fundamental para lograr que la calidad se una actitud que debe de empezar en la cima de una organización y filtrarse hacia abajo, no debe olvidar que los trabajadores operativos son la base de cualquier estructura económica. Cada empleado tiene la responsabilidad de hacer su trabajo perfecto; esto es la filosofía de “hágalo bien desde la primera vez”

Materiales: las compañías japonesas de éxito, se concentran en mejorar la calidad de las partes compradas, más que tratar de detectar o corregir defectos, estas empresas mantienen las exigencias de calidad para llegar a la excelencia. Es decir el costo de pagar más al principio por buenas piezas, que pagar el reemplazo del artículo que sería más costoso.

Maquinaria: esta situación trae consigo la mejoría constante y continua de equipos y herramientas. Así pues debe de tomarse en cuenta las opiniones de los especialistas, pero sobre todo de quien las utiliza diariamente. Para lograr altos niveles de calidad se utiliza en este rubro la tecnología, como equipos de inspección y pruebas automatizadas, pruebas computarizadas y robots.

Métodos: los componentes fundamentales para el éxito japonés es el uso de auditorias, de técnicas de análisis de valores, de técnicas de estadística y de establecer círculos de calidad.

¹⁶ Delgado Serrano José Luis, “Administración III”, Pág. 208-210

2.5 Círculos de Calidad.

El consultor japonés Hajime Karatsu, ganador del Premio Deming, dice que los círculos de control de calidad se iniciaron cuando la dirección se dio cuenta de que era necesaria la cooperación de todo el mundo, especialmente la de los trabajadores, si se quería artículos de gran calidad.

Los directivos y consultores japoneses comprendieron que no podían producir artículos de alta calidad, con solo impartir capacitación a la alta gerencia e ingenieros. Era fundamental el pleno compromiso de los trabajadores de línea encargados de manufacturar los productos, para lo cual se los hizo partícipes. De tal forma empezaron a organizarse de manera voluntaria, en los talleres y otros lugares de trabajo, grupos de trabajadores dirigidos por sus propios supervisores.

El Dr. Kaoru Ishikawa, padre de los círculos de calidad en su libro “Q.C. Circle Koryo” (Principios Generales de los círculos de Control Calidad), hace énfasis a la visita que realizó al Japón el Dr. Edward Deming, en julio de 1950. Ahí llevo acabo un seminario de ocho días en el que abordo el control estadístico de la calidad.

Otra visita importante fue la del Dr. Juran, en julio 1954, que proyecto una etapa mas avanzada en el desarrollo de control de calidad, entrando al período de aplicación sistemática.

De entre las muchas cosas que se importaron al Japón después de la segunda guerra mundial, fueron sin duda, el control de la calidad, la técnica mas aceptada, adoptada y nacionalizada por los japoneses, al grado de convertirla en algo propio.

El primer ejemplar del “Control de Calidad para Supervisores”, crea la idea de formar círculos.

Poco a poco, los primeros miembros de los círculos fueron capaces de aplicar sus propios conocimientos en su trabajo diario, logrando mejoras en cada una de las partes; por lo que se hizo la primera conferencia de círculo de control de calidad, y este fue el inicio del milagro japonés, pues él numero de círculos y conferencia creció con gran velocidad.

También se han desarrollado muy variadas modalidades de círculos, en las diferentes áreas de actividades de grupo, con enfoque de ventas, administración, finanzas, turismo, servicios, escuelas y centros de investigación.

En el mundo occidental, empezó a llamar la atención cuando el Dr. Juran escribió un articulo titulado: “El Fenómeno de los círculos de Calidad” en el año de 1967.

Sin embargo, existía un escepticismo general en el occidente, pues pensaban que la gran diferencia educacional y tradicional de los japoneses, así como las condiciones de trabajo y evaluación, harían fracasar esta implementación.

El profesor Donald Dejar desarrolló con éxito un sistema de capacitación para los C.C. fundando el Quality Circle Institute.

En tanto que en los Estados Unidos los primeros círculos registran su presencia en el año 1974. La Lockheed Missile & Space Company y la Honeywell fueron las primeras en utilizar este método.

Después de conocerse el éxito del programa de Lockheed, muchas empresas manufactureras establecieron programas de círculos de calidad o iniciaron métodos semejantes, en equipo, de resolución de problemas. Entre ellas estaban Westinghouse, General Electric, Cincinnati Milacron, Ford Motors, Martin Marietta Corporation, General Dynamics, Bank of America, Dover Corporation y Coors Beer Company. Luego organizaciones de servicio, como hospitales, sistemas escolares y unidades estatales y federales de gobierno se sumaron a la nueva propuesta.

En 1977 se formó la Asociación Internacional de Círculos de Calidad, que ahora es la Asociación para la Calidad y la Participación.

Entre las empresas mexicanas que cuentan ya con el sistema de C.C. están: HYLSA, TREMEC, VITRO, AKRA, XEROX, PANASONIC, entre otros.

Lo que en principio fue voluntario se ha de convertir producto de la competitividad y el alto impacto tecnológico en una obligación. Dado su carácter estratégico para el desarrollo de las actividades de perfeccionamiento y mejora continua, en las actuales y futuras búsquedas y selección de personal se debe de tener en cuenta su capacidad para trabajar en equipo y, sus conocimientos y experiencia en materia de Círculos de Calidad.

Es una realidad que las empresas son y serán más que nunca un trabajo de equipo. Trabajo de Equipo de la organización como un todo, pero también de los diversos procesos y áreas de trabajo.

La idea básica de los C.C. según Philip C. Thomson, consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la organización, a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

La misión de un Círculo puede resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término de círculos de Calidad tiene dos significados; Se refiere a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es hablar de un proceso de círculo de calidad al igual que la estructura del mismo.

Estructura: en un C.C. es fundamental la forma de cómo está integrado el grupo y se define de acuerdo a la posición de los miembros dentro de una organización empresarial.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en los pasos siguientes:

- A) Identificación del problema.
- B) Análisis del problema y recopilación de información.
- C) Búsqueda de soluciones.
- D) Selección de una solución.
- E) Presentación de la solución a la gerencia.
- F) Ejecución de la solución.
- G) Evaluación de la solución.

2.5.1 Concepto de Círculos de Calidad

Las definiciones siguientes son expuestas en el libro de Phillip C. Thompson, Círculos de Calidad, ¿Cómo hacer que funcione?, y se refieren a las distintas maneras de como se define el concepto en el texto:

- ❖ Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- ❖ Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- ❖ Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.
- ❖ El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.
- ❖ Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

A pesar de ser muchos los conceptos atribuidos al concepto de Círculos de Calidad se resumirá como:

“Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma institución o empresa que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia”.

Francisco Palom, nos dice que “es un sistema participativo mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo”.¹⁷

En esencia los círculos de calidad implican una forma nueva de vida en el trabajo, que se obtiene cuando existe un total involucramiento del personal en el trabajo.

Cabe señalar que los círculos de calidad son susceptibles de ser aplicado en cualquier tipo de organización, se trata de un cambio en la filosofía de trabajo y en las relaciones humanas en una organización.

2.5.2 Propósitos y Características de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

1. Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. Como es evidente cualquier cosa es susceptible de ser perfectible, es decir tener un crecimiento constante elevando al máximo todas las facultades que se tengan. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
2. Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
3. Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas. Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones.¹⁸

¹⁷ Palom Izquierdo Francisco Javier. “Círculos de Calidad”, Marcombo, 1991, España.

¹⁸ Thompson P.C., “Círculos de Calidad. Como hacer que funcionen”, Norma, 1994, Colombia.

El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

Características de los Círculos de Calidad.

- ✓ Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- ✓ Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- ✓ Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- ✓ Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- ✓ La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- ✓ Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas acordadas con los superiores jerárquicos inmediatos.
- ✓ Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- ✓ Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- ✓ Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- ✓ En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.

- ✓ Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- ✓ La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- ✓ Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- ✓ Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- ✓ La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de estos se deriven.
- ✓ Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- "Brainstorming" o generación espontánea de ideas: Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas. Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.
- Hoja de registro: Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
- Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.
- Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente.

2.5.3 Principios y Condiciones de los Círculos de Calidad.

Antes de llevar a cabo los círculos de calidad se deberá de tomar en cuenta que, estos se sustentan en ciertos principios que deben de ser conocidos por toda la organización.

1. El reconocimiento de todos los niveles jerárquicos, mediante la aseveración de que nadie conoce mejor una actividad que la persona que lo lleva acabo cotidianamente.
2. Existencia de un total respeto a los individuos y su inteligencia.
3. El incremento de las capacidades de los individuos mediante el trabajo en equipo.
4. El enfoque hacia temas que tengan relación con el trabajo.¹⁹

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Mantener los resultados obtenidos.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.
- Reconocimiento a todos lo niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.

Estas condicionantes hacen de los círculos de calidad, una entidad generadora de soluciones a los problemas de las organizaciones.

Estas condiciones harán enfocar a una organización, hacia un curso adecuado, fomentando la participación del personal y poniendo en relieve el incremento de las capacidades de los individuos pertenecientes a la organización.

Un punto de gran importancia es el apoyo de la dirección, por el hecho de que puede darse el caso de que él circulo de calidad en cuestión, ofrezca una solución para un problema determinado. Si los altos mandos de las organizaciones no ofrecen apoyo, el trabajo de los círculos de calidad, no tendrá sentido alguno.

¹⁹ Palom Izquierdo Francisco Javier. “Círculos de Calidad”, Marcombo, 1991, España.

2.5.4 Implementación de los Círculos de Calidad.

Cuando en una organización se toma la decisión de implementar los círculos de calidad, se deberá de realizar un análisis previo, respecto a observar si la empresa esta preparada para esto.

La implantación de círculos de calidad implica que la dirección contraiga compromisos, el primero de ellos es el tener un estilo de dirección enfocada a desarrollar las potencialidades del personal, alentándolo para que ofrezca sus capacidades en pro de la organización; el segundo es la aceptación de las propuestas que hagan en los círculos de calidad, esta implicación es muy importante debido a que los círculos servirán a la medida, que sean tomados en cuenta para la resolución de conflictos en la organización.

Para la introducción de los Círculos de Calidad²⁰ en una empresa o institución se requiere fundamentalmente llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer a los empleados.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación de la empresa o institución.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes o jefes de departamento, según sea

²⁰ Besterfield, H., "Control de la Calidad", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,1995

el caso, con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los jefes o supervisores como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa. Tres círculos es un buen número para empezar, se podrá atender adecuadamente y se aprenderá de estos.

En la operación de los círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no.

Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso se regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen estado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

El Facilitador.- El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la institución y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad. Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad.- Es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia, dirección o jefatura. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Organiza y realiza los cursos de capacitación para el personal operativo, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada cual debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El experto.- Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

CAPACITACIÓN

Dentro del desarrollo de los círculos la capacitación juega un papel muy importante. Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes.

El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo. Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de los éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

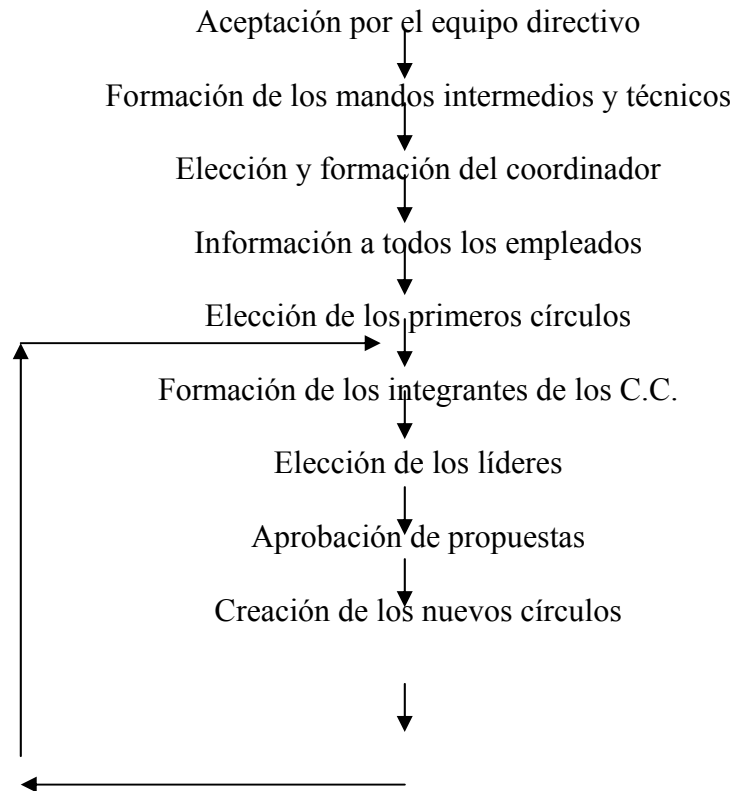
- La del miembro de un Círculo.
- La del Jefe de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del Asesor.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad. Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.²¹

²¹ Thompson P.C., “Círculos de Calidad. Como hacer que funcionen”, Norma, 1994, Colombia

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD²²



2.5.5 Etapas para la Implementación de Círculos de Calidad.

Después de tomar la decisión de implantar los círculos de calidad en una organización y previamente analizar y comprobar la existencia de los requisitos mínimos para la puesta en marcha, esta se podrá dividir en tres grandes etapas:

1. Información
2. Formación
3. Puesta en marcha de los primeros círculos.

La formación constará de la elección y formación de los coordinadores o responsables de los círculos de calidad, los cuales tendrán la misión de influenciar a los demás de las bondades de los círculos, con las habilidades antes mencionadas.

En la puesta en marcha se dispondrán a trabajar los círculos de calidad, se dará cauce a los primeros problemas y las formas de darle solución.

²² Palom Izquierdo Francisco Javier. "Círculos de Calidad", Marcombo, 1991, España

2.6 Estructura de un Sistema de Calidad.

Los empresarios y los directivos de organizaciones diversas han coincidido en la importancia y valor que tiene la calidad en la organización moderna y la repercusión con su economía y satisfacción de sus clientes.

La aplicación de un sistema de calidad en el servicio lleva a las empresas a un nivel de alta competitiva, productividad y posicionamiento en el mercado.

El Sr. Eric Parra en su obra “Calidad en el servicio” nos dice: la calidad total abarca dos grandes objetivos, el de satisfacer adecuadamente las demandas no tan bien correspondidas y cada vez más exigentes de los clientes, y obtener un mayor rendimiento de la inversión y una mayor participación en el mercado.

La clave central del sistema de calidad en el servicio son los clientes internos y externos, es por eso que en el diseño de dicho sistema y en los programas es importante la atención de todo el personal en su conjunto tras el logro de la satisfacción del cliente.

El camino hacia la calidad implica un cambio de cultura y la aplicación de dicho sistema con una serie de valores que se identifican como: visión, misión, valores, cultura, filosofía y objetivos de orden superior.

Estos valores son importantes en la búsqueda del sistema de calidad en el servicio, la función integral de estos valores consiste en llevar a la empresa a cambios de criterio estratégicos como:

- a) Finalidad de la organización.
- b) Orientación.
- c) Actitud ante el entorno.
- d) Comunicación.
- e) Toma de decisiones.
- f) Dirección.
- g) Calidad.

Para la aplicación de estos valores es importante llevar a la práctica el ciclo de mejora continua de Deming, ya que es sencilla y poderosa.

En un sistema de calidad existen tres factores claves, que van enfocados de manera especial hacia el cliente y a su total satisfacción:

1. responsabilidad de la gerencia.
2. recursos materiales y personal.
3. estructura del sistema de calidad.

La gerencia es la principal responsable de la implantación de un sistema de calidad, de ella depende el desarrollo de una política de calidad. La responsabilidad estará en el

compromiso de la gerencia con el desarrollo y la puesta en marcha con el sistema de calidad.

Las políticas de calidad generadas por la gerencia deberán cumplir con ciertas especificaciones dentro de las que se encuentran las siguientes:

1. Grado de servicio que se ofrecerá al cliente.
2. Imagen de la calidad y reputación al respecto.
3. Objetivos para la calidad.
4. Enfoque que se adoptara.
5. Rol del personal para la implantación de la calidad.

La autoridad y responsabilidad es parte de la tarea que desempeñara la gerencia. Estos factores serán depositados en un representante de la gerencia que será el encargado de que el sistema de calidad sea implantado, evaluado y revisado para su constante mejoramiento.

Continuamente la gerencia realizara revisiones del sistema de calidad para ver si es adecuado con referencia a las políticas de calidad.

La búsqueda de los objetivos de la calidad estará sustentada en la aplicación adecuada de los recursos materiales, es decir, contar con recursos como capacidad instalada en una planta, transporte e instalaciones para generar calidad.

En las organizaciones el personal es el factor más importante debido a que participa de forma directa en la implantación de un sistema de calidad.

Como se ha dicho anteriormente la motivación es fundamental para el desarrollo adecuado del personal, así como la educación.

Todo el personal que se encuentren en el último eslabón del cliente, deberá poseer una habilidad considerable para comunicarse con los demás, ofreciendo un servicio de un alto grado de calidad.

Las organizaciones deberán tener la capacidad de realizar el desarrollo, establecimiento y mantenimiento de un sistema de calidad, como un medio para la obtención de los objetivos de la organización, así como las acciones preventivas para evitar problemas en un producto o en la prestación de algún servicio.

Todo lo referente al sistema de calidad estará debidamente soportado por documentación que ofrezca las especificaciones del servicio o producto y todas las disposiciones ligadas con el sistema.

La documentación que se deberá de elaborar constara de los siguientes documentos:

1. Manual de calidad: este documento ofrecerá una descripción detallada del sistema de calidad sirviendo como referencia permanente, este manual contendrá las políticas, los objetivos, la estructura organizacional y las responsabilidades y la descripción del sistema de calidad.
2. Plan de calidad: en este documento se detallaran las acciones específicas de calidad, los recursos y la sistematización de las actividades que con lleva ante la prestación de un servicio.
3. Procedimientos: aduce disposiciones especificas que señalan el propósito y los alcances que puede tener la prestación de algún servicio.
4. Registros de calidad: estos proporcionaran información relevante como el alcance en cuanto a los objetivos de calidad planteados al inicio del sistema de calidad, en este punto se analizara el grado de satisfacción del cliente.

La instauración de la calidad, lleva consigo el analizar el estado actual de la organización, no se debe de entrar de lleno a la implantación, ya que esta requiere un sistema de información eficiente y un sistema de costos estandarizado, así como la realización de un diagnostico de los procesos, la maquinaria y las demás instalaciones, para de allí partir hacia una exitosa implantación de calidad total.

El logro más grande es hacer entender a todos que la implantación de calidad total no es una norma unilateral, por parte de los altos directivos, sino que será el resultado del esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la organización.

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o institución o fijarse en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la dirección o gerencia donde laboran como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

CAPITULO TRES

CAPITULO TRES

CALIDAD ENFOCADA AL SERVICIO

3.1 Concepto de Servicio.

Servicio procede del latín *servitum*; denota la acción de servir. Prestación u obsequio a favor o beneficio de alguien.

El diccionario de la Real Academia Española lo define como “organización y personal destinados a cuidar o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”.

En economía y en mercadotecnia un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente.

Concepto establecido en la Serie de normas ISO 9000

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)

Por lo cual se resume que al ser una actividad intangible esta resulta tener varios conceptos, que se originan de dicha acción.

Es por eso que el autor William Martín dice: existen cuatro tipos de servicio, los cuales están dirigidos a las organizaciones.

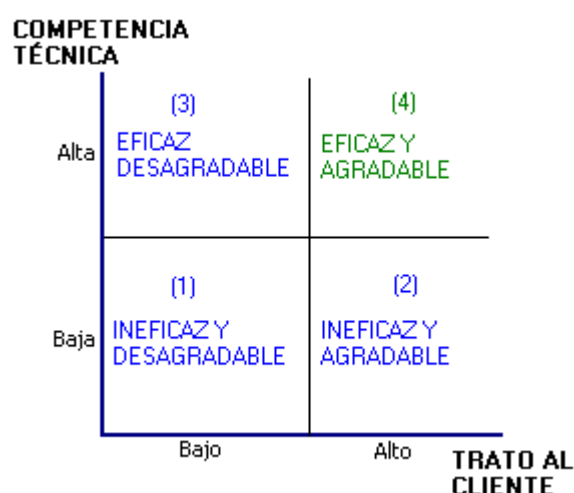
1. “El congelador”. - nivel bajo de servicio personal y de procedimientos.
2. “La fabrica”. - servicio eficiente en procedimientos pero débil en personal.
3. “El zoológico”. - nivel alto en lo personal pero incoherente en procedimientos.
4. “Calidad en el Servicio al Cliente”. - nivel alto en personal y procedimientos.

Todas las personas necesitamos invariablemente de algún servicio, y como consumidores alguna vez han tenido alguna mala experiencia con un empleado o hasta con el mismo sistema, lo que hace que nuestra idea o concepción de algún servicio de cualquier organización decaiga.

Aun cuando esta organización se esfuerce y tenga las políticas adecuadas y un plan estratégico de su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita a los clientes sentir fidelidad a ellos, una mala actitud de un empleado lograría que todo se venga abajo.

Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marca a las empresas, la actitud positiva (excelente comportamiento ante el cliente) y la actitud negativa (mal comportamiento ante el cliente)



- (1)“SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS”
- (2)“LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES”
- (3)“SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS”
- (4)“HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD”

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe de involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad de servicio, ya que esta es una cadena en la que cada persona, departamento, y elemento es un eslabón y si alguno se rompe, pone en peligro la empresa.

3.2 Características de los Servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes, son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos) Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Mientras los productos son producidos, los servicios son realizados. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

²³**Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Es casi imposible estandarizar los servicios.

Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad de calidad por el gran contenido humano que se envuelve en la entrega. Así mismo, la calidad puede variar de tiempo en tiempo, de lugar en lugar, de cliente en cliente, con la misma venta de un vendedor. Por lo tanto, el control de calidad no es posible, o sea que no existe una garantía de la consistencia del producto. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

Carácter Perecedero: O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas

²³Kotler Philip, "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales" Prentice Hall, 2002.

Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.²⁴

Ausencia de Propiedad: Los compradores de un servicio solo adquieren los derechos no la propiedad de lo que se les ofrece.

Otras características que son utilizadas como componentes de un buen servicio son:

- **Fiabilidad:** habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Haga siempre lo que dice que va a hacer.
- **Seguridad:** es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- **Elementos tangibles:** las instalaciones, equipos, personal y materiales a emplear poseen una apariencia adecuada.
- **Profesionalidad:** posesión de la habilidad y destreza requerida para la ejecución del servicio.
- **Cortesía:** Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- **Credibilidad:** veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se presta.
- **Comunicación:** mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

3.3 Ciclos del Servicio

Es una técnica que ayuda a graficar los momentos de contacto que la institución tiene con el usuario y analizar la calidad que tiene cada uno de ellos. Sistemáticamente se analizan los contactos que el usuario tiene con la institución de para localizar procesos o procedimientos que requieren mejorarse.

¿Cómo se elabora?

- A) Se deberá explicar al grupo de trabajo el propósito que se persigue al llevar a cabo este análisis. Este propósito no estriba en hacer observaciones de sí la institución es confiable o no, sino en identificar en el continuo de la atención,
- B) Solicitar a todos que identifiquen “momentos de verdad” dentro de la unidad(es) donde prestan sus servicios.
- C) Se solicita al equipo que, dentro de sus horas de servicio, llenen el “mapa de contactos” para identificar los momentos cruciales en los que el usuario tiene contacto con la institución a través de las personas que sirven a ella.

²⁴ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, “: Fundamentos de Marketing”, Mc Graw Hill, 2004.

- D) Después de haber llenado el formato los miembros del equipo deberán de contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué me hubiera parecido correcto en X situación si yo hubiera sido el usuario? ¿Qué valor agrega el servicio recibido?
¿Los servicios recibidos propician la lealtad de la gente?
- E) Se fijará una reunión para llevar a cabo la compilación de la información levantada y hacer el análisis para identificar él o los contactos en que se deberá poner mayor atención.

Momentos de verdad:

El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

Estas experiencias puede ser breves y en ellas se forma la actitud de satisfacción o de desaprobación por parte del cliente, que después se extiende a toda la organización prestadora del servicio.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio. Como se puede ver es necesario para elaborar un ciclo de servicio los momentos de verdad los cuales son manejados por los empleados y no por el personal ejecutivo, cada colaborador es responsable por un “conjunto” de momentos de verdad.

El comportamiento desagradable o indiferente produce como consecuencia momentos de verdad opacos, mientras que las respuestas agradables y amistosas a las necesidades de un cliente producen momentos de brillo. Cualquiera que sea el caso, éstos influirán en la evaluación final del cliente sobre la prestación del servicio.

Según Karl Albrecht “cuando los momentos de verdad no son atendidos, la calidad del servicio se mueve en dirección de la mediocridad”.

Es necesario acercarse al cliente para conocer en detalle sus necesidades, sus gustos, y disgustos. Así como lo que él considera de valor.

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio siendo la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio este se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio.

Por lo tanto el análisis de los ciclos de servicio consiste en determinar dos factores importantes, las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes y determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.

Se deben de hacer encuestas de servicio con los clientes, Este punto es fundamental. Para un correcto control atención debe partir de información mas especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa; y una correcta evaluación del comportamiento de atención tiene que ver con la parte de atención personal del cliente.

La evaluación final por parte del cliente, permitirá determinar tanto los aspectos fuertes del desempeño, como también los débiles o críticos, lo cual permitirá identificar oportunidades de mejoramiento en la prestación del servicio.

Innovando desde el ciclo de servicio.

Para desarrollar innovaciones a partir del ciclo del servicio, hay que considerar los puntos siguientes:

- Identificar cada contacto personal dentro del ciclo de servicio y considerarlo como contacto de oportunidad.
- Definir los elementos que más valora el cliente en cada contacto de oportunidad y hacia ellos dirigir la innovación.
- Mantener un enfoque claro hacia la satisfacción del cliente.
- Dirigir las innovaciones colocándose en la posición del cliente.
- Aprovechar los contactos personales para capturar información sobre el cliente, relacionada con sus necesidades, los atributos del servicio, el producto y toda aquella que se considere como fuente de innovación.
- Mantener un seguimiento sobre lo que hacen los competidores directos para derivar fuerzas y debilidades de ellos con relación a la empresa.
- Utilizar la tecnología no por la tecnología misma, sino por sus aplicaciones innovadoras en el producto o proceso para servir mejor al cliente o proporcionarle valor agregado.

Acciones clave de innovación en la Ingeniería de Servicios, para crear valor y mejorar el servicio:

1. Reducir el tiempo para atender al cliente, principalmente en aquellas fases que sean críticas para ofrecer servicios de calidad.
2. Destacar la atención y cortesía en las relaciones entre el cliente y el personal de la empresa.
3. Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos relacionados con el servicio al cliente, de manera que le proyecten ideas de dinamismo, seguridad y confianza, además de los atributos de identidad propios de la empresa.
4. Proporcionar la más precisa y clara información en aquellos puntos de la empresa comprendidos dentro del ciclo del servicio, que faciliten las operaciones al cliente.
5. Ofrecer la mayor conveniencia al cliente para que realice sus operaciones con la empresa.
6. Dar mayor funcionalidad en el uso, transporte, empaque y servicio.
7. Proporcionar atención, información y servicio posventa en forma única y superior a lo que hace la competencia.

3.4 Importancia de la calidad en el Servicio.

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.

Cualquier persona en la actualidad esta vinculada en la prestación o recepción de servicio, cualquier empresa siendo o no del sector de servicios en la actualidad se deben preocupar por la atención a los clientes identificar quienes son los clientes agruparlos en distintos tipos e identificar las necesidades de los clientes, así como saber donde y como lo quieren.

Donde las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.

Por lo tanto el servicio al cliente es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez.

Pero la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

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.

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. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.²⁵

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 para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por el cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones, es por eso que es vital agrandar la cartera de clientes.

²⁵ Andrés Frydman. "La esencia del marketing de servicios", Macchi , 1996, Argentina.

Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben de conservar a los que ya tienen y esto lo hace posible la calidad en el servicio.

El éxito que se tenga con los clientes aumentará sus ingresos, ya sea en ingresos, en cartera de clientes, pero sobre todo el éxito en las relaciones con el cliente.

La calidad en el servicio trae consigo muchas situaciones:

- ✓ Trabajar con clientes es más agradable a pesar de lo complejo
- ✓ Desarrolla las aptitudes interpersonales
- ✓ Mejora la capacidad de trabajo
- ✓ Produce seguridad y bienestar

3.5 Normas de Calidad en el Servicio.

El objetivo y los mecanismos necesarios para establecer las normas son sencillos y directos, dando una clara definición y difusión de sus contenidos a los directivos, empleados y clientes.

El establecimiento de normas está compuesto por tres partes:

- La finalidad o propósito.- los altos directivos antes de establecer normas, deben determinar por qué necesitan ser desarrolladas y decidir además, qué clase de rendimiento tratan de crear en el servicio y qué mensaje desean transmitir al cliente.
- Describir lo que se espera.- los directivos deben aclarar la finalidad del servicio, esta frase de acción indica, sea quien sea que ha establecido esta norma ha identificado claramente lo que se espera. Es importante que la dirección planifique qué clase de comportamiento debe mostrarse para después poderlo indicar con claridad en la correspondiente norma.
- Hacer medible el servicio.- este punto se enfoca a la imperiosa necesidad de medir las acciones, es posible medir un servicio realizando por medio de un recuento de transacciones escritas o reales.

La palabra norma, es un conjunto de disposiciones, especificaciones y procedimientos. Determina unos parámetros, y forma de actuar sobre estos parámetros. Ahora bien, la norma, puede ser una norma legal -leyes-, norma técnica -especificaciones a cumplir-, norma transitoria, norma interna, norma registrada, En la mayoría de las ocasiones, las normas, son creadas por compañías o particulares para sus fines particulares. Estas, si tienen éxito y se imponen en el mercado. Terminan siendo registradas por algún organismo de recopilación y unificación de normas como ISO, UNE, DIN, Estos organismos, solo recopilan normas.

Nuestro entorno cada vez más globalizado continúa demandando cambios. La velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas, nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como históricamente lo hacíamos hace muy poco tiempo.

Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que el personal que conforma a las organizaciones, acepte invertir todo su talento en la organización, con un alto nivel de participación y requiriendo de la alta dirección correspondencia hacia ese esfuerzo. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para las organizaciones y la sociedad.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO.) Los comités técnicos de la ISO se encargan por lo general de la elaboración de normas internacionales. Los comités miembros nacionales interesados por un tema particular tienen el derecho de formar parte del comité técnico creado para este efecto. Las organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, relacionadas con la ISO participan igualmente en estos trabajos.

La publicación en 1987 de las Normas Internacionales de la serie ISO 9000 obedeció a exigencias básicas de los programas genéricos de gestión de calidad. Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes.

La norma ISO 9001 de gestión de la calidad. Contrariamente a lo que se pudiera pensar, no son criterios de control de calidad. Esta, se da por supuesto por que resulta más económico mejorar otros aspectos de la empresa, que tienen incidencia sobre el producto final.

El motivo de todo esto, es el consumidor, quien exige productos de más calidades. Esta es la razón del nacimiento de la norma ISO 9001 de Excelencia, Se considera que la forma de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, es seguir la forma de organización de empresa sugerida por la norma.

Además de la orientación hacia el consumidor, la norma exige la motivación del personal de la organización.

La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es el idóneo para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 (ISO 9001:2000), que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Son principios de orden social para mejorar la cohesión y capacidades de la organización.

Los ocho principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia son:

1. Organización enfocada a los clientes. las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas, es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el consumidor se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización.
2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
3. Compromiso de todo el personal. El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque a procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión. Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.
6. La mejora continua. la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Básicamente, la norma ISO9001, son un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización. Cuyo último resultado, es mejorar las capacidades y rendimiento de la organización, y conseguir un aumento por este procedimiento de la calidad final del producto.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo mas beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Beneficios de la orientación hacia el consumidor:

- El mercado, evoluciona rápidamente, igual que los gustos y necesidades de los consumidores, el empresario debe de tener el poder de adaptarse y gestionar rápidamente para obtener beneficios
- Incrementar la efectividad en el uso de los recursos de la organización y aumentar la satisfacción de los consumidores.
- Incrementar la lealtad de los consumidores para permanecer en el mercado, esto se logra mediante localización

3.6 Control Estratégico del Servicio

La estrategia, es un plan de acción en gran escala que marca la dirección para una organización.

El control estratégico consiste en la ejecución del monitoreo de la estrategia y hacer ajustes si es necesario. Para mantener los planes estratégicos en monitoreos, los administradores necesitan sistemas de control para monitorear el proceso y llevar a cabo una acción correctiva, temprana y rápida cuando las cosas se empiezan a poner mal.

Aún cuando el Planeamiento Estratégico no puede existir sin el Control Estratégico, son actividades diferentes y es importante comprenderlo.

El Planeamiento Estratégico es un programa, un proceso (nunca un sistema) que crea futuro mediante la formulación de un plan de largo plazo que establece las decisiones y acciones necesarias para lograr precisamente estas metas futuras, dentro de la incertidumbre propia del cambio para situar a la organización en una posición competitiva frente a otras entidades similares.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Un sistema de control moderno debe establecer en el presente una guía cualitativa y cuantitativa, tanto para el logro del objetivo de mejoramiento y desarrollo continuo de las personas, como para el logro de los objetivos estratégicos de la organización considerada como un todo.

Para diagnosticar el servicio y las estrategias que han de permitir superarlo es importante aplicar una herramienta de la planeación estratégica denominada FODA, siglas que corresponden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, de entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Un análisis FODA debe de proveer un entendimiento real de la organización en los ambientes internos y externos, para poder formular mejores estrategias para buscar la misión de la organización.

Cualquier plan de servicios debe de basarse en un diagnóstico previo de una auditoria estratégica para encontrar la forma de mejorar los puntos fuertes, reducir los débiles, aprovechar las oportunidades y establecer planes para las eventuales amenazas

Las empresas tienen que darle la importancia necesaria a los servicios que consiguen el efecto de sus clientes y que se traducen en patrocinio continuo.

Todo negocio necesita valorar los servicios que presta, la condición de sus prestaciones y que mejoras necesitan, son muy importantes a la hora de efectuar la medición, porque si no se mide no hay forma de mejorarlo.

El control en la calidad y el servicio permite conocer la relación de la organización con la satisfacción del cliente.

3.7 Errores más Frecuentes en la Prestación de Servicios.

En la prestación de los servicios es común encontrar errores, los cuales se catalogaran de dos formas:

Errores de planeación y estrategias

En muchas ocasiones no solamente las empresas de servicio sino cualquier empresa, es creadas a partir de que se observa un mercado susceptible, con el paso del tiempo las empresas empiezan a crecer, y llega un momento en el que no existe un diagnóstico de

cómo marcha la organización, esto surge por el desconocimiento de varios aspectos como, el saber para que existe la empresa, los objetivos que se tienen y hacia donde se dirige.

Los problemas internos y externos se dan por la falta de planeación y la determinación de estrategias a seguir.

Errores de Estructura Organizacional

También puede suceder que existan organizaciones que posean una dirección profesional, en las que se planea y se revise el curso de la misma, puede que tenga estrategias de mercado bien establecidas pero no se observa un cambio constante en la estructura organizacional.

La cuestión es que a todos los integrantes de la organización estén motivados y se le ofrezca las mejores herramientas para que presten el servicio de la manera mas apropiada.

En este aspecto la estructura de una organización juega un papel muy importante, esta es la base, para realizar una planeación exitosa, de nada servirá tener una planeación eficaz, sino esta fundamentada en una estructura organizacional que delimite las actividades del personal.

3.8 Razones para Implementar Calidad en los Servicios.

La Calidad es una filosofía que al pasar de algún tiempo, acarreará a todas las organizaciones que la implanten, ya que se obtienen beneficios importantes, como:

- ✓ En el futuro: hoy en día cualquier organización antes de pensar en crecer, tienen la necesidad de sobrevivir en la inmensa competencia, hoy las empresas que no han modernizado su forma de ver el mercado, esta en crisis, perdiendo día a día clientes, por empresas que ya han implantado la filosofía de calidad.
- ✓ En la economía: la calidad fomenta la necesidad de detener los desperdicios de cualquier índole, llámese materiales, o incluso el tiempo en la prestación de algún servicio. El no contar con calidad en una organización traerá elevados costos, todos esos factores y otros mas aumentaran el costo del producto o servicio, mismo que repercutirá en el precio, teniendo al instante una desventaja respecto a las organizaciones que si tienen un elevado nivel de calidad.
- ✓ En la competitividad: viviendo en un mundo globalizado, la competencia es aun más grande, y esto obliga a las empresas a ser eficientes y a crear un sentimiento de fidelidad a su servicio o producto.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

La calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como “una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa”.

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan.

El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas:

- especificaciones demasiado complicadas o rígidas,
- desajuste entre empleados y funciones,
- ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa,
- especificaciones incoherentes con la cultura empresarial,
- empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales.
- inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa,
- tecnología inapropiada,
- ausencia de sentimiento de trabajo en equipo,
- falta de sincronización de la oferta y la demanda,

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir.

La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo: $GAP\ 5 = f(GAP\ 1, GAP\ 2, GAP\ 3, GAP\ 4)$

Los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis.

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico interno y externo de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas.

GAP Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma.

GAP de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.) Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas.

GAP Global = F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

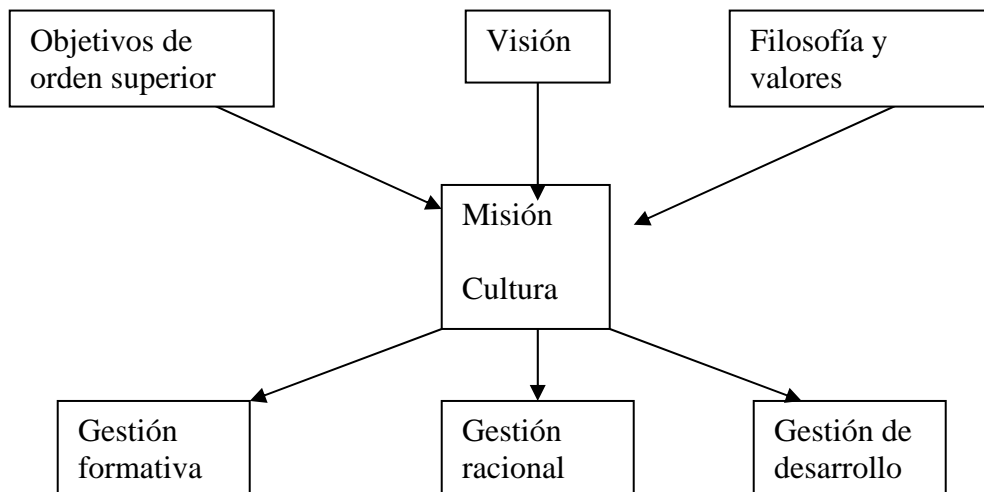
El modelo SERVQUAL Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993, define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente para su mejor comprensión, Parasuraman, Zeithaml, y Berry, analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas.

Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio.

Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes de la construcción de la calidad de servicio:

- ✓ Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
- ✓ Fiabilidad: Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
- ✓ Capacidad de respuesta: Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
- ✓ Seguridad: Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
- ✓ Empatía: Atención individualizada al cliente

Gráficamente podemos observar un modelo de calidad en el servicio:



En este modelo se presenta las tres fases a realizar:

1. Gestión formativa: ya que se refiere al aspecto educativo y renovador de la cultura de la cultura de la empresa.
2. Gestión racional: ya que se aboca al mejoramiento y actualización de la tecnología
3. Gestión de desarrollo: y esta ligada con el aseguramiento de la calidad en las fases anteriores y de la administración del futuro que denota en sus propias acciones

3.9 Medidas de Calidad en los Servicios

El medir la calidad en la prestación de un servicio es una tarea muy complicada, pero no imposible, nos podemos valer de diversas cuestiones para realizar observaciones respecto a la prestación de algún servicio.

Una de las formas mas complicad de medir la calidad de un servicio, mediante la utilización de técnicas estadísticas, con el fin de analizar el grado de satisfacción del cliente.

La aplicación de esta herramienta, dependerá en gran manera del tipo de servicio que sé este prestando.

Las actitudes en la prestación del servicio es otro factor para medir la calidad, se puede dar el caso de la existencia de descortesía, descuido y otras acciones que vayan contra la prestación eficiente de un servicio.

Finalmente el perder clientes es el indicio más frecuente para medir el grado de calidad que sé este ofreciendo en la prestación de un servicio, esta es la forma más desagradable de saber cuando las cosas van mal.

CAPITULO CUATRO

CAPITULO CUATRO

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
EN LA ÁREA DE LA CONSULTA EXTERNA EN UNA CLÍNICA**

4.1 ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA.

La clínica se encuentra ubicada en el área de la zona llamada la Quebrada, avenida Circunvalación, municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Esta clínica abrió sus puertas el día 13 de noviembre de 1978; la clínica depende administrativamente de la delegación 15 Oriente del Valle de México, y esta clasificado como una clínica de atención de segundo nivel.

Esta clínica cuenta con las siguientes especialidades:

- ✓ Pediatría
- ✓ Cirugía General
- ✓ Ginecología
- ✓ Medicina Interna
- ✓ Oftalmología
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ Maxilo Facial
- ✓ Traumatología y Ortopedia
- ✓ Endocrinología
- ✓ Dermatología
- ✓ Cirugía Reconstructiva

Cuenta con 134 camas censables, que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ Cuarto piso: 41 camas, 27 para Pediatría y 14 para Cirugía.
- ✓ Tercer piso: 29 camas de Cirugía General.
- ✓ Segundo piso: 33 camas, 16 para cirugía, 17 para Medicina Interna.
- ✓ Primer piso: 31 camas para Medicina Interna.

58 camas no censables:

- ✓ Diálisis 11 camas
- ✓ Urgencias de Adultos 20 camas
- ✓ Urgencias de Pediatría 10 cunas
- ✓ Cirugía Ambulatoria 1 camilla
- ✓ Quirófano 16 camillas

También cuenta con 4 salas de Quirófano.

Los programas prioritarios que se llevan en la unidad son:

- Diálisis Peritoneal continua ambulatoria
- Diálisis Peritoneal intermitente
- Familiar o Madre acompañante
- Atención al Adulto Mayor
- A.D.E.C.
- Norma ECOL-087
- Racionalización de Medicamentos
- Manejo y Control de Ropa
- Salud en el Trabajo
- Programa de Siniestros

MISIÓN DE LA CLÍNICA

“OTORGAR AL ASEGURADO Y SUS BENEFICIARIOS LA ASISTENCIA MÉDICA INTEGRAL Y OPORTUNA PARA GARANTIZAR LA SALUD DEL PACIENTE Y EN CONSECUENCIA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO.”

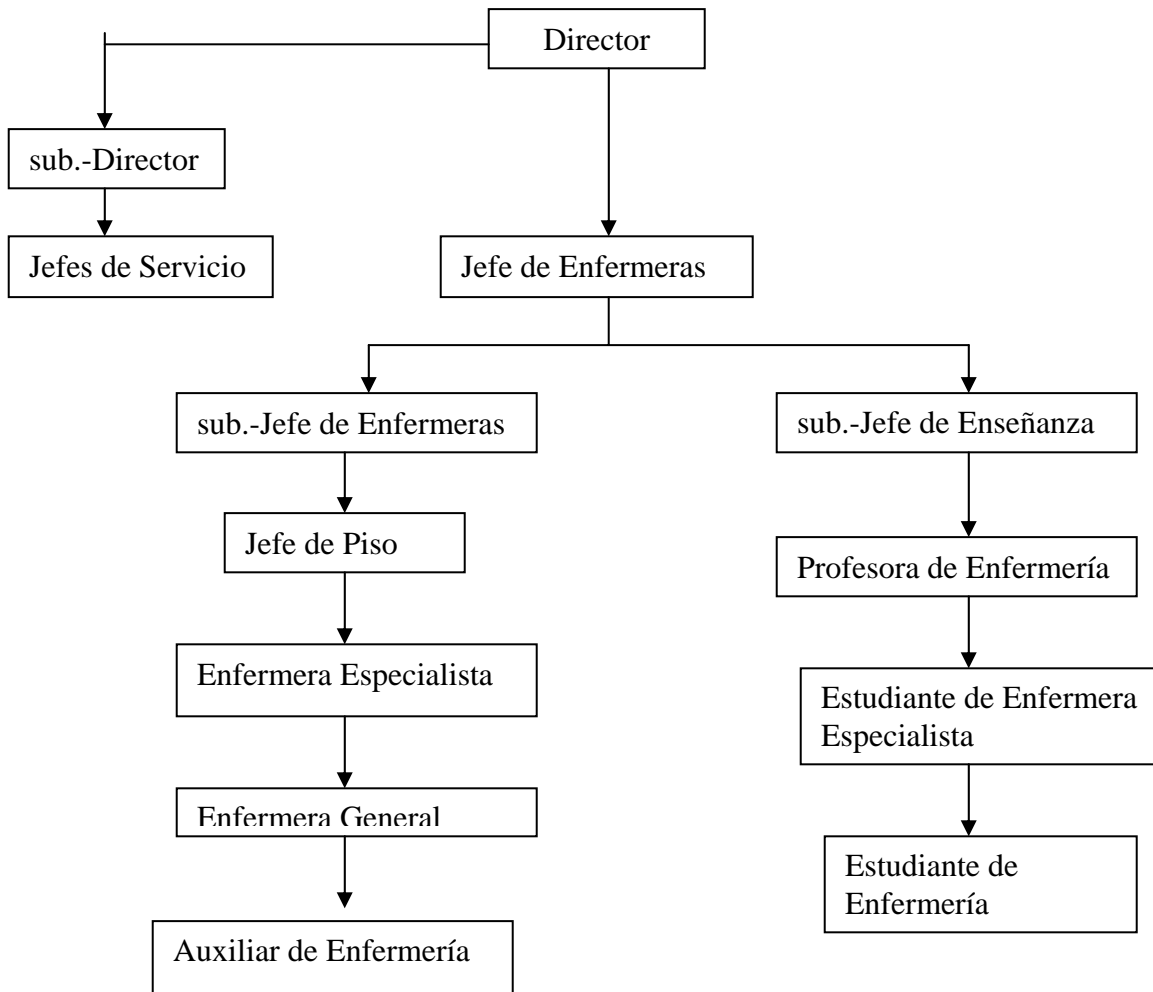
VISIÓN DE LA CLÍNICA

“SER EL MEJOR HOSPITAL RECONOCIDO POR BRINDAR LA ATENCIÓN MÉDICA DE LA MÁS ALTA CALIDAD DENTRO DE UN MARCO ÉTICO Y DE HUMANISMO QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL USUARIO.”

MISIÓN DE LA JEFATURA DE ENFERMERAS

“PROMOVER EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA Y ENCAUSAR SUS ACTIVIDADES PARA PROPORCIONAR ATENCIÓN INTEGRAL, LIBRE DE RIESGOS, OPORTUNA, CON ALTO SENTIDO HUMANO Y ÉTICO, QUE PROPICIE LA SATISFACCIÓN DEL PRESTADOR DE SERVICIOS Y EL USUARIO POR LA ATENCIÓN OTORGADA.”

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA.



El servicio de la Consulta Externa, se caracteriza principalmente por contribuir significativamente a mejorar las condiciones de salud de todos los usuarios, proporcionando una atención integral, efectiva, ética, profesional, con humanismo y calidad, a través de acciones de prevención, y tratamiento de educación para la salud en sus diferentes especialidades con las que cuenta.

El servicio de Consulta Externa se encuentra ubicada en el ala norte de la planta baja, consta de veinte consultorios y con las especialidades de:

- ✓ Cardiología
- ✓ Medicina Interna
- ✓ Endocrinología
- ✓ Dermatología
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ Urología
- ✓ Displasias
- ✓ Ginecología
- ✓ Oftalmología
- ✓ Cirugía Reconstructiva
- ✓ Cirugía General
- ✓ Pediatría
- ✓ Traumatología y Ortopedia
- ✓ Diálisis
- ✓ Maxilo Facial

Además de contar con 4 salas de espera, 3 controles de citas.

Concepto de Consulta Externa:

Es la interacción entre el paciente ambulatorio, su familiar y los prestadores de servicio de atención médica, para satisfacer las necesidades de salud de los clientes, limitar los daños de salud, mediante el diagnóstico oportuno, el tratamiento médico adecuado y la rehabilitación temprana, biológica, psicológica y social.

Objetivo:

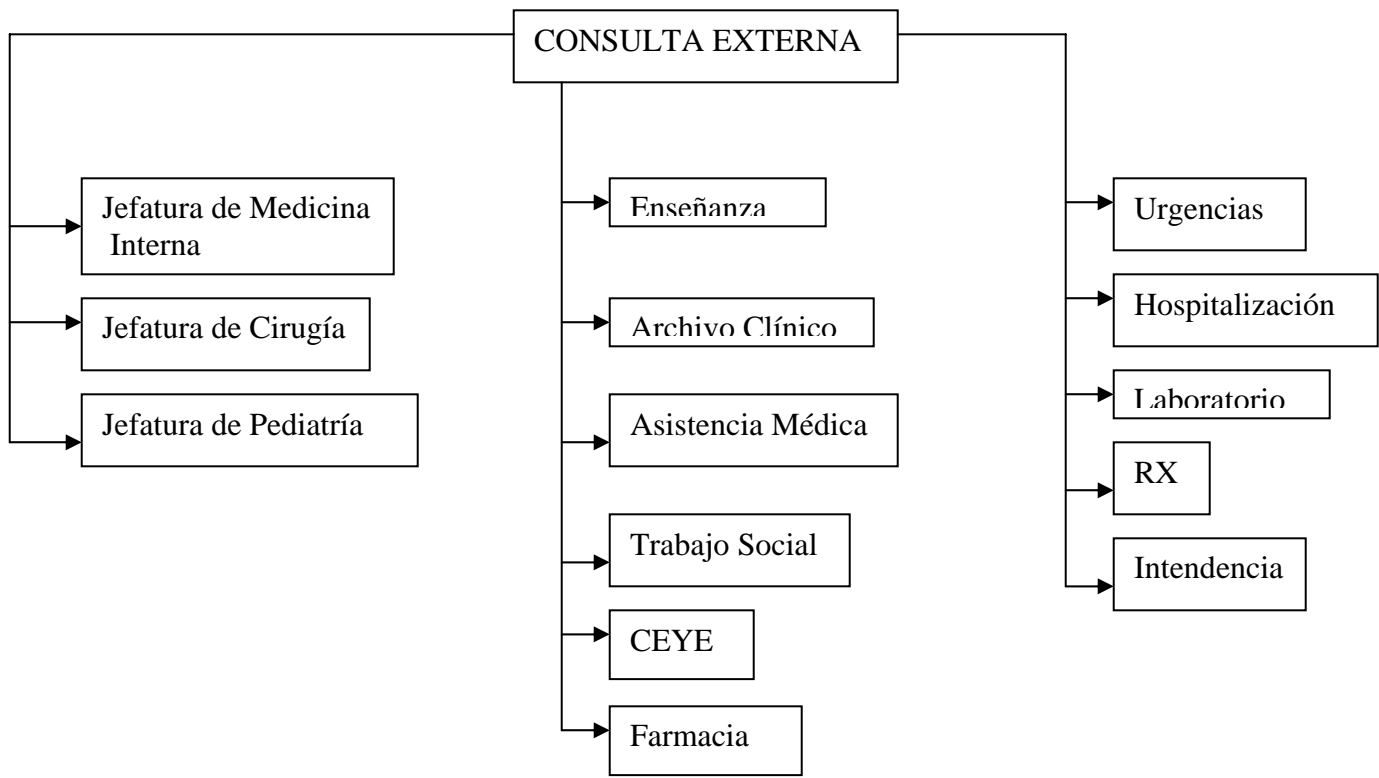
Proporcionar consulta de especialidades a pacientes ambulatorios, de manera amable, realizando el médico el diagnóstico oportuno e integral, estableciendo el plan terapéutico, emitiendo un pronóstico, orientado al paciente sobre el auto cuidado de la salud y auxiliándose en su caso de otros médicos especialistas y de los estudios de laboratorio y gabinete necesarios.

Proceso:

Se encuentra constituido por tres subprocesos que son

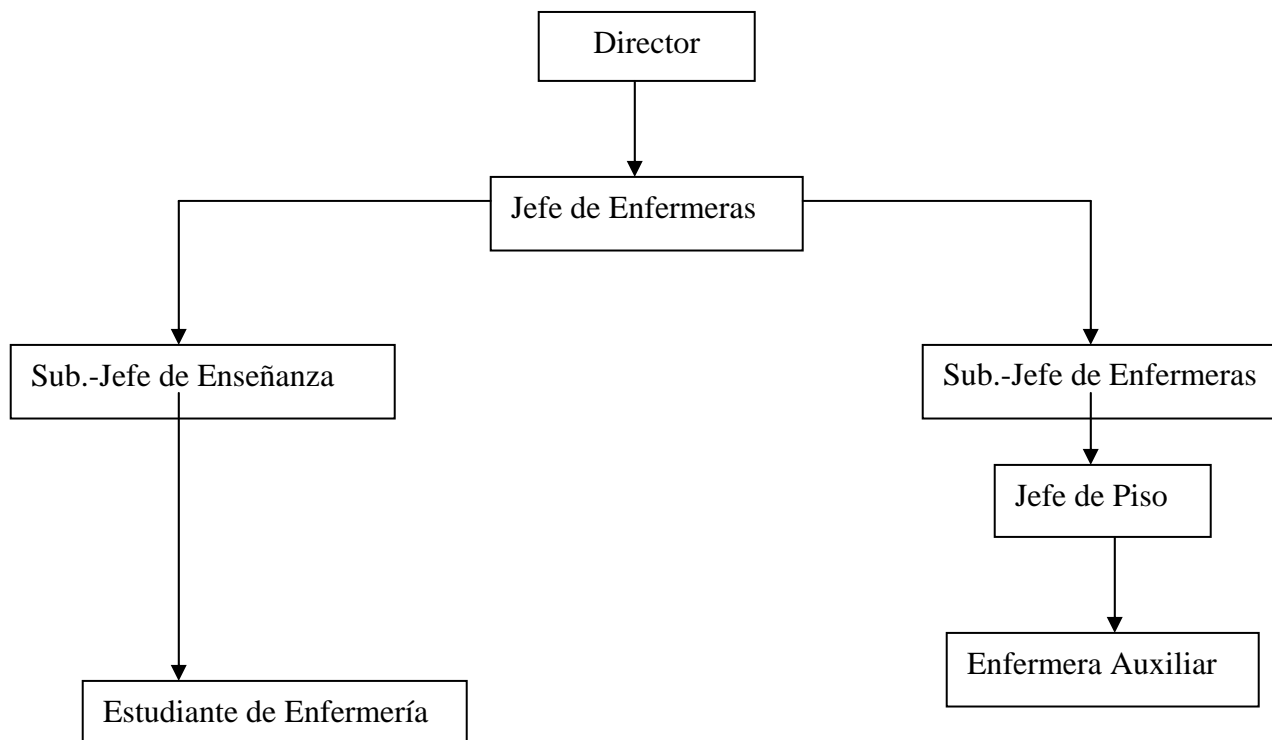
- ❖ Recepción,
- ❖ Atención Médica,
- ❖ Conclusión.

COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL



ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ENFERMERIA EN CONSULTA

EXTERNA.



4.2 DIAGNÓSTICO.

En la clínica se encontró con varias desviaciones empezando desde el inicio del proceso ya que la recepción no se realiza en forma puntal, el personal de asistentes médicas llega con retraso importante a recibir a los pacientes y pasar expedientes a la enfermera.

Al iniciar con retraso el paso anterior la atención médica se retrasa, lo que ocasiona molestias al paciente; y al salir el este y hacer sus trámites se encuentra con otro retraso debido a que el personal encargado (asistente médica) se ausenta con suma frecuencia.

Además se encontró con que el personal de asistentes médicas hacen mal su trabajo ya que apuntan la cita con otros médicos que no les corresponde, o no los apuntan y lo peor que no tratan con amabilidad y respeto al paciente o a su familiar.

En ocasiones enfermería solicita directamente los expedientes al archivo clínico recurriendo así a una desviación.

Un problema importante es la falta de personal de enfermería para el área en cuestión, además de que no existe responsabilidad ni un compromiso del personal de enfermería para un mejor seguimiento del manual de procedimientos.

La encargada de solicitar, recibir, acomodar y entregar el material a los distintos consultorios no hace completo su trabajo.

En ocasiones el paciente no es tratado en forma cordial por enfermería.

Hacen falta médicos en diferentes especialidades donde la demanda es mucha ya que es una clínica que tiene a su cargo muchos pacientes, por lo tanto la carga de trabajo es excesiva además de una mala distribución de pacientes.

También no hay supervisión de los jefes, lo que ocasiona en la mayoría de las veces que las enfermeras se salgan de su servicio y esto retrasa más la atención médica.

Al personal de enfermería no se le dan cursos o no se le adiestra adecuadamente para que ayuden a aumentar eficiencia de su labor.

En cuestión de infraestructura hace falta diversos aparatos en los consultorios, además de consultorios, no surten al área de la consulta externa con la suficiente ropa (sábanas y batas para el paciente), no hay la adecuada papelería que utiliza el médico y una deficiencia que se encontró también es que siendo catalogado una clínica de segundo nivel, no se cuenten con computadoras, al contrario se tienen maquinas de escribir obsoletas y sin cinta.

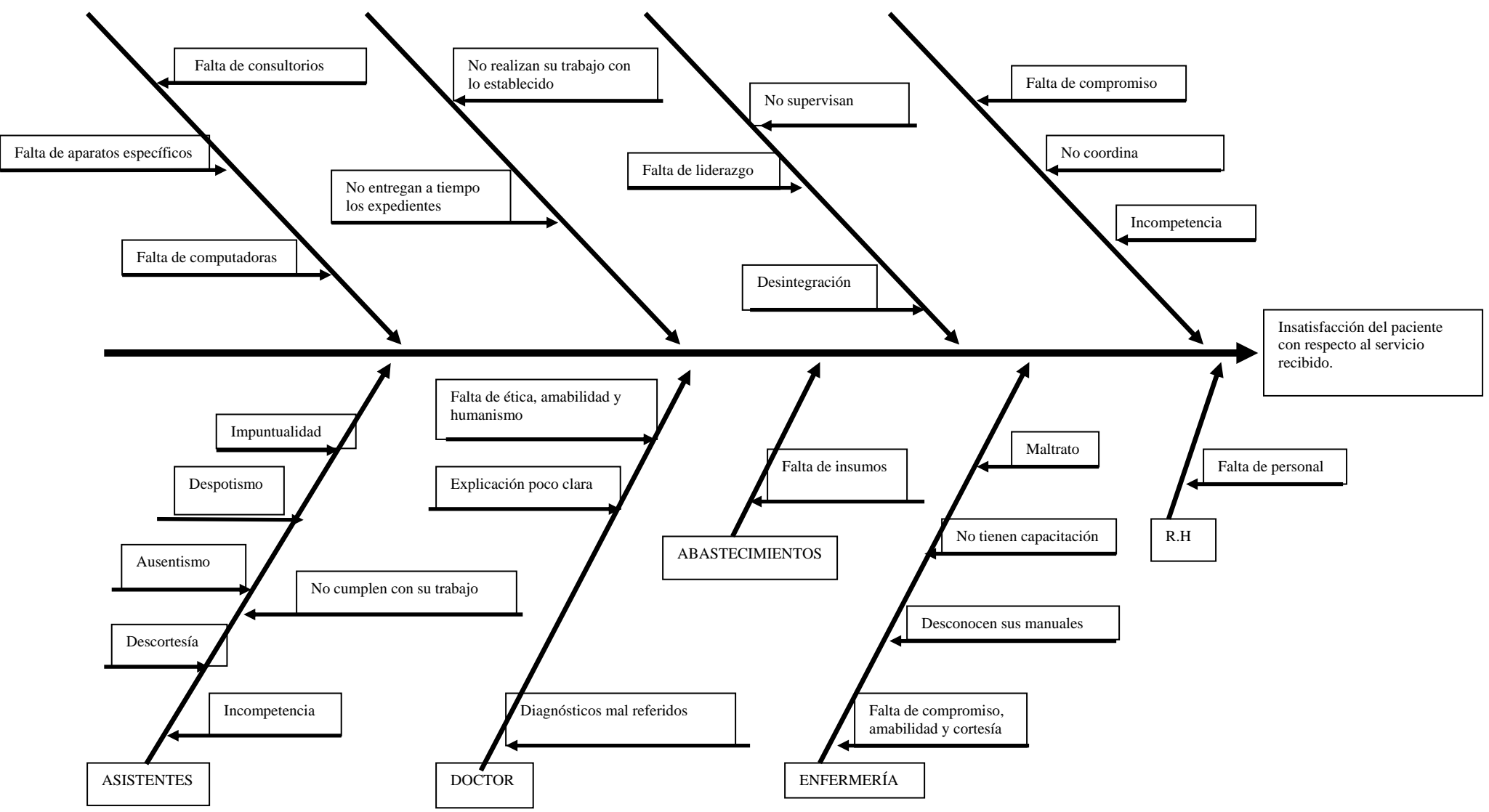
Una desviación importante es que en la clínica se toman conceptos de calidad, humanismo, respeto, responsabilidad, etc. Y estos no son realizados por el personal, no se sienten parte de la organización por lo que ven a la visión y misión como un buen cuadro en la pared.

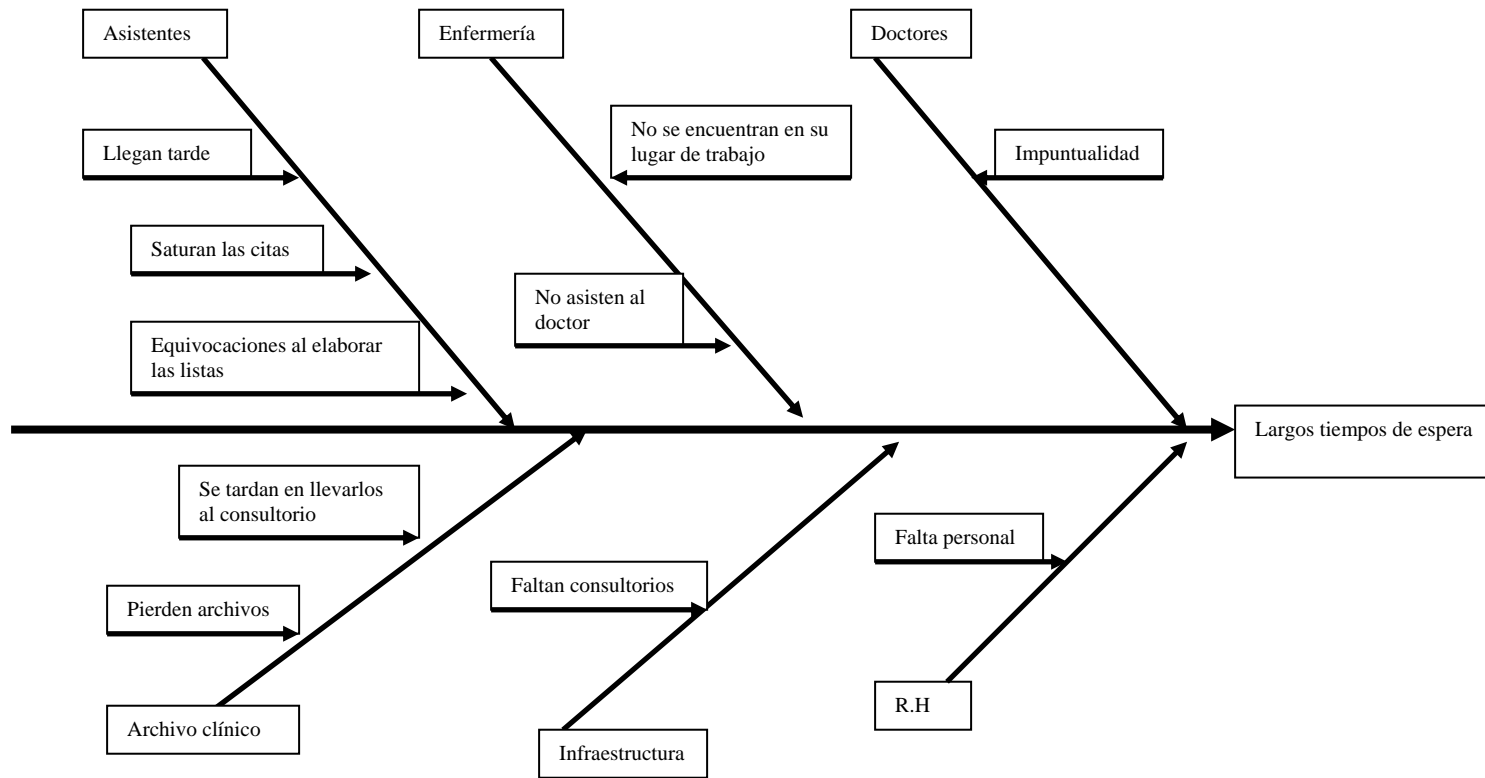
Por consiguiente el paciente de lo que más se queja es del maltrato recibido tanto por asistentes médicas, enfermería y en ocasiones del médico, además del excesivo tiempo de espera que llega a diferirse de 3 a 4 horas. Además del proceso de envío de pacientes es muy largo lo que ocasiona confusión del paciente además de tener que esperar demasiado.

4.3 PROBLEMA

El paciente y su familiar cuando acuden a la clínica al área de consulta externa, se encuentran con personal con falta de humanismo, amabilidad y respeto, además de un largo tiempo de espera lo que provoca la molestia e insatisfacción de sus necesidades con respecto al servicio recibido.

Al observar esto, el siguiente paso fue hacer un muestreo de acuerdo al numero de pacientes que van a la área de la consulta externa y aplicarles un cuestionario (Anexo 1), el cual abarca todos los contactos que tiene el paciente al llegar a la institución (Anexo 2), y así poder observar la situación real y plantear la situación deseada. (Anexo 3)



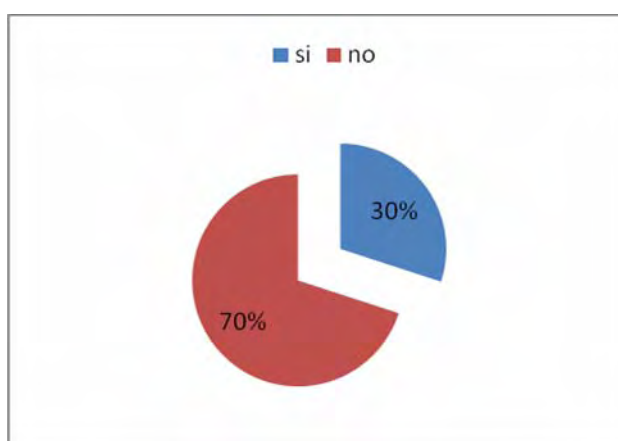


Para realizar la encuesta, se determino aplicando el método de muestreo probabilístico aleatorio y sistemático.

El tamaño de la muestra será para poblaciones finitas con un intervalo de confianza del 95%, $p = 50%$, $q = 50%$ y 5% de error máximo.

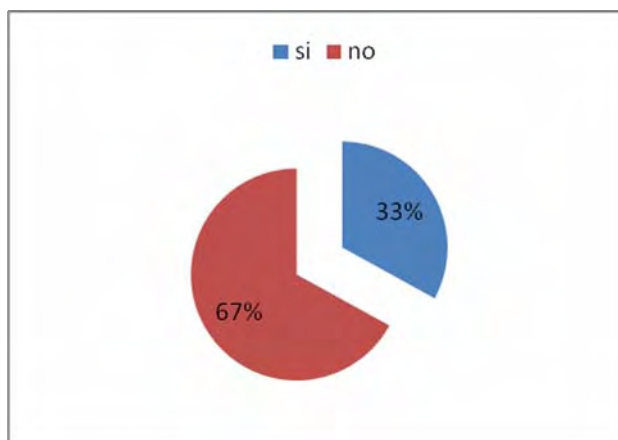
$N = 11407$
 $n = 372$ pacientes a encuestar.

1. ¿Se encontraba la asistente en el lugar de trabajo, cuando llegó al área de la consulta externa?



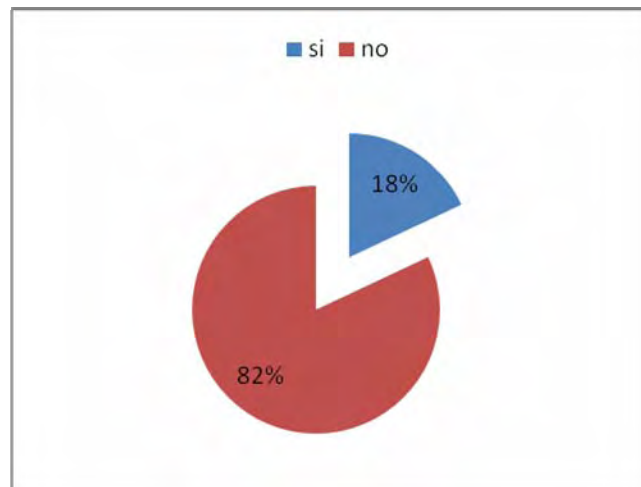
260 de los pacientes encuestados concuerdan en que el personal de recepción (asistentes) no se encuentra en su lugar de trabajo.

2. ¿Cuando se presentó al servicio de la consulta externa la asistente lo atendió con amabilidad?



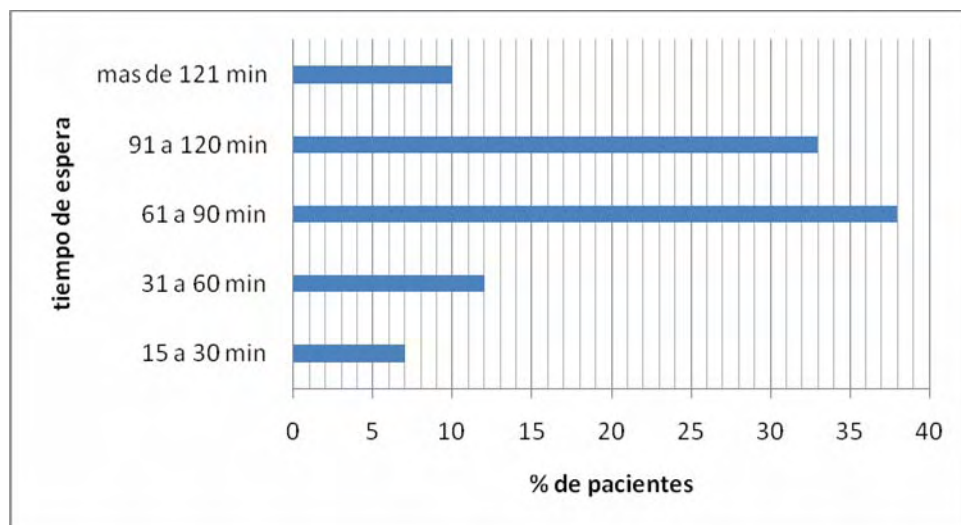
Como se puede observar la asistente no trata adecuadamente al paciente.

3. ¿La asistente le dio instrucciones claras de lo que usted debería hacer?



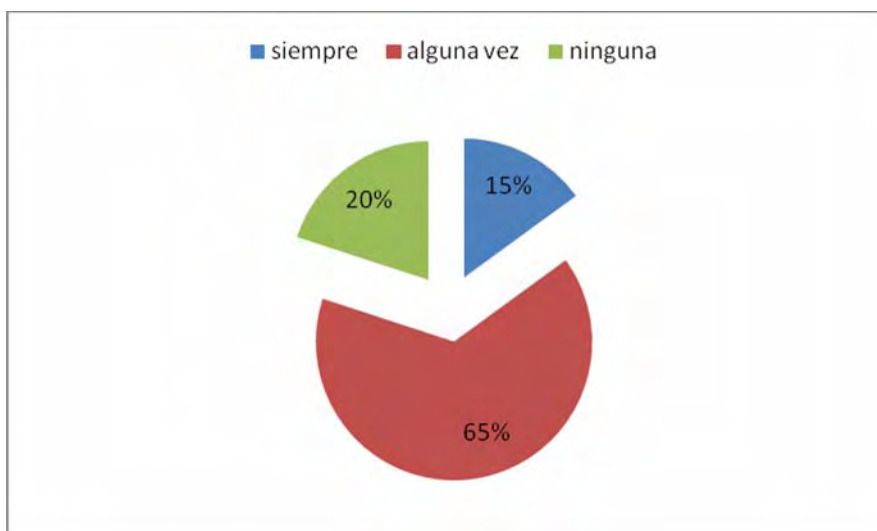
La asistente no les comunica a los pacientes a que consultorio presentarse o si tienen que esperar a la enfermera

4. ¿Cuanto tiempo aproximadamente tuvo que esperar para pasar a la consulta?



La mayoría de los pacientes esperan para su consulta más de una hora.

5. ¿Cuando se presentó al servicio de consulta externa el personal de enfermería se interesó por su salud?



Solo 74 pacientes contestaron que nunca han sentido interés por parte de la enfermera.

6. ¿Recibió ayuda del personal de enfermería en el momento de ser explorado para recibir su tratamiento?



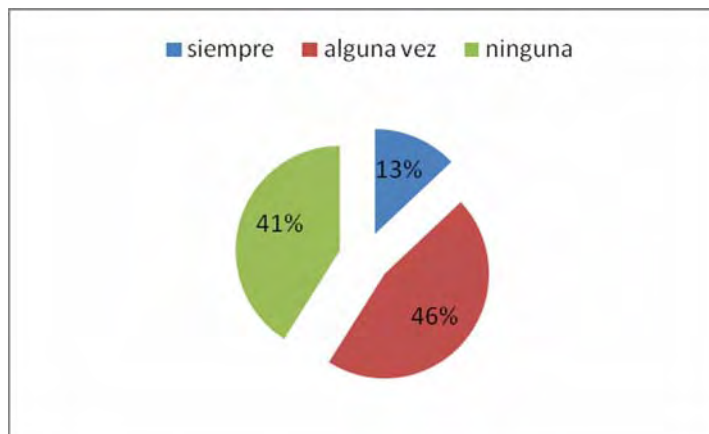
El personal de enfermería apoya en la mayoría de las veces en la exploración.

7. ¿Recibió usted orientación del personal de enfermería antes de abandonar el servicio?



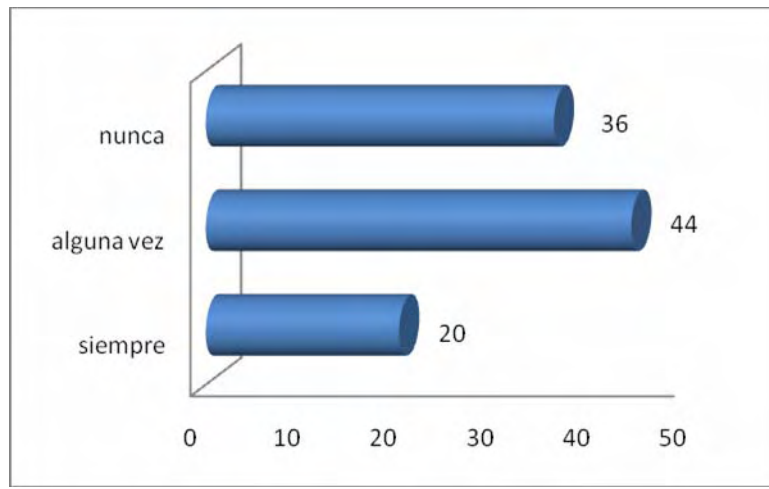
Como podemos observar la mayoría del personal de enfermería orientan escasamente al paciente.

8. ¿Fue usted tratado por el personal de enfermería con amabilidad y cortesía?



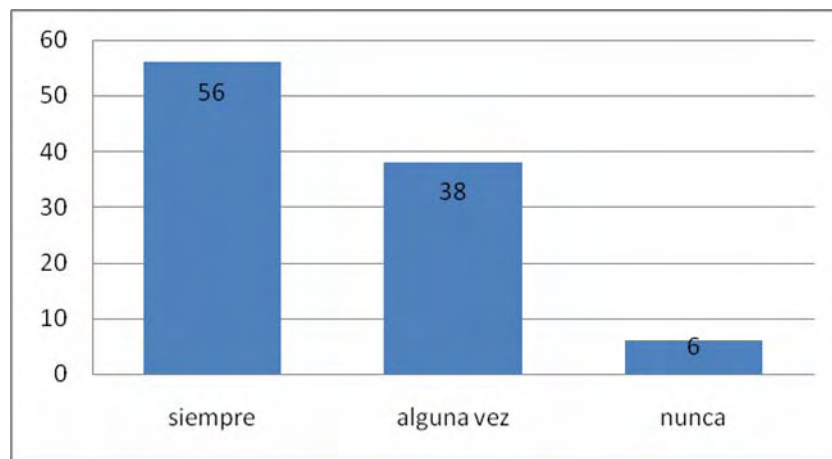
Solo una pequeña parte del personal de enfermeria tratan bien al paciente.

9. ¿La atención que recibió de enfermería durante su consulta fue buena?



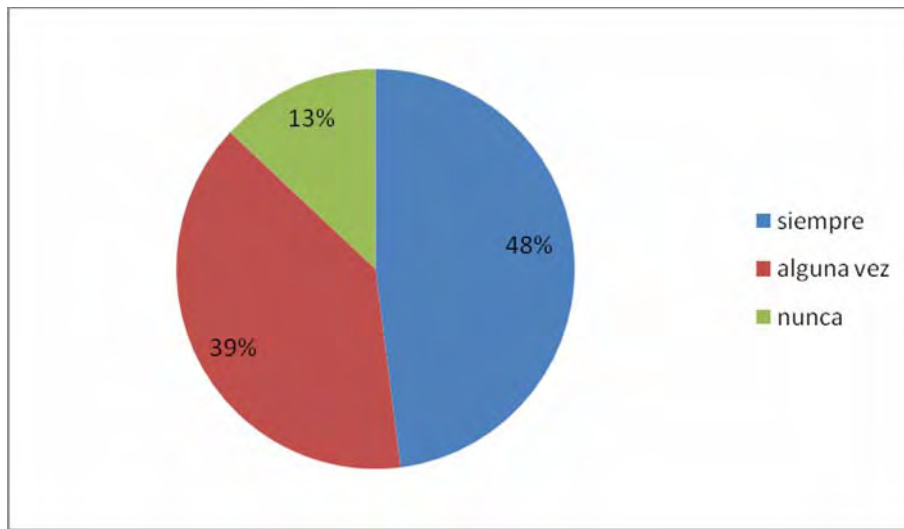
La mayoría de los pacientes sienten que la atención no siempre es buena.

10. ¿Le comunico la enfermera si acaso debería pasar a otra área para continuar su tratamiento?



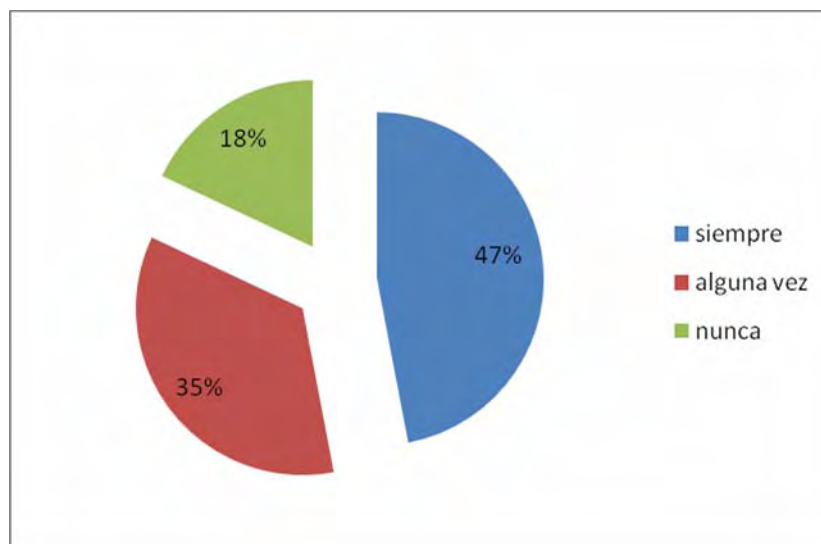
El personal de enfermería cumple casi siempre con orientar al paciente.

11. ¿El médico la recibió con amabilidad?



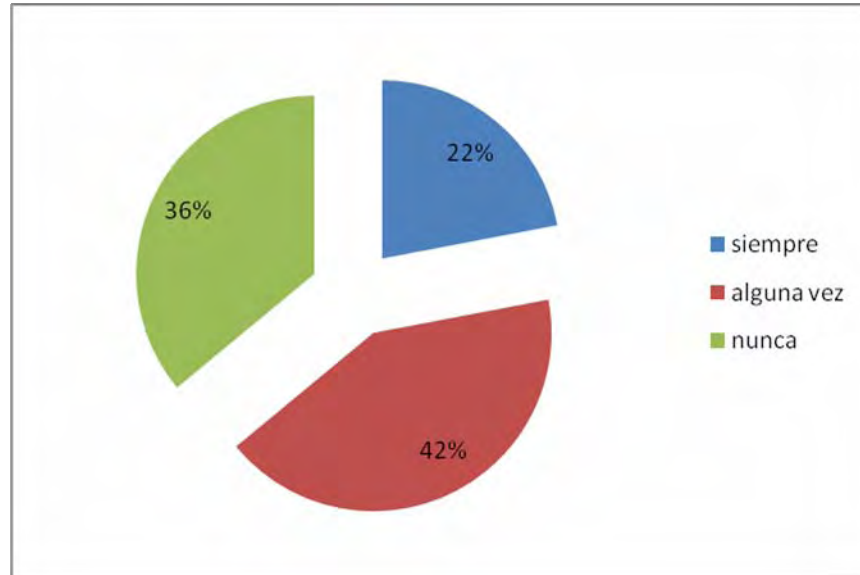
Casi la mitad de los pacientes concuerdan que el médico los recibe con amabilidad.

12. ¿El médico le explicó con claridad sobre su estado de salud?



Como se puede observar el médico si les explica, aunque no con tanta claridad.

13. ¿Quedo usted satisfecha(o) con el trato recibido en el área de la consulta externa?



Solo el 22% de los pacientes encuestados quedan satisfechos del trato recibido en la area.

4.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO

De acuerdo a la prueba realizada los resultados arrojaron que solo un 22% de personas quedan satisfechos con el trato recibido en el área de la consulta externa, donde sus inconformidades comienzan cuando tienen que esperar más de una hora para recibir su consulta.

Además la mitad de los encuestados afirman que la asistente no se encuentra en el área de trabajo, no son amables y no dan instrucciones.

Sobre el trato de enfermería a los pacientes contestaron que solo el 13% los trataron con amabilidad, a pesar de que más del 60% sintieron alguna vez que el personal se intereso por su salud.

Casi el 50% de las personas dicen que fueron tratados con amabilidad por el doctor, pero que al dar las indicaciones sobre su estado de salud no son muy claras.

4.5 PROPUESTA A CORTO PLAZO

Al identificar y analizar los hechos podemos decir que la insatisfacción del paciente proviene de muchas fuentes pero el más importante es cuando se enfrenta con los tres actores principales (asistentes, enfermería, y el doctor) que no se le respeta, ni se trata con amabilidad.

Por lo tanto las acciones de mejora empezaran con una cohesión grupal de los actores que tienen contacto directo con el paciente.

Se debe de tener en cuenta que lo que se requiere es dar una atención oportuna, personalizada, humanizada y continúa que debe de brindar el personal del área de la consulta externa de acuerdo a los nuevos estándares definidos para una práctica profesional competente y responsable.

Estas acciones de mejora se verán involucradas desde la dirección, recursos humanos, abastecimientos, archivo clínico, jefatura de enfermería, asistentes, enfermería y doctores.

Para poder lograr los objetivos generales y específicos mencionados al principio lo primero será:

1. Formular y difundir las políticas de calidad, tomando como base la misión institucional y de los servicios incluyendo la relación con los usuarios y los requisitos de calidad.
2. Definir principios y valores para integrar a todo el personal en una cultura de trabajo hacia la calidad.
3. Promover el enfoque de dar valor superior al usuario a fomentar la cultura de calidad a través del ejemplo.
4. Facilitar la formación o capacitación en materia de calidad para el desarrollo de competencias de trabajo en equipo y el uso eficiente de herramientas de calidad.

La capacitación deberá de ser continua para todos los actores que intervienen con el contacto directo del paciente, además de la materia en calidad se deberán incluir diferentes temas dependiendo del personal a formar como:

Para Enfermería

- Que hacer en caso de tener un paciente agresivo o con desorden psicológico.
- Enseñarles de manera clara, sencilla y rápida en que consiste su manual de procedimientos.
- Darles pláticas sobre autoestima, solución de problemas, manejo de personas, etc.
- Actualizarlas en materia legal como son las distintas normas como de calidad, sanitarias, ambientales, etc.
- Enseñarle cuales son sus derechos y obligaciones.
- Que se rigen de acuerdo al código de ética.

Para Asistentes

- Buen manejo de libretas de control.
- Como tratar a la gente.
- Talleres donde se les explique como realizar mejor su trabajo.
- etc.

Para Doctores

- Capacitación en su área de especialidad.
- Darles la información sobre nuevas alternativas, tratamientos, padecimientos, etc.
- Conocimiento del código de ética.
- Como tratar mejor a su paciente.
- Diferentes normas de guía.
- Etc.

5. Actualizar los documentos de trabajo, como instructivos, manuales, lineamientos, guías etc. Incorporando al procedimiento las experiencias exitosas.
6. Definir un programa general de monitoreo de los indicadores ya establecidos y los que se requieran incluir por ejemplo: accesibilidad a la atención, relación interpersonal, primer nivel de atención médica, etc.
7. Elaboración de la propuesta de mejora, esto se realizara identificando y analizando los hechos de raíz, utilizando para ello herramientas técnico administrativas de fácil aplicación como el diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas, diagrama de flujo, hoja de inspección además de definir y precisar las acciones de mejora considerando factibilidad, impacto y costo beneficio.
8. Implantación de las acciones del programa de mejora. Como capacitar a los integrantes del equipo de proyecto para asegurar el cumplimiento en la ejecución de los procedimientos, Informar al personal de la unidad y específicamente al de los servicios involucrados, sobre la realización de las acciones de mejora programadas a fin de obtener su contribución. Implantar las acciones de mejora y supervisar su cumplimiento y Medir los resultados hasta lograr los estándares.
9. Seguimiento y control. Realizar nuevas mediciones aplicando los mismos instrumentos e igual tamaño de muestra para comprobar y comparar los cambios, elaborar el reporte utilizando una tabla comparativa con las mediciones de inicio y las mediciones obtenidas después de la aplicación de las acciones de mejora. Presentar los resultados a las autoridades haciendo énfasis en los cambios obtenidos. Definir las medidas que se llevarán a cabo para mantener el estándar o mejorarlo.
10. Informar y difundir resultados. Elaborar informe con base a resultados y darlos a conocer al comité de calidad de la unidad. Difundir los resultados a los servicios

MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, EN EL ÁREA DE LA CONSULTA EXTERNA

| ACTIVIDADES | AVANCE | TIEMPO (semanas) | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Formular y difundir las políticas de calidad | P | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Definir principios y valores | P | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Fomentar la cultura de calidad | P | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Facilitar la formación o capacitación en materia de calidad | P | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Actualizar los documentos de trabajo | P | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Definir un programa general de monitoreo de los indicadores | P | | | | | | | ■ | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de la propuesta de mejora | P | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de las acciones del programa de mejora | P | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento y control | P | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| | R | | | | | | | | | | | | | |
| Informar y difundir resultados | P | | | | | | | | | | | | | ■ |
| | R | | | | | | | | | | | | | |

Para resolver el problema de largos tiempos de espera es necesario tomar acciones como:

- ✓ Contratar más personal de enfermería.
- ✓ Contratar más personal de doctores de ciertas especialidades que tienen mas demanda.
- ✓ Reubicación de consultorios.

El tiempo de espera disminuirá siempre y cuando se aplique las actividades antes mencionadas ya que se pretende que:

1. La asistente llegue a tiempo
2. El expediente clínico este en el lugar correspondiente
3. El doctor llegue a tiempo
4. El doctor cumpla con los tiempos estándares establecidos.

Lo que también va a beneficiar es que la consulta diferida se acortaría de tal manera que el paciente sea tratado con rapidez.

El año pasado se tuvo 127,774 consultas, en donde los de mayor demanda fueron:

- Traumatología y ortopedia con 22655
- Cirugía general con 16087
- Medicina interna con 14871
- Oftalmología con 14488
- Ginecología con 13760.

Actualmente el área de la consulta externa cuenta con:

- 13 enfermeras pero se necesitan actualmente 15
- 4 asistentes
- 25 médicos

Las especialidades que cuentan con dos consultorios son:

- ✓ cardiología
- ✓ medicina interna
- ✓ Otorrinolaringología
- ✓ ginecología
- ✓ cirugía general
- ✓ oftalmología con 3
- ✓ traumatología con 4

En el mes de enero del 2008, en las especialidades de mayor demanda antes mencionadas tuvieron arriba de mil consultas, siendo que a excepción de medicina interna, las demás tienen procedimientos tales como curaciones, biopsias, retiro de puntos, infiltraciones, vendajes, lo que hace que se tarde mas tiempo en la consulta; estas especialidades vienen viendo alrededor de 50 a 60 pacientes por día.

Lo que representa que en promedio debería de durar una consulta de 8 a 9 minutos, lo cual es imposible, ya que para revisar a la paciente de manera correcta y hacerle los procedimientos antes mencionados se necesita más tiempo.

En estas especialidades dependiendo del procedimiento se llegan a tardar de 15 a 30 min.

De acuerdo al manual de procedimientos que tiene la área, (que por cierto no está actualizado y nadie sabe de la existencia de este, más que las jefes y no se han dado la labor de difundirlo.) nos dice que las consultas se les debe de asignar 0.25 horas de duración a cada consulta a excepción de psiquiatría que es de 0.375 horas, de primera vez y el 0.125 horas a las consultas subsecuentes.

De acuerdo a esto debería de ser a lo máximo 38 pacientes diarios, los cuales serían 13 de primera vez y 25 subsecuentes.

Pero lo más adecuado es que se vieran 20 a 25 pacientes máximo ya que el doctor trabaja 6.5 horas y se le daría a cada paciente alrededor de 20 min.

Esto porque aunque sea de primera vez o subsecuente, es necesario que tenga el tiempo para explorar a todos los pacientes bien.

En conclusión para darle un trato digno al paciente es necesario que se cumplan con los tiempos, ya que muchas veces, el paciente al ser tratado con tanta rapidez, no se le da un diagnóstico correcto y por lo tanto su salud desmejora.

Es por eso que es necesario el doble de personal en las especialidades mencionadas, lo que llevara a crear más consultorios y contratar más personal

Se requiere de:

- 23 enfermeras máximo
- 42 médicos máximo

Al darles el tiempo que se está proponiendo se pretende:

1. Que se respete la hora de la cita.
2. Que se le de una atención médica oportuna y eficaz.
3. Que la atención diferida disminuya.
4. Que no se tenga que esperar horas para ser atendidos.

La reubicación de los consultorios consiste en poner las especialidades en forma consecutiva, para que así la enfermera pueda atenderlos y no tenga que desplazarse mucho de un lado a otro y pierda tiempo.

4.6 PROPUESTA A LARGO PLAZO

Como se puede observar en el diagrama de Ishikawa, y en el cuestionamiento a los pacientes, los problemas necesitan el involucramiento y compromiso de todas las áreas como la dirección, recursos humanos, abastecimientos, jefes de enfermeras, asistentes, enfermeras y doctores, para así tener la calidad necesaria, tanto del área como de la institución completa.

Esto se podrá lograr mediante la implementación de círculos de calidad, ya que como sabemos estos círculos se hacen por áreas específicas, en donde los círculos lo forman el personal de la misma, ya que tienen el conocimiento y experiencia sobre las problemáticas que se vive.

La dirección, como los medios mandos y todos los empleados deben de estar comprometidos en elevar la calidad en el servicio, de cada una de las áreas de la institución a través de un trato digno y una atención médica efectiva, y rescatar la calidad como un factor fundamental de la cultura organizacional de los servicios de salud en beneficio de todos.

Al crear los círculos de calidad se hará por consenso y los integrantes deben de ser una muestra representativa de la área es decir en la área de la consulta externa hay 13 enfermeras, 25 médicos y 4 asistentes, de aquí se tomara para formar el círculo 6 médicos, 6 enfermeras y 2 asistentes.

Se tendrá la participación de diferentes áreas, ya que dependerá de lo que se vaya a tratar cada sesión.

Además de un asesor.

La designación del líder será a propuesta de los integrantes del círculo, se le formara y facultara para la conducción de grupos, este es de vital importancia ya que este podrá influir en la organización del trabajo, el líder a veces cambiara dependiendo de la problemática de calidad que se vaya a tratar, este servirá de gestor y negociador en la fase de planeación, de monitor en la fase de implementación y en difusor en la fase de evaluación, por lo tanto se le capacita antes, y durante todo el proceso.

Para poder implementar un círculo es necesario llevar las siguientes fases, las cuales se deben de programar para poder ver los resultados obtenidos.

“PLAN DE TRABAJO DE INTRODUCCION A LOS CIRCULOS DE CALIDAD”

| ACTIVIDADES | AVANCE | TIEMPO (meses) | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | agt | sep | oct | nov | dic | ene | |
| Aceptación del circulo por el equipo directivo | P | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación de los mandos | P | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Elección y formación del coordinador | P | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Información a todos los empleados | P | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación de los integrantes de los círculos de calidad | P | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Elección de lideres | P | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación | P | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Integración a la empresa | P | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría | P | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | |

PLAN DE TRABAJO GENERAL DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

| Actividades | Avance | TIEMPO (semanas) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | | | |
| Elaboración de la propuesta de mejora | P | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación de propuesta de mejora por el círculo | P | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de propuestas de mejora ante expertos | P | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de la propuesta | P | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| "puesta en marcha" | P | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Control de estándares establecidos | P | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Informe de resultados obtenidos | P | | | | | | | | | | | | | | | | █ | | | |
| | R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PROGRAMA BÁSICO DE CAPACITACIÓN

| TEMA | DIRECTIVO | MANDO MEDIO | PERSONAL OPERATIVO |
|---|------------|-------------|--------------------|
| Filosofía y conceptos básicos de calidad | [Redacted] | | |
| Sistema de gestión de calidad | [Redacted] | | |
| Liderazgo para la mejora continua | [Redacted] | | |
| Ruta de la calidad | | [Redacted] | |
| Herramientas administrativas para la mejora de proceso | [Redacted] | | |
| Calidad en el servicio | | [Redacted] | |
| 9 claves para el cambio | [Redacted] | | |
| Talleres de calidad de proyectos específicos | [Redacted] | | |
| Taller de formación de facilitadores en el ciclo de gestión | [Redacted] | | |

CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo, se concluye que el área de la consulta externa, carece de planeación administrativa, liderazgo, compromiso, y sobre todo calidad en el servicio.

Debido a lo anterior se requiere de un soporte educativo que permita al personal desde los directivos hasta el operativo adquirir los conocimientos y habilidades que impacten en un cambio de actitud en el desempeño de sus funciones que permitan la promoción y el desarrollo de una Cultura de Calidad.

La calidad se determina en gran medida por los servicios de cuidado que proporciona el personal de salud, los principales componentes son:

- carácter tangible,
- fiabilidad,
- rapidez,
- competencia,
- cortesía,
- credibilidad,
- seguridad,
- accesibilidad,
- oportunidad,
- comunicación,
- conocimiento de la situación del paciente.

Para que la calidad llegue a ser algo real se necesita de trabajo en equipo y de un buen liderazgo.

Además de cambiar el viejo paradigma a un nuevo, que proponga estrategias básicas concordantes con los factores del proceso de cambio.

La filosofía de cambio debe involucrar a todos los miembros del servicio y de la institución en donde se creó la motivación para favorecer el nuevo escenario, con el fin de empezar a construir lo más pronto posible el valor de la calidad, y el aprendizaje nos ayudara a construir las bases que apoyen el desarrollo a largo plazo, finalmente la sustentación cimentará las condiciones para el establecimiento firme de la cultura de calidad en atención a la salud.

La calidad tiene un valor tan importante como la salud, es por ello que cada miembro del equipo de salud debe desarrollar una cultura de calidad e incorporarse a los programas de mejora continua con una actitud proactiva.

Para lograr el éxito planeado se debe de establecer programas de educación sobre, para y de Calidad para los profesionales de la salud en los que se enfatizan valores, métodos y actitudes; así como para impulsar la Gestión de Calidad en los servicios de salud.

Esta forma de operar logrará proporcionar un ambiente de colaboración y apoyo a favor del mejoramiento de la calidad, así como fortalecer el liderazgo, las relaciones humanas, pero sobre todo motivar y crear conciencia de un trabajo bien hecho.

El conjunto de todo esto lograra que el paciente y su familiar queden satisfechos del servicio que se les brinda.

El objetivo de esta propuesta es mejorar la calidad en el servicio del área de la consulta externa, y quien más que los pacientes que reciben la atención para decirnos desde su punto de vista donde está la problemática, y los círculos de calidad ayudaran a conocer a fondo la problemática de cada área y al darles solución, y con esto nos guiara hacia la excelencia.

ANEXOS

(ANEXO 1)

CUESTIONARIO A PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA

1. ¿Se encontraba la asistente en el lugar de trabajo, cuando llegó al área de la consulta externa?
No Si

2. ¿Cuando se presento al servicio de la consulta externa la asistente lo atendió con amabilidad?
No Si

3. ¿La asistente le dio instrucciones claras de lo que usted debería hacer?
No Si

4. ¿Cuanto tiempo aproximadamente tuvo que esperar para pasar a la consulta?
De 15 min a 30 min
De 31 min a 60 min
De 61 min a 90 min
De 91 min a 120 min
Más de 121 min

5. ¿Cuando se presento al servicio de consulta externa el personal de enfermería se interesó por su salud?
Siempre Alguna vez Nunca

6. ¿Recibió ayuda del personal de enfermería en el momento de ser explorado para recibir su tratamiento?
Siempre Alguna vez Nunca

7. ¿Recibió usted orientación del personal de enfermería antes de abandonar el servicio?
Siempre Alguna vez Nunca

8. ¿Fue usted tratado por el personal de enfermería con amabilidad y cortesía?
Siempre Alguna vez Nunca

9. ¿La atención que recibió de enfermería durante su consulta fue buena?
Siempre Alguna vez Nunca

10. ¿Le comunico la enfermera si acaso debería pasar a otra área para continuar su tratamiento?
Siempre Alguna vez Nunca

11. ¿El médico la recibió con amabilidad?

Siempre Alguna vez Nunca

12. ¿El médico le explico con claridad sobre su estado de salud?

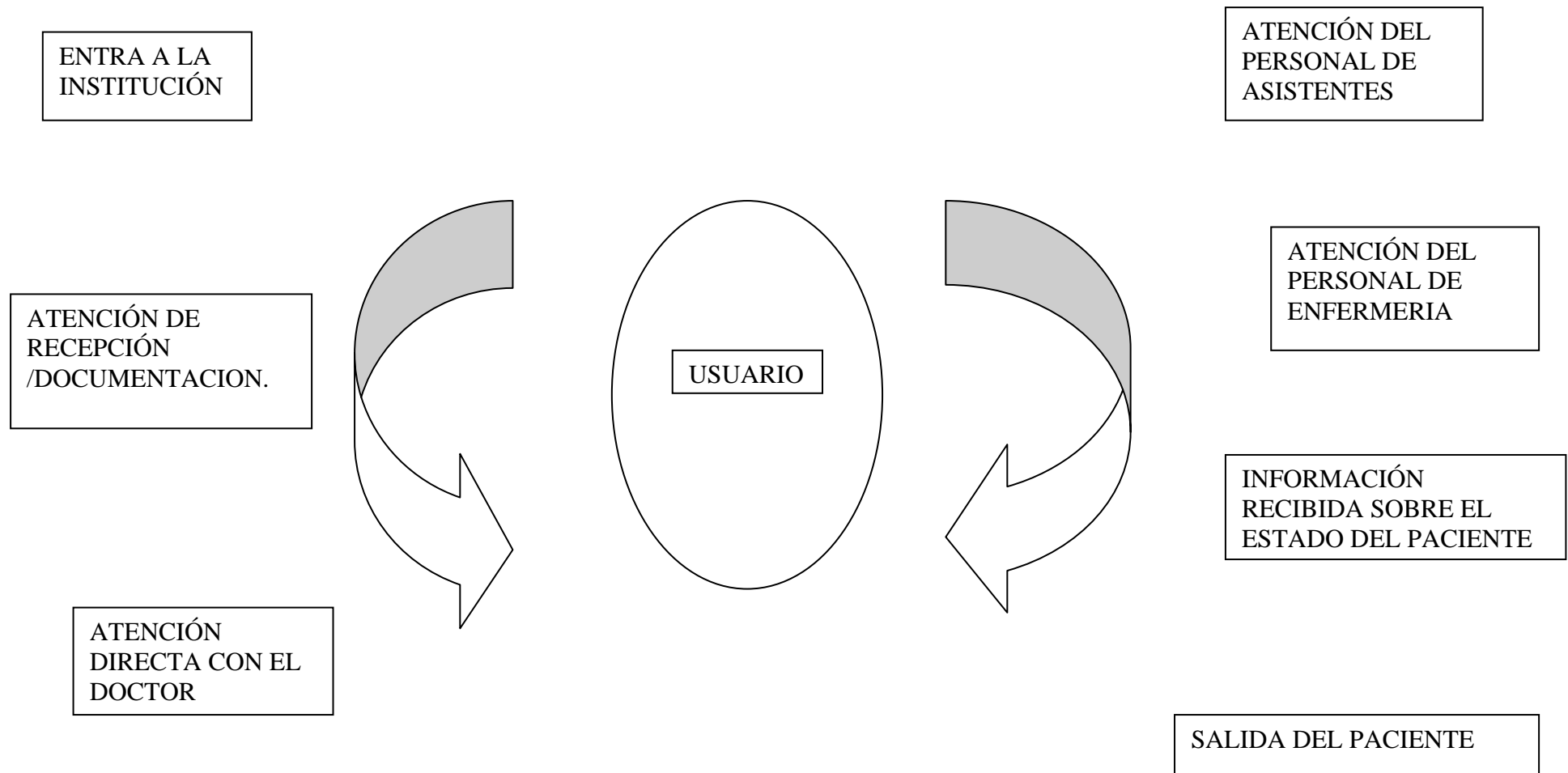
Siempre Alguna vez Nunca

13. ¿Quedo usted satisfecha(o) con el trato recibido en el área de la consulta externa?

Siempre Alguna vez Nunca

(ANEXO 2)

IDENTIFICACIÓN DE MOMENTOS DE VERDAD



MAPA DE CONTACTOS

| CONTACTOS DEL USUARIO CON EL ÁREA | SITUACION ACTUAL | SITUACION DESEADA |
|---|--|---|
| El usuario llega con la asistente del control | Asistente poco amable o no se encuentra | Asistente amistosa, dando buena atención |
| El usuario tiene la cita con el doctor | El doctor esta apurado, impaciente y no es amable. | La consulta debe de ser breve pero satisfecha |
| Al usuario le da instrucciones la enfermera | La enfermera poco amable, y apurada | Información clara, sencilla y clara |
| El usuario viene a la consulta externa. | Largas filas | Tiempos de espera cortos |

BIBLIOGRAFÍA

1. Aelion, François., El arte de dirigir sin problemas, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1984.
2. Besterfield, H., “Control de la Calidad”, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,1995
3. Cázares, Hernández Laura, Técnicas actuales de la investigación documental, editorial Trillas, 1991.
4. Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mac Graw Hill, 1985, México.
5. Crosby, Philip B., El arte de hacer cierta la calidad. McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1979.
6. Crosby,P.B. “ La Calidad no Cuesta”, CECSA, 1987, México
7. Feigenbaum A.V., “Control Total de la Calidad”, Continental, 1991,México
8. Feigenbaum, Armando V., Control de calidad, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1983.
9. Frydman Andrés. “La esencia del marketing de servicios”, Macchi , 1996, Argentina
10. Gerson, Richard, Cómo medir la satisfacción del cliente: Mantenga la lealtad para siempre, ed. Iberoamericana, 1994.
11. Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Colombia (1996)
12. Hernández y Rodríguez Sergio. “Introducción a la Administración”, Mac Graw Hill, 1994, México.
13. Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración; Editorial Mc Graw Hill, México 1985.
14. Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control de calidad? El modo japonés, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1987.
15. Juran, J. M., Manual de control de calidad, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1979.
16. Kotler Philip, “Dirección de Marketing Conceptos Esenciales” Prentice Hall, 2002.

17. Munich Galindo Lourdes. Fundamentos de la Administración, Trillas, 1990, México.
18. Palom Izquierdo Francisco Javier. “Círculos de Calidad”, Marcombo, 1991, España.
19. Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. Editorial limusa México, d. f. 1992.
20. Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas; editorial ecasa. México 1990.
21. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, “: Fundamentos de Marketing”, Mc Graw Hill, 2004
22. Thompson P.C., “Círculos de Calidad. Como hacer que funcionen”, Norma, 1994, Colombia