



Universidad Nacional Autónoma de
México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**“IMPLANTACIÓN DE UN CÍRCULO DE CALIDAD EN
UN HOSPITAL DE ALTA ESPECIALIDAD”**

Que para obtener el grado de:

Maestro en: ADMINISTRACIÓN

Presenta: BLANCA NAVIDAD GOMEZ TOVAR

**Tutora: M.S.P. MA. HILDA GUADALUPE
REYES ZAPATA**

México, D.F. Agosto de 2012.



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.

DEDICATORIAS

INDICE

Introducción	7
Capítulo I. Marco teórico	
1. Aspectos generales de los Círculos de calidad	8
2. Antecedentes	10
3. Marco de referencial hospital de alta especialidad	13
3.1 Banco de Sangre	13
3.2 Laboratorio de bacteriología	14
Capítulo II. Desarrollo de la investigación	
1. Objetivos	16
2. Planteamiento del problema	17
3. Hipótesis	17
4. Descripción de variables	17
Capítulo III. Metodología	
1. Matriz metodológica	23
2. Selección del área médica	26
3. Desarrollo del Círculo de Calidad	26
4. Evaluación diagnóstica	28
5. Implantación del Círculo de Calidad	28
6. Evaluación final integrantes del Círculo de Calidad	29

Capítulo IV. Análisis de resultados

1. Criterios de análisis de resultados	30
2. Análisis de resultados grupo uno clientes externos donadores	31
3. Análisis de resultados grupo dos clientes internos personal Médico y paramédico de Banco de Sangre y laboratorio de Bacteriología	35
4. Análisis de resultados grupo tres personal de Banco de sangre Y laboratorio de Bacteriología	39
5. Análisis de resultados grupo cuatro integrantes del Círculo de Calidad	42
6. Resultados obtenidos por el Círculo de Calidad	44
Conclusiones y recomendaciones	46
Anexos	48
Bibliografía	78

INDICE DE ANEXOS

1. Cuestionario clientes externos Banco de Sangre	49
2. Cuestionario clientes internos Banco de Sangre y Laboratorio de Bacteriología	51
3. Cuestionario personal de Banco de Sangre y Laboratorio de Bacteriología	53
4. Cuestionario integrantes del círculo de calidad	55
5. Resultados de encuestas aplicadas grupo uno Clientes externos Banco de Sangre	56
6. Tabla de priorización grupo uno clientes externos Banco de Sangre	57
7. Diagrama de causa-efecto grupo uno problema 1	58
8. Diagrama de causa-efecto grupo uno problema 2	59
9. Resultados de las encuestas aplicadas grupo dos Banco de Sangre	60
10. Tabla de priorización grupo dos Banco de Sangre	61
11. Diagrama de causa-efecto grupo dos problema 1	62
12. Diagrama de causa-efecto grupo dos problema 2	63
13. Diagrama de causa-efecto grupo dos problema 3	64
14. Resultados de las encuestas aplicadas grupo dos Laboratorio de Bacteriología	65
15. Tabla de priorización grupo dos laboratorio de Bacteriología	66
16. Diagrama de Pareto grupo dos laboratorio de Bacteriología	67
17. Resultados de las encuestas aplicadas grupo tres Banco de Sangre	68
18. Tabla de priorización grupo tres Banco de Sangre	69
19. Diagrama de causa-efecto grupo tres Banco de Sangre problema 1	70

20. Diagrama de causa-efecto grupo tres Banco de Sangre problema 2	71
21. Resultados de las encuestas aplicadas grupo tres Laboratorio de Bacteriología	72
22. Tabla de priorización grupo tres laboratorio de Bacteriología	73
23. Diagrama de Pareto grupo tres laboratorio de Bacteriología	74
24. Bitácora de trabajo círculo de calidad	75

Introducción

Los círculos de calidad han sido la clave del desarrollo de la calidad en Japón y su característica principal es que concentra la fuerza de la organización en el desarrollo de la calidad del trabajador. En México, a pesar de que existen grandes diferencias culturales con Japón, también se han implantado con gran éxito principalmente en empresas de manufactura, sin embargo, desde el año mil novecientos ochenta y cinco se comenzaron a implantar en el sector salud, logrando así resolver satisfactoriamente problemáticas en las cuales se veía afectada la seguridad del paciente.

Los círculos de calidad pueden ser utilizados como una herramienta de calidad que permita la participación del trabajador en los sistemas de gestión de calidad.

El presente trabajo es descriptivo, analítico y observacional. Se inicio con la bibliografía relacionada con el tema, formando un marco teórico para los círculos de calidad que fue de lo general a lo particular, aspectos importantes de los círculos de calidad como el concepto, filosofía, condiciones necesarias para lograr su éxito, etapas de implantación y ciclo de vida de los mismos.

Contiene el marco de referencia para los círculos de calidad, los antecedentes desde su país de origen, así como en otros países incluyendo a México, los antecedentes en el sector de manufactura y finalmente en el sector salud.

Se tomaron en cuenta aspectos básicos de la institución en la cual se realizó la implantación del círculo de calidad, formando un marco de referencia para el Banco de Sangre y el laboratorio de Bacteriología. En el desarrollo de la investigación se mencionan los objetivos, la descripción del problema, la hipótesis y variables.

En la metodología se incluyo la matriz metodológica, la selección del área médica, los pasos que se siguieron para invitar al personal de Banco de Sangre al círculo de calidad, la descripción de la evaluación diagnóstica que se realizo a los clientes externos, clientes internos y al personal de Banco de Sangre, así como a los clientes internos y personal del laboratorio de Bacteriología, el trabajo de implantación del círculo de calidad y la evaluación final que se aplico a los integrantes del círculo de calidad.

Finalmente se analizaron los resultados de la investigación sobre la implantación de un círculo de calidad en el Banco de sangre de un hospital de alta especialidad y las conclusiones resultado de la investigación, en relación con los objetivos planteados y la hipótesis establecida además de las recomendaciones.

Capítulo I. Marco teórico

1.Aspectos generales de los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad creados por Kaoru Ishikawa, se definen como un grupo de individuos de un mismo departamento que se reúnen de manera voluntaria y periódica para identificar, analizar y resolver problemas que atañen a su área de trabajo. Se conforman de entre seis a quince personas.¹

Su filosofía consiste en que el trabajador participe en el desarrollo de la empresa, a través del respeto y la dignificación laboral, fomente valores superiores y armónicos con su entorno y desarrolle capacidades plenas. Según Ishikawa, la participación de los trabajadores es fundamental para lograr la calidad total.²

A través de los círculos de calidad se puede motivar de forma constante a los trabajadores, ofrece oportunidades de participar en los objetivos de la institución, sentirse valorados y reconocidos por el trabajo bien hecho, promueven la integración entre ellos porque los integrantes de un círculo conocen el trabajo de los demás y comprenden mejor sus necesidades y problemáticas.

Condiciones para el éxito:

1. Se les debe emplear con relación a problemas medibles y de corto plazo del área o departamento.
2. Apoyo permanente de la jefatura y de la alta dirección.
3. Las habilidades del grupo se aplican a problemas con el área de trabajo del círculo.
4. Son considerados como un punto de partida para enfoques más participativos.

La inducción y formación es esencial para funcione y obtenga buenos resultados, por lo que es necesario preparar a los participantes del círculo enseñándoles técnicas de análisis elementales útiles para el trabajo a realizar. Es importante que el círculo de calidad cuente con un facilitador que proporcione las herramientas necesarias para el análisis de problemas, un líder que establezca las directrices y un escribano, que registre los acuerdos tomados.

Dinámica de los círculos de calidad:

¹ PALOMO IZQUIERDO, Francisco(1991).Círculos de calidad. México, p.34

² ISHIKAWA, Kaoru (1991). Introducción al control de calidad, México, p.23

1. Identificación de los problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad, la productividad y el diseño de soluciones.
2. Presentar a la jefatura las soluciones propuestas por el círculo, con el fin de que los jefes y expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
3. Ejecución de la solución por parte de la organización general
4. Evaluación de los logros alcanzados en cuanto a las propuestas formuladas y puestas en práctica.

Etapas para la implantación de los círculos de calidad:

1. Elaboración del protocolo de trabajo
2. Negociación
3. Selección del punto de inicio
4. Operacionalización del círculo de calidad
5. Evaluación del programa.³

El autor Phillip Thompson, resume las anteriores etapas en : “ Información(de lo que se va hacer), Formación(en las técnicas propias de los círculos de calidad y en otras complementarias que son necesarias para su desarrollo) y puesta en marcha de los primeros círculos de calidad.⁴

Ciclo de vida de los Círculos de Calidad

Es normal y predecible que un círculo de calidad pase por distintas etapas durante su vida operacional. En periodos de baja eficiencia, se requiere la cooperación del líder y del facilitador para activar el círculo y poder lograr un alto potencial para la productividad. Por lo que es importante comprender lo que se puede anticipar durante la existencia de un círculo y saber cuándo es necesaria una acción revitalizadora la cual se logra mediante observaciones específicas y la creatividad tanto del líder como del facilitador.

Etapas:

1. Introducción. Es una fase introductoria durante la cual se forman los círculos de calidad. Los trabajadores reciben el concepto de los círculos y voluntariamente se ofrecen para iniciarlo.

³ REYES ZAPATA, Hilda (1990). Círculos de calidad como estrategia de un programa de garantía de calidad de la atención médica en el Instituto Nacional de perinatología, p. 210

⁴ THOMPSON, Phillip (1994). Círculos de calidad , cómo hacer que funcionen, p. 42

2. Dependencia. Los miembros del círculo no saben qué es lo que se espera de ellos y dependen de su líder y de su facilitador para su entrenamiento y dirección.
3. Contradependencia. Empiezan a surgir problemas de autoridad. Los miembros ya poseen más conocimientos sobre el programa y pueden desafiar sus políticas y técnicas.
4. Resolución de la autoridad. Para que el círculo sea exitoso debe haber una resolución amigable del conflicto de autoridad entrando así en una etapa en la que los miembros entienden la importancia de trabajar juntos como un equipo disciplinado junto con su líder.
5. Encantamiento. En este punto por lo general se produce una fase de excitación y encantamiento. Los miembros están encantados con tener voz en la toma de decisiones, se sienten orgullosos de sus contribuciones y de tener la oportunidad de demostrar sus habilidades.
6. Desencanto. Sucede cuando algunos miembros se sienten frustrados debido a que: no todos los problemas se pueden resolver, implantar el cambio puede ser una tarea difícil, las soluciones sugeridas pueden ser rechazadas o modificadas por la jefatura y pasa la novedad de la solución de problemas lo que una vez fue un reto se convierte en rutina.
7. Interdependencia. Una vez desaparecido el desencanto surge una nueva etapa de interdependencia. Los miembros tienen más confianza, respeto y cooperación.⁵

Otros autores como Lawlor propone que los círculos de calidad cumplen un ciclo vital, inician su funcionamiento con altos niveles de motivación, a la que sigue un periodo de latencia como resultado de la monotonía que surge al enfrentarse a problemas que carecen de solución a mediano plazo; después sigue una etapa de desmotivación que finalmente , conduce a la aniquilación del círculo una vez que ha agotado su agenda de problemas prioritarios con soluciones factibles.⁶

2. Antecedentes

El primer círculo de calidad se formó en Japón en 1962 por Kaoru Ishikawa, enfatizó la necesidad de que en las empresas se crearán grupos o círculos de calidad principalmente en las áreas de producción con la participación de los trabajadores y supervisores, en los cuales se trataran temas relacionados con las actividades de control. En Japón tuvieron un enorme crecimiento de 400 en 1962 a

⁵ BARRA, Ralph (1990). Círculos de calidad en operación, p. 19

⁶ REYES ZAPATA, Hilda, p.214

200,000 en 1968, y a más de 700,000 en 1978. Actualmente millones de trabajadores en Japón pertenecen a distintos círculos de calidad.⁷

En 1967, Juran escribió un artículo denominado “El fenómeno de los círculos de control de calidad”, donde comentó sobre sus actividades de los círculos y resultados. A partir de entonces, se inician movimientos paralelos en muchos países. En Latinoamérica vale la pena mencionar el gran auge que tuvo en países como: Brasil, México, Argentina y Chile. Posteriormente organizaciones de servicios como hospitales, sistemas escolares y unidades estatales y federales de gobierno se sumaron a la implantación de círculos de calidad.⁸

Estados Unidos de América fue el primero en seguir el ejemplo de los círculos de calidad japoneses. En 1973 la Lockheed Missiles Space Company organizó una visita al Japón para estudiar los círculos de calidad. Al año siguiente en 1974 los implantó y en sólo dos años obtuvo utilidades que superaban las de los años anteriores, lo cual logró con la implantación de 15 círculos. En 1977 esta compañía pionera en ese país tenía 30 círculos en funcionamiento. En ese mismo año se formó la Asociación Internacional de Círculos de Calidad: Asociación para la Calidad y la Participación. Después de conocerse el éxito del programa de Lockheed, muchas empresas manufactureras establecieron programas de círculos de calidad, entre ellas estaban Westinghouse, General Electric, Marietta Corporación, General Dynamics, Bank of America, Dover Corporation y Coors Beer Company, Chrysler, Hughes Aircraft, General Motors, Sperry Vickers, Babcock y Hewlett-Packard. Logrando que más del 50% de las empresas norteamericanas de más de 100 trabajadores funcionaran con círculos de calidad.

En Europa los círculos de calidad marcaron una línea ascendente y se hicieron presentes en Francia, España e Italia. En 1980 en Colombia se escribieron varios artículos sobre los círculos de calidad y en 1981 se empezaron a crear los primeros en ese país en empresas como: Croydon, Carvajal y Enka. A finales de 1990 contaba con 600 círculos de calidad en sus empresas y 5,000 participantes.⁹

En el área de salud la implantación de círculos de calidad tuvo poca difusión y se limitó a las áreas de apoyo tales como dietética, mantenimiento, etc. todos en Estados Unidos, sin embargo fueron aumentando las Instituciones de salud que

⁷ KARATSU, Hajime (2000). Control total de la calidad: la sabiduría japonesa. p.186

⁸ Idem.

⁹ PALOMO IZQUIERDO, Francisco (1991). Círculos de calidad. p.36

reconocieron la importancia de la participación del trabajador en los círculos de calidad.¹⁰

En Cuba, a través del Reglamento General de Hospitales y del Programa de Perfeccionamiento de la Calidad, el ministerio de salud pública cubano, llamó a lograr la excelencia en los servicios de salud tarea que implicaba la calidad en la atención sanitaria cuyo centro era el paciente. Con lo anterior, el hospital provincial docente “Dr. Ambrosio Grillo Portuondo”, Santiago de Cuba, puso en marcha los primeros círculos de calidad.¹¹

En México en 1985 comenzó a funcionar el primer círculo de calidad en un área médica ubicada en el Instituto Nacional de Perinatología (INPER). Poco tiempo después, el hospital Adolfo López Mateos del ISSSTE, inició su experiencia con círculos de calidad.¹²

En 1988 el Instituto Mexicano del Seguro Social introdujo las herramientas básicas de la mejora continua, partiendo de la implantación de círculos de calidad en todas las unidades del Instituto (centros médicos y hospitales de alta especialidad).¹³

En 1989, en los servicios médicos del Departamento del D.F., el gobierno capitalino inició un programa de círculos de calidad como una estrategia para la formación y capacitación de equipos de trabajo, implementando así círculos de calidad en algunos centros de salud.¹⁴

¹⁰ REYES ZAPATA, Hilda, p. 215

¹¹ ESCALONA VELOZ, Rafael(2009).Ministerio de salud pública, reglamento general de hospitales;medisan.V.13 n°1,p.2

¹² REYES ZAPATA, Hilda, p. 215

¹³ GONZÁLEZ POSADA,J.(1988).Progresos y perspectivas, revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, p.22

¹⁴ LAGUNA CALDERÓN, Javier(1990).Mejoría de la calidad de los servicios médicos del departamento del distrito federal, Salud pública de México.,V.32(2),p.221

3. Marco de referencia hospital de alta especialidad

El hospital de alta especialidad en el cual se encuentra el Banco de Sangre, se fundó el 6 de noviembre de 1970. Nació con la encomienda de otorgar servicios de atención médica pediátrica especializada, realizar investigación científica en las distintas áreas de la pediatría y formar recursos humanos especializados.

Se estableció así un programa médico social, como una respuesta inicial e integral ante el cúmulo de necesidades de la infancia que incluían enfermedades, orfandad, pobreza, inaccesibilidad a servicios especializados y a las nuevas tecnologías, para darle atención de alta calidad a las familias mexicanas que no estuvieran cubiertas por la seguridad social.

El hospital inicio como un complejo de edificios que incluían hospital, laboratorios, auditorio y aulas, centro de información y documentación, área de rehabilitación, casa hogar para niñas, entre otros servicios a la comunidad.

Actualmente ha generado y consolidado más de 40 especialidades pediátricas, formando alumnos que han ido a laborar a diferentes sitios del interior de la república y del extranjero, particularmente de centro y Sudamérica. En más de 35 años de servicio, continua los esfuerzos para mantenerse a la vanguardia, con un personal de alto nivel profesional y humano, que con un equipo de tecnología de punta le permita continuar y mejorar en la formación de recursos humanos, en la generación de conocimientos de nuevas técnicas y procedimientos, pero sobre todo en su filosofía de un trato digno a los niños y sus familias.¹⁵

3.1 Banco de Sangre

El Banco de Sangre; área en la cual se implanto el círculo de calidad, inició sus actividades en el año de 1970. Pertenece a la Subdirección de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento (SADYTRA).

Como su nombre lo indica, su función principal es la de captar sangre a través de la donación y conserva, para proporcionarla a los pacientes que la requieran.

Este departamento es fundamental porque en el hospital se maneja un volumen muy importante de trasplantes y cirugías, así como de pacientes oncohematológicos que requieren transfusión. Recolecta sangre humana a través de la donación, realiza estudios clínicos y de laboratorio a los donadores, obtiene componentes sanguíneos por aféresis, realiza diagnóstico y seguimiento de

¹⁵ REYES, Iñaki, SERRANO, Ruy (2010).Suplemento especial conmemorativo Instituto Nacional de Pediatría,p.5

pacientes con VIH (SIDA) y VHC (Hepatitis C), almacena, asigna y distribuye componentes y derivados sanguíneos, realiza estudios de inmunohematología, atiende a 700 donadores de sangre al mes.¹⁶

Para el apropiado manejo de la sangre, el Banco de Sangre esta regulado por la Norma Oficial Mexicana 003/1993, referente a la captación, manejo y disposición de tejido sanguíneo humano. Esto con la finalidad de evitar contagios, por lo que a todo donador le realiza un escrutinio que incluye entrevista, exploración y pruebas sanguíneas, con objeto de efectuar una adecuada selección.

Cabe destacar que el Banco cuenta con la certificación ISO, estructuró un comité de calidad conformado por: responsable del Banco de Sangre, representantes de la dirección, coordinador de sección de disponentes y auditores internos.

Objetivos de calidad del Banco de Sangre:

1. Satisfacer las necesidades de productos sanguíneos de los pacientes con base al requerimiento transfusional y a la adecuada utilización de la sangre.
2. Garantizar las condiciones de salud de los disponentes de sangre durante y posterior a la donación, así como brindarles un servicio en tiempo adecuado.
- 3 Promover resultados de análisis de laboratorio precisos, exactos, oportunos y coadyuvantes del diagnostico.

3.2 Laboratorio de Bacteriología

El laboratorio de Bacteriología; área que se utilizó como punto de control o comparación en el proyecto; inició sus actividades en el año de 1977. Pertenece al Departamento de Análisis Clínicos y Estudios Especiales (DACEE), el cual a su vez pertenece a la Subdirección de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento (SADYTRA).

Su función principal consiste en apoyar con calidad y eficiencia los programas operativos de asistencia, docencia e investigación pediátrica de alta complejidad, mediante estudios de laboratorio que permitan identificar agentes patógenos.

En 1994 se empezó a automatizar en el estudio de hemocultivos para su rápida detección y en 1995 se introdujo la biología molecular con la técnica de reacción en cadena de la polimerasa para la detección de mycobactrium tuberculosis en muestras clínicas. En 1998 comenzó a realizar de manera automatizada el estudio

¹⁶ DEL VILLAR, Luis (2007). Médicos de México, Revista médica, V.5, n°65. p.20

de identificación y sensibilidad para microorganismos gran negativos, gran positivos y levaduras.¹⁷

Cabe destacar que el laboratorio de Bacteriología cuenta con la certificación ISO, estructuró un comité de calidad conformado por: responsable del departamento, representantes de la dirección, administración de calidad y auditores internos.

Objetivos de calidad del laboratorio de Bacteriología:

1. Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios
2. Cumplir con los tiempos de entrega en exámenes de urgencias, de rutina y exámenes especiales.

¹⁷ ORTEGA MARAVILLA, Liliana(2010). Manual de gestión de la calidad DACEE, p.6

Capítulo II. Desarrollo de la investigación

Los objetivos que se persiguen en esta investigación son los siguientes:

1.Objetivos

Objetivo general

Promover la calidad en un hospital de alta especialidad, mediante el uso de una herramienta de calidad, que permita la participación integral del personal involucrado.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Implantar un círculo de calidad que facilite la identificación y análisis de problemas relacionados con la calidad en un hospital de tercer nivel, así como alternativas de solución de los mismos.
- b) Evaluar la participación del personal
- c) Evaluar el compromiso del personal
- d) Evaluar la optimización de recursos
- e) Evaluar la satisfacción del paciente
- f) Evaluar la satisfacción del personal
- g) Evaluar la mejora en los procesos
- h) Determinar los efectos obtenidos en el clima laboral en donde se desarrolle el círculo de calidad

2. Planteamiento del problema

En el hospital se cuenta con un sistema de gestión de calidad que impulsa la calidad en el servicio de Banco de Sangre, sin embargo, a pesar de que se han hecho esfuerzos para involucrar al personal, actualmente su participación se limita a la realización de los procedimientos establecidos por parte de la jefatura.

El trabajador no participa en la identificación y análisis de los problemas relacionados directa o indirectamente con los procesos que lleva a cabo, a pesar de ser bien sabido que “nadie conoce mejor los procesos y sabe las problemáticas como aquellos involucrados directamente en la operación de los mismos”.

En un sistema de salud no se puede desperdiciar el talento, experiencia y conocimiento de sus empleados, es necesaria la participación integral de todos en los procesos productivos.

3. Hipótesis

La hipótesis para ésta investigación es la siguiente:

La implantación de un círculo de calidad en un área médica, incrementará la participación y compromiso del personal, optimizará los recursos, aumentará la satisfacción del paciente y del personal y con ello mejorarán los procesos y el clima laboral.

4. Descripción de variables

Las variables que se describen son las siguientes:

Variable independiente

Círculo de calidad

Variables dependientes

- a) Participación proactiva del personal
- b) Compromiso del personal
- c) Optimización de recursos
- d) Satisfacción del paciente
- e) Satisfacción del personal
- f) Mejora de procesos
- g) Clima laboral

Definición de variable independiente

Círculo de Calidad

Definición conceptual: Grupo de trabajadores voluntarios que se reúnen para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad. (18) (Izquierdo, 1987)

Definición operativa: Grupo multidisciplinario de trabajadores pertenecientes al Banco de Sangre, que se reúnen una vez por semana para discutir y analizar problemas relacionados con la calidad en el servicio que brindan.

Definición de variables dependientes

a) Participación del personal

Definición conceptual: Intervención del personal en algún asunto para la mejora de procesos. Es la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas que dan sustento a la existencia de un “nosotros”.¹⁸

Definición operativa: Es toda acción colectiva de individuos orientada a la satisfacción de determinados objetivos. La participación del trabajador se ve reflejada cuando:

- ✓ Participa en la toma de decisiones
- ✓ Identifica problemas y propone alternativas de solución
- ✓ Aporta ideas
- ✓ Ayuda a mejorar procesos
- ✓ Trabaja en equipo

b) Compromiso del personal

Definición conceptual: Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato. Es la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.¹⁹

¹⁸ THOMPSON, Phillip (1994). Círculos de Calidad, cómo hacer que funcionen, p.42

¹⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1994). Diccionario de la lengua española, p.5

Definición operativa: El compromiso se manifiesta cuando:

- ✓ Se cumple con lo estipulado
- ✓ Se cumple a cabalidad con la responsabilidad asignada
- ✓ Se aportan ideas y/o trabajos que contribuyen a la mejora de los procesos
- ✓ Se logra el cumplimiento de los objetivos del Banco de Sangre

c) Optimización de recursos

Definición conceptual: Búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad. Obtener los mayores beneficios con los menores costos, logrando el cumplimiento de los objetivos establecidos.²⁰

Definición operativa: La optimización de recursos en Banco de Sangre se ve reflejada cuando:

- ✓ Disminución del desperdicio de material: reactivos y consumibles (tubos, gasas, bolsas recolectoras, etc.)
- ✓ Calibración y mantenimiento oportuno de equipos automatizados para diagnóstico
- ✓ Asignación de actividades específicas y efectivas al personal de laboratorio evitando duplicidad de funciones.

d) Satisfacción del cliente externo (Donador) y cliente interno (personal médico y paramédico)

Definición conceptual: Cumplimiento de una necesidad, deseo, expectativa. Es una medida del resultado de la interacción entre el personal de salud y el paciente.²¹

Cliente Externo: Es la persona externa al hospital que requiere un servicio y/o producto ofrecidos por este.

Cliente Interno: Es la persona que pertenece al hospital que requiere un servicio y/o un producto ofrecido por este.

²⁰ MALONE, Edvinsson (1998).El capital intelectual,p.16

²¹ ORTEGA MARAVILLA,Liliana (2000).Manual de gestión de calidad DACEE,p.6

Definición operativa cliente externo: Son clientes externos de Banco de Sangre aquellas personas que donan sangre para un familiar o para cubrir un requisito médico.

La satisfacción del cliente externo consiste en el logro de los aspectos siguientes:

1. Satisfacción de donadores (cliente externo):

- ✓ Asignar una oportuna y correcta cita para donación
- ✓ Realizar correctamente el registro de donadores
- ✓ Solicitar de manera clara y oportuna la documentación requerida para donar, así como los requisitos físicos con los cuales el probable donador debe presentarse
- ✓ Atender a los donadores a la hora en que fueron citados
- ✓ Explicar claramente el procedimiento al cual será sometido el donador
- ✓ Realizar de manera clara la entrevista médica y asegurarse con la manifestación verbal del probable donador, que las preguntas son entendidas
- ✓ Tomar muestra para BH con un solo piquete
- ✓ Realizar la extracción de sangre en el tiempo establecido y en condiciones de higiene y seguridad adecuadas
- ✓ Entrega oportuna de comprobante de donación
- ✓ Proporcionar en caso necesario atención médica a donadores que presenten reacciones adversas a la donación (mareo, desmayo, náuseas, vómito, etc)
- ✓ Manifestación verbal del donador respecto al grado de satisfacción del mismo

Definición operativa cliente interno: Son clientes internos aquellos que pertenecen al hospital pero que requieren un servicio y/o producto del Banco de Sangre (médicos, mensajeros, enfermeras, etc.).

La satisfacción del cliente interno consiste en logro de los siguientes aspectos:

2. Satisfacción de personal médico y paramédico (cliente interno):

- ✓ Trato amable
- ✓ Cubrir la demanda de productos sanguíneos requerida por los pacientes
- ✓ Respetar los tiempos de espera establecidos para la entrega de productos sanguíneos
- ✓ Proporcionar información clara
- ✓ Atender las quejas recibidas
- ✓ Contar con personal capacitado

- ✓ Informar el procedimiento para la solicitud de productos sanguíneos
- ✓ Aclarar las dudas con respecto al procedimiento de solicitud de productos sanguíneos
- ✓ Realizar pruebas cruzadas confiables
- ✓ Verificar que los productos sanguíneos estén validados
- ✓ Entrega de productos sanguíneos compatibles con el paciente
- ✓ La manifestación verbal del personal médico y paramédico, respecto al grado de satisfacción del mismo

Para conocer la satisfacción del cliente externo e interno se diseñaron dos cuestionarios cerrados que mediante una entrevista se requisitaron y se calificaron de acuerdo a la escala Liker. (anexo 1, 2)

e) Satisfacción del personal de Banco de Sangre

Definición conceptual: Cumplimiento de una necesidad, deseo, expectativa. Se refiere a la percepción que tiene el trabajador con respecto a su trabajo.

Definición operativa: la satisfacción del personal de banco de sangre se integra por:

- ✓ La cantidad de trabajo: Se asigna de acuerdo al puesto, categoría y grado académico que tenga el trabajador
- ✓ La equidad en el trabajo
- ✓ El reconocimiento
- ✓ La comunicación
- ✓ Liderazgo participativo

Para conocer la satisfacción del personal de Banco de Sangre se diseñó un cuestionario cerrado que mediante una entrevista se requirió y se calificó de acuerdo a la escala Liker. (anexo 3)

f) Mejora de procesos

Definición conceptual: Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad, identificar las necesidades concretas elaborando proyectos de mejora. Establecer un grupo para cada proyecto con responsabilidades claras. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas, fomenten el establecimiento de un remedio y establezcan los controles para mantener los beneficios.²²

Definición operativa consiste en:

- ✓ Identificación de los procesos que se realizan en Banco de sangre
- ✓ Ejecución a cabalidad de los procesos ya establecidos
- ✓ Medición de los resultados de los procesos
- ✓ Identificación de oportunidades de mejora
- ✓ Implantación de propuestas de mejora
- ✓ Identificación de registros (bitácoras, ingreso a la base de datos)
- ✓ Manejo de sangre segura (validación de resultados, pruebas de compatibilidad, conservación de productos sanguíneos)

g) Clima laboral

Definición conceptual: Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.²³

Definición operativa: El clima laboral en banco de sangre comprende los aspectos siguientes:

- ✓ Recursos materiales necesarios para el desarrollo de actividades
- ✓ Limpieza de las áreas
- ✓ Igualdad de trato (criterio justo)
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Jornada de Trabajo: Carga de trabajo acorde a la jornada laboral

²² JURAN, J.M. (1991) Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos, p.28

²³ TORO ALVAREZ, (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional, p.134

Capítulo III. Metodología

El presente trabajo es descriptivo, analítico y observacional. Para cubrir algunos objetivos específicos se aplicaron cuatro tipos de encuestas, las tres primeras sirvieron como punto de partida para iniciar el análisis de problemas del Banco de Sangre, la cuarta sirvió para evaluar la satisfacción de los trabajadores que participaron en el círculo de calidad incluyendo los puntos siguientes:

1. Matriz metodológica

OBJETIVO	MÉTODO	VARIABLE	MEDICIÓN
<p>Implantación de Círculo de Calidad</p>	<p>-Grupo de 8 a 10 personas pertenecientes al servicio de Banco de Sangre.</p> <p>-Reuniones semanales durante 6 meses, con duración de 1 hora cada reunión.</p>	<p>-Problemáticas identificadas</p> <p>-Propuestas de solución</p> <p>-Soluciones implementadas</p> <p>-Participación del personal.</p> <p>-Reuniones semanales con duración de 1 hr</p> <p>-Compromiso para asumir las responsabilidades asignadas</p>	<p>-Número de problemas identificados</p> <p>-Número de problemas solucionados</p> <p>-Número de reuniones semanales</p> <p>-Número de asistentes por reunión</p>

OBJETIVO	MÉTODO	VARIBLE	MEDICIÓN
Evaluar la participación del personal	Evaluación inicial y final de la participación del personal a través de cuestionario (Anexo-3)	-Problemáticas identificadas -Propuestas de solución -Participación en la Toma de decisiones -Reuniones semanales	-Número de problemas identificados -Número de problemas solucionados -Número de reuniones semanales
Evaluar el compromiso del personal	Evaluación inicial y final del compromiso del personal, a través de cuestionario (Anexo-3)	-Cumplimiento de los acuerdos -Cumplimiento de las responsabilidades asignadas -Cumplimiento de objetivos	-Número de actividades realizadas -Número de trabajos o ideas propuestos -Número de reuniones
Evaluación de la optimización de recursos	-Evaluación inicial y final de optimización recursos (humanos y materiales) a través de cuestionario Anexo 3 (Personal de laboratorio)	-Distribución del personal -Logro de objetivos -Disminución del desperdicio de material usado para la toma de muestra y donación -Calibración y mantenimiento oportuno de equipos automatizados -Asignación de funciones al personal de laboratorio.	-Número de trabajadores -Número de donadores atendidos

OBJETIVO	MÉTODO	VARIABLE	MEDICIÓN
Evaluación de la satisfacción del personal	-Evaluación inicial y final de satisfacción al personal, a través de cuestionario. Anexo 3 (Personal de laboratorio)	-Comunicación -Capacitación -Reconocimiento -Liderazgo participativo	-Número de ascensos obtenidos por trabajador -Número de cursos tomados por trabajador
Evaluación de la mejora en los procesos	-Evaluación inicial y final del cumplimiento de los procesos establecidos, a través de un cuestionario Anexo 1 (donadores) Anexo 2 (médicos y personal paramédico)	-Identificación de procesos -Ejecución de procesos -Establecimiento de objetivo	-Número de objetivos cumplidos -Tiempo de espera y movimientos -Número de quejas recibidas
Determinar los efectos obtenidos en el clima laboral	-Evaluación inicial y final del clima laboral a través de cuestionario. Anexo 3 (Personal de laboratorio)	-Supervisión -Liderazgo -Comunicación -Satisfacción del personal -Motivación -Capacitación	-Tiempo y forma de supervisión -Número de reuniones con el personal -Autoridad/poder -Innovación y reto del personal

2. Selección del área médica

Se seleccionó el servicio de Banco de Sangre porque además de ser un área médica tiene implantado un sistema de gestión de calidad ISO 9000, por lo tanto tiene claramente establecidos y definidos sus procedimientos, manuales y objetivos de calidad lo cual simplificó el trabajo de implantación del Círculo de Calidad, además cuenta con una plantilla de personal suficiente para la integración del mismo.

Se utilizó como control o punto de comparación de las variables en estudio al laboratorio de Bacteriología ya que tiene características similares en cuanto a gestión de calidad, personal, horario de servicio, etc.

Para lograr el desarrollo del proyecto fue necesario un periodo previo de negociación el cual consistió en:

- a) Presentar a los directivos de los servicios involucrados la propuesta de implantación de un círculo de calidad en Banco de Sangre, logrando así el consentimiento de los jefes y la aprobación del mismo.
- b) Solicitar por escrito la autorización de los directivos correspondientes; para convocar al personal en la integración del círculo de calidad y para el otorgamiento del tiempo destinado a la implantación y desarrollo de dicho círculo.

3. Desarrollo del Círculo de Calidad

Se invitó al personal de Banco de Sangre a participar en el círculo de calidad, se realizó de dos formas: la primera a través de un cartel, el cual se colocó en lugares estratégicos del servicio, la segunda fue invitando a cada trabajador de manera personalizada.

El alcance de la invitación abarcó al personal de todos los turnos matutino, vespertino, nocturno y de fin de semana.

Se aplicó una evaluación diagnóstica inicial en el Banco de Sangre y en el laboratorio de Bacteriología a través de tres tipos de cuestionarios cerrados, utilizando escala Liker, para conocer el grado de satisfacción de los clientes internos, clientes externos y del personal, para así poder identificar las oportunidades de mejora y analizarlas en el Círculo de Calidad.

Se aplicó una evaluación final a los integrantes del Círculo de Calidad para conocer la utilidad y grado de satisfacción de los mismos a través de un cuestionario cerrado, utilizando escala liker (anexo 4).

La metodología de las reuniones se llevó a cabo de la manera siguiente:

1. Se estableció el encuadre o reglas del círculo de calidad, el cual fue propuesto por los mismos integrantes.
2. El facilitador mostró al uso de las herramientas de análisis (lluvia de ideas y diagrama de Ishikawa).
3. Se identifica la problemática del servicio de Banco de Sangre.
4. Se propusieron oportunidades de mejora para cada problema identificado.
5. Se dio seguimiento a las mejoras.
6. Se entregó por escrito el seguimiento y avance de las mejoras propuestas al jefe del servicio.
7. Se realizó una evaluación final sobre los logros alcanzados.

Es importante mencionar que por acuerdo grupal el rol de líder y del escribano se asignó por sorteo y se roló mensualmente, excepto el del facilitador.

En la última sesión se le otorgó a cada integrante del Círculo de Calidad un reconocimiento por su participación.

Para la identificación de la problemática se elaboraron siete diagramas de Ishikawa o espina de pescado.

4. Evaluación diagnóstica

Se realizó una evaluación diagnóstica para poder detectar y priorizar los problemas de Banco de Sangre y poder proponer alternativas de solución. En el caso del laboratorio de Bacteriología solo se identificaron, pero no se propusieron mejoras. En suma se aplicaron tres encuestas al inicio de la investigación dirigidas a los grupos siguientes:

Grupo uno. Clientes Externos: En Banco de Sangre a los donadores. En el laboratorio de Bacteriología no se aplicó dicha encuesta ya que no tiene clientes externos.

Grupo dos. Clientes Internos: En Banco de Sangre y laboratorio de Bacteriología se aplicó al personal médico y paramédico.

Grupo tres. Personal de los servicios de Banco de Sangre y laboratorio de Bacteriología.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los tres grupos anteriores se analizaron y mediante Diagrama de Pareto se identificaron los principales problemas que en el caso de Banco de Sangre se tornaron oportunidades de mejora.

5. Implantación del Círculo de Calidad

Se inició con la implantación del círculo de calidad en el Banco de Sangre el 9 de junio del 2010, el tiempo de seguimiento fue de seis meses, con una sesión semanal de una hora, se reunió veintitrés veces el desarrollo se registro en una bitácora de trabajo (ver anexo 11). Las herramientas que se utilizaron para el análisis de problemas fueron la lluvia de ideas , Diagrama de Pareto y diagrama de Ishikawa.

La aplicación de ambas herramientas permitió identificar oportunidades de mejora y alternativas de solución para el Banco de Sangre. En el caso del Laboratorio de Bacteriología sólo se identificó el grado de satisfacción de los clientes internos y del personal, así como sus principales problemas.

El número de participantes oscilo entre 9 y 11 personas. Los puestos de los trabajadores que participaron fueron los siguientes:

PUESTO	ÁREA
Jefe de laboratorio	Banco de Sangre
Coordinadora de Calidad	Banco de Sangre
Médica Adscrita	Valoración de Disponentes/Aféresis
Jefa de Enfermeras	Sangrado
Química Fármaco Bióloga	Toma de Muestras y Serología
Química Fármaco Bióloga	Biología Molecular
Química Fármaco Bióloga	Inmunohematología
Enfermera Pediátrica	Sangrado
Enfermera Pediátrica	Sangrado
Enfermera Pediátrica	Aféresis
Afanadora	Banco de Sangre

6. Evaluación final integrantes del Círculo de Calidad

Se realizó una evaluación final dirigida a los integrantes del círculo de calidad implantado en Banco de Sangre, en el caso del laboratorio de Bacteriología no se aplico dicha encuesta ya que sólo se implanto círculo de calidad en el Banco de Sangre.

Grupo cuatro. Integrantes del Círculo de Calidad en Banco de Sangre.

La aplicación de todas las encuestas fue por cuota. El criterio de aplicación de las encuestas fue que pertenecieran a dichos grupos.

Capítulo IV. Análisis de resultados

1. Criterio de análisis de resultados

Los resultados de las encuestas aplicadas se graficaron y analizaron por porcentaje y frecuencia. Para fines de análisis se integraron dos grupos de respuestas: positivas y negativas. Se consideraron positivas la suma de las respuestas “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, se consideraron negativas la suma de las respuestas “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Se suprimió del análisis la suma de las respuestas: “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Debido a la brevedad del tiempo sólo se abordaron siete problemas de Banco de Sangre, los cuales se mencionan a continuación:

GRUPO	N° DE PROBLEMAS ABORDADOS	PROBLEMA
Uno. Clientes Externos (Donadores)	Dos	a) En la entrevista el médico no se presenta por su nombre. b) El tiempo en el que soy atendido no es el necesario.
Dos. Clientes Internos (Personal médico y paramédico) Banco de Sangre	Tres	a) El trato que recibo no es mable. b) El tiempo de espera para ser atendido no es el necesario. c) El servicio que brinda Banco de Sangre no es oportuno para la atención de los pacientes.
Tres. Personal de Banco de Sangre	Dos	a) El trabajador no se siente reconocido en su trabajo b) El personal no recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo eficientemente.

2. Análisis de resultados grupo uno clientes externos donadores

Se aplicaron en el Banco de Sangre 85 encuestas a donadores de manera indistinta, sin importar sexo o edad, el criterio utilizado fue sólo el que hubiese donado sangre.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al grupo uno y en los resultados arrojados por el Diagrama de Pareto, se identificaron los principales problemas, de los cuales se eligieron los dos más importantes o con el mayor porcentaje de respuestas negativas. (Diagrama 1)

a) El 25% de los donadores indican que en la entrevista el médico no se presentó por su nombre.

b) El 10% de los donadores considera que el tiempo en el que es atendido no es el necesario

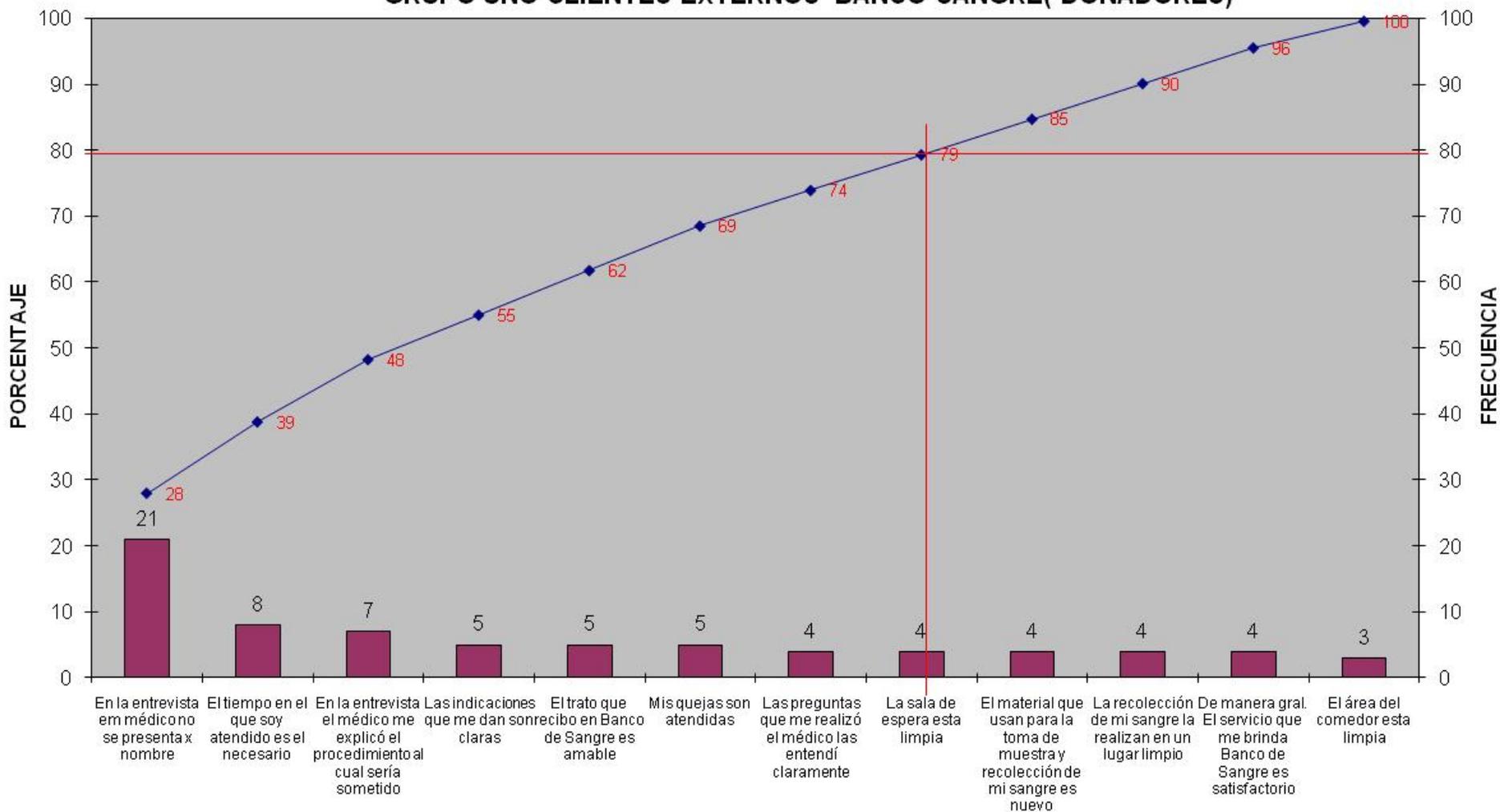
Una vez identificados los problemas vitales a resolver, el círculo analizo las alternativas de solución dando como resultado lo siguiente:

1. Para el problema:” **En la entrevista el médico no se presentó por su nombre**”; el círculo propuso dos alternativas de solución, de las cuales se ejecutó una y la otra quedó pendiente de ejecución (cuadro 1).

2. Para el problema: “**El tiempo en el que soy atendido no es el necesario**”, el círculo propuso siete alternativas de solución, de las cuales se ejecutaron 6 y una pendiente de ejecución (cuadro 1).

En el caso del laboratorio de Bacteriología no se realizó análisis ya que no cuenta con clientes externos.

DIAGRAMA 1
GRUPO UNO CLIENTES EXTERNOS BANCO SANGRE(DONADORES)



CUADRO 1

SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA GRUPO UNO CLIENTES EXTERNOS DONADORES

N°	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	SEGUIMIENTO											
			Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Mzo		
1	El la entrevista el médico NO se presentó por su nombre	1.Promover una campaña de sensibilización del personal sobre la importancia de presentarse ante el donador (disminución de quejas, el donador se relaja, el tiempo de presentación es breve, etc.).		*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	O.K			
		2.Realizar y exponer a la vista del donador un organigrama del personal que atenderá a los donadores con nombre y foto.		*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	
2	El tiempo en el que soy atendido NO es el necesario	3. Establecer por escrito y difundir al personal a través de trípticos o de alguna otra herramienta, las funciones y responsabilidades de todo el personal que interviene en la atención a donadores(médicos, enfermería, laboratorio, trabajo social, recepción, vigilancia y limpieza).		*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	
		4.Cursos de capacitación al personal de laboratorio en el manejo y mantenimiento del equipo que realiza las BH.		*	P.E	P.E	P.E	O.K						
		5.Informar oportunamente a los donadores sobre el proceso de donación (entregar tríptico informativo, proyectar audiovisual y dar plática respectiva).		*	P.E	O.K								
		6.Implementar un mecanismo de información (pizarra) que permita conocer con anticipación al coordinador de área las ausencias del personal, así como cubrir dichas ausencias (vacaciones, días económicos, incapacidades etc.).		*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E				

CUADRO 1

SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA GRUPO UNO CLIENTES EXTERNOS DONADORES

N°	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Mzo
		7. Dar a conocer por escrito e informar al personal la hora de inicio de atención a donadores.	*	P.E	P.E	O.K						
		8. Complementar el formato de autoexclusión (agregar: marque con una X).	*	P.E	O.K							
		9. Implementar un plan o procedimiento de contingencia en caso de falla de sistema y/o equipo de cómputo (difundirlo al personal).	*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	O.K		
		* Detección del problema										
		o.k Solución del problema										
		P.E Alternativa de soluciones pendiente de ejecutar										

3. Análisis de resultados grupo dos clientes internos personal médico y paramédico

Se aplicaron 31 encuestas en Banco de Sangre y 31 encuestas en el laboratorio de Bacteriología al personal médico y paramédico, sin importar sexo, edad, puesto o profesión, el criterio utilizado fue que alguna vez requirió los servicios de las áreas en estudio.

En el caso de Banco de Sangre y de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y el Diagrama de Pareto, se identificaron los principales problemas, de los cuales se eligieron los tres más importantes o con el mayor porcentaje de respuestas negativas (Diagrama 2)

a) El 35% del personal médico y paramédico considera que **“el trato que recibe no es amable”**

b) El 29% del personal médico y paramédico considera que **“el tiempo de espera para ser atendido no es el necesario”**.

c) El 19% del personal médico y paramédico considera que **“el servicio que brinda Banco de Sangre no es oportuno para la atención de los pacientes.”**

Una vez identificados los problemas vitales a resolver, el círculo analizó las alternativas de solución dando como resultado lo siguiente:

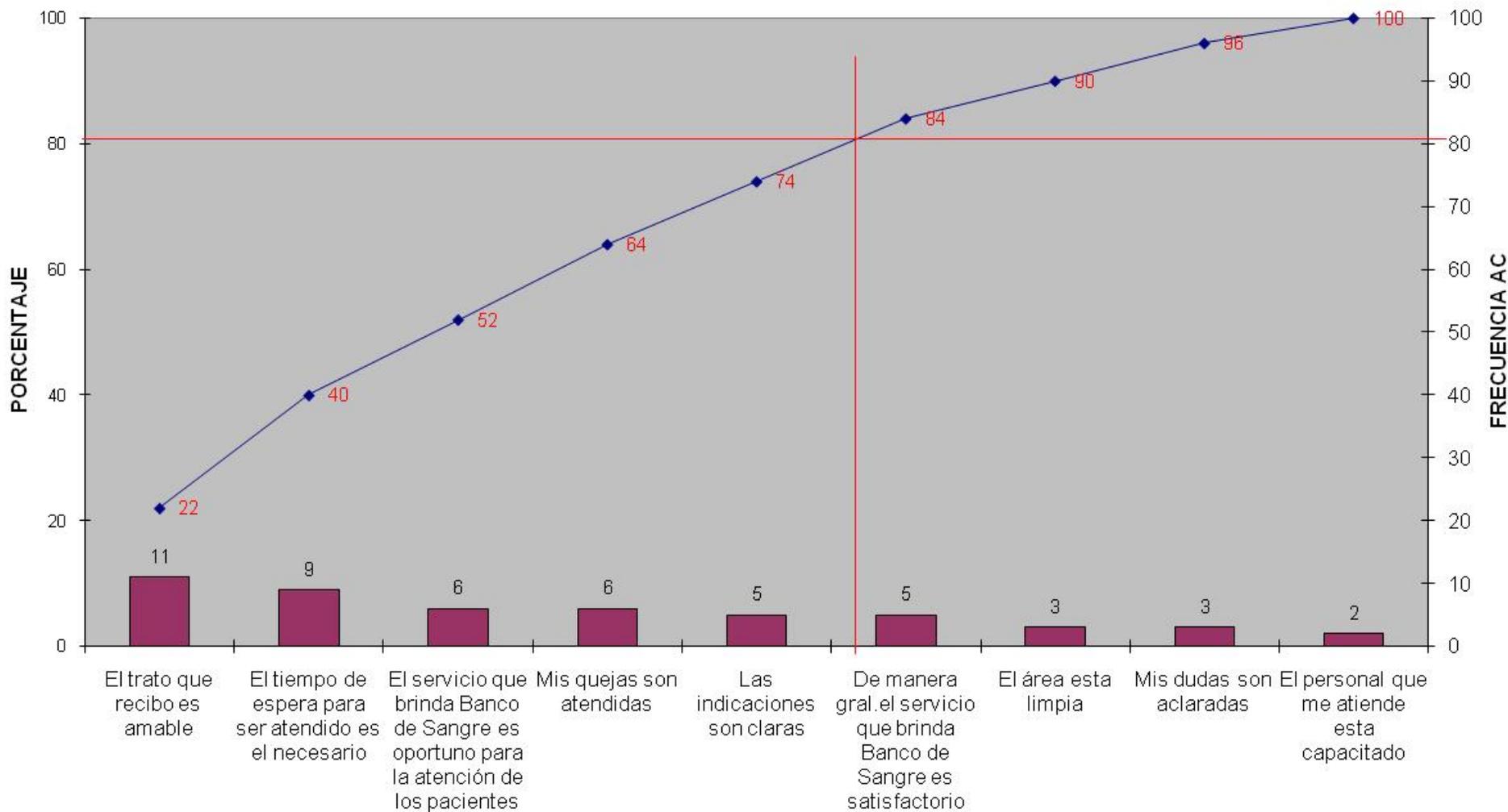
1. Para el problema:” **el trato que recibo no es amable”** el círculo propuso dos alternativas de solución de las cuales todas quedaron pendientes de ejecutar (cuadro 2)

2. Para el problema:“ **El tiempo de espera para ser atendido no es el necesario”**; el círculo propuso cuatro alternativas de solución de las cuales todas quedaron pendientes de ejecutar.(cuadro 2)

3. Para el problema: **“el servicio que brinda Banco de Sangre no es oportuno para la atención de los pacientes ”**, el círculo propuso cinco alternativas de solución de las cuales todas quedaron pendientes de ejecutar (cuadro 2)

En el caso del laboratorio de Bacteriología los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al grupo dos y en los resultados arrojados por el Diagrama de Pareto, permitieron identificar los problemas (anexo 14 y 16)

DIAGRAMA 2
GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS- PERSONAL MEDICO/ PARAMEDICO (BANCO DE SANGRE)



CUADRO 2
SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS -BANCO DE SANGRE PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO

N°	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Mzo
1	El trato que recibo NO es amable	1 Capacitar al personal de laboratorio en "Atención al público".					*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
		2. Capacitar al personal de laboratorio en "Manejo del Stress".					*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
2	El tiempo de espera para ser atendido NO es el necesario	3. Realizar y difundir al personal médico y paramédico trípticos que contengan información vital sobre la solicitud de estudios y de productos sanguíneos.			*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
		4. Informar al personal del laboratorio sobre el procedimiento de Recepción , análisis y seguimiento de quejas.			*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
		5. Sensibilizar a las autoridades correspondientes sobre la falta de personal y sus repercusiones.			*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
3	El servicio que brinda Banco de Sangre NO es oportuno para la atención de los pacientes	6. Implementación en cada turno de 2 trabajadores en el área de pruebas cruzadas-hematología (área crítica), lo cual disminuiría considerablemente el stress en el trabajador, las quejas y tiempo de espera del médico, incrementaría considerablemente la oportunidad en el servicio y la seguridad del paciente.				*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
		7. Implementar un equipo de cómputo con red, donde el médico pueda consultar resultados y productos solicitados.					*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
		8. Implementar un teléfono con altavoz o sistema de diadema.					*	P.E	P.E	P.E	P.E	P.E
		9. Cumplir con los procedimientos establecidos.						*	P.E	P.E	P.E	P.E

CUADRO 2
SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS -BANCO DE SANGRE PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO

N°	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Mzo
		10.Contar con una sala de espera cómoda.						*	P.E	P.E	P.E	P.E
		11.Fomentar la comunicación médico-laboratorio (comunicados, buzón de sugerencias, rotación de médicos en B.S., etc.).						*	P.E	P.E	P.E	P.E
		* Detección del problema										
		o.k Solución del problema										
		P.E Alternativa de solución pendiente de ejecutar										

4. Análisis de resultados grupo tres personal de Banco de Sangre y laboratorio de bacteriología

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal de Banco de Sangre y en el Diagrama de Pareto, se identificaron los problemas, de los cuales se eligieron los más importantes o con el mayor porcentaje de respuestas negativas (Diagrama 3)

a) El 28% del personal que labora en el Banco de sangre **“no se siente reconocido en su trabajo”**

b) El 28% del personal que labora en el Banco de Sangre considera que **“no ha recibido la capacitación necesaria para realizar su trabajo eficientemente”**.

Una vez identificados los problemas vitales a resolver, el círculo analizo las alternativas de solución dando como resultado lo siguiente:

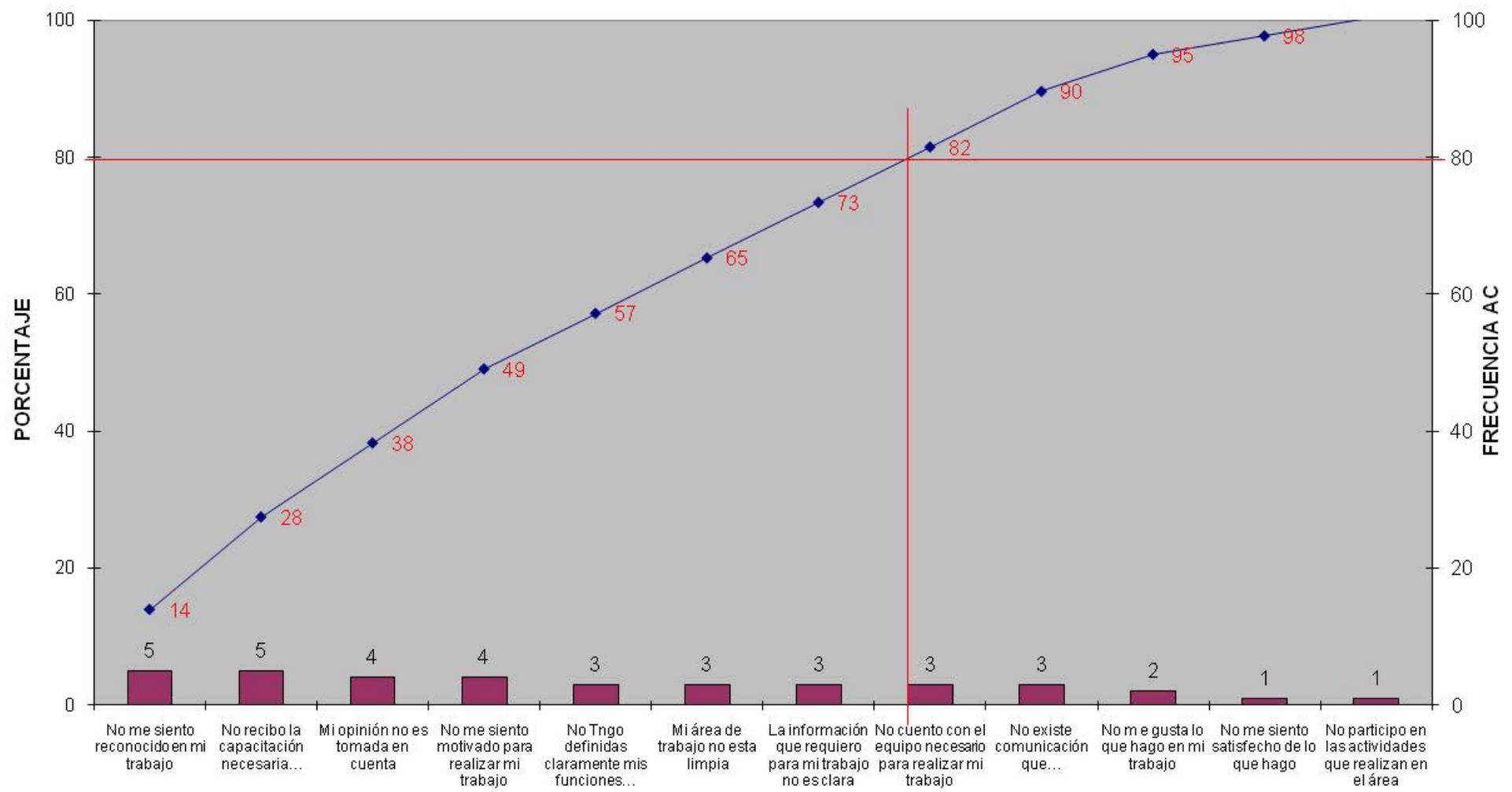
1. Para el problema: **“El personal no se siente reconocido en su trabajo”**, el círculo propuso una alternativa de solución, la cual quedo pendiente de ejecutar (cuadro 3).

2. Para el problema: **“El personal no recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo eficientemente”**, el círculo propuso una alternativa de solución, la cual quedo pendiente de ejecutar (cuadro 3)

En el caso del laboratorio de Bacteriología los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al grupo 3 y en los resultados arrojados por el Diagrama de Pareto, permitió identificar los problemas (anexo 21 y 23)

En resumen el círculo propuso veintidós alternativas de solución para resolver siete problemática identificadas en Banco de Sangre, ejecutando sólo siete alternativas de solución que en porcentaje representa el 32% de soluciones ejecutadas, quedando el 68% de alternativas de solución pendientes de ejecutar.

DIAGRAMA 3
GRUPO TRES PERSONAL DE LABORATORIO (BANCO DE SANGRE)



CUADRO 3
SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
GRUPO TRES PERSONAL DE BANCO DE SANGRE

N°	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN												
			Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Mzo		
1	No me siento reconocido en mi trabajo	1.Implementar un mecanismo que permita reconocer los. aciertos y/o logros del personal .(Difundir indicadores, encuestas de satisfacción de usuarios, metas cubiertas, periódico mural, etc)								*	P.E	P.E	P.E	P.E
2	No recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficientemente	2. Realizar y cumplir un programa de capacitación anual que sea equitativo y de acuerdo a las necesidades del servicio. Difundirlo con el personal.								*	P.E	P.E	P.E	P.E
		* Detección del problema o.k Solución del problema P.E Alternativa de solución pendiente de ejecutar												

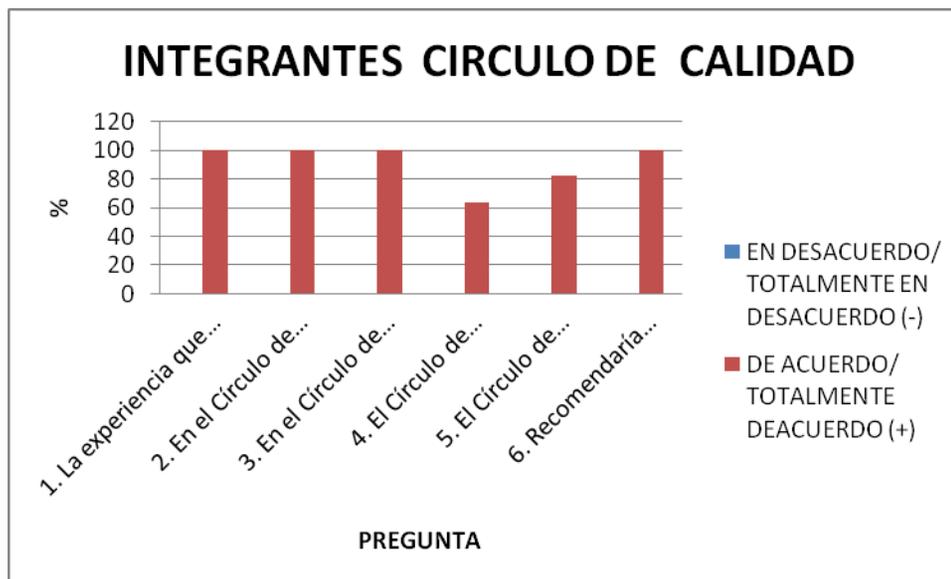
5. Análisis de resultados grupo cuatro integrantes del Círculo de Calidad

En cuanto a la encuesta aplicada a los integrantes del círculo de calidad, los resultados fueron satisfactorios ya que:

1. El 100% considera satisfactoria la experiencia de participar en el círculo de calidad.
2. El 100% logró identificar y analizar los problemas, además propuso alternativas de solución en relación con la calidad en el servicio que proporciona Banco de Sangre.
3. El 100% considera que en el círculo de calidad es muy importante la participación no sólo de los trabajadores, sino también de los jefes.
4. El 64% considera que el círculo de calidad le ayudo a realizar mejor su trabajo.
5. El 82% dijo que el círculo que el círculo de calidad le permitió conocer y convivir mejor con sus compañeros.
6. El 100% recomendaría ampliamente los círculos de calidad en otras áreas.
(cuadro 4)

CUADRO 4
RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL GRUPO CUATRO
INTEGRANTES DEL CÍRCULO DE CALIDAD

PREGUNTA	RESPUESTA EN PORCENTAJE	
	EN DESACUERDO/ TOTALMENTE EN DESACUERDO	DE ACUERDO/ TOTALMENTE DE ACUERDO
	(-)	(+)
1. La experiencia que tuve al participar en el Círculo de Calidad fue satisfactoria	0	100
2. En el Círculo de Calidad logré identificar y analizar los problemas, además de proponer ...	0	100
3. En el Círculo de Calidad es muy importante la participación no solo de los trabajadores ...	0	100
4. El Círculo de Calidad me ayudó a realizar mejor mi trabajo	0	64
5. El Círculo de Calidad me permitió conocer y convivir mejor con mis compañeros	0	82
6. Recomendaría ampliamente los Círculos de Calidad en otras áreas	0	100



6. Resultados obtenidos del Círculo de Calidad

Se propusieron en total siete Oportunidades de Mejora con veintidós alternativas de solución ; de las cuales sólo se ejecutaron seis alternativas de solución quedando pendientes de ejecutar dieciséis. Con lo anterior se lograron dos oportunidades de mejora: 1. Tiempo de espera de donadores y 2. El personal que atiende a los donadores no se presenta por su nombre.

Los integrantes del círculo de calidad sin excepción alguna en la última sesión externaron su satisfacción por haber participado, además de haber superado las expectativas que tenían al respecto, agradecieron al facilitador haberlos considerado e invitado al proyecto.

Durante el desarrollo del círculo de calidad la participación de los jefes fue muy poca ya que debido a sus múltiples ocupaciones y poco interés sólo acudieron a tres de veintitrés reuniones, lo que dio como resultado poco avance en la ejecución de las alternativas de solución.

Es importante mencionar que el círculo de calidad cumplió satisfactoriamente su ciclo de vida. Los integrantes del círculo comenzaron con incertidumbre, curiosidad por lo nuevo, poco a poco fueron despejando sus dudas e interesándose en el tema, se mostraron abiertos al conocimiento y dispuestos a cuestionar y proponer, lo cual los emocionó mucho pero al ver la poca participación y desinterés de los jefes, gradualmente fueron decepcionándose de las respuestas obtenidas por el entorno, lo que generó frustración y enojo debido al poco avance en la ejecución de las mejoras propuestas. Al final los integrantes del círculo aceptaron sus limitaciones y entendieron la importancia del trabajo en equipo y de cómo cada trabajador e individuo que conforma una organización, es pieza fundamental para el logro de los objetivos.

De manera general el círculo de calidad logró cumplir los objetivos establecidos al inicio de la investigación como se muestra a continuación:

Se logró:

1. Evaluar la optimización de recursos a través de la calibración y mantenimiento oportuno de equipos automatizados.
2. Conocer la satisfacción del cliente externo e interno a través del tiempo de espera, la oportunidad y amabilidad en el servicio y la confiabilidad en los resultados emitidos.
3. Evaluar la satisfacción del personal a través del mejoramiento de la comunicación, la capacitación, el reconocimiento y el liderazgo participativo.

4. Evaluar la mejora en los procesos a través de la identificación de los mismos, su ejecución y el establecimiento de objetivos.
5. Determinar el clima laboral a través de la supervisión, comunicación, satisfacción del personal, liderazgo, motivación y capacitación.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, la implantación de un Círculo de Calidad en el Banco de Sangre fue posible.

Se propusieron siete oportunidades de mejora con veintidós alternativas de solución de las cuales sólo se ejecutaron seis, quedando pendientes de ejecutar dieciséis logrando dos oportunidades de mejora:

1. Tiempo de espera de donadores
2. El personal que atiende a los donadores no se presenta por su nombre.

Al implantar un Círculo de Calidad se logró incrementar la participación y el compromiso del trabajador ya que su respuesta fue muy eficiente, pues se logró la integración del grupo y la participación en la identificación y análisis de problemas relacionados con su área de trabajo. El Círculo identificó siete oportunidades de mejora y propuso veintidós alternativas de solución, ejecutó el 32% de las alternativas de soluciones propuestas.

Con la ejecución de las alternativas de solución se logró la optimización de recursos e insumos ya que el personal fue capacitado para la operación eficaz y mantenimiento oportuno de uno de los principales equipos del laboratorio, se logró despertar el interés en el trabajador sobre la importancia de la satisfacción y la seguridad del paciente, se incrementó la comunicación efectiva en el laboratorio facilitando con esto una coordinación de tiempos y movimientos que permitió la mejora de los procesos ya establecidos.

Es importante mencionar que contrario a lo que se esperaba, la participación de la jefatura de Banco de sangre y del laboratorio de Bacteriología fue considerablemente menor a la de los trabajadores y muy limitada, no lograron motivarse a la par de los trabajadores y el 68% de las alternativas de soluciones propuestas por el Círculo quedaron pendientes de ejecutar por la apatía de las mismas, sin embargo, en el caso de la subdirección del área y de la dirección de planeación, la participación fue activa ; lo que permitió la realización del proyecto. Lo anterior pone en evidencia tipos de liderazgos predominantes que pueden o no permitir la integración eficaz de los trabajadores en el sistema de gestión de calidad, lo cual se sugiere como tema de investigaciones futuras, así como el seguimiento del círculo de calidad e implantación de otros círculos de calidad en otras áreas médicas.

Lo anterior demuestra que el trabajador es participativo, propone y trabaja para lograr los objetivos establecidos por la organización; siempre y cuando estos sean incluyentes.

Se utilizaron estrategias administrativas adecuadas que permitieron el crecimiento laboral y personal del individuo y por añadidura se dio la motivación necesaria que detono la iniciativa y creatividad del mismo.

Finalmente se comprobó la efectividad de los Círculos de Calidad en la mejora de la calidad de los servicios de salud.

ANEXOS

ANEXO 1

BANCO DE SANGRE

CUESTIONARIO 1 “DONADORES”

FECHA: _____ SEXO: M F EDAD: _____ LUGAR DE ORIGEN: _____ LUGAR DE RESIDENCIA : _____
NIVEL DE ESTUDIOS: PRIMARIA () SECUNDARIA () BACHILLERATO () CAR. TÉCNICA () LICENCIATURA () POSGRADO () NINGUNO ()

Marque con una X la respuesta que mejor describa su punto de vista.

1. El tiempo en el que soy atendido es el necesario

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Hora de mi cita: _____

Hora de mi Lunch: _____

2. Las indicaciones que me dan son claras

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Comente el porque de su respuesta: _____

3. El trato que recibo en Banco de Sangre es amable

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4. En la entrevista el médico se presento por su nombre

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5. En la entrevista el médico me explicó el procedimiento al cual sería sometido

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6. Las preguntas que me realizó el médico las entendí claramente

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7. La sala de espera está limpia

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8. El material que usan para la toma de muestra y recolección de mi sangre es nuevo

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9. La recolección de mi sangre la realizan en un lugar limpio

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10. Mis quejas son atendidas

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

11. El área de comedor está limpia

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

12. De manera general el servicio que me brinda Banco de Sangre es satisfactorio

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

COMENTARIOS: _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ANEXO 2

BANCO DE SANGRE Y LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA

CUESTIONARIO 2 “PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO”

FECHA: _____ SEXO: M F EDAD: _____ LUGAR DE ORIGEN: _____ LUGAR DE RESIDENCIA: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: _____ RESIDENTE () ENFERMERA () OTRO, ANOTAR: _____

SERVICIO: _____

Marque con una X la respuesta que mejor describa su punto de vista

1. El servicio que brinda Banco de Sangre/ laboratorio de Bacteriología es oportuno para la atención de los pacientes.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

2. El tiempo de espera para ser atendido es el necesario

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Especifique el tiempo que espera aproximadamente: _____

3. Las indicaciones son claras

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4. El trato que recibo es amable

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5. Mis quejas son atendidas

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6. El personal que me atiende esta capacitado

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7. El área esta limpia

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

8. Conozco el procedimiento para solicitar productos sanguíneos

- a) Totalmente b) Parcialmente c) No lo conozco

9. Mis dudas son aclaradas

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10. De manera general el servicio que me brinda Banco de Sangre / laboratorio de Bacteriología es satisfactorio

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

COMENTARIOS: _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ANEXO 3

CUESTIONARIO 3 PERSONAL DE BANCO DE SANGRE / LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA

FECHA: _____ SEXO: M F EDAD: _____ AREA DE ADSCRIPCIÓN: _____ PUESTO QUE OCUPA: _____ ANTIGÜEDAD I.N.P. _____
NIVEL DE ESTUDIOS: PRIMARIA () SECUNDARIA () BACHILLERATO () CAR. TÉCNICA () LICENCIATURA () POSGRADO () NINGUNO()

Marque con una X la respuesta que mejor describa su punto de vista

1. Me gusta lo que hago en mi trabajo

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

2. Me siento satisfecho de lo que hago

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

3. Participo en las actividades que se realizan en el área

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4. Mi opinión es tomada en cuenta

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6. Mi área de trabajo esta limpia

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

7. La información que requiero para mi trabajo es clara

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

comente el porque de su respuesta: _____

8. Me siento motivado para realizar mi trabajo

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9. Conozco los procesos en los cuales participo

- a) Totalmente b) Parcialmente c) No lo conozco

10. Cuento con el equipo necesario para realizar mi trabajo

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

11.Éxiste comunicación que permite la realización de objetivos laborales

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

12. Me siento reconocido en mi trabajo

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

13. Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficientemente

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c)Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

comente el porque de su respuesta: _____

COMENTARIOS: _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ANEXO 4

CUESTIONARIO 4 “INTEGRANTES DEL CÍRCULO DE CALIDAD”

FECHA: _____ SEXO: M F EDAD: _____ AREA DE ADSCRIPCIÓN: _____ PUESTO QUE OCUPA: _____ ANTIGÜEDAD I.N.P. _____
NIVEL DE ESTUDIOS: PRIMARIA () SECUNDARIA () BACHILLERATO () CAR. TÉCNICA () LICENCIATURA () POSGRADO () NINGUNO()

Marque con una X la respuesta que mejor describa su punto de vista

1. La experiencia que tuve al participar en el círculo de calidad fue satisfactoria.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

2. En el círculo de calidad logré identificar y analizar los problemas, además de proponer alternativas de mejora en relación con la calidad en el servicio que proporciona Banco de Sangre.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

3. En el círculo de calidad es muy importante la participación no solo de los trabajadores, sino también de los jefes.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

4. El círculo de calidad me ayudo a realizar mejor mi trabajo.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

5. El círculo de calidad me permitió conocer y convivir mejor con mis compañeros.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

6. Recomendaría ampliamente los círculos de calidad en otras áreas.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

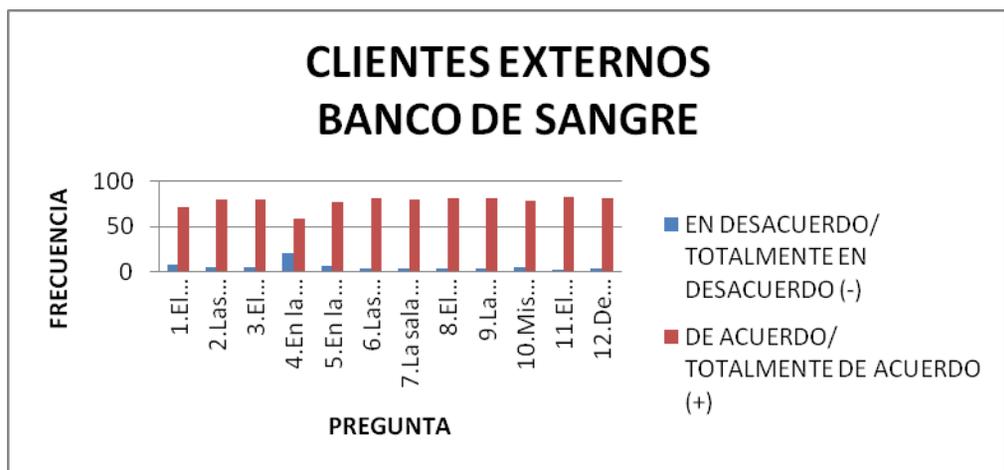
COMENTARIOS: _____

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!

ANEXO 5

RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL GRUPO UNO CLIENTES EXTERNOS DONADORES

PREGUNTA	RESPUESTA EN PORCENTAJE	
	EN DESACUERDO/ TOTALMENTE EN DESACUERDO (-)	DE ACUERDO/ TOTALMENTE DE ACUERDO (+)
1.El tiempo en el que soy atendido es el necesario	10	83
2.Las indicaciones que me dan son claras	6	94
3.El trato que recibo en Banco de Sangre es amable	6	94
4.En la entrevista el médico se presento por su nombre	25	69
5.En la entrevista el médico me explicó el procedimiento al cual sería sometido	8	91
6.Las preguntas que me realizó el médico las entendí claramente	5	95
7.La sala de espera esta limpia	5	93
8.El material que usan para la toma de muestra y recolección de mi sangre es nuevo	5	95
9.La recolección de mi sangre la realizan en un lugar limpio	5	95
10.Mis quejas son atendidas	6	92
11.El área del comedor esta limpia	4	96
12.De manera general el servicio que me brinda Banco de Sangre es satisfactorio	5	95

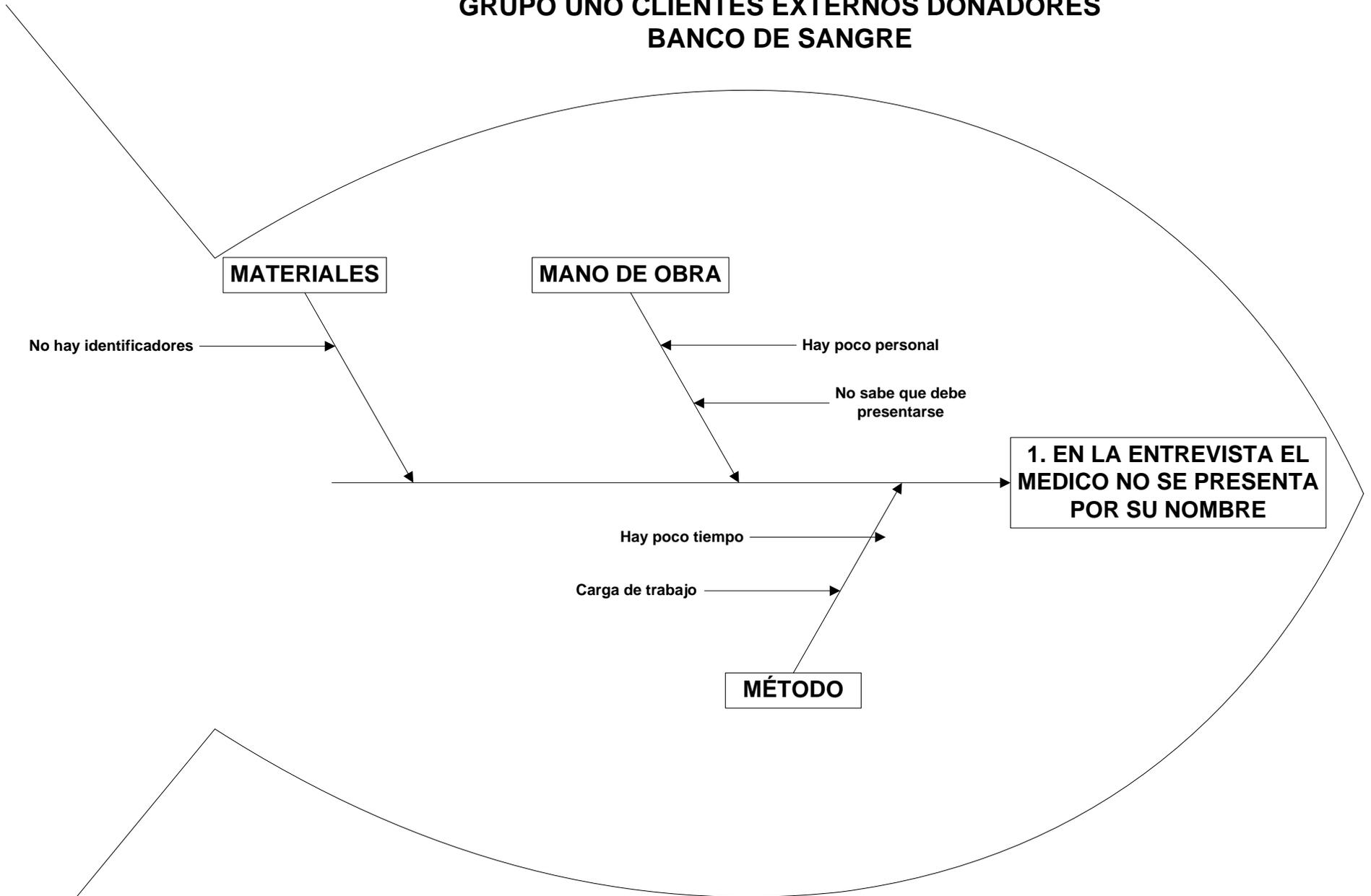


ANEXO 6

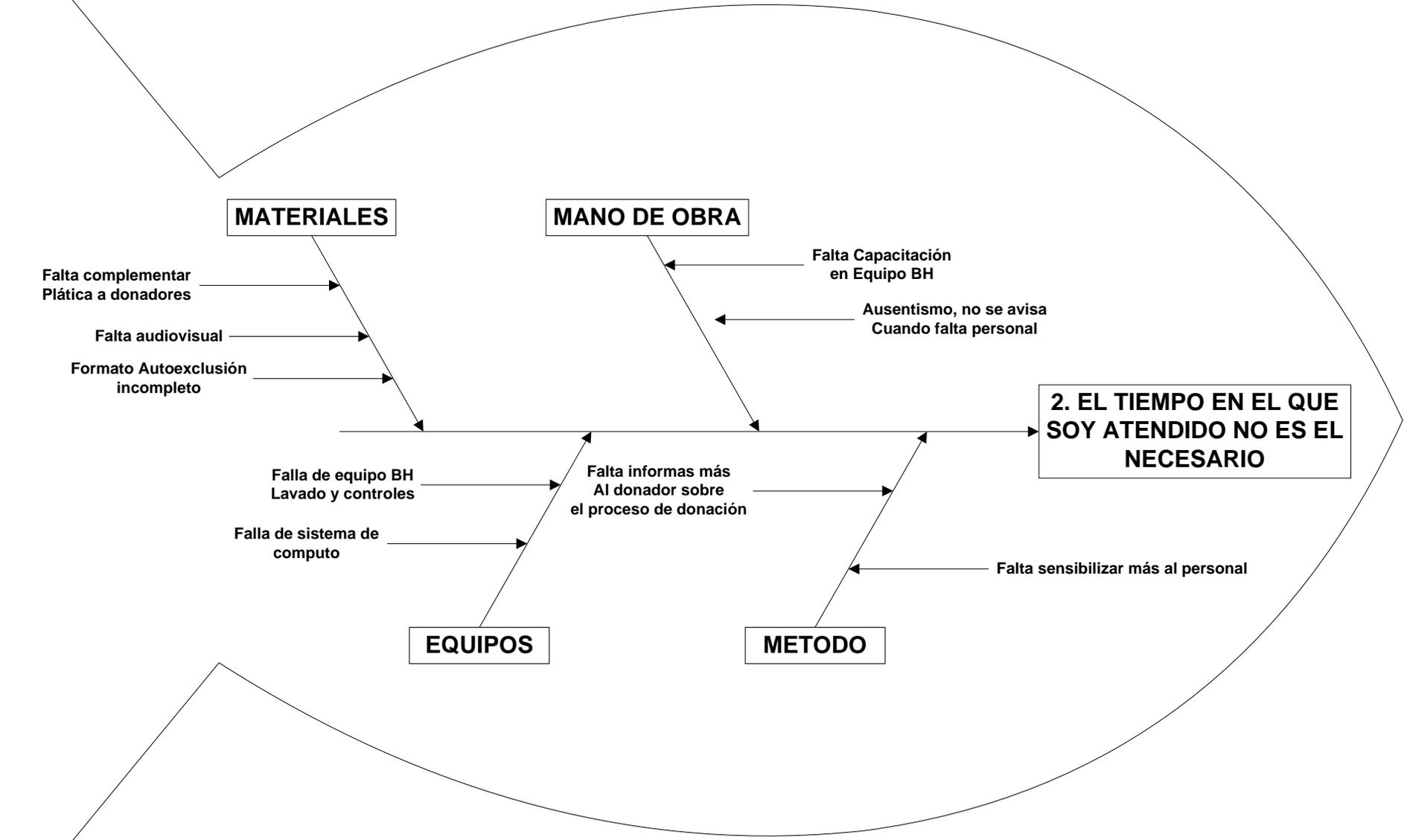
**TABLA DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS GRUPO UNO
CLIENTES EXTERNOS DONADORES**

N° PREGUNTA	PROBLEMA	FRECUENCIA		PORCENTAJE		PORCENTAJE	PORCENTAJE
		(-)	(+)	(-)	(+)	%	ACUMULADO (-)
4	En la entrevista el médico se presentó por su nombre	21	59	25	69	28	28
1	El tiempo en el que soy atendido es el necesario	8	71	10	83	11	39
5	En la entrevista el médico me explicó el procedimiento al cual sería sometido	7	77	8	91	9	48
2	Las indicaciones que me dan son claras	5	80	6	94	7	55
3	El trato que recibo en Banco de Sangre es amable	5	80	6	94	7	62
10	Mis quejas son atendidas	5	78	6	92	7	69
6	Las preguntas que me realizó el médico las entendí claramente	4	81	5	95	5	74
7	La sala de espera esta limpia	4	79	5	93	5	79
8	El material que usan para la toma de muestra y la recolección de mi sangre es nuevo	4	81	5	95	5	85
9	La recolección de mi sangre la realizan en un lugar limpio	4	81	5	95	5	90
12	De manera general el servicio que me brinda Banco de Sangre es satisfactorio	4	81	5	95	5	96
11	El área del comedor esta limpia	3	82	4	96	4	100
	TOTAL	74				100	

ANEXO 7
GRUPO UNO CLIENTES EXTERNOS DONADORES
BANCO DE SANGRE

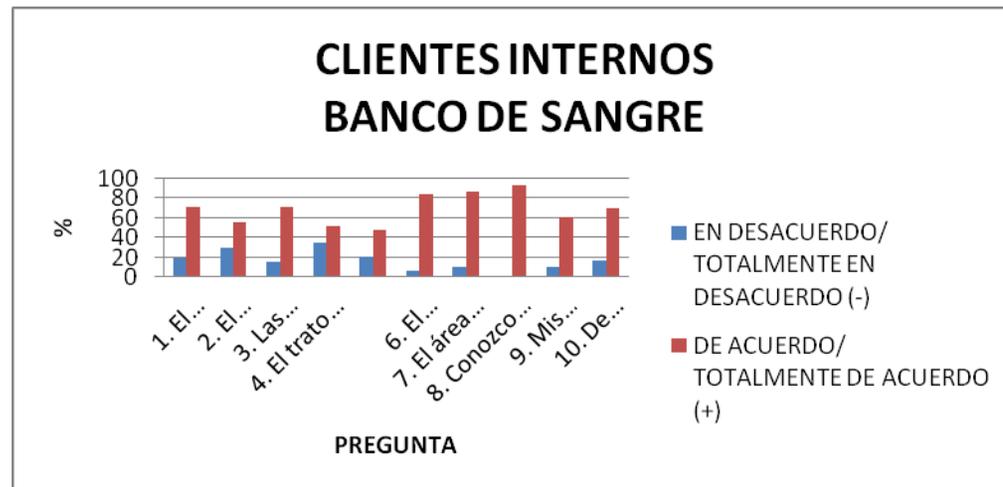


**ANEXO 8
GRUPO UNO CLIENTES EXTERNOS DONADORES
BANCO DE SANGRE**



ANEXO 9
RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS
BANCO DE SANGRE (PERSONAL MÉDICO Y PARÁMEDICO)

PREGUNTA	RESPUESTA EN PORCENTAJE	
	EN DESACUERDO/ TOTALMENTE EN DESACUERDO (-)	DE ACUERDO/ TOTALMENTE DE ACUERDO (+)
1. El servicio que brinda Banco de Sangre es oportuno para la atención de los pacientes	19	71
2. El tiempo de espera para ser atendidos es el necesario	29	55
3. Las indicaciones son claras	16	71
4. El trato que recibo es amable	35	52
5. Mis quejas son atendidas	20	48
6. El personal que me atiende esta capacitado	6	84
7. El área esta limpia	10	87
8. Conozco el procedimiento para solicitar productos sanguíneos	0	93
9. Mis dudas son aclaradas	10	61
10. De manera general el servicio que me brinda Banco de Sangre es satisfactorio	17	70

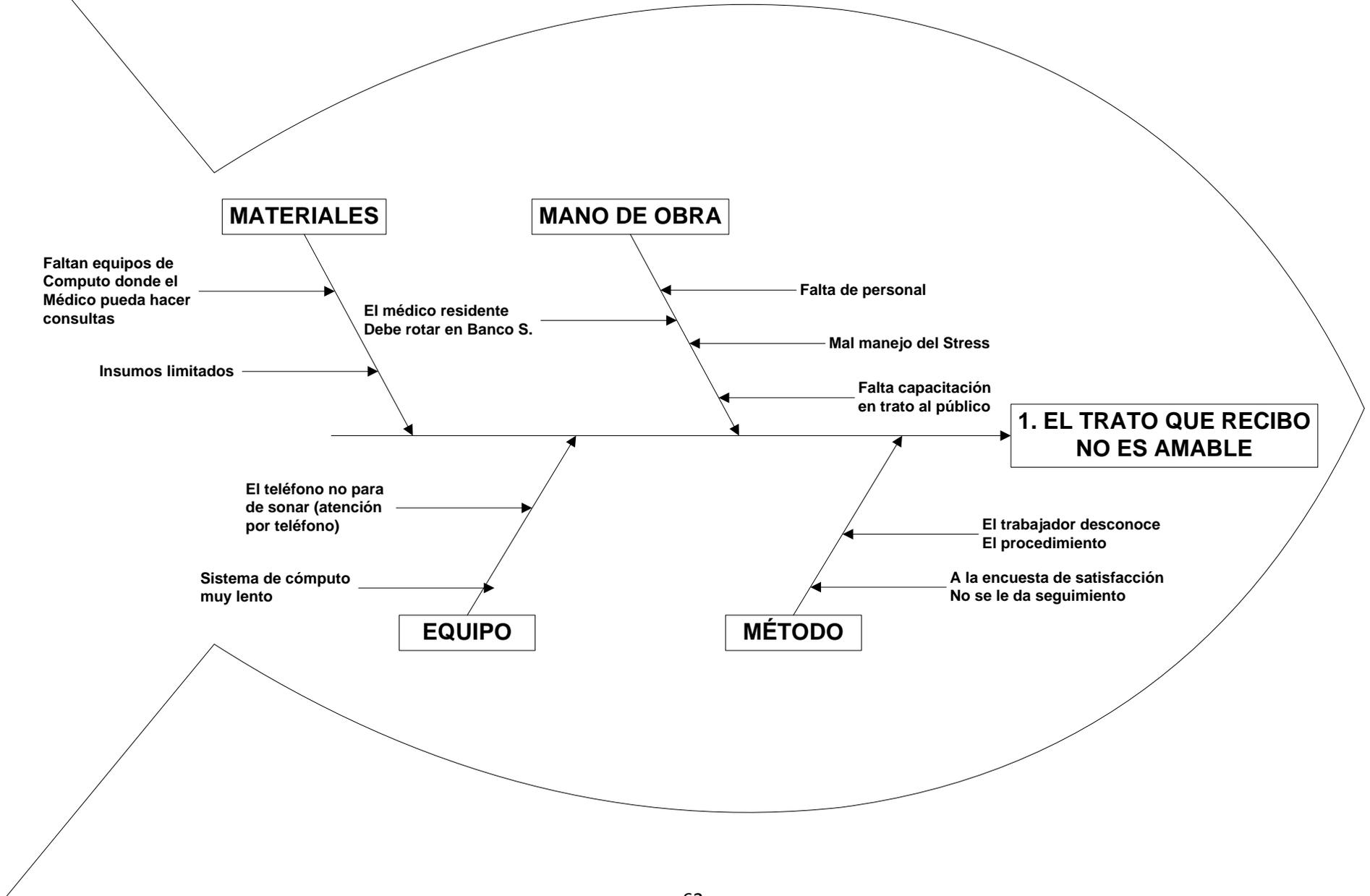


ANEXO 10

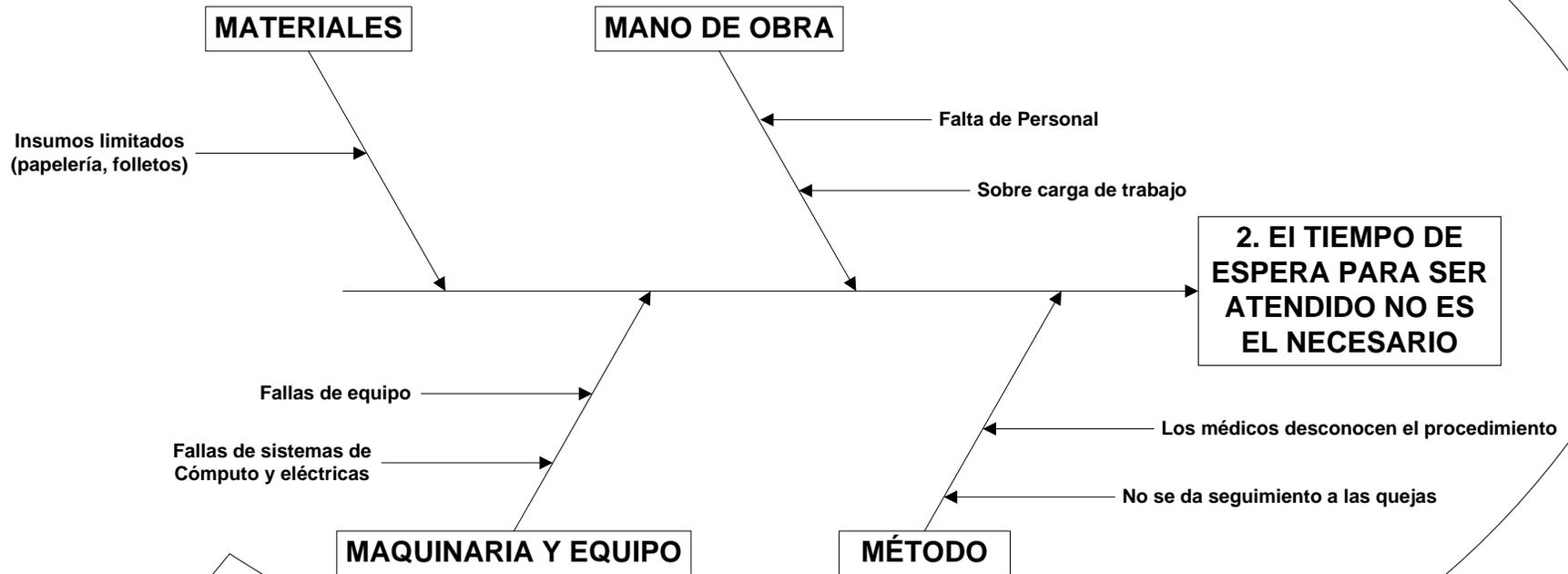
**TABLA DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS GRUPO DOS
CLIENTES INTERNOS BANCO DE SANGRE PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO**

N° PREGUNTA	PROBLEMA	FRECUENCIA		PORCENTAJE		PORCENTAJE	PORCENTAJE
		(-)	(+)	(-)	(+)	%	ACUMULADO (-)
4	El trato que recibo es amable	11	16	35	52	22	22
2	El tiempo de espera para ser atendido es el necesario	9	17	29	55	18	40
1	El servicio que brinda Banco de Sangre es oportuno para la atención de los pacientes	6	22	19	71	12	52
5	Mis quejas son atendidas	6	15	20	48	12	64
3	Las indicaciones son claras	5	22	16	71	10	74
10	De manera general el servicio que me brinda Banco de Sangre es satisfactorio	5	22	17	70	10	84
7	El área esta limpia	3	27	10	87	6	90
9	Mis dudas son aclaradas	3	19	10	61	6	96
6	El personal que me atiende esta capacitado	2	26	6	84	4	100
	TOTAL	50				100	

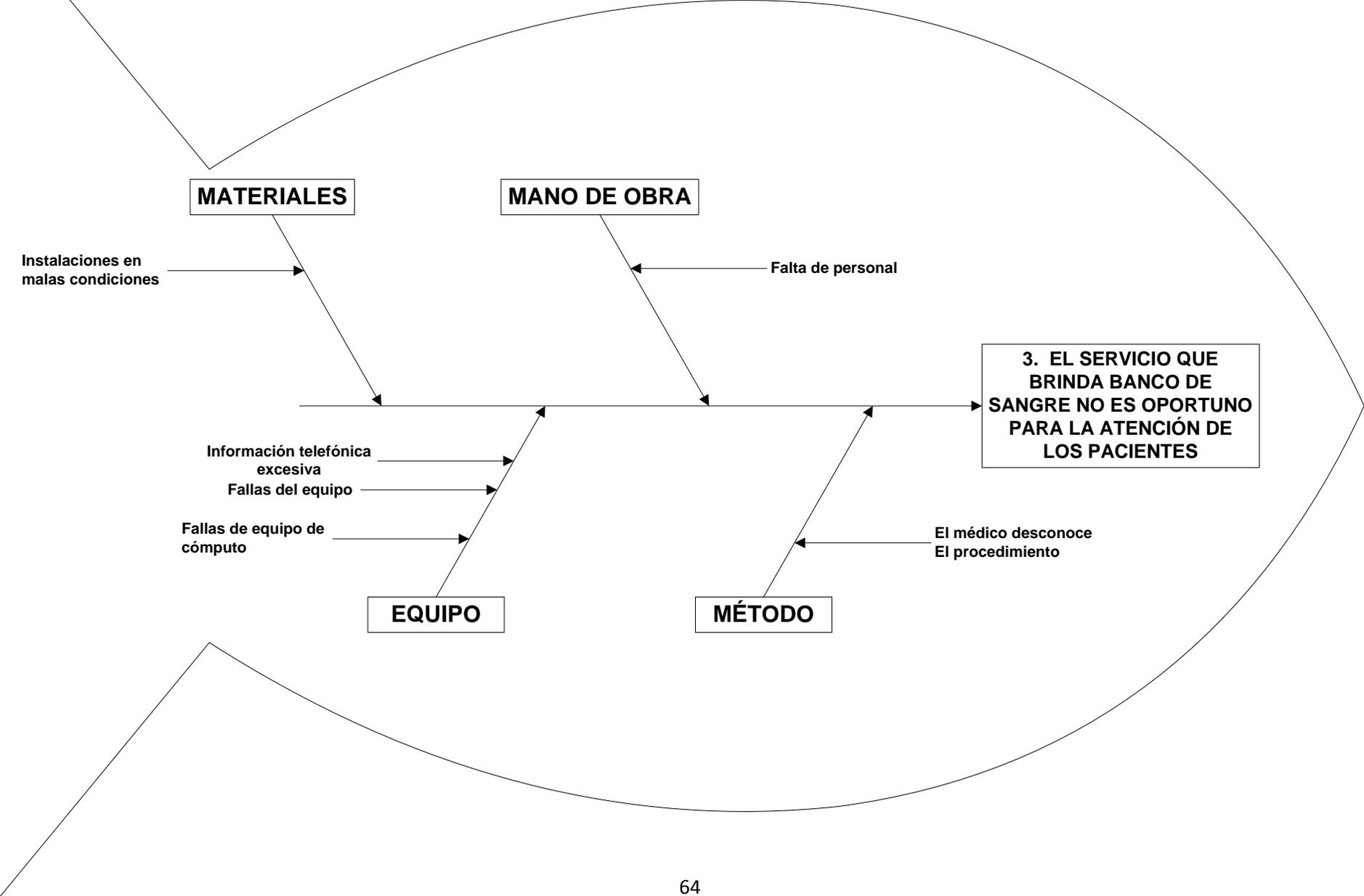
**ANEXO 11
GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS PERSONAL MÉDICO Y
PARAMÉDICO
BANCO DE SANGRE**



**ANEXO 12
GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS PERSONAL MÉDICO Y
PARAMÉDICO
BANCO DE SANGRE**

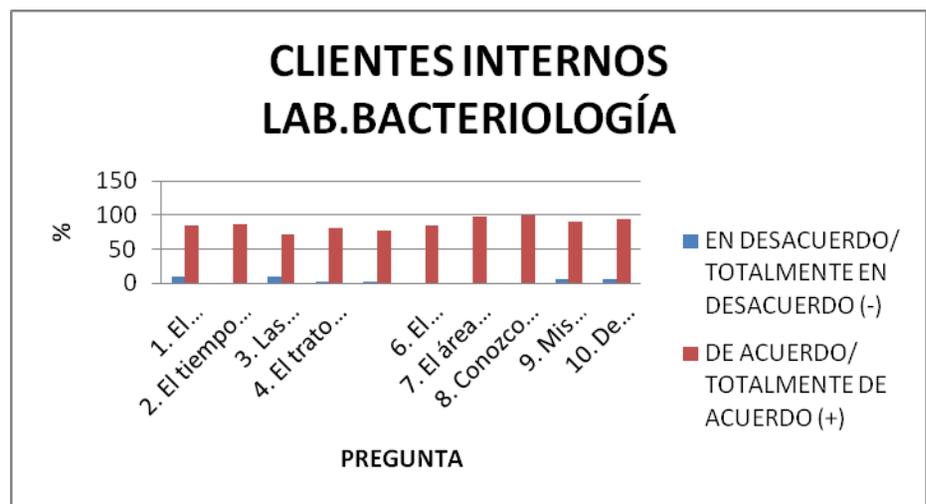


ANEXO 13
GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS PERSONAL MÉDICO Y
PARAMÉDICO
BANCO DE SANGRE



ANEXO 14
RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL GRUPO DOS CLIENTES INTERNOS
LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA (PERSONAL MÉDICO Y PARÁMEDICO)

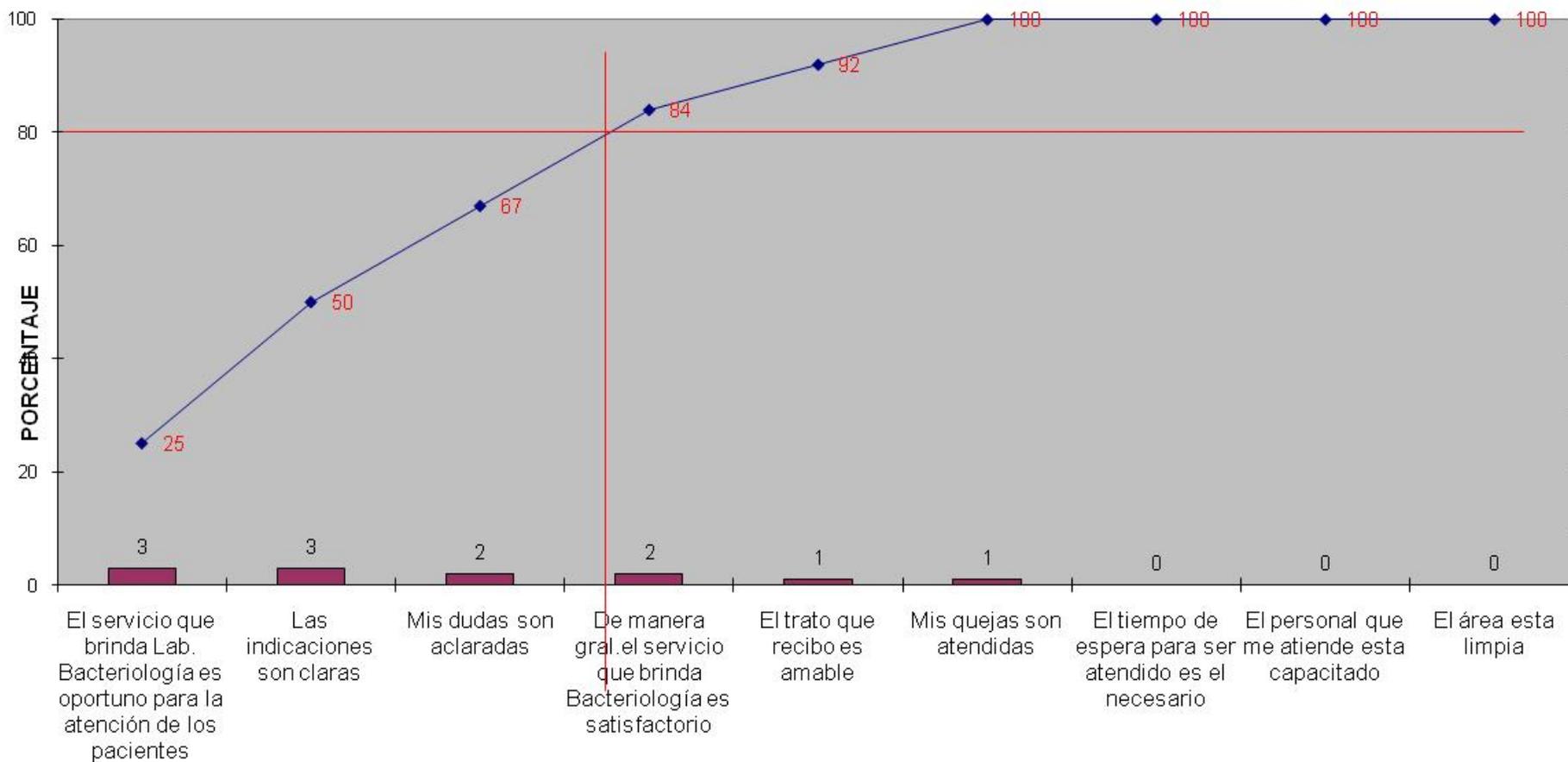
PREGUNTA	RESPUESTA EN PORCENTAJE	
	EN DESACUERDO/ TOTALMENTE EN DESACUERDO (-)	DE ACUERDO/ TOTALMENTE DE ACUERDO (+)
1. El servicio que brinda el laboratorio de Bacteriología es oportuno para la atención de los pacientes	10	84
2. El tiempo de espera para ser atendidos es el necesario	0	87
3. Las indicaciones son claras	10	71
4. El trato que recibo es amable	3	81
5. Mis quejas son atendidas	3	77
6. El personal que me atiende esta capacitado	0	84
7. El área esta limpia	0	97
8. Conozco el procedimiento para solicitar pruebas de laboratorio	0	100
9. Mis dudas son aclaradas	6	90
10. De manera general el servicio que me brinda el laboratorio de Bacteriología es satisfactorio	6	94



ANEXO 15
TABLA DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS GRUPO DOS
CLIENTES INTERNOS LABORATORIO BACTERIOLOGÍA (PERSONAL MÉDICO Y PARAMÉDICO)

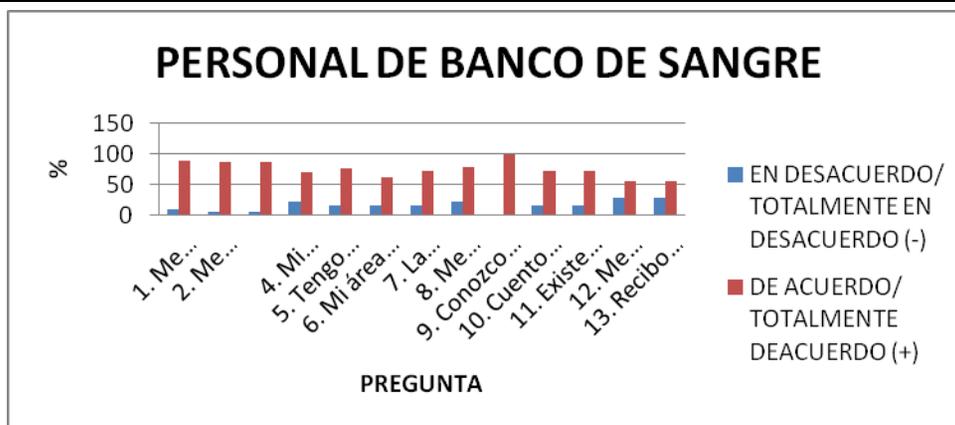
N° PREGUNTA	PROBLEMA	FRECUENCIA		PORCENTAJE		PORCENTAJE	PORCENTAJE
		(-)	(+)	(-)	(+)	%	ACUMULADO (-)
1	El servicio que me brinda el laboratorio Bacteriología es oportuno para la atención de los pacientes	3	26	10	84	25	25
3	Las indicaciones son claras	3	22	10	71	25	50
9	Mis dudas son aclaradas	2	28	6	90	17	67
10	De manera general el servicio que me brinda el Laboratorio de Bacteriología es satisfactorio	2	29	6	94	17	84
4	El trato que recibo es amable	1	25	3	81	8	92
5	Mis quejas son atendidas	1	24	3	77	8	100
2	El tiempo de espera para ser atendido es el necesario	0	27	0	87	0	100
6	El personal que me atiende esta capacitado	0	26	0	84	0	100
7	El área esta limpia	0	30	0	97	0	100
	TOTAL	12				100	

ANEXO 16 CLIENTES INTERNOS PERSONAL MEDICO/ PARAMEDICO (LAB.BACTERIOLOGÍA)



**ANEXO 17
RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL GRUPO TRES
PERSONAL DE BANCO DE SANGRE**

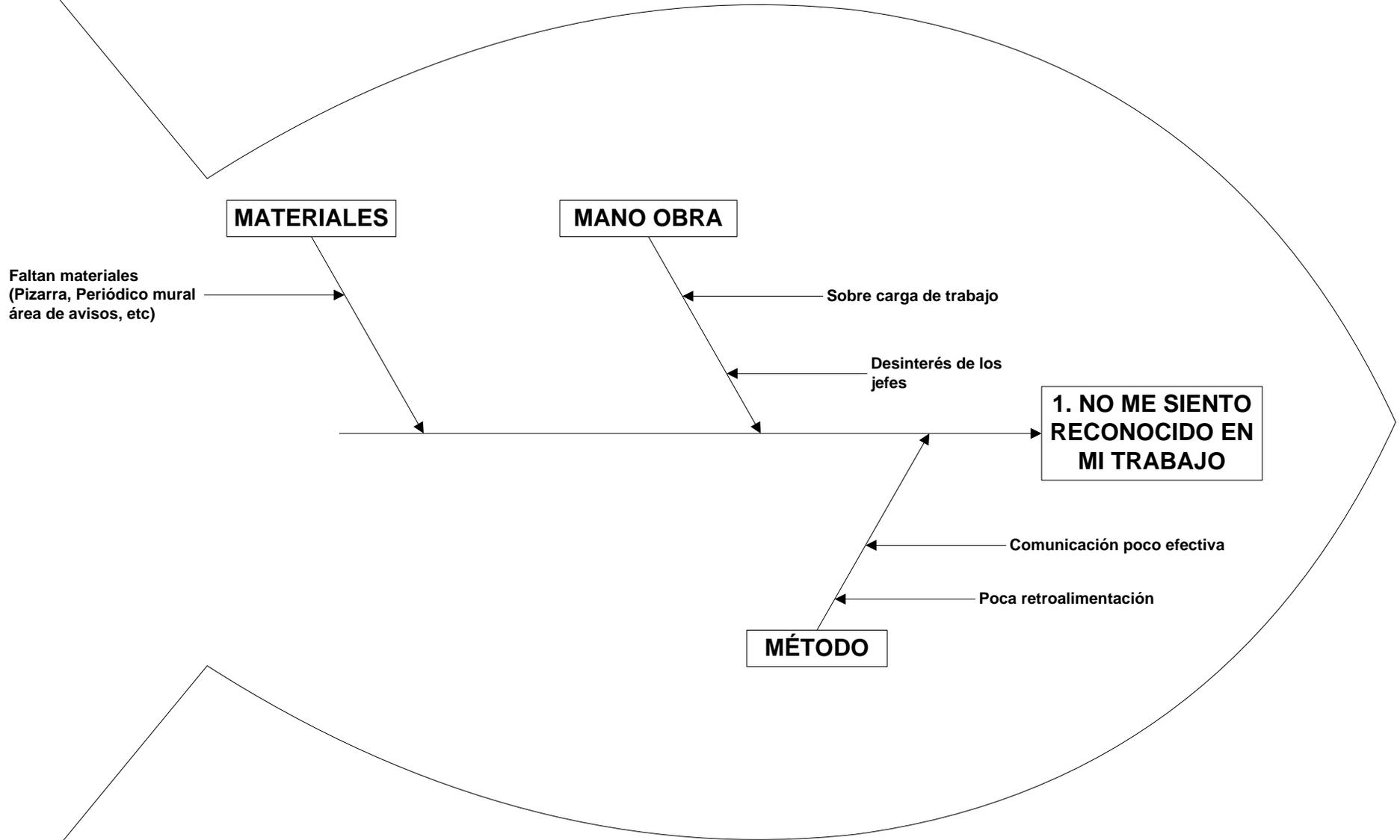
PREGUNTA	RESPUESTA EN PORCENTAJE	
	EN DESACUERDO/ TOTALMENTE EN DESACUERDO (-)	DE ACUERDO/ TOTALMENTE DE A CUERDO (+)
1. Me gusta lo que hago en mi trabajo	11	89
2. Me siento satisfecho de lo que hago	6	88
3. Participo en las actividades que se realizan en el área	6	88
4. Mi opinión es tomada en cuenta	23	71
5. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades	17	77
6. Mi área de trabajo esta limpia	17	61
7. La información que requiero para mi trabajo es clara	17	72
8. Me siento motivado para realizar mi trabajo	22	78
9. Conozco los procesos en los cuales participo (TOTAL/PARCIAL/DESCONOZCO)	0	100
10. Cuento con el equipo necesario para realizar mi trabajo	17	72
11. Existe comunicación que permite la realización de objetivos laborales	17	72
12. Me siento reconocido en mi trabajo	28	55
13. Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficientemente	28	56



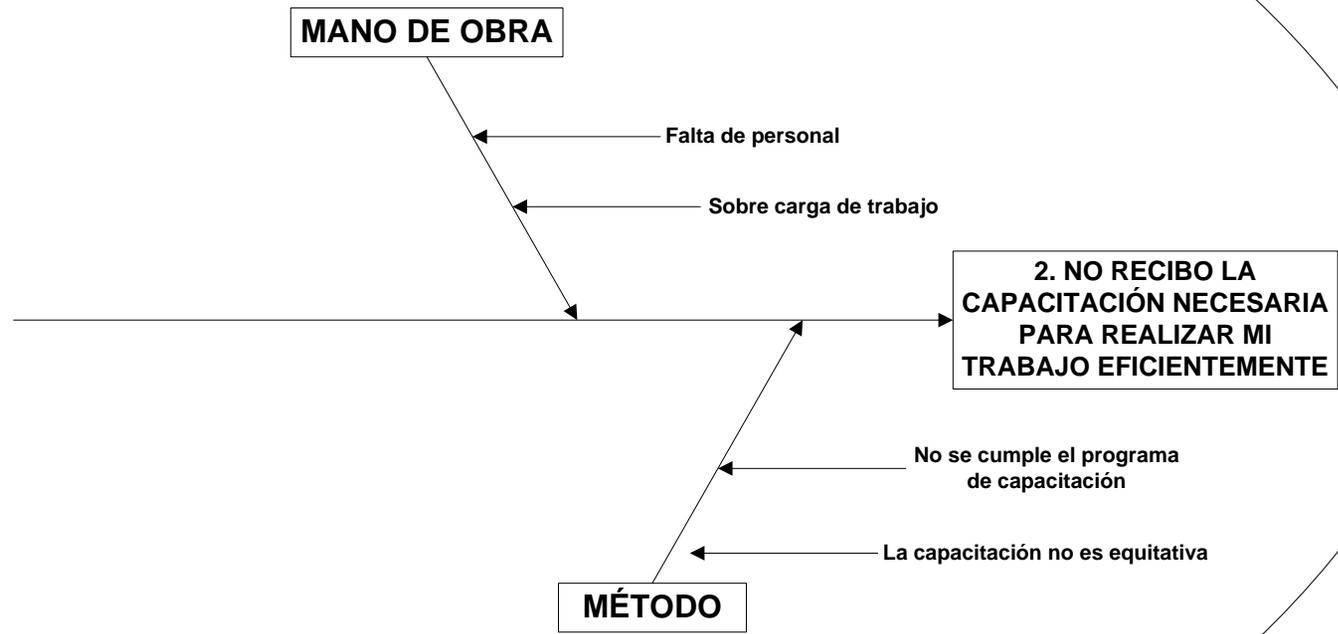
ANEXO 18
TABLA DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS GRUPO TRES
PERSONAL DE BANCO DE SANGRE

N° PREGUNTA	PROBLEMA	FRECUENCIA		PORCENTAJE		PORCENTAJE	PORCENTAJE
		(-)	(+)	(-)	(+)	%	ACUMULADO (-)
12	Me siento reconocido en mi trabajo	5	10	28	55	14	14
13	Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficientemente	5	10	28	56	14	28
4	Mi opinión es tomada en cuenta	4	13	23	71	11	38
8	Me siento motivado para realizar mi trabajo	4	14	22	78	11	49
5	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades	3	14	17	77	8	57
6	Mi área de trabajo esta limpia	3	11	17	61	8	65
7	La información que requiero para mi trabajo es clara	3	13	17	72	8	73
10	Cuento con el equipo necesario para realizar mi trabajo	3	13	17	72	8	82
11	Existe comunicación que permite la realización de objetivos laborales	3	13	17	72	8	90
1	Me gusta lo hago en mi trabajo	2	16	11	89	5	95
2	Me siento satisfecho de lo que hago	1	16	6	88	3	98
3	Participo en las actividades que se realizan en el área	1	16	6	88	3	100
	TOTAL	37				100	

ANEXO 19
GRUPO TRES PERSONAL DE BANCO DE SANGRE

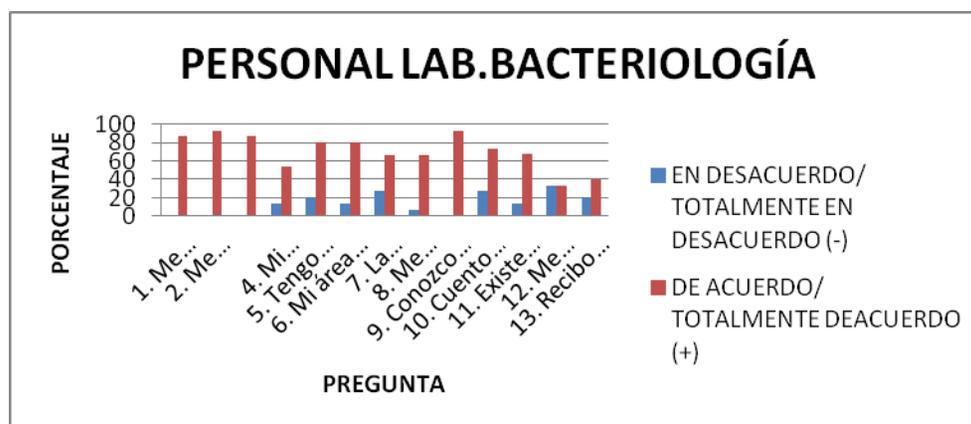


ANEXO 20
GRUPO TRES PERSONAL DE BANCO DE SANGRE



ANEXO 21
RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL GRUPO TRES
PERSONAL DE LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA

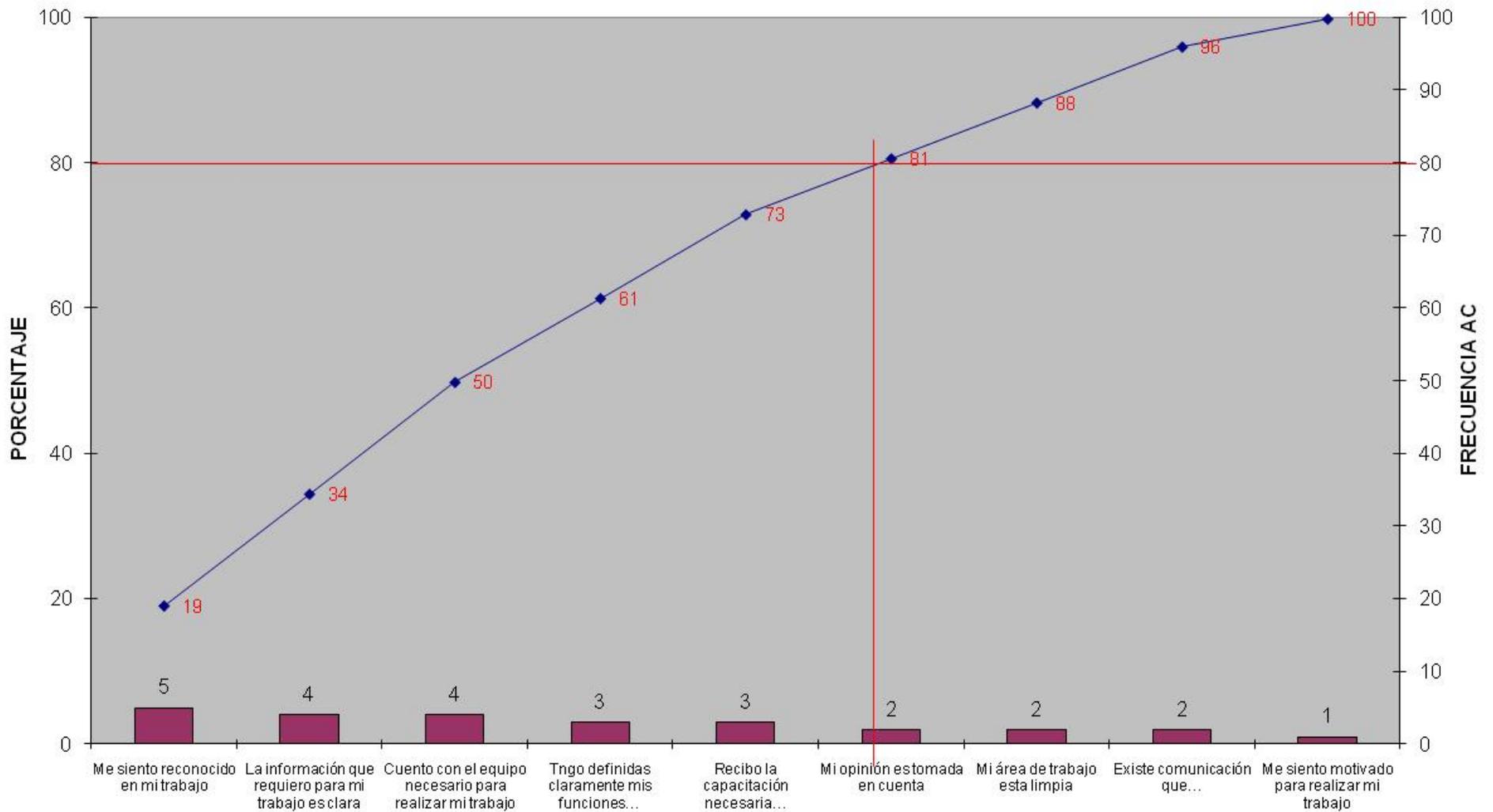
PREGUNTA	RESPUESTA EN PORCENTAJE	
	EN DESACUERDO/ TOTALMENTE EN DESACUERDO (-)	DE ACUERDO/ TOTALMENTE DE ACUERDO (+)
1. Me gusta lo que hago en mi trabajo	0	87
2. Me siento satisfecho de lo que hago	0	93
3. Participo en las actividades que se realizan en el área	0	87
4. Mi opinión es tomada en cuenta	13	54
5. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades	20	80
6. Mi área de trabajo esta limpia	13	80
7. La información que requiero para mi trabajo es clara	27	66
8. Me siento motivado para realizar mi trabajo	7	66
9. Conozco los procesos en los cuales participo (TOTAL/PARCIAL/DESCONOZCO)	0	93
10. Cuento con el equipo necesario para realizar mi trabajo	27	73
11. Existe comunicación que permite la realización de objetivos laborales	13	67
12. Me siento reconocido en mi trabajo	33	33
13. Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficientemente	20	40



ANEXO 22
TABLA DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS GRUPO TRES
PERSONAL DE LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA

N° PREGUNTA	PROBLEMA	FRECUENCIA		PORCENTAJE		PORCENTAJE	PORCENTAJE
		(-)	(+)	(-)	(+)	%	ACUMULADO (-)
12	Me siento reconocido en mi trabajo	5	5	33	33	19	19
7	La información que requiero para mi trabajo es clara	4	10	27	66	15	34
10	Cuento con el equipo necesario para realizar mi trabajo	4	11	27	73	15	50
5	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades	3	12	20	80	12	61
13	Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo eficientemente	3	6	20	40	12	73
4	Mi opinión es tomada en cuenta	2	8	13	54	8	81
6	Mi área de trabajo esta limpia	2	12	13	80	8	88
11	Existe comunicación que permite la realización de objetivos laborales	2	10	13	67	8	96
8	Me siento motivado para realizar mi trabajo	1	10	7	66	4	100
	TOTAL	26				100	

**ANEXO 23
PERSONAL DE LABORATORIO.(LAB.BACTERIOLOGÍA)**



ANEXO 24

BITACORA DEL CÍRCULO DE CALIDAD

FECHA	NUMERO DE ASISTENTES	DURACIÓN REUNION	CONTENIDO DE SESIÓN	COMENTARIOS
9-Junio-10	11	1 hora	Exposición: Generalidades de los CC, Se establecieron las reglas del mismo	Los participantes externaron su incertidumbre y curiosidad al respecto.
16-Junio-10	11	1 hora	Exposición: Herramienta de Análisis de problemas "Lluvia de Ideas"	La participación en el ejemplo-ejercicio fue muy activa
23-Junio-10	11	1 hora	Exposición de Herramienta de Análisis de problemas " Diagrama de Ishikawa causa-efecto"	La participación en el ejemplo-ejercicio fue muy activa
30-Junio-10	10	1 hora	Análisis general de los resultados de la encuesta inicial aplicada a Donadores, se realizo diagrama de Ishikawa de la pregunta n°1 (Anexo 5)	El círculo acordó trabajar con preguntas con resultados por abajo del 90% de satisfacción.
7-Julio-10	11	1 hora	El círculo propone alternativas de solución respecto al tiempo de espera de los donadores	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
14-Julio-10	9	1 hora	Se analizó a detalle los resultados pregunta n°4 de la encuesta realizada a los donadores (Anexo 5), se realizo diagrama de Ishikawa	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
21-Julio-10	11	1 hora	El círculo propone alternativas de solución respecto a los resultados pregunta n°4 hecha a donadores. se asignan actividades y responsables	Las aportaciones son diversas ,sin embargo ,el círculo llega a acuerdos comunes.
28-Julio-10	10	1 hora	Se revisa el avance de las actividades	El Círculo comenta sobre los tiempos de ejecución

4-Agosto -10	11	2 horas	Se proyecta la película "Invictus"	El círculo parece motivado
11-Agosto-10	10	1 hora	Se comenta la película vista anteriormente	El círculo reflexiona sobre tipo de liderazgo, trabajo en equipo y logro de objetivos
18 Agosto-10	10	1 hora	Se retoman las alternativas de solución para los resultados de pregunta n°4 hecha a donadores.	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
25-Agosto-10	9	1 hora	Se analiza de manera general los resultados de la encuesta aplicada al personal médico	La participación es activa. Se priorizan problemáticas
1-sep-10	-	-	Se suspende reunión por auditoria externa	Los integrantes del círculo están nerviosos, tensos.
8-Sep-10	9	45 Min.	Se analiza resultados pregunta n°5 de la encuesta aplicada a médicos y p. (Anexo 9),se realiza diagrama de Ishikawa	El Banco de Sangre se remodela, por lo que están en proceso de mudanza y adaptación de lugar
15-Sep-10	-	-	Se suspende reunión por festejos de Bicentenario	Los directivos toman la decisión
22-Sep-10	11	1 hora	El círculo propone alternativas de solución respecto a la pregunta n°5 de la encuesta aplicada a médicos y p. (Anexo 9),asigna actividades	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
29-Sep-10	11	1 hora	Se analiza resultados pregunta n°4 de la encuesta aplicada a médicos y p. (Anexo 9),se realiza diagrama de Ishikawa	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
6-Oct-10	9	1 hora	El círculo propone alternativas de solución respecto a resultados pregunta n°4 de la encuesta aplicada a médicos y p. (Anexo 9),asigna actividades	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
13-Oct-10	10	1 hora	Se revisa el avance de las acciones de mejora	El círculo reconoce el poco avance

20-Oct-10	9	1 hora	Se analiza result.de la pregunta n°2 de la encuesta aplicada a médicos y p. (Anexo 9),se realiza diagrama de Ishikawa	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
27-Oct-10	9	1 hora	El círculo propone alternativas de solución respecto a los result.de pregunta n°2 de la encuesta aplicada a médicos y p. (Anexo 9),asigna actividades	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
3-Nov-10	8	1 hora	Análisis general de los resultados de la encuesta inicial aplicada al personal de B.S(anexo 17)	La participación es activa
10-Nov-10	11	1 hora	Se analiza result.de la pregunta n°12 de la encuesta aplicada al personal de B.S. (Anexo 17),se realiza diagrama de Ishikawa	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
17-Nov-10	11	1 hora	El círculo propone alternativas de sol .respecto a los resultados Pregunta n°12 de la encuesta aplicada a personal B.S(anexo 17)	La participación del círculo es activa y diversa, lo que genera interés entre los integrantes
24-Nov-10	11	2 hora	Se analiza result.de la pregunta n°13 de la encuesta aplicada al personal de B.S. (Anexo 17) se realiza diagrama de Ishikawa, propone alternativas de sol.	Se concluye el proyecto y se cierra con la entrega de reconocimientos y convivio.

BIBLIOGRAFÍA

BARRA, Ralph (1990). Círculos de calidad en operación, México, Editorial McGraw-Hill, 19pp.

DEL VILLAR, Luis (2007). Médicos de México, Revista médica Médicos de México, V.5, n°65, 20, 21pp.

ESCALONA VELOZ, Rafael (2009). Ministerio de salud pública, reglamento general de hospitales; MEDISAN, V.13 n°1, Santiago de Cuba, 2 pp.

GONZALEZ POSADA, J, (1988). Progresos y perspectivas; México, Revista médica del Instituto Mexicano de Seguro Social, 22:407 pp.

ISHIKAWA, Kaoru . Introducción al control de calidad, México, Editorial Díaz de Santos

JURAN, J.M. Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos, México, Editorial Díaz de Santos, 28 pp.

KARATSU, Hajime (2000). Control Total de la calidad: la sabiduría japonesa. México; Editorial Gestión, 186 pp.

KASUGA, Hermelinda (1991). Círculos de Calidad, la Nueva Dimensión Organizacional. México, Editorial Grad, S.A de C.V., 21pp.

LAGUNA CALDERON, Javier (1990). Mejoría de la calidad de los servicios médicos del departamento del Distrito Federal, México, Salud Pública de México, V.32 (2): 221-224 pp.

LÓPEZ RUIZ, Miguel (2009). Normas técnicas y de estilo para el trabajo académico, México, UNAM, 39, 43, 55, 69 pp.

MALONE, Edvinsson (1998). El capital intelectual, Bogotá, Editorial norma, 16pp.

MINTZBERG HENRY, JAMES QUINN, JOHN VOYER (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, México, Editorial Pearson, 184 pp.

ORTEGA MARAVILLA, Liliana (2010). Manual de Gestión de Calidad DACEE, México, 6pp.

PALOMO IZQUIERDO, Francisco (1991). Círculos de calidad. México; Editorial Marcombo, 34 pp.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1994). Diccionario de la lengua española, Madrid, 5pp.

REYES AGUILAR, Primitivo (2000). Los círculos de calidad en empresas de manufactura en México, México, UNAM, 14-18 pp.

REYES, Iñaki, SERRANO, Ruy (2010). Suplemento Especial Conmemorativo Instituto Nacional de Pediatría, México, 5 pp.

RUELAS BARAJAS, Enrique. REYES ZAPATA, Hilda(1990). Círculos de calidad como estrategia de un programa de garantía de calidad de la atención médica en el Instituto Nacional de Perinatología; Salud Pública de México, 210pp.

THOMPSON, Phillip (1994). Círculos de calidad, cómo hacer que funcionen, Colombia, Editorial norma, 42pp.

TORO ALVAREZ, (1998). Predicción del compromiso del personal apartir del análisis del clima organizacional. México, Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, 134pp.