



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN:

**BUSTAMANTE HERNÁNDEZ VERÓNICA
CARDOSO MARTÍNEZ ELIZABETH
SANTIAGO RAMÍREZ CARMEN**

**CALIDAD DE SERVICIO EN LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**ESTUDIO DE CASO:
HOSPITAL CHURUBUSCO**

ASESOR

PROFR. ADALBERTO CABELLO CHÁVEZ

JUNIO 2005

Agradecemos a nuestros padres el apoyo brindado para poder concluir nuestros estudios profesionales y llegar a la meta que cada una se propuso, con la finalidad de poder crecer más como personas.

Agradecemos la realización de este trabajo al:

Prof. y asesor Adalberto Cabello Chávez

Prof. Carlos Morales y de la Vega

Sra. Guillermina Cardoso Medinilla quien nos permitió hacer el estudio de caso en las instalaciones del Hospital Churubusco.

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS DE LA TESINA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN.....9

CAPÍTULO I: EL PAPEL DE LAS PyMEs EN MÉXICO

1.1	Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en México.....	14
1.2	Clasificación de las empresas según el Diario Oficial de la Federación.....	16
1.3	El papel de las PyMEs en la economía y en el gobierno:.....	20
1.3.1	Características de las PyMEs según el Plan Nacional de Desarrollo.....	21
1.4	Ventajas y desventajas de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	24

CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

2.1	Antecedentes de la Calidad.....	28
2.2	Importancia de un Sistema de Gestión de Calidad, Estructura de una Empresa.....	30
2.3	Programa cinco habilidades para la calidad.....	36

CAPÍTULO III: CALIDAD DE SERVICIO

3.1	Evolución de la Calidad.....	39
3.2	Concepto de Calidad de Servicio.....	40
3.3	Importancia y Beneficios de la Calidad de Servicio.....	42
3.4	Propósitos, Objetivos y Principios de la Calidad de Servicio:	
3.4.1	Propósitos.....	46
3.4.2	Objetivos y principios.....	48

3.5	Liderazgo en el Servicio significa Beneficios.....	52
3.6	Características de los Líderes de Servicio.....	55
3.7	La Calidad de Servicio como Ventaja Competitiva.....	57
3.8	Factores y Perspectivas que el cliente utiliza para evaluar la calidad de servicio:	
3.8.1	Perspectiva del cliente sobre la calidad de servicio.....	58
3.8.2	Factores que el cliente utiliza para evaluar la Calidad de Servicio.....	63

CAPITULO IV: NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

4.1	Antecedentes de las Normas de Calidad.....	65
4.2	Concepto de Norma.....	67
4.3	Certificación:	
4.3.1	Sistemas de Certificación.....	68
4.3.2	Formas y Proceso de certificación.....	69
4.4	Importancia Actual de la Certificación	70
4.4.1	Ventajas y Desventajas de la Certificación.....	73
4.5	Naturaleza única de los servicios.....	74
4.6	NORMA ISO 9000 (Definición):	77
4.6.1	ISO 9004 PARTE 2 La Norma aplicable al Sector Servicios.....	81
4.6.2	Donde se aplica la Norma ISO 9004.....	81
4.7	Características internas para implementar un Sistema de Medición de la Calidad de Servicio.....	87

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASO HOSPITAL CHURUBUSCO.....89

5.1	Descripción de la Empresa:	91
5.1.1	Misión.....	92
5.1.2	Estructura Organizacional.....	92
5.1.3	Criterios de actuación y valores.....	93
5.1.4	Limitaciones y estrategias como PyME.....	95

5.2	La Calidad de Servicio y Factores que contribuyen a ella dentro del hospital.....	96
5.3	Normas específicas aplicables al Hospital Churubusco.....	102
5.4	Certificación como elemento de competitividad:	104
5.4.1	Beneficios de la certificación en el Hospital.....	105
5.4.2	Criterios para la certificación de hospitales.....	106
5.5	Instrumentos de medición y captación de información: Cuestionarios a clientes y empleados.....	111
CAPÍTULO VI: Conclusiones.....		113
Bibliografía y Hemerografía.....		121
Anexos.....		124
	Gráfica de distribución del Sector Servicios en México	
	Cuestionarios a clientes y empleados	
	Gráficas representativas de las respuestas a los cuestionarios de los clientes	

JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La reciente apertura comercial ha dado lugar a diferentes y variados problemas dentro del sector económico del país y ha afectado invariablemente al desempeño productivo de la PyME.

Ante este panorama donde la homogenización de las características de los productos y servicios que se comercializan, han reducido la probabilidad de éxito en la pequeña y mediana empresa y vemos como alternativa de diferenciación y competitividad a la Calidad de Servicio; como una herramienta fundamental para estar dentro de un ambiente competitivo, además de que puede ayudar a sensibilizar al prestador de servicios.

Nuestro estudio de caso es en el Hospital Churubusco, en el cual es importante manejar o utilizar la sensibilización, en cuanto al servicio que proporcione, ya que el factor humano es y deberá ser lo más importante y fundamental para esta empresa.

Para lograr esa sensibilidad, se puede iniciar con su personal dándoles a conocer la importancia que tiene la calidad en su respectiva área de trabajo, asimismo haciéndoles notar que no sólo se benefician en lo laboral también en cualquier ámbito de su vida personal.

En relación a la metodología de investigación la forma adoptada para la realización de nuestro trabajo fue con base a la observación directa, entrevistas al administrador, a empleados y a usuarios del servicio ya que a través de ellos, se llegaría conocer la impresión que tienen de la organización, pero sobre todo de la calidad del servicio que el hospital ha tratado de brindarle siempre a sus clientes. En estos cuestionarios se abordaron tres puntos: el trato o servicio del personal hacia el cliente, la infraestructura del hospital y los precios de los servicios.

La observación directa se planteó con la finalidad de averiguar la descripción del comportamiento del prestador de servicios hacia el usuario. Los cuestionarios aplicados a clientes buscará conocer la perspectiva que tienen de los servicios del hospital.

OBJETIVOS DE LA TESINA

Objetivo General: Conocer el concepto de calidad de servicio y establecer el papel que juega dentro de las organizaciones como ventaja competitiva, y conocer otros temas relacionados con el concepto que hace que una empresa crezca y se desarrolle tal es el caso de la certificación.

Objetivo Específico: Nuestro objetivo de estudio es contestar las preguntas de investigación y transmitir de una manera sencilla y concreta el concepto e importancia de la Calidad de servicio, así como los beneficios que se obtienen al alcanzar la satisfacción del cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de nuestra investigación fue el estudio de la Calidad de Servicio, como factor importante dentro de una pequeña empresa dedicada a los servicios de salud, el cual es un elemento relevante, sobre todo en este tipo de organizaciones, donde el contacto con el cliente es un momento de verdad, que no permite repetir la actuación si ésta no es la adecuada, para hacerla crecer y ser más competitiva en un mercado que día a día exige mayor eficiencia.

Como parte fundamental de la Calidad de Servicio se consideró estudiar la certificación, por su papel de posibilitar un mayor prestigio, imagen y presencia de las empresas dentro del sector servicio, y lograr así una ventaja competitiva.

Nuestra investigación se propuso conocer la Calidad de Servicio a través de un estudio de caso. Para ello se seleccionó el Hospital Churubusco ubicado en la zona Oriente del D.F.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para visualizar la calidad de servicio en el hospital se realizaron algunas preguntas de investigación, las cuales iban enfocadas al tema de estudio, estas preguntas se responden en base a las visitas que se hicieron a la empresa y a la información teórica; poniéndonos en el lugar del cliente, pero también de lado del administrador quien a pesar de querer brindar un buen servicio, tiene que ver sus ganancias reflejadas en sus estados de cuenta, ya que al invertir para lograr su objetivo tiene que incrementar o tener más capital a favor para alcanzar el propósito deseado y así no descuidar a los clientes.

Las preguntas a través de las cuales quisimos abordar la investigación fueron:

- 1- ¿Las PyMEs han logrado tener un mayor auge?
- 2- ¿La calidad de servicio es herramienta de competitividad?
- 3- ¿La opinión y perspectiva del cliente es importante para toda empresa?
- 4- ¿Qué factores visualiza más el cliente en relación al servicio?
- 5- ¿La calidad y certificación van unidas para lograr el éxito de las empresas?
- 6- ¿La Calidad de Servicio, ofrecida en el Hospital Churubusco es adecuada y cubre las expectativas del cliente?

Las primeras cinco preguntas se plantearon de forma general y se respondieron en base a la teoría. La pregunta seis esta referida al objeto de nuestro estudio y trata de captar de manera general nuestro propósito de conocer la Calidad de Servicio del Hospital Churubusco.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, en primer término, establecer las características de las PyMEs; su clasificación según algunas instituciones como son el Gobierno Federal a través del Plan Nacional de Desarrollo y el Diario Oficial de la Federación; su importancia dentro del desarrollo económico del país así como los apoyos que el gobierno les ofrece; el panorama que se vislumbra para ellas con la apertura comercial y la globalización que se esta generando a nivel mundial y como van a lograr permanecer dentro de un ambiente competitivo cuando la competencia se vuelve internacional.

La apertura comercial y la globalización están causando demasiados estragos en nuestro país y sobretodo en las PyMEs que son empresas que a penas comienzan su aventura en un mundo globalizado. A pesar de ello, las PyMEs han jugado un papel importante dentro de la economía e independientemente de su tamaño han generado el empleo que grandes organizaciones no han podido; han sido el soporte muchas veces de estas al maquilar sus productos y formar parte de las grandes cadenas productivas del país; su permanencia y consolidación son de fundamental importancia para la creación de fuentes de trabajo.

En segundo término, queremos mostrar la importancia del concepto de calidad y como ha evolucionado hasta llegar a crear otro concepto muy importante y que hoy conocemos como Calidad de Servicio, la cual se había relegado a un segundo plano por la idea que se tenía de que no era posible medirla o controlarla debido a su naturaleza intangible.

La calidad es un aspecto que se implantó en México en los años setentas, apoyado por los distintos análisis o estudios realizados en países como Estados Unidos y Japón; en el primer país no tuvo el enfoque global ya que este solo lo dirige a determinadas áreas de producción y es Japón quien busca la manera de implantarlo y llevarlo a

todas las áreas de la empresa, iniciando con los círculos de calidad donde se trataba de visualizar la imagen de cada organización por parte de su personal; existen distintas definiciones por autores dedicados al estudio de la calidad y como esta puede afectar o apoyar a la empresa en su crecimiento y visualizándola no solo en los productos, también en el servicio, siendo este el punto de referencia de este trabajo.

Las empresas de servicios forman una parte importante de nuestra economía, es por eso que las empresas dedicadas a este sector han buscado nuevas estrategias que les permita permanecer en el mercado, y tener la visión adecuada para que la calidad de servicio se implante de la mejor manera, Todo ello con la finalidad de elevar la rentabilidad y beneficios, pero sobre todo darle a su principal actor: el cliente, la mejor atención; para lograr satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas, de forma que se mantenga fiel a la empresa.

Por lo tanto la calidad de servicio busca satisfacer al cliente y satisfacer por ende las medidas o parámetros que los clientes describen y manifiestan. Se pretende con ello que la organización permanezca en la mente del usuario, identificándola por su imagen y prestigio, logrando así presencia en el mercado.

Para garantizar el éxito de las empresas de servicios, en el mercado competitivo que se vive actualmente, estas deben de tener una dirección adecuada, un liderazgo que enfoque al personal hacia los objetivos mismos de la organización teniendo la presencia acertada, además de que impulse la expansión de la empresa.

Otro aspecto que abordamos en este trabajo y que es importante para que toda empresa logre estar dentro del mercado es la certificación. La certificación es la garantía de que una organización es seria y comprometida consigo misma y con su entorno. Sin embargo, para conseguir el certificado expedido por organismos especializados; las empresas tienen que cubrir ciertos requisitos, ante estas

instituciones las cuales se encargan de realizar el requerimiento de la norma.

Para asegurar la certificación las empresas tienen que invertir tiempo y dinero, siendo este último un factor determinante y muy escaso debido a que los planes de financiamiento para las PyMEs son insuficientes. Por lo tanto estas tienen que hacer un doble esfuerzo para conseguir su meta, crecer y permanecer en el mercado.

La normalización y certificación de la calidad de servicio en las PyMEs no es muy fomentado, debido a que son empresas muy pequeñas, con recursos limitados y tipos de control que reducen aún más la posibilidad de realizar estos procesos. Sólo aquellas PyMEs que son maquiladoras de otras organizaciones más grandes, tienden a certificarse, por la presión que estas últimas ejercen sobre ellas y ven amenazada su existencia, cuando se les hace mención de que si no cumplen con los requerimientos solicitados por las grandes empresas se tendrá que prescindir de sus servicios. Uno de los factores que impide muchas veces la certificación en las PyMEs es el tipo de control que se maneja, básicamente familiar, es decir, un patriarca, (el dueño) es quien tiene y concentra toda la autoridad y responsabilidad de la organización; la falta de delegación de responsabilidades los abruman ya que necesitan ser ellos mismos los que desarrollen los trabajos, por que no confían en la gente. Además de que generalmente los empresarios o dueños de ellas, son quienes las administran, la falta de visión, y además la falta de capital son factores que le impedirán de algún modo ver las ventajas de la certificación. Aunado a todo esto, esta la excesiva información sobre el tema y la poca experiencia que se tiene para analizarla y utilizarla adecuadamente.

El sector salud es uno de los sectores con mayor normatividad, obviamente por la naturaleza de su función. Distintos organismos controlan que se cumplan las normas correspondientes y que por ley siempre están siendo auditadas. Dos de los organismos más

importantes dentro del sector salud son: LA SECRETARÍA DE SALUD y la SECRETARÍA DE HACIENDA entre otros. La certificación para este sector no se relega a un segundo plano, ya que esta representa una ventaja competitiva dentro del mismo y si bien es cierto que la certificación no es el principal objetivo de los pequeños hospitales, estos deben cumplir cabalmente y al pie de la letra las normas que son vigiladas por los dos organismos antes mencionados, garantizando que al cumplir con ella, se esta cumpliendo con toda norma requerida logrando con ello el objetivo de los mismos.

El último capítulo de este trabajo se refiere al estudio de caso. Lo enfocamos al sector salud, y lo realizamos en el Hospital Churubusco, que por las características que presenta en cuanto al número de empleados, el tipo de administración y estructura organizacional se encuentra dentro del sector de PyMEs.

La elección del hospital Churubusco se dio gracias al apoyo del Profesor Carlos Morales y de la Vega, en virtud de su relación con pequeñas empresas dentro de la misma zona. El profesor nos sugirió que el hospital sería una buena opción para realizar nuestro trabajo sobre el tema de la calidad de servicio. Amablemente nos contacto con la administradora del hospital Churubusco la Sra. Guillermina Tello, quien nos apoyo siempre en la realización de nuestro trabajo, permitiéndonos hacer las visitas necesarias para observar el funcionamiento del hospital, guiándonos y explicándonos las diferentes áreas que lo integran; posteriormente nos dio algunas pautas para realizar la encuesta a empleados, clientes y para entrevistar a los diferentes encargados de área. Todo esto en conjunto nos permitió tener un mejor y mayor conocimiento de lo que es el concepto de calidad de servicio y la importancia que ha ido tomando a través de los años en las organizaciones, independientemente de su tamaño.

Aún cuando el hospital Churubusco cuenta con medidas enfocadas a la calidad de servicio pudimos observar que requiere crecer y lograr atraer más clientes ya que es una de las preocupaciones que tiene el administrador y busca las mejores estrategias para hacer que el hospital siga vigente y sea atractivo para los clientes de esa zona y a su vez pueda recomendarlo en base a sus propias experiencias.

CAPÍTULO I: EL PAPEL DE LAS PyMEs EN MÉXICO.

1.1 IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMEs) EN MÉXICO.

Antecedentes de las PyMEs.¹

Definición del concepto de PyMEs.

Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, que responda a los siguientes parámetros y características:

En ninguna definición se puede pretender recoger todos los elementos que determinan que una empresa sea “pequeña o mediana”, ni los que diferencian a las empresas, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

La definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas (PyMEs) se ha basado en varios criterios, que son básicamente:

- ❖ El número de trabajadores que emplean
- ❖ El volumen de producción o de ventas
- ❖ El valor del capital invertido
- ❖ El consumo de energía.

Las PyMEs se definen con base al número de empleados y al sector económico en el cuál se desempeñan.

Las microempresas:

Estas empresas se pueden identificar por tener escasos recursos y escaso tamaño, el dueño de la empresa, generalmente realiza todas las

¹ Secretaría de Economía

funciones y toma todas las decisiones que afecten de manera directa a la empresa, carecen de tecnología, su organización es sencilla. También se les conoce como talleres o de índole artesanal.

De 0 a 30 empleados en el sector industrial

De 0 a 5 empleados en el sector comercio

De 0 a 20 empleados en el sector servicio

- ❖ Su capital de inversión es mínimo aportado generalmente por el dueño.
- ❖ Su capacidad administrativa es débil, basada en el empirismo.
- ❖ La tecnología que utilizan es manual y con pocas herramientas.
- ❖ El mercado que domina y provee es local.
- ❖ Su organización es de tipo familiar.
- ❖ Cuenta con una estructura organizacional sencilla y sin niveles jerárquicos que asignen funciones específicas.
- ❖ La cantidad de trabajadores es poca y en muchas ocasiones serán los miembros de la familia.
- ❖ La dirección y organización esta a cargo del dueño.

Pequeña Empresa:

Son empresas de poco tamaño y pocos recursos, se caracterizan por incluir en sus tareas funcionales y operacionales a los miembros de la familia, su tecnología no es muy avanzada y suelen utilizarla de segunda mano.

De 31 a 100 empleados en el sector industrial

De 6 a 20 empleados en el sector comercio

De 21 a 50 empleados en el sector servicios

- ❖ Su organización tiende a ser familiar.
- ❖ La inversión o capital es aportado por uno o dos individuos que constituyen una sociedad.
- ❖ Los dueños dirigen la empresa.

- ❖ Su tecnología es semiautomatizada utiliza más maquinaria y equipo.
- ❖ En su estructura organizacional existe una división de trabajo con funciones específicas, pero aún así no deja de ser sencilla.
- ❖ El mercado que domina suele ser más amplio, llegando a ser regional.²

Mediana Empresa:

Son empresas de tamaño intermedio y de razonables recursos, sus sistemas productivos son más automatizados que la pequeña y micro empresa, su organización cuenta con funciones más específicas, sus productos o servicios son más diferenciados.

De 101 a 500 empleados en el sector industrial

De 21 a 100 empleados en el sector Comercio

De 51 a 100 empleados en el sector Servicios

Empresas de Servicios. Son aquellas que venden asesoría, asistencia, transporte, publicidad, implantación de sistemas, etc.

1.2 Clasificación de las empresas según el Diario Oficial de la Federación

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación publicado el día 30 de marzo de 1999, se clasifica de la siguiente manera:

TAMAÑO	CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-30	0-5	0-20

² "NAFINSA," Micro y Pequeña empresa Reglas de Operación P. 98 En de la ALCALA SUAREZ Gabriela "la importancia de la organización de la información financiera" TESIS UVV.1996 "idem.

PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501- adelante	en 101- adelante	en 101- adelante

También en el Diario Oficial de la Federación publicado el día 3 de diciembre de 1993 según el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y pequeña, clasifican a las empresas de acuerdo a las ventas anuales obtenidas:

TAMAÑO DE LA EMPRESA.	VENTAS ANUALES.
MICRO	Hasta 900,000
PEQUEÑA	Hasta 9,000,000
MEDIANA	Hasta 20,000,000
GRANDE	mas de 20,000,000

De acuerdo a las dimensiones de cada empresa, José Antonio Fernández Arena concluye que:

Micro empresa: Es aquella que está formada por un taller familiar o de índole artesanal, dando un énfasis en los servicios.

Pequeña empresa: Cuenta con una iniciativa modesta y con una supervivencia frágil.

Mediana empresa: Tiene un esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados, con un prestigio y calidad.

Grande empresa: Tiene líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

Tipo de la Empresa, Propósito, y Filosofía empresarial.

Abordar el tema “empresa” implica partir de su definición, la cuál, en sentido amplio se refiere a una industria o sociedad mercantil que realiza negocios.

De tal forma, y como lo expone Salvador Mercado³ una empresa se organiza para producir y/o distribuir algo que tenga un valor económico; y en una economía de libre mercado cualquier bien o servicio que tenga valor, es menester que posea un poder denominado “utilidad” y que, asimismo satisfaga necesidades.

Hasta hace apenas dos décadas que se les empieza a dar la importancia requerida, puesto que tanto en los países industrializados, como en los que están en vías de desarrollo han fortalecido sus políticas de apoyo como parte integral de los planes de crecimiento nacional. Esto debido a que se ha comprobado que ante circunstancias difíciles, las PyMEs pueden amortiguar de forma positiva la caída del empleo y la producción, además de que ayudan al progreso de las regiones.

En su gran mayoría las pequeñas empresas están dedicadas a las actividades comerciales. En donde la actividad comercial tiene una importancia fundamental dentro de la vida empresarial, pues cerca del 80% de estas empresas se dedican al comercio o la prestación de servicios y el resto a actividad de empresas dedicadas a la actividad de mercado. La pequeña empresa tiene aquí una de sus actividades principales.

Las PyMEs no solamente tienen importancia económica, sino además una enorme importancia en el desarrollo social de nuestro país.

³ Mercado H Salvador. Mercadotecnia Industrial. México. Editorial PAC S.A.deC.V.1995.P 1,2

La importancia de las PyMEs radica en que constituyen el primer eslabón de una larga cadena productiva que se observa desde que el comercio constituía un factor de comunicación importante. Y es a partir de la Revolución Industrial cuando se empiezan a vislumbrar estudios sobre los factores socioeconómicos en ellas.

La importancia de las PyMEs transita precisamente por la innovación, es decir la innovación y su rol en el enfrentamiento de los retos de la competitividad, dado que estas organizaciones tienen un papel mayoritario en el tejido productivo y empresarial existente.

Así mismo estas empresas representan una opción importante de autoempleo y por ende contribuyen a la generación de empleos; elevan el nivel de ingresos de la población proporcionan capacidad de compra a sus empleados por medio de retribución económica que ofrecen. También son un mecanismo en la captación de pequeños ahorros, para hacerlos productivos, ya que de otra manera esos ahorros permanecerían ociosos.

La mayor concentración de las PyMEs se localizan en las principales ciudades del país, debido a que, por su propia infraestructura éstos estados permiten su desarrollo. Se localizan principalmente en el Distrito federal, seguido por el estado de México, Puebla, Nuevo León, Jalisco, Guanajuato y Veracruz, que en su conjunto abarcan al 61% de todas las empresas de este sector.

Lo anterior, proporciona una visión más clara en cuánto a cifras se refiere de la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa, pero no sólo radica en función de números, tal como lo menciona Espinoza Villareal (1993) ya que."Es manifiesta la importancia que para la economía de las diferentes naciones adquiere la atención de las micro, pequeñas y medianas empresas, no sólo por su participación en la producción de bienes o de servicios para el abastecimiento del consumo nacional, sino además por su capacidad de adaptarse eficazmente a los

cambios tecnológicos por la generación de empleos con menores inversiones y por sustentarse como elemento principal de una política económica en la generación y redistribución del ingreso.⁴

“La micro, pequeña y mediana empresa desempeña un papel importante en la modernización de aparato productivo del país,⁵ constituye la principal fuente de empleo en los sectores secundarios y en este sentido, la microempresa organizadora de ferias tiene como meta fundamental su paulatina profesionalización y su crecimiento y desarrollo en el mediano y largo plazo.

1.3 El papel de las PyMEs en la economía y en el gobierno

El papel de Las pequeñas y medianas empresas representan gran parte de la economía en México, donde día a día se aprecia claramente y con mayor fuerza que la competencia y los nuevos retos de la globalización tienden a hacer más complejas y capaces a estas importantes organizaciones.

Para el gobierno de nuestro país el desarrollo económico se sustenta en dos principios básicos: El bienestar de la población que significa mejorar el ingreso y capacitación adquisitiva más empleo; e impulsar el crecimiento de la economía interna, al fortalecer el mercado complementar las exportaciones y el crecimiento.

Una de las prioridades del presidente de México, en cuanto a política económica se refiere es el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs); la finalidad es que sigan aportando la mayor parte del Producto Interno Bruto Nacional.

La economía mexicana ha surgido de la historia de un país con luchas internas y segmentos de poder que han dificultado en varias

⁴ Espinoza Villareal Oscar “El impulso a la Micro, pequeña y Mediana Empresa, p. 24.

⁵ revista microempresa, año II núm. 6 p. 15-16.

ocasiones el desarrollo del país. Las empresas nacen para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución, aunque en el caso de México, estas han sido por tradición solamente artesanal, mientras que en las grandes empresas con inmensos capitales han sido principalmente extranjeras ya que nuestros gobiernos les han ofrecido un país incipiente industrialización, y principalmente mano de obra barata.

La economía mexicana ha adquirido una nueva fortaleza durante los últimos años. Un mayor entorno macroeconómico de mayor certidumbre ha constituido el ambiente propicio para un crecimiento más sólido. Aunado a ello, la creciente apertura a los flujos internacionales de comercio y de inversión brinda oportunidades crecientes para transformar ese crecimiento en un mayor bienestar.

En la competitividad de la economía mexicana se ha fortalecido considerablemente durante los últimos años. La extensa, rápida y profunda apertura a los flujos del comercio y del capital y diversas reformas al marco institucional y regulatorio han ejercido un efecto amplificador de las ventajas inherentes con las que ya contaba nuestra economía, tales como la disponibilidad de una fuerza de trabajo con experiencia y una posición geoeconómica privilegiada.

1.3.1 Características de las PyMEs según el Plan Nacional de Desarrollo. (2000-2006)

Corresponde al ejecutivo federal la conducción responsable de la economía, a fin de establecer condiciones que lleven al logro de mejores condiciones de vida para la población, mediante un entorno macroeconómico que promueva la estabilidad y la certidumbre, una mayor eficiencia en la operación de los mercados y un sistema financiero sólido y efectivo en la canalización del ahorro hacia el financiamiento del desarrollo.

Las características de las PyMEs según el plan Nacional de Desarrollo del presidente Vicente Fox, son una especialización reducida en la administración, vínculos personales estrechos, obtener créditos más fácilmente, implantar técnicas de crecimiento y procesos tecnológicos y de capacitación, cultura empresarial amplia para que les facilite el ingreso a las cadenas productivas.

En el Programa nacional se identifica las necesidades de normalización a mediano y largo plazos, para las PyMEs. Elevar la competitividad de la industria y del comercio en los ámbitos nacional e internacional, y se fomentará la aceptación de productos mexicanos de calidad en el mercado global. El fortalecimiento del sistema de metodología legal brindará seguridad a la industria y a los consumidores finales, al garantizar la medición exacta de sus transacciones comerciales. Mejoramiento en el sistema financiero, que en el caso de México no cuenta con las condiciones que permitan ofrecer tasas de interés competitivas para los sectores productivos y para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas poseen una importancia especial para nuestro país, ya que representan la mayoría del total de empresas constituidas en México y también porque emplean a más del 42% de la población económicamente activa, al tiempo de contribuir aproximadamente con el 23% del producto interno bruto. Por esta razón el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía entre otras instancias de fomento, realiza actividades de manera programada conforme a los objetivos principios, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de los objetivos de la Secretaría de Economía, esta el de promover la competitividad y el crecimiento económico de las empresas del país y en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La secretaría de Economía apoya a las PyMEs con recursos humanos y económicos.

El Apoyo con recursos humanos es particularmente accesible, puesto que ofrece información al público en general respecto al acceso de información para poder tener una panorámica extensa y atención especializada, lo que permite una información clara y opciones que permitirá tomar una decisión efectiva.

Apoyo a las PyMEs con información sobre el mercado que hay en cada entidad federativa, los sectores productivos, la concentración geográfica del mercado, etc. También dicha secretaría otorga información sobre oferta y demanda, sobre precios, promoción etc.

Información sobre las cadenas productivas, da a conocer los eslabones y los nombres de las empresas registradas en dichas cadenas (Flujos de comercio o negocio, integración de actividades productivas y comerciales;) otorga información sobre el programa de desarrollo de proveedores, acerca de las alianzas, agrupamientos empresariales y empresas integradoras e información sobre la ubicación de parques industriales.

Apoya con la información sobre temas relacionados con la actividad exportadora, programas de oferta exportable, demanda de productos mexicanos, promoción en el exterior, estudios sobre los mercados del exterior, y como hacer competitivo un producto, etc. brindando asesoría en este tema.

Imparte diversos cursos de capacitación, sobre temas como:

- Modernizar su establecimiento.
- Fomente la cultura empresarial de su empresa.
- Programa de apoyo al desarrollo artesanal.
- Programa regional de competitividad sistémica, entre otros.

La secretaria de Economía en coordinación con otras instituciones han creado el programa de desarrollo de proveedores, que a nivel nacional busca integrar a las PyMEs a la cadena industrial, comercial y de servicios de las grandes empresas establecidas al país.

Entre otros, se pretende alcanzar los siguientes objetivos.

- Facilitar el contacto inicial de las PyMEs con las grandes empresas establecidas en el país.
- Difundir entre las PyMEs los criterios, políticas de selección y los requerimientos de las grandes empresas, para que evalúen su potencial real de convertirse en sus proveedores calificados.
- Propiciar la realización de negocios entre las grandes empresas y las PyMEs como proveedores potenciales.

Dentro de los apoyos económicos que la secretaría de Economía proporciona a las PyMEs destaca el Programa Nacional de Financiamiento a micro empresarios (PRONAFIM) con el objetivo de incentivar el autoempleo y de manera lograr que los microempresarios ingresen a la cadena productiva del país.

1.4 Ventajas y Desventajas que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas⁶.

VENTAJAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS

- Capacidad de generación de empleos.
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y de consumo básico.
- Contribuyen al desarrollo.
- Flexibilidad al tamaño de mercado.

⁶ www.gestiopolis.com/canales2/economía/PyMEs.htm

- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja ocupación del personal.
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos.

DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

MEDIANAS EMPRESAS⁶

VENTAJAS

- Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.
- Tiene una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar convertirse a una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa , debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y acampan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.

DESVENTAJAS

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente por los controles de calidad, son mínimos o no existen.

⁶ www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm

- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal pero cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas a nulas.
- Algunos otros problemas como ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mal atención al público, precios altos, o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Los mejores resultados que se ven hoy en día y para que se conserven en un futuro, se ven en aquellas empresas que se agrupan., de esta forma se fortalecen en sus capacidades comerciales, financieras e incluso tecnológicas, los especialistas estiman que un empresario medio y racional usará estrategias de asociación para conservar y eventualmente mejorar su competitividad en un mundo globalizado.

CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

2.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

Después de la Segunda Guerra Mundial las empresas se veían afectadas por costos elevados y márgenes de utilidad reducidos, haciendo que los mercados tuvieran situaciones difíciles de superar y existiera una competencia difícil de equilibrar.

Asimismo se comienza a desarrollar nuevas tecnologías provocando presión a los empresarios debido a que esta tenía un alto costo; pero a su vez los dueños observan aspectos de mayor interés atención en sus fábricas, haciéndolos más cuidadosos y observadores en la producción de sus determinados productos, apreciando en términos de costos, prevención en sus insumos o materia prima, y equipos, estos factores eran importantes para que las fábricas estuvieran dentro del mercado competitivo que se daba en ese entonces.

En 1973 se introduce a México la nueva tendencia, iniciándose con los círculos de calidad dentro de las empresas mexicanas, esta promoción fue amplia y participativa por parte de los trabajadores, ubicándose en el análisis, detección y corrección de errores.

Como principal líder en difundir el término de calidad fue el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECA)⁷, el cual se encarga de apoyar los programas de calidad para empresas mexicanas como PEMEX, ISSSTE, IMSS, y Comisión Federal de Electricidad entre otras.

El término de calidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, anteriormente se consideraba solo como variación de aceptación, donde solo participaba el departamento de control de calidad y producción, dejando a un lado al usuario, consumidor o cliente, el cual es un factor importante para cualquier empresa no importando su actividad.

⁷ Macrina Martínez, Calidad Total, p.4

Actualmente este término ha ido evolucionando y la visión que se va adquiriendo en los empresarios es mayor, conforme el mercado se va ampliando, pero a su vez esto les exige una mayor atención al producto. Debido a esta visualización comienza a darse un estudio o análisis más profundo de la calidad siendo en este sexenio donde se le ha dado un mayor auge.

Va surgiendo el aseguramiento de calidad donde se empleaba la frase “Prevención más que Detección”, con esta frase se pretendía emplear dos partes importantes del proceso administrativo, la prevención y la planeación, ambas ligadas para lograr un mejor proceso de producción; también pretende lograr una mayor participación de los empleados, así como una forma óptima de organizar a su personal, materiales, equipos y documentación, aspectos que son parte fundamental para que cualquier empresa crezca y se desarrolle utilizando con ello las mejores estrategias para estar presentes dentro de un mercado y ser competitivos con empresas que tengan su mismo giro comercial.

Para lograr la competitividad deseada a través de la calidad, las empresas deben implantar un Sistema de Calidad, el cual va a considerar algunas fases como son: Planeación y Estructura Organizacional para la realización de actividades; Documentar el Sistema en Manual de Políticas y Procedimientos, Instructivos y Formatos; Implantación de lo documentado, Auditorias al Sistema (tanto internas, como externas)⁸.

Las fases antes mencionadas son parte esencial de la calidad y su finalidad es estructurar bien a la empresa para que esta pueda prestar el servicio que desea. Estas fases dan hincapié a la certificación, que en la actualidad va a ser el que dará pauta a que las empresas se mantengan activas y no descuiden ningún aspecto fundamental de su

⁸ La Universidad Tecnológica de León, Colección Innovación y Calidad (DG AIR), p. 4

estructura y organización para poder mantenerse ante la competencia y obtener y mantener el certificado que otorga ISO9000⁹ .

Está como otras instituciones se han creado para hacer que las empresas se mantengan a la vanguardia, dentro de una economía volátil y competitiva tanto nacional como internacionalmente, donde se va a tener que estar presente a través de la calidad, la cual será el precio que tendrán que pagar para poder brindarle a las empresas imagen y prestigio.

Por otro lado con la firma del Tratado de Libre Comercio hace que el tema de calidad y productividad se vuelva un punto importante, ya que los países participantes se ven obligados a contar con empresas competitivas o de lo contrario tendrán un futuro desalentador¹⁰.

2.2 IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA

Debido al auge que ha tenido la calidad en nuestro país las empresas han tenido que reestructurar su organización; esto con la finalidad de poder crecer y ser eficientes dentro del juego de la competencia, entre empresas donde su principal actividad y preocupación es ofrecer un excelente servicio a los consumidores.

En relación a la reestructuración que deben de realizar las empresas esta el implantar en ellas un Sistema de Gestión de Calidad Total, el cual se puede aplicar tanto a producto como a servicios e incluso a mejoras de la calidad de vida que se define como el reto de la economía de servicios¹¹.

⁹ Vicente Oria Razo, ISO 9000 (DGAIR), p.1

¹⁰ Pérez González Estrella, Calidad Total en McDonald's, p. 13

¹¹ Pedro Larrea, Calidad de Servicio del marketing a la Estrategia, p. 59

Sin embargo para muchas empresas el término de sistema de Gestión de Calidad Total, no les es familiar o solo habrán escuchado comentarios sobre el tema, el cual suele tener otros nombres como: TQM (Total Quality Management); CWQC (Company Wide Quality Control); TQC (Total Quality Control) o CTE (Control de la Calidad por toda la empresa); en realidad la sigla no interesa, lo importante es entender que la Gestión de la Calidad Total es un sistema destinado a mejorar el desempeño de las empresas¹². Existen varios instrumentos disponibles para que la GCT se implante; uno de ellos es el uso de sistemas de control y no solo como simple verificación e inspección sino como administrar y gerenciar, observando todos los productos y servicios que genere la empresa.

Dentro de la GCT el concepto de calidad se entiende como una oportunidad para competir. Satisfacer las expectativas del cliente, maximizar el valor para el usuario y la búsqueda de la excelencia son, en este enfoque la clave para alcanzar la calidad ¹³; aunado a que estas organizaciones se encaminen al cumplimiento de normas y especificaciones para poder implantar el Sistema en las empresas que quieren ser competitivas.

La Gestión de Calidad Total es un proceso dinámico y de mejora continua, dentro de cualquier empresa que persigue mejorar la calidad en todos los aspectos de su organización, buscando la satisfacción del cliente; para lograr y llevar a cabo este objetivo, la estructura de la organización tendrá que cumplir con las normas establecidas por la COPANT y otros organismos.

¹² Manual de Gestión de Calidad, DGAIR, p.10

¹³ Gestión de la Calidad y Diseño Organizacional, p. 60

La COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y el INLAC(Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad), organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial. En México Dirección General de Normas (DGN)¹⁴.

El sistema de Gestión de Calidad debe ser implementado por la organización, previamente diseñado en la planeación estratégica que se haya desarrollado en la organización. Este sistema se influenciará por objetivos, necesidades, por el tamaño y la estructura de la organización, pero lo más importante es lograr aumentar la satisfacción del cliente, cubrir las expectativas esperadas como pueden ser actitud del personal y actividad en el diagnóstico entre otras.

Este sistema de Gestión se vera regulado o evaluado por los organismos correspondientes para poder lograr la certificación, evaluando primeramente la capacidad que tiene la organización para cumplir con los requisitos que el cliente solicite. Para que la empresa funcione de manera eficaz; esta debe identificar y gestionar las actividades realizadas entre sí y así poder evaluar los pasos o bien controlarlos para saber que la interacción entre ellos puede llevar a un excelente resultado.

Para la realización de la gestión de calidad el cliente juega un papel muy importante ya que es el elemento fundamental para el crecimiento de la organización, es por eso que se debe de comprender el ¿porqué? de ciertos requisitos solicitados por el cliente para poder evaluar y así obtener una eficacia en el sistema implantado.

Dentro de un sistema se debe implementar cierto modelo o proceso de metodología PHVA, el cual se podría hacer de la siguiente manera:

¹⁴ Manual de Sistema de Gestión de la Calidad, Norma Mexicana IMNC, DGAIR, p. 5

Planificar: establecer los objetivos y procesos a seguir en relación al cliente y con las políticas.

Hacer: implementar procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto e informar sobre resultados.

Actuar: tomar acciones para el mejoramiento.

La norma NMX-CC-9001-IMNC, especifica requerimientos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para su certificación. Se centra en la eficacia del sistema de gestión para dar cumplimiento a los requisitos del cliente¹⁵.

Norma NMX-CC-9004-IMNC, orienta sobre los objetivos, mejora continua del desempeño y la eficiencia¹⁶.

El IMNC: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
COTENNSISCAL: Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad.

Organismos que regulan de alguna manera que la gestión de calidad se este cumpliendo; estos establecen ciertos requisitos para un sistema de gestión se implante en la organización.

Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios.

^{15 y 16} Manual de Sistema de Gestión de la Calidad, Norma Mexicana IMNC, DG AIR, p. 3

Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos en los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de conformidad de los clientes.

Cualquier organización debe implementar su sistema para poder observar la eficacia que se está dando dentro de su organización; asimismo debe implementar acciones para alcanzar su objetivo como organización, realizando el seguimiento, la medición y el análisis.

La documentación para implementar el sistema es:

- ❖ Declaraciones documentadas de una política y de objetivos de la calidad
- ❖ Manual de la calidad
- ❖ Procedimientos documentados requeridos en la compra
- ❖ Registros requeridos por la norma

La documentación puede variar debido al tamaño de la organización, tipo de actividad y competencia personal.

Como parte importante en el sistema es la responsabilidad de la Dirección, ya que esta debe proporcionar evidencia, comprometiéndose a la mejora continua de su eficacia, como satisfacer al cliente; el establecer o dar a conocer la política y el objetivo a su personal, hace que este se involucre y sienta cierto grado de compromiso hacia su empresa, ya que de ella depende su estabilidad económica y social; esta última porque tiene cierto vínculo con su entorno debido a que el aspecto de salud enfoca desde su vida y la de una sociedad, es decir hacerle ver el lado humano y no lucrativo que puede tener el mantener a su organización.

Si se cuenta con cierta disponibilidad de recursos en la organización, esta se puede ver encaminada a lograr una eficacia excelente en cuanto al servicio. El establecimiento de la política debe ser concreta y fácil de comprender por el personal, asimismo debe ser

adecuada al propósito que se tiene como organización y en el cual se visualice el compromiso que se tiene como institución hacia el usuario.

El objetivo debe ser ambicioso pero fácil de alcanzar, considerando a su vez los recursos con los que dispone la organización.

Pero no basta con implementar un sistema de calidad hoy; no, este sistema debe de estarse evaluando y revisando constantemente para poder observar el resultado, las oportunidades de mejora, así como la posibilidad de efectuar cambios que favorezcan al sistema y por supuesto a la organización.

Dentro de la revisión se debe considerar que se hacen auditorias, las cuales ayudan o sirven de retroalimentación con el cliente esta comunicación se podrá establecer mediante encuestas donde podrá preguntarles acerca del servicio; asimismo se observan las posibles acciones correctivas y/o preventivas, acciones de seguimiento y recomendaciones para la mejora.

Esta retroalimentación con el cliente y con la comunicación que se ejerza con él, se podrá saber si el sistema ha sido empleado de manera eficaz para lograr el objetivo esperado, brindar un servicio óptimo haciendo sentir al cliente como un elemento importante para la empresa.

Otro aspecto importante que se debe considerar y no olvidar es el personal de la empresa, ya que este es el factor más importante dentro de ella; el personal es quién nos proporciona la imagen como organización, es por ello que debe estar consciente de la pertinencia e importancia que tienen sus actividades y que estas ayudarán al logro de los objetivos.

Internamente el sistema considera la infraestructura, la cual se compone de equipos de computo, edificio y apoyo de algún transporte, equipo de cirugía, mobiliario y todo lo necesario para llevar a cabo la prestación del servicio.

La planificación consistiría en como se va a realizar el servicio; este punto constará de la estrategia a realizar, como se quiere dar el servicio, que va a ofrecer, que necesita para lograrlo, existe capital para ello, como se van a cubrir las expectativas del cliente y que medios se van a utilizar.

En resumen se podría decir que la implantación del sistema se debe cumplir con requisitos establecidos por determinados organismos, difundir el objetivo y la política, pero sobre todo revisar la funcionabilidad del sistema mediante auditorias, consultas es especial a los clientes y evaluar los hechos para realizar una posible mejora en caso de ser necesaria, pero el resultado óptimo sería la permanencia o preferencia del cliente por el servicio brindado.

Las compras también se consideran dentro del sistema, debido a que el adquirir material de primera, hará que el servicio sea igual, ofrecer equipo adecuado a los médicos para que estos se sientan satisfechos o cubiertos a la hora de realizar su trabajo mostrando con ello la eficacia de la organización; posteriormente realizar una evaluación del material o equipo obtenido para saber si fue un indicador aceptable, y lograr con ello esa calidad de servicio que tanto se busca en las empresas.

2.3 PROGRAMA CINCO HABILIDADES PARA LA CALIDAD

El programa cinco habilidades para la calidad o 5'S fue creado en Japón y tiene como objetivo cambiar la manera de pensar de las personas en la dirección de un comportamiento mejor para toda la vida. Es una nueva forma de conducir la empresa, con aumentos efectivos de

productividad englobando cinco habilidades o sentidos fundamentales para la calidad. El origen de la denominación está en las palabras japonesas SEIRI, SEITON, SEISO, SEITSUKE, SEIKETZU, que en español fueron traducidas como Sentido de Organización, Ordenamiento, Limpieza, Conservación / Padronización y Autodisciplina.¹⁷

La implantación del Programa 5 S en todos los niveles de la empresa trae innumerables beneficios, directos e indirectos: eliminación del desperdicio, mejor ambiente de trabajo y aprovechamiento del espacio, reducción de accidentes, más espíritu de equipo con una mejora de las relaciones humanas, más participación y facilidad en la comunicación, entre otros. El resultado es la mejora en la calidad.

Organización: con el sentido de organización, todo lo que usted no necesita es colocado a disposición de otras personas y departamentos, o entonces es descartado. Con este factor se evita acumular materiales innecesarios gana tiempo y espacio.

Ordenamiento: el ordenamiento permite que cualquier sujeto encuentre lo que necesita; en situaciones de emergencia con orden es posible mantener la calma. Ordenar exige el uso de criterios como frecuencia de uso, el tipo y el peso de los objetos, secuencia lógica de procesamiento, facilidad de acceso, entre otras. Con este punto el ambiente queda más agradable y permite mayor productividad.

Limpieza: Este aspecto se engloba en cuidar todos los instrumentos de trabajo y también del medio ambiente. Con el sentido de limpieza todo es mantenido siempre en perfectas condiciones de uso. La limpieza es utilizada como una oportunidad para inspeccionar el ambiente. Quien respeta este sentido, no gasta energía resolviendo

¹⁷ Calidad en la Gestión Institucional, Universidad Tecnológica de León, colección de DG AIR, p.11

problemas provocados por terceros, ni hace con que los otros desperdicien su propio tiempo para minimizar su falta de cuidado.

Conservación / Padronización: Este se enfoca mucho más que al simple aseo del ambiente, aquí interviene el aspecto salud mental y emocional y la conservación de la organización, orden y limpieza alcanzados; esto se consigue a través de la padronización de hábitos, normas y procedimientos que contienen incluso aspectos de seguridad en el trabajo. Con este enfoque se toma más atento, creativo y mantiene una mejora continúa en relación a los otros sentidos.

Autodisciplina: Ser autodisciplinado es cumplir rigurosamente las normas y todo lo que sea establecido por el grupo, no significa obedecer ciegamente cualquier regla, pero sí que, después de tomada una decisión se debata por todos los miembros de la organización. La autodisciplina es una señal de respeto, es la incorporación en el día a día de la práctica voluntaria, se elimina la necesidad de controles externos.

Al conseguir implantar el Programa de 5´S en la empresa, dará como resultado un gran paso para poder implantar a la calidad como el principal y más importante factor, asimismo establece normas y procedimientos, eliminando no conformidades y conquistar el Certificado ISO.

CAPÍTULO III: CALIDAD DE SERVICIO

3.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

En este apartado se refiere a como ha ido cambiando el concepto de calidad al paso del tiempo, debido a la abundante literatura de los últimos años sobre el tema, además de que ha intervenido a aquí un factor, por llamarlo así el cual sería el espíritu de superación, unido a la satisfacción que reportaría en cada individuo, conduciendo a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Sin embargo al término de calidad se le esta dando otro enfoque reconociéndose ya en otros aspectos dentro de las organizaciones empresariales.

El concepto de calidad se empieza a extender a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”¹⁸.

¹⁸ M. Carmen Ruíz Corcuera, Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos

3.2 CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO

El término de calidad es difícil de definir para muchas personas, sin embargo esta puede estar presente en cualquier producto o servicio que este originando insatisfacción, reclamaciones o conflictos a las empresas y estas busquen a su vez mejores alternativas para poder brindar satisfacción a sus consumidores.

Dentro de las empresas o en la misma sociedad se utiliza frecuentemente la palabra calidad, volviéndose en vocablo de uso común y cotidiano; siendo este muy importante para las organizaciones las cuales se han encargado de darle la debida importancia, así como un enfoque especial y propio; logrando con ello atraer y mantener la preferencia de sus clientes, además de buscar un lugar dentro del mercado siendo este tan cambiante y exigente, es por eso que tratan siempre de defender una posición respetable ante su competencia.

No obstante de ser importante, existen empresarios que no le dan el énfasis necesario para poder implementarla en su organización, ya que la visualizan como un gasto innecesario y no como un factor beneficio, el cual dará la apertura precisa a la economía que se está presentando en la actualidad.

El vocablo calidad puede sonar muy bien al ser mencionado dentro de un discurso, exposición o proyecto, pero, ¿Qué es calidad?, ¿Qué tiene esta palabra sencilla, que hace que empresas o personas generen una diferencia tan grande?, ¿Qué efectos determinan el éxito o fracaso de una organización?. Para poder dar una posible respuesta, existen varios conceptos de calidad.

Algunos autores como Kaoru Ishikawa, el cual no puede dejar de mencionarse, por ser uno de los pioneros en este estudio, la define de una manera superficial como calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de las personas

(incluye desde empleados hasta superiores), calidad del sistema, calidad de objetivos, etc. El enfoque es básico, controlar la calidad en todas sus manifestaciones¹⁹ y esta orientación es la que impulsó al éxito a varias organizaciones japonesas y al logro de una estabilidad económica en su conjunto.

Otras definiciones se refieren a las características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto o servicio; es por eso que hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista en un producto o en un servicio²⁰.

Al servicio lo define M.Peel como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales²¹.

En relación a estas definiciones se dice que calidad de servicio consistirá en cubrir las necesidades futuras que un cliente espera o requiere para poder lograr ese grado de satisfacción que busca en un servicio; es decir brindarle al cliente seguridad y confianza de que sus expectativas serán cubiertas de la mejor manera posible.

Calidad de servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal²².

En consecuencia se puede decir que la satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del

¹⁹ Munich Lourdes, Más allá de la excelencia, p.25

²⁰ M. Carmen Ruíz Corcuera, Gestión del Servicio a través de Indicadores Externos

²¹ Pedro Larrea Angulo, Calidad de Servicio del marketing a la Estrategia, p.79

²² Pedro Larrea Angulo, Calidad de Servicio del marketing a la Estrategia, p21.

servicio; menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios.

Por lo tanto calidad, es un término que puede aplicarse ya sea en organizaciones como en la vida personal de cada individuo, haciendo este un esfuerzo en la realización de sus actividades cotidianas así como en sus relaciones interpersonales, logrando con ello una satisfacción propia, de haber hecho bien las cosas y de poder interactuar con las personas de forma provechosa, obteniendo así un beneficio en ambos sentidos.

Sin embargo las empresas saben que para poder hablar de calidad, se necesita gente de amplio criterio y / o cultura de mejora permanente; para esto tiene que invertir capacitando a su personal de manera constante, quizás al inicio es difícil introducir este concepto en cada individuo, pero a lo largo del tiempo se observa que esa inversión fue productiva, pues el empleado a alcanzado un grado de madurez (respecto a su trabajo) que le permite ofrecer un mejor servicio al cliente y a su propia organización.

En relación a lo antes mencionado, se tienen que estar supervisando a los empleados de todos los niveles para que juntos vayan encaminados a un mismo fin y hagan de los objetivos de la empresa uno solo y lograr la satisfacción personal dentro de su empresa, como es la mejor atención a sus clientes.

3.3 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

En la actualidad las organizaciones se están preocupando y ocupando por ofrecer un excelente servicio a sus clientes, aplicando soluciones inmediatas para que estos se sientan satisfechos en las expectativas que tenían en relación a la empresa que le brinda el servicio. La finalidad de esto es mantener un lugar dentro de un mercado competitivo, el cual no solo se enfoca a la producción de

bienes, también a la prestación de servicios y este ha cobrado tanto auge, que requiere la atención debida para poder estar en competencia con organizaciones que se dedique a su mismo giro comercial o sector.

El personal de las instituciones que se dedican al sector servicios, trata de mejorar su esquema, en cuanto atención y conocimiento de su estructura y organización, esto con la finalidad de poder contestar y orientar de una manera adecuada a su cliente, haciéndole notar que todo el personal es apto y capacitado para poder atenderlo en tiempo y forma adecuada.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila²³, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes; para lograr esa mejora permanente se enfocan a ciertos aspectos como pueden ser: La reducción de costos, presencia, y permanencia en el mercado, así como la generación de empleos.

Reducción de Costos

Este punto se enfatiza a la publicidad que se necesita para dar a conocer la empresa, aunque es muy necesaria esta suele tener costos elevados y obviamente generan un gasto enorme para cualquier organización. Si el cliente es tratado con amabilidad, rapidez y eficiencia este podrá (y lo hará) recomendar a la empresa a través de la comunicación boca-oído con otras personas; esta es una forma de darse a conocer y mantener un lugar en el mercado.

²³ www.la-administración.com, calidad personal, calidad de servicio.com

Disminución en los precios

Debido a la reducción de costos, se origina una disminución en los precios, ya que el capital con el que se contaba para realizar aspectos publicitarios, puede ser invertido en otros aspectos que ayuden a lograr un mejor servicio, además de que el desgaste físico y mental de los empleados será menor y la productividad aumentará considerablemente, haciendo que el precio del producto o servicio sea inferior, comparado con los de su competencia.

Presencia en el mercado

En relación a este punto, es muy importante que una empresa cuide este aspecto, de ahí depende su crecimiento o descienda y no logre su propósito. Si la organización muestra a sus consumidores excelencia en el servicio, ya sea superior a la competencia o precios competitivos y empleados comprometidos, será una forma de mantenerse en el mercado, ya que se reconoce que tiene prestigio y confiabilidad hacia el servicio otorgado.

Permanencia en el mercado

Esta se logrará tomando en consideración los puntos anteriores; teniendo así un alto índice de probabilidad, para permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de sus consumidores.

Generación de empleo

El realizar un servicio con calidad ayudará a la empresa a crecer y a generar con ello fuentes de empleo, esto último se deberá a la preferencia que tenga el consumidor por el servicio o producto realizado por la organización logrando con ello excelentes utilidades.

Como consecuencia de los puntos antes mencionados, se dará como resultado en las empresas grandes beneficios, lo cual hará que estas crezcan y compitan cada vez más con otras empresas. Esta situación contribuirá a obtener los beneficios que ofrece la calidad.

La calidad que satisface plenamente genera innumerables beneficios trayendo consigo mayor productividad, conquista y asegura la fidelidad de clientes, garantiza un espacio de mercado para la organización y permite que ella permanezca fiel a sus objetivos.

Toda organización posee un objetivo principal: Satisfacer la necesidad de las personas, este objetivo incluye otros secundarios como es: El desarrollo y presentación de productos o servicios con calidad, costo competitivo y buena distribución.

Para lograr que se lleve a cabo, los objetivos de la organización y los beneficios, se debe saber con que tipo de personas trabajará la empresa, en relación a la atención y la satisfacción de está.

Las personas que intervendrán dentro del proceso de calidad son:

- ✓ Clientes
- ✓ Colaboradores
- ✓ Proveedores
- ✓ Accionistas

De que manera se interactuará con ello, que harán obtener un beneficio a la empresa donde cada una de las personas que hacen que una institución funcione, es el rol de papeles que juega en ella; el proveedor suministra informaciones, especificaciones y entrega insumos, posteriormente se vuelve cliente para otras empresas, es decir es relacionar e invertir los papeles de cada uno; la organización pasa hacer cliente porque recibe datos, los procesa y los devuelve en forma

de productos o servicios con más calidad. En la medida que se encuentre el equilibrio en cada rol, se alcanzará mayor productividad²⁴.

Productividad no significa mayor facturación, aumento de ventas o prestación de servicios, por el contrario productividad será un concepto que abarque dos variables costos y resultados obtenidos; es decir una empresa es productiva cuando obtiene más resultados con menos costos; los resultados generados por la calidad y por el interés mostrado por la dirección encaminando del mejor modo a su organización y sin descuidar aspecto alguno, tomando las medidas necesarias que lo llevarán a cumplir su fin u objetivo, un excelente servicio a un menor precio.

3.4 PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

3.4.1 PROPÓSITOS

Debido al auge y a la importancia que se le ha dado al término de calidad, esta se manifiesta con gran fuerza dentro de las empresas, con la finalidad de poder crecer, permanecer y mantenerse en el mercado.

A pesar de los diferentes conceptos y enfoques que manejan los distintos autores sobre la calidad, siempre llegan a un mismo fin la satisfacción del cliente que sería la parte esencial de la dirección de una empresa pero también de la calidad.

De acuerdo a lo investigado sobre el tema de estudio, podemos decir que el propósito de la calidad es: Dar al cliente o a la siguiente persona del proceso lo que requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez²⁵.

²⁴ Manual de Calidad Total, DGAIR p.4

²⁵ Macrina Martínez, Calidad Total, p.4

Asimismo, otro de los propósitos de la calidad de servicio es: Producir beneficios para la empresa creando verdaderos clientes; clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de ella en términos positivos con otras personas²⁶.

Para poder lograr o llevar a cabo esos propósitos en el sector servicios, donde su principal preocupación es el servicio, tiene que utilizar el arma competitiva más importante, que es la quinta P, de performance²⁷ en inglés, o sea actuación, funcionabilidad, cumplimiento, prestación. Es el nivel de prestaciones del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras, es el desempeño y el nivel de prestación del servicio lo que crea verdaderos usuarios.

Usuarios que se encargarán de darle publicidad positiva a la empresa, en base a su propia experiencia, donde pudieron observar que una empresa de servicios puede tener similitud entre sí con otras organizaciones que se dediquen a lo mismo; sin embargo, lo que hará la diferencia es el tipo de servicio que esperaba cubriendo así sus necesidades y logrando abarcar todas sus expectativas con relación a la empresa.

En términos generales lo que distinguirá de los competidores que ofrecen el mismo producto o servicio, es el tipo de servicio brindado a sus clientes. James Robinson, Director Ejecutivo de American Express Company dice que “ La calidad es la única forma de lograr una patente que nos proteja ” ²⁸.

Por lo tanto la calidad requiere dedicación completa paciencia y tiempo, eliminando todo aquello que este mal, evitando con ello acciones repetitivas y poder tomar las medidas posibles para lograr la mejora continua dentro de cualquier organización.

²⁶ Valarie A. Zeithaml, Calidad Total en la Gestión de servicios, p.11

²⁷ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de servicios, p.12

²⁸ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de servicios, p.12

3.4.2 OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

En el interior de las organizaciones se esta llevando a cabo movimientos importantes para formar una excelente estructura, cumpliendo con todo lo necesario para poder estar al nivel de cualquier empresa; donde todo su personal se ve involucrado para lograr una mejora en el esquema de su organización.

Para alcanzar ese auge que las empresas necesitan, tienen que establecer los objetivos más adecuados y hacer las transformaciones necesarias y oportunas para que alcancen la expansión de su organización, volviéndose asimismo más competitivos.

Los objetivos de la calidad se pueden observar de acuerdo a la perspectiva de cada empresa; siendo está la principal preocupación y ocupación de buscar y cubrir la completa satisfacción del cliente para diferentes fines; por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad de los miembros de la empresa, para que esta genere mayores utilidades. También se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado y estar a la vanguardia dentro de un mismo sector.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.

Para Carlos Colunga Dávila, establece el objetivo como La calidad se encarga de satisfacer al cliente, pero ¿Cómo se satisface?, cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta donde?, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado²⁹.

²⁹ Carlos Colunga Dávila, Calidad en el servicio, p.10

Estos cuestionamientos se los tienen que formular las empresas, para que puedan determinar las estrategias a realizar y poder emplear así las mejores condiciones que las ayudarán a competir de una manera eficaz y oportuna.

El establecer ciertos objetivos para lograr la calidad va ligado a los principios que tendría que cubrir toda empresa para llegar a la meta deseada. Principios que harán que la calidad de servicio se logre y se lleve perfectamente a cabo, por parte de todos los miembros de la organización; obteniendo a su vez gran participación en el desempeño de su trabajo así como una seguridad total en su desarrollo laboral teniendo como consecuencia un mejor ambiente de trabajo³⁰.

Por lo tanto asegurar la calidad significa realizar acciones planificadas y sistemáticas para que un bien o servicio atienda requisitos predefinidos; para certificar la calidad se necesita:

- Satisfacer con productos y servicios sin defectos o características que no agraden (presentación, apariencia, durabilidad, facilidad de mantenimiento etc).
- Satisfacer con costos adecuados.
- Satisfacer en la atención (cortesía, confiabilidad etc.) y cumplimiento de las sugerencias efectuadas.
- Satisfacer en lo que atañe a la seguridad (minimización de riesgos en la utilización de productos o servicios).

Estos cuatro pilares orientan los 11 principios básicos de la calidad, que fueron estructurados por Miyauchi.

1. Calidad en primer lugar: sólo la calidad garantiza la clientela, aumenta la facturación, la ganancia y la productividad, hacer bien las cosas desde la primera vez.

³⁰ Manual de Calidad Total, DGAIR p.9

2. Orientación por el cliente: la satisfacción de los cinco grupos de clientes debe estar presente en todos los niveles de la cultura de la empresa, desde la identificación de necesidades y deseos, hasta la oferta de servicios, productos e informaciones que atiendan de la mejor forma a los clientes.

3. La importancia del cliente interno: en una empresa todos son proveedores de algún producto o servicio y simultáneamente , clientes. Todos serán afectados por la calidad del producto o servicio que reciben y a su vez, afectarán a aquellos que son sus clientes. Satisfacer a los colegas de trabajo, los clientes internos implica cambios de comportamiento y mejora en los procesos de comunicación. Satisfacer al cliente.

4. Acción orientada por hechos y datos: utilice metodología científica y herramientas técnicas para tomar decisiones y mejorar la calidad. Evite actitudes impulsivas. Ser optimista y tener buen trato con los demás.

5. Respeto por el funcionario: el Sistema de la Calidad sólo es efectivo con funcionarios motivados, estos solo existen si sus necesidades son atendidas, en todos los niveles. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.

6. Acción orientada por prioridades: consiste en identificar áreas vitales y actúen en ellas, esto servirá para orientar las estrategias de acción. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.

7. Control de procesos: la calidad debe ser controlada durante los procesos y nunca después del resultado final, los problemas deben de ser identificados antes de que lleguen al cliente. Buscar soluciones y no estar justificando errores.

8. Control de dispersión: el objetivo es la reducción de las grandes variaciones a causa de los problemas detectados.

9. Control en la fuente: se encargará de resolver u observar las causas de los problemas actuando preventivamente, tomando las soluciones o acciones pertinentes cuando estas ya son detectadas por los clientes.

10. Acción de Bloqueo: impide que una causa de problemas (no conformidad, falla) luego de identificarla vuelva a ocurrir. Los problemas representan oportunidades de mejora.

11. Comprometimiento de la Alta Administración: todo el personal está involucrado en el resultado final, no existe posibilidad de éxito sin el comprometimiento de la alta administración, los dirigentes deben adoptar en las empresas la gestión de calidad como proyecto estratégico. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos, organizando las herramientas y equipo adecuado, es donde también la administración tiene que entrar en acción.

Estos puntos pretenden que toda empresa pueda establecer una calidad excelente, pero se logrará con un ambiente de trabajo adecuado y solidario, consiguiendo llegar al objetivo principal la satisfacción del cliente, simplificando por lo tanto lo complicado o la desburocratización de todo proceso administrativo.

Todo esto conlleva a una excelencia en la calidad de un producto o servicio, con esto se generará utilidades pero sobre todo la empresa podría estar presente en el mercado, porque cuidará cada detalle en su comportamiento hacia el cliente, para que este permanezca fiel y leal a la organización.

3.5 LIDERAZGO EN EL SERVICIO SIGNIFICA BENEFICIOS

Después de analizar el concepto, propósito e importancia de la calidad, esta también debe ser dirigida por personal idóneo, en relación al liderazgo, ya que esta es la pieza fundamental para una organización y es la que encaminará a los demás a lograr una excelente calidad del servicio, la cual es crucial para el futuro de cualquier empresa, la visión que este tenga para poder hacer crecer su empresa, enfocándose siempre al logro de sus objetivos sin descuidar la parte más importante el cliente.

El papel central que han asumido los servicios dentro de la economía, constituye un factor clave en el concepto de calidad, así como una gran importancia tanto institucional como social.

El servicio constituye una parte de todo lo que, como nación produce, consume y exporta, es vital que estos factores tengan y lleven el sello de calidad y no se refiere al membrete solamente, este se basará en cuidar y hacer de manera adecuada cada proceso de producción, de fabricación y de atención al público dentro de instituciones públicas y / o privadas; al cuidar o mostrar el interés por la calidad las empresas demuestran o integran estrategias competitivas que las hacen ganadoras de renombre e imagen.

Asimismo el servicio se utiliza para aumentar la productividad, para ganar lealtad de los consumidores, para difundir publicidad positiva a los consumidores, afrontando con gran eficacia los precios de la competencia.

La calidad de servicio dentro de las empresas produce grandes beneficios con sus consumidores, empleados, directivos, accionistas e inclusive al país, debido a que la economía esta regida en gran parte por este sector.

Sin embargo las empresas deben de cuidar el aspecto de dirección de su asociación, siendo este, como ya se había mencionado antes el papel central que desempeñara el líder.

El liderazgo en los niveles directivos, es la prestación de un excelente servicio, es un fuerte compromiso con la calidad en el servicio, porque vigoriza y estimula a la organización a perfeccionar su nivel de este concepto en cualquier área de trabajo³¹.

Sin embargo, no solo el líder es quien logrará un nivel de excelencia; la escasez de trabajo en equipo, la comunicación y otros elementos irritantes que surgen en un entorno sin directrices claras y sin un liderazgo definido afectará negativamente al nivel de calidad del servicio de una organización.

Cuando una empresa tiene un verdadero liderazgo en el servicio, crea una tónica de excelencia que prevalece sobre las complejidades operativas, sobre las presiones externas que genera el mercado o por cualquier otra barrera que exista y pudiera afectar su estructura.

El servicio es excelente, no una ilusión y esto se puede cumplir si la empresa cuenta con clave radical, un genuino liderazgo de servicio en todos los niveles de estructuración, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesaria para lograr y mantener el compromiso entre los servidores³².

Pero dirigir no es suficiente, ya que el trabajo en una empresa de servicios, puede ser difícil y desgastante, desmoralizante, cuando se llega a tratar con clientes prepotentes y cuando las normas de la propia empresa resulten sofocantes, además de que brindar el servicio a un

³¹ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de Servicios, p. 4

³² Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de Servicios, p. 4

gran número de personas puede resultar abrumador y provocar fatiga o stress en el personal, así como ineficiencia debido al cansancio acumulado, y no por falta de experiencia sino por la propia multitud que esta atendiendo, por lo tanto estos factores no producirán resultados óptimos para la empresa.

El personal que trabaja en servicios, necesita tener intervalos de descanso, para recuperarse física y mentalmente, así como una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes, que le guste luchar y desafiar dando lo mejor de sí; un sentido de equipo que le anime y que haga de un desafío o un logro mayor. Estos aspectos son la esencia del liderazgo.

Como principal diferencia entre un líder y un directivo, radica en que el líder pone el énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, en sus valores y aspiraciones, las cuales son encaminadas a su personal factor importante para él. Un directivo pone el énfasis en los recursos físicos de la organización, como las materias primas, tecnología y el capital, solamente le da importancia a la cantidad a producir, a lo material, no a la calidad³³.

La meta de obtener beneficios con el liderazgo tiene prioridad sobre el fin de proveer un servicio que sea tan bueno que la gente este dispuesta a pagar cierta diferencia para obtenerlo³⁴.

Para lograr la perfección del servicio en forma tangible, se debe cuidar y dedicar más energía y atención hacia la estructura de la empresa, a la visión y al desarrollo de valores que harán que se logre una gran capacidad de liderazgo.

³³ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de Servicios, p. 5

³⁴ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de Servicios, p. 6

3.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES DE SERVICIO

La estructura de una empresa, debe ser regida por personal capacitado que sepa encaminar los objetivos de su organización, haciéndola crecer día a día; asimismo el personal que encabece la dirección de una empresa debe contar con una visión amplia para poder enfocar las oportunidades que se le presenten y hacer énfasis dentro de la misma organización, para cubrir de alguna manera con todas las expectativas que el cliente espera de ella.

En relación a lo antes mencionado, se esta haciendo hincapié al liderazgo de servicio, el cual debe tener ciertas características para poder lograr esa calidad y demostrar que tan competitivos pueden ser dentro de un mercado exigente, algunas características importantes de este líder son³⁵.

➤ **Visión del Servicio:** los líderes conciben la calidad del servicio como la clave del éxito, como parte integral del futuro de la organización y creen que un servicio mejor es una gran estrategia y ventaja competitiva que genera grandes beneficios.

Al margen de los objetivos de mercado, del portafolio de servicios o de las políticas de precios, los líderes del servicio conciben como base de la competencia y nunca ceden en su compromiso de ofrecer calidad; este aspecto lo visualizan como una tarea que nunca debe de terminar, ya que día a día buscan opciones o estrategias que les haga dar un excelente servicio de calidad. Asimismo los líderes, de este tipo entienden que la calidad requiere una permanente y repetida vigilancia que los asegurará y llevará a la meta deseada.

➤ **Altos estándares de calidad:** En este aspecto el líder de servicio aspira a un servicio que se convierta en algo legendario, son

³⁵ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de Servicios, p. 6-8

conscientes de que un buen servicio puede no ser lo suficientemente bueno como para diferenciarlo de las demás empresas.

Pone énfasis a cualquier detalle que tenga que ver con el servicio, ven oportunidades en pequeñas acciones que los competidores podrían considerar triviales, observan y estudian a la competencia para buscar en ello los posibles errores que estaría cometiendo su empresa para el logro del buen servicio que desea. Creen que la forma en que una organización puede llevar los pequeños detalles define el estilo de su empresa, así como el observar la más mínima cosa que se pueda aplicar en beneficio del usuario hará que se marque la diferencia.

En este punto los líderes valoran el objetivo de cero defectos y se esfuerzan continuamente para potenciar la fiabilidad del servicio, situación que consideran importante para un usuario, ya que de este aspecto se desprenden la lealtad y la seguridad, de que se trata de una empresa responsable y comprometida en la calidad de servicio que le esta ofreciendo a su consumidor.

➤ Liderazgo sobre el terreno: Los líderes de servicio dirigen las operaciones a donde está la acción, en vez de dar órdenes desde un escritorio. Están siempre visibles para los empleados y están corrigiendo, preguntando, entrenando, alabando y observando etc.

Ponen un énfasis en mantener la comunicación de dos vías con su personal, porque saben que es la mejor manera de darle forma y credibilidad a la visión del servicio, también para que surja una retroalimentación para el beneficio mismo de la empresa.

Asimismo los líderes de servicio utilizan un enfoque referente a la motivación, para conseguir un clima laboral favorable estableciendo trabajar en equipo dentro de la organización, con la finalidad de alcanzar la perfección en el servicio, para lograrlo tienen que trabajar en conjunto ejecutivos y personal a través de reuniones, juntas y / o celebraciones donde el tiene que buscar la forma adecuada para

comunicarse con la organización y transmitirle los objetivos a los que se quiere llegar.

➤ **Integridad:** Característica esencial del liderazgo del servicio, aquí depende de la integridad personal, es el valor que se asigna a hacer lo correcto. Los líderes asignan un valor extra, el hecho de ser justos, conscientes y fiables, como resultado ganan la confianza plena de sus colaboradores, sabiendo de antemano que pondrán el cuidado extremo en cada decisión que represente beneficio para la empresa; con esta actitud este líder crea seguidores.

Con esta característica, el líder reconoce la estrecha relación que existe entre la calidad de servicio y el orgullo que sienten los empleados y entienden que esa actitud de orgullo, se debe a la percepción que tienen los empleados de una dirección justa.

La calidad y la integridad son inseparables, donde la honestidad, la categoría y el principio de dar un valor total por lo que recibimos, puede convertirse en una regla de conducta, para las relaciones comerciales y personales, es hacer resaltar los valores que como empresa debe tener para lograr el éxito deseado y mantenerse dentro de las normas de calidad.

3.7 LA CALIDAD DE SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA

En relación a lo antes mencionado, se podría decir que los líderes de servicio creen que la alta calidad producirá resultados positivos en sus estados financieros originando con ello grandes beneficios, además de que podrán realizarse inversiones para mejorar el servicio, desde la perspectiva del cliente, siendo esta la que conducirá a una mejora continua y a una retroalimentación del servicio otorgado, por lo tanto la calidad se convierte en una estrategia de beneficios ³⁶.

³⁶ Valarie A. Zeithaml, Calidad total en la Gestión de Servicios, p. 10

Dentro de esa visión que el líder tenga sobre la calidad observará que esta ofrece ciertas ventajas competitivas:

➤ A largo plazo: La calidad superior y / o mejorada en términos relativos, constituye el camino más efectivo para que una empresa crezca; la calidad producirá tanto una expansión de los mercados como una mayor participación en ellos.

➤ A corto plazo: La calidad superior permite incrementar los beneficios, por la vía del aumento de los precios, pero esta puede durar muy poco, porque no solo se trata de lucrar con la necesidad del cliente, por el contrario se busca que este tenga en mente a la empresa por situaciones diferentes como fiabilidad, honestidad, no por precios altos; los cuales pueden hacer que los clientes busquen en la competencia una mejor calidad y un costo a su alcance, perdiendo así una imagen y prestigio, siendo punto factible para una mala publicidad.

3.8 FACTORES Y PERSPECTIVA QUE EL CLIENTE UTILIZA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO

3.8.1 PERSPECTIVA DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO

La base fundamental de toda empresa, se enfoca en cuatro perspectivas que son: financiera, del cliente, de aprendizaje y crecimiento y de proceso interno³⁷; las cuales se encargarán de que la organización tenga camino al éxito, ya que cada una de ellas hace que la visión de competitividad, crecimiento y desarrollo se lleve a cabo conforme los recursos humanos, financieros y materiales que tenga cada organización.

La perspectiva que se abordará será la del cliente, debido a que este es quien evalúa la calidad de servicio y de alguna forma es también el actor principal dentro de la empresa, porque en base a la preferencia,

³⁷ Robert S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral, p.180

descontento o recomendación, hará que las empresas crezcan o queden fuera del mercado.

En la perspectiva del cliente se identifican los segmentos de cliente y de mercado, representando ser las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros; pero a su vez el objetivo principal será satisfacer las necesidades y expectativas que se requieran del producto o servicio.

Esta perspectiva permite que las organizaciones equiparen sus indicadores clave como son:

- Clientes
- Satisfacción
- Fidelidad
- Retención
- Adquisición
- Rentabilidad

Estos aspectos es con la finalidad de poder emplear la estrategia apropiada cubriendo y cumpliendo con los objetivos establecidos por las empresas y así lograr la visión que se desea ya sea de crecimiento o expansión.

Dentro de la segmentación de mercado se formulará la estrategia adecuada, enfocándola a las preferencias o quejas en cuanto a: precio, calidad, funcionabilidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio³⁸; esto tiene como finalidad poder apreciar la percepción que tiene el cliente sobre los servicios de la empresa.

Existen otros factores importantes que toda empresa debe considerar como son: La relación con los clientes, la imagen y el prestigio; la primera se refiere a la entrega del producto y/o servicio, su precio y su calidad, observándose que el cliente desea un producto fiable de bajo costo o un servicio eficaz y excelente capaz de ofrecer

³⁸ Philip Kotler, Mercadotecnia, p.50

atención adecuada y ser únicos en cuanto a actitud de servicio. La segunda reflejará los factores intangibles, que atraen al cliente hacia las empresas, ya sea por medio de anuncios o la calidad misma del producto o servicio, generando con ello la lealtad del cliente.

Las preferencias de los clientes son connotación de poder de la imagen y la reputación que como empresa se observa en el mercado, situaciones que definen a una empresa de forma proactiva para sus clientes. Así que la base para que se logre satisfacer a un cliente también dependerá del tiempo, el cual es un arma competitiva, donde se debe ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud o sugerencia del cliente, si esta se atiende de manera adecuada se volverá una habilidad para obtener y retener clientes, con el propósito de poder satisfacer sus expectativas.

Otro punto importante que se da en esta perspectiva es el precio del producto o servicio, ya que es una fuerte influencia sobre la decisión de adquirir o no el producto o servicio. Aspecto que se debe de cuidar porque este puede hacer que los clientes busquen en la competencia, lo que esperaba de su proveedor; por lo tanto el precio es un factor fuerte dentro de las empresas.

Sin embargo, la capacidad de ofrecer enfoques innovadores como empresa, la volverá más rentables y competitiva. Así que para lograr esa rentabilidad y competitividad toda empresa debe tener su orientación hacia el cliente, “Lo que debe de contar no es lo que piense la empresa, sino lo que piensa el cliente”³⁹, al poner la debida atención en este factor tan importante como lo es el cliente se comienza a establecer la estrategia adecuada donde la empresa no solo encontrará clientes, también puede crearlos⁴⁰; y para poder lograr este aspecto se debe preguntar al cliente:

³⁹ Pedro Larrea, Calidad de servicio del marketing a la estrategia, p.142

⁴⁰ Pedro Larrea, Calidad de servicio del marketing a la estrategia, p.145

¿Qué es lo que desea?, ¿Qué expectativas de servicio tienen?, ¿Cómo sitúan esta percepción en relación con la percepción que tienen de nuestros competidores?.

Las preguntas anteriores se basarán a la realidad que perciba el cliente sobre el servicio, ya que el cliente sabe lo que desea o lo que espera de ese servicio.

Frente a esta posición, la teoría de la calidad de servicio sostiene:

- ✓ Que en el interior de cada cliente surgen determinadas expectativas respecto al nivel de servicio esperado.
- ✓ Que en el plano de la conciencia directa, se produzca un juicio de calidad de servicio, cada vez que el cliente recibe un producto.
- ✓ Que este juicio de calidad puede ser racionalizado.

Para poder conocer el tipo de servicio que desean los clientes, es importante tener en cuenta algunos de los aspectos antes mencionados, así que la única forma de poder conocerlos es: Escuchar y escuchar a los clientes y a las personas que están haciendo este trabajo, siendo esta la mejor arma y herramienta para que se logre el objetivo deseado.

Para algunos autores como Takecuchi “El cliente es el juez supremo en materia de calidad”⁴⁰. Robert M. “No existe ninguna duda de que el cliente es quién mejor conoce los niveles de servicio y calidad que desea.”⁴¹

Como consecuencia de escuchar a los clientes, ha hecho que en algunas empresas, cambien la actitud pasiva y reactiva, por una más dinámica donde se encargarán de pedir a los clientes que manifiesten siempre sus quejas a través de paneles de clientes, métodos de comunicación postal, y de telefonía, simulación de operaciones a cargo

⁴⁰ Pedro Larrea, Calidad de servicio del marketing a la estrategia, p.143

⁴¹ Pedro Larrea, Calidad de servicio del marketing a la estrategia, p.143

de pseudo clientes, entrevistas o algún otro mecanismo de comunicación.

La calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: “La amplitud de la diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”⁴².

Para que los clientes mantengan su preferencia por la empresa se verá influido por ciertas expectativas:

- Lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios (denominada comunicación boca-oído) siendo este el factor más importante dentro de las expectativas.
- Necesidades personales que los clientes puedan tener, condicionando así sus intereses.
- Experiencias que se han mantenido con el uso de un servicio.
- Comunicación externa de los proveedores del servicio, juega un papel clave en la conformación de las perspectivas del cliente, dentro de comunicación externa, se basa en una variedad de mensajes directos e indirectos, que emiten las empresas de servicio dirigido a los clientes.

En base a esas expectativas o preferencias se puede llegar a un solo fin buscar la mejor manera de satisfacer al cliente a través de la fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalismo, cortesía, seguridad, comunicación y comprensión del cliente. Por lo tanto el cliente será el único que hará que una empresa se mantenga vigente en un mercado competitivo, donde las actitudes y aptitudes que vea en el personal hará que el usuario del servicio le sea fiel a la organización; además de que la empresa es beneficiada y le permite crecer, es por eso que no debe descuidar sus principales fuentes como son el Cliente y su personal, el cual ayuda a mantener la postura de cualquier organización.

⁴² Valarie A. Zeithaml Leonard, Calidad de Servicio, p.21

3.8.2 FACTORES QUE EL CLIENTE UTILIZA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO

Como ya se ha comentado anteriormente el Cliente es la prioridad principal en cualquier empresa y es también el que evalúa de algún modo a el servicio recibido por la organización, por medio de factores que el observa o perciba. Según Idelfonso Grande Esteban⁴³, los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- Confiabilidad.

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

- Accesibilidad.

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.

- Respuesta.

Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.

- Seguridad.

⁴³ www.la-administración.com, la calidad, la calidad de servicio.com

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

- Empatía.

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- Tangibles.

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Estos puntos son los criterios generales que visualiza el cliente y que influyen para que estos juzguen si el servicio ha sido bueno o no; son los que cubrirán de algún modo sus expectativas y lograrán satisfacer su necesidad, por el contrario sino cubre sus expectativa o no lo percibe agradable o bueno el cliente se aleja buscando otra organización que satisfaga sus perspectivas.

Considerando que el cliente es quien hace que una empresa crezca o decaiga en el mercado, la organización tiene que tomar las medidas pertinentes para que siga fiel a la empresa y no vaya en busca de la competencia, para llevar a cabo esto tiene que implementar las estrategias adecuadas que la llevarán al éxito.

CAPITULO IV: NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

4.1 ANTECEDENTES DE LAS NORMAS DE CALIDAD

EL Instituto Mexicano de Normas de Certificación , A. C. (IMNC-1996), En su Conferencia, “La normalización en México ISO 9000 NMX-CC” señalo tres etapas:

ANTES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Esta primera etapa se inicia cuando el hombre comienza a producir bienes y trata de encontrar los medios para aumentar su eficiencia, organizacional y productiva. Desde aquí se presenta una incipiente investigación de materiales y métodos de trabajo, entre otros. Estableciéndose reglas que se trasmitían de padres a hijos. Estas no eran más que normas.

DESPUÉS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Puede definirse como la sustitución progresiva de la fuerza humana y de las herramientas manuales por las maquinas. La invención de máquinas cada vez mas complicadas, produce un aumento en el número de piezas que es posible fabricar. Este aumento en la capacidad de producción, fue el factor determinante para el desarrollo de la normalización. La normalización va a promover el empleo de elementos básicos, comunes e intercambiables, a fin de disminuir la inmensa variedad de piezas fabricadas en distintos ámbitos y regiones. Y si bien en sus principios la normalización es consecuencia de la industrialización, está en poco tiempo, se vuelve un factor de desarrollo técnico económico.

DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

En esta etapa no se puede vender ni comprar si no se determina qué cantidad se compra y se vende; y esto es imposible si cada cliente tiene una unidad de medida diferente, que en muchos casos, tiene el mismo nombre pero distinto factor de equivalencia. Promovida por esta necesidad de crecer, se desarrolla la Metrología (Ciencia de las Mediciones).

La compra-venta de productos tiene ya un sentido real de necesidad, y por lo tanto de progreso, si se determina qué calidad se compra y cuáles son las necesidades de esta calidad, debemos pensar que la normalización y su consecuencia lógica son: el Control de la Calidad.

Así fue como surgieron los primeros proyectos de normas industriales, proyectos que se vieron reforzados desde el punto de vista legal con la expedición de la Ley de Normas Industriales (31 de diciembre de 1945). Esta Ley sentó las bases para el establecimiento de los contactos necesarios con los organismos internacionales de normalización y fue publicada el 11 de febrero de 1946 en el Diario Oficial de la Federación. En diciembre de 1958, un Decreto Presidencial transformó a la antigua Secretaría de Economía en la actual Secretaría de Industria y Comercio. (DGN, Manual "Origen, Estructura y Funciones de la Dirección General de Normas").

En 1989, se constituye en México el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), para la elaboración de Normas Nacionales. En 1991, México adopta las normas ISO 9000 para desarrollar sus normas nacionales serie NMX-CC, sobre Sistemas de Calidad. ISO (International Standard Organization), el cual es un organismo Internacional, con sede en Ginebra Suiza, que se encarga de desarrollar y promover estándares de uso Internacional. (División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la

UNAM., Conferencia Aplicación de las Normas NMX-CC, Basadas en Series ISO 9000, 1996).⁴⁴

4.2 CONCEPTO DE NORMA

El Organismo Internacional de Normalización, denominado “ISO”, define a la normalización como:

“El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y con la obtención de una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la base para el presente, sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso.

La Norma como el documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona para uso común y repetido, reglas directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo en un contexto dado.

Una norma debe ser un documento que contenga especificaciones técnicas, accesibles al público, que haya sido elaborada basando su formulación con el apoyo y consenso de los sectores claves que intervienen en esta actividad y que son fabricantes, consumidores, organismos de investigación científica y tecnológica y asociaciones profesionales.”⁴⁵

⁴⁴ www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm

⁴⁵ Organismo internacional de Normalización. (denominado ISO)

4.3 CERTIFICACIÓN

Tener instalado un sistema para el manejo de la calidad significará administración y controles mejores, también debería reducir desperdicios y tiempos muertos, mejorar las relaciones con el cliente y elevar utilidades, sin embargo esto no es suficiente (al menos para la Comunidad Europea CE), si no se esta certificado por una agencia certificadora independiente y autorizada por el Gobierno y los organismos competentes, y reconocida por la CE.

Puede decirse que la Certificación es una consecuencia natural de la normalización y tiene por objeto, "Permitir el libre acceso a los productos, en los mercados cubiertos por la armonización, con el objeto de que no se requiera la repetición de pruebas en los países destino".

CONCEPTO

En el artículo tercero fracción III de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Se define como certificación al procedimiento por el cual se asegura, que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las normas o lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la normalización nacionales o internacionales.

4.3.1 SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN

Se entiende por sistema de certificación: al que tiene sus propias reglas de procedimientos y de administración para llevar a cabo la certificación de conformidad. Un sistema de Certificación tiene los siguientes elementos:

1. *Entidad Rectora*: Es el gobierno del país que generalmente se encuentra representado por alguna Secretaría o departamento de comercio. (en nuestro caso es la Secretaría de Economía)

2. *Entidad Acreditadora*: Está es un organismo privado o del gobierno cuya función es acreditar a los organismos de certificación.
3. *Organismo de Certificación*: generalmente estos organismos son de carácter privado y se encargan de certificar a las empresas que lo soliciten.
4. *Las empresas o usuarios*: son las entidades que solicitan el certificado o sello de calidad al organismo certificador.

4.3.2 FORMAS Y PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Existen tres diferentes formas de verificación o certificación, estas son:

2. Primera parte: *auto-auditoria contra la ISO 900*: Consideramos que la auto auditoria es realizada por personal de la empresa, la cual nombrará a un auditor líder y personal de apoyo para este, que independientemente de sus actividades, esta será parte de sus funciones. El auditor líder se encargará de revisar y observar paso a paso el proceso o plan de trabajo. Asimismo es a quien se le reportarán las acciones correctivas o preventivas en relación al servicio brindado por la empresa. El objetivo de la auto auditoria es mantener la estructura, áreas administrativas y actitud de personal en perfectas condiciones dándole una imagen a la organización y así poder aprobar la auditoria realizada por la ISO con la finalidad de obtener el certificado.
3. Segunda parte: *el cliente hace auditoria a su proveedor* (evaluación del vendedor o proveedor). La auditoria que hace el cliente a la compañía, es a base de sugerencias y quejas que este manifiesta, en relación al servicio recibido. Estos comentarios los puede realizar a través de cuestionarios, encuestas, panel para clientes, como son el correo electrónico de la empresa, el administrador o director general de la misma. También puede existir un área de servicio al cliente en donde se reciben personalmente estos comentarios.

4. Tercera parte: *una agencia normativa, o certificadora nacional o internacional, calificada como auditor*. En este caso la organización ya le esta solicitando a los organismos mencionados la certificación, con el objetivo de obtener su certificado.

PROCESO DE CERTIFICACIÓN

El proceso de Certificación consiste en enviar primero por correo o entregar un manual de calidad completo a la agencia certificadora correspondiente. Cuando está lo haya inspeccionado, y este satisfecha con él, responderá con la lista de documentos necesarios para la certificación, después de que esta documentación haya sido completada y enviada con los honorarios correspondientes, los inspectores programarán una auditoria en sus instalaciones y su sistema de calidad.

Después de todo lo anterior deducimos que el concepto de certificación es el siguiente:

Es el reconocimiento (a través de un sello estampado en los manuales de procedimientos y calidad)que hace los organismos correspondientes de la calidad de los productos y/o servicios otorgados por una empresa o una institución publica.

4.4 IMPORTANCIA ACTUAL DE LA CERTIFICACIÓN

No cabe duda que en la actualidad este tema tiene una relevante importancia y pareciera ser que esta de moda, sin embargo va más allá de la moda, es más trascendente su importancia sobre todo en nuestro país. Ya que México es hoy el país con la más extensa red de tratados de libre comercio (TLC) en el mundo. México cuenta en la actualidad con una red de 11 TLC con 32 países en tres continentes lo cual representa una oportunidad única para inversionistas y hombres de negocios, al tener acceso preferencial a un mercado potencial de más de 800 millones de personas.

Fechas de publicación y entrada en vigor de los tratados de libre comercio suscritos por México, publicados en el Diario Oficial de la Federación. (D. O. F.)

Tratado	Países	Publicación D. O. F.	Entrada en vigor
TLCAN (América del Norte)	Estados Unidos y Canadá	20 de diciembre de 1993	1 de enero de 1994
TLC-G3	Colombia y Venezuela	9 de enero de 1995	1 de enero de 1995
TLC México - Costa Rica	Costa Rica	10 de enero de 1995	1 de enero de 1995
TLC México - Bolivia	Bolivia	11 de enero de 1995	1 de enero de 1995
TLC México - Nicaragua	Nicaragua	1 de julio de 1998	1 de julio de 1998
TLC México - Chile	Chile	28 de julio de 1999	1 de agosto de 1999
TLCUEM	Unión Europea	26 de junio de 2000	1 de julio de 2000
TLC México - Israel	Israel	28 de junio de 2000	1 de julio de 2000
TLC México - TN	El Salvador, Guatemala y Honduras	14 de marzo de 2001	15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras.
TLC México - AELC	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29 de junio de 2001	1 de julio de 2001
TLC México - Uruguay	Uruguay	14 de julio de 2004	15 de julio de 2004

En este cuadro podemos analizar la importancia que implica la certificación de la calidad, el fenómeno globalizador, el avance tecnológico, los avances científicos y médicos, son algunos factores que le dan la importancia a este tema.

Para poder entrar a este potencial mercado es menester cumplir con ciertas normas específicas para el producto y/o servicio que se comercializa. De no se hacerlo simple y sencillamente las empresas no serán competitivas y tenderán a desaparecer del mercado.

Posteriormente analizaremos la importancia de la calidad de servicio dentro de este sector, que se había relegado y pasado a segundo plano, debido a que la mayoría de las personas apreciamos más la calidad en los productos que en los servicios. Bueno esa era la impresión que se tenía. En los últimos años se le ha dado mayor atención a este sector y han aparecido nuevas revistas, artículos, libros y hasta cursos que hablan de él, que día con día crece y hoy por hoy, se le esta dando mayor prioridad tanto al concepto de calidad como al de

calidad de servicio, se ha vuelto una característica obligatoria si el objeto de las organizaciones y empresas es comercializar productos y una ventaja competitiva si lo que se comercializa es un servicio respectivamente.

Los cambios bruscos repentinos y rápidos, así como los avances tecnológicos, han reducido drásticamente la brecha geográfica y cultural de la economía mundial, sin dejar de mencionar desde luego los avances científicos y médicos que tienen una función fundamental dentro del sector económico, asimismo el fenómeno globalizador, y el bombardeo de información que recibimos diariamente a través de la red mundial de Internet han incrementado la competencia empresarial, organizacional, profesional y personal en nuestro país. Ahora no solo competimos internamente, lo hacemos mundialmente y por lo tanto es menester estar preparados para enfrentar esta situación la cual nos obliga a certificar, nuestros conocimientos, el saber hacer, nuestro oficio, las capacidades profesionales.

Una de las estrategias que han surgido dentro de las organizaciones, para poder librar estos retos ha sido formar alianzas estratégicas con empresas extranjeras a las cuales se sirve como: proveedores, distribuidores y socios tecnológicos. Para hacer esto todas las empresas mexicanas y de todo el mundo deben cumplir con ciertas características que les permitan clasificarse, como empresas que cumplen con las normas a nivel mundial y están preparadas y capacitadas para cumplir con sus objetivos con la mejor y mas alta calidad.

4.4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN⁴⁶

VENTAJAS

- ✓ Genera una ventaja competitiva (asegurando la calidad de servicio)
- ✓ Reducción de costos operativo
- ✓ Disminución de los costos de la no calidad
- ✓ Reducción de reclamos
- ✓ Decisiones en base a hechos
- ✓ Aumento de la satisfacción del cliente
- ✓ Como estrategia de marketing para demostrar el compromiso de la empresa con la calidad
- ✓ Disponibilidad de indicadores que facilitan la comparación de su posicionamiento con respecto a otras empresas del mercado (benchmarking)
- ✓ Reducción del número y alcance de las auditorias realizadas por los clientes
- ✓ Acceso a mercados que requieran sistemas de calidad certificados
- ✓ Mejora la inducción de posiciones de trabajo del personal nuevo
- ✓ Mejora la eficacia global de la empresa
- ✓ Importante posicionamiento de la empresa en el mercado
- ✓ Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ✓ Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad.
- ✓ Mayor rentabilidad.
- ✓ Mayor penetración de mercado.
- ✓ Clara visión de lo que se quiere.
- ✓ Mejor administración
- ✓ Buena referencia y reputación
- ✓ Mejor definición de la misión
- ✓ Mayor demanda.

⁴⁶ www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm

DESVENTAJAS

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización y de todos los niveles.
- ✓ Los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores y el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo
- ✓ Hay que hacer inversiones importantes
- ✓ La certificación genera cambios en la organización y por lo tanto también se genera la resistencia sobre todo en la PyME.
- ✓ Una vez certificado, frecuentemente se tiene que aceptar una auditoria externa que cuesta.

4.5 NATURALEZA ÚNICA DE LOS SERVICIOS⁴⁷

Antes de entrar al siguiente tema de este capítulo en cual podremos encontrar el concepto de normas ISO 9000 y la normas aplicables al sector servicio nos parece importante destacar la naturaleza de los servicios, las características que hacen de estos un producto único y especial.

Arlyn Custer Rosander; en su libro “La búsqueda de la calidad en los servicios” nos dice que las características de la calidad de los servicios en nada se comparan con las características de calidad de un producto. Y por ningún motivo se debe hacer una imitación de un plan de control de calidad aplicado en una fábrica, en virtud de que:

- **Los servicios, salvo en algunas excepciones:** no pueden medirse: los servicios no pueden medirse de la misma forma que las

⁴⁷ Arlyn Custer Rosander, 1992, “La Búsqueda de la calidad en los servicios, ED. Díaz de Santos p. 25

propiedades, de los objetos o productos físicos, esto se debe a que un servicio es algo dinámico, no estático. Es una función no una estructura. De cualquier forma una operación de servicio puede relacionarse con medidas.

- **Los servicios no pueden almacenarse:** una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe, puede repetirse pero no recobrase. El servicio es un proceso no un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines, normalmente dominadas por la conducta humana. Los productos están constituidos por componentes que pueden identificarse.

- **Los servicios no pueden inspeccionarse:** los servicios pueden ser observables y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido literal de la expresión, pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados por una compañía en relación con ciertos estándares de cumplimiento o ciertos estándares referidos al entorno.

- **La calidad no puede determinarse de antemano:** es decir; la calidad de un servicio es observable solo al final de la operación del servicio, antes el cliente no tiene la posibilidad de saber si quedará satisfecho o si el servicio será o no satisfactorio, excepto en algunos casos en que se le haya prestado el mismo servicio con anterioridad.

- **El servicio no tiene una vida:** los servicios no tiene un ciclo de vida, tienen duración pero no vida.

- **Los servicios tienen una dimensión temporal:** esto es, un servicio puede consistir en una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada uno de sus componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. Tienen un principio y un fin en el tiempo.

- **Los servicios se prestan tras una solicitud:** los servicios se prestan de acuerdo con dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. El primer grupo incluye: agua, gas, electricidad, y servicios telefónicos y los del segundo grupo son consultas médicas, bancos y transportes.
- **Los servicios son más críticos:** en unas industrias que en otras: es decir; no tiene la misma valoración por parte del cliente un servicio médico que un servicio mecánico. Y este es un ejemplo de cómo una compañía de servicios no solo se diferencia de otra, sino de cómo se diferencia de una compañía dedicada a la fabricación.
- **Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana:** La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así el problema se reduce a controlar corregir y prevenir el error humano.
- Son los empleados peor pagados en una compañía, los que prestan el servicio. La calidad de los servicios viene determinada completamente por el individuo que espera al cliente.
- La calidad es tanto objetiva como subjetiva: es objetiva porque tiene que ver, con las medidas, con lo observable, con hechos mas allá de los sentimientos personales, con objetos materiales externos, con objetos y eventos sobre los que dos observadores independientes pudieran coincidir con apreciaciones sensoriales, es subjetivo por que le afectan las apreciaciones de la mente, las reacciones del sistema nervioso, de lo que se origina entre ellas.

4.6 NORMA ISO 9000 (Definición)

La norma ISO 9000 surge en la Comunidad Europea (C E), con el objeto de garantizar la calidad de la materia prima, los procedimientos, y en si del producto mismo que esta comunidad adquiriera. Básicamente son normas que garantizan la calidad de los productos y se están volviendo obligatorias en el caso de la comercialización de productos y una ventaja competitiva en el caso de las empresas de servicios. La Asociación Europea de Libre Comercio es la autora y editora de las normas ISO 9000.

Las normas ISO 9000, Son normas para sistemas de aseguramiento de la calidad. Su utilidad radica en que es un estándar para proporcionar a un consumidor, confianza de que un producto o servicio determinado cumple, con los requisitos de calidad especificados. Para un comprador, el hecho de que el sistema de aseguramiento de la calidad de una compañía, cumpla con las normas ISO 9000, implica que esta adquiriendo un producto cuya elaboración siguió un proceso que garantiza la calidad del mismo. Y es precisamente en la necesidad de simplificar la labor de compra y venta en donde tienen su origen estas normas⁴⁸

¿Qué significa y que incluye?

“Significa virtualmente que todo fabricante ya sea que venda a compradores públicos o multinacionales, adopte la norma y produzca, evidencia de que lo ha hecho”.⁴⁹ Con el objeto de que esta norma así llamada voluntaria, se esta volviendo obligatoria para propósitos de mercadeo. “En el caso de las empresas prestadoras de servicio, la adopción de la norma se ha convertido en ventaja competitiva, de mercadeo.”

⁴⁸ Pág. Internet www.uv.mx./iiesca/revista2001-1/normas.htm

⁴⁹ Rothery, Brian; ISO 9000; Panorama, México 1993; pp. 12

Existen dos elementos fundamentales, en la adopción de la ISO 9000:

La aceptación y adopción de su filosofía, y su instalación como norma, que implica obtener la aceptación o certificación de un tercero, que permita a la compañía demostrar su status ISO 9000 a compradores y prospectos.

En la segunda observación es que la ISO satisface un número de requerimientos, corporativos y estratégicos, significativos, y aún críticos, en un cambiante ambiente industrial y de mercadeo. Entre estos requerimientos se encuentran, consideraciones, mercadotécnicas, aspectos legales, dirección, gerencia, productividad y las cambiantes relaciones cliente proveedor.

Adoptar la norma implica tal vez una reingeniería total de la organización. Empezando por la Dirección General o alta gerencia quien deberá establecer su política de calidad y bajarla de forma adecuada a cada uno de los miembros de la organización y a partir de allí, deberán modificarse desde el proceso de hacer las compras pasando por el proceso de fabricación del producto o servicio, hasta la entrega del mismo. Sin lugar a dudas es un proceso que podría espantar a muchos, sin embargo lo difícil es empezar, posteriormente solo se actualizarán o se modificarán algunas partes de lo que el proceso implica.

Para empezar con la adopción de la norma se deben establecer y tener bien claros los siguientes puntos dentro de la organización:⁵⁰

- Políticas y compromisos
- Compras
- Control del diseño y de sus cambios
- Producción
- Inspecciones y pruebas
- Auditorias de calidad

⁵⁰ Brian Rothery, ISO 9000, ED. Panorama, p.89

- Certificación y Registro
- Solicitud de Registro.

Cabe aclarar que no se profundizará en los puntos anteriores puesto que no es el objetivo del presente trabajo, sin embargo se esbozará de forma general a lo que se refiere cada uno de ellos.

Como ya lo habíamos mencionado la aceptación de la norma se empieza por la alta gerencia quien debe tener claro las políticas y compromisos, ya que de lo contrario no se transmitirá de la forma adecuada a los demás integrantes de la organización.

Políticas y compromisos: En el libro de Brian Rothery, nos dice que la política de calidad no es suficiente dentro de una organización, debe haber objetivos a través de los cuales tal política pueda expresarse. Y esto significa que los primeros en estar convencidos con la política de la calidad de la empresa son la alta gerencia y/o la dirección general, a su vez asumir el compromiso con todo lo que esto implica. Y que va desde la declaración de la política, capacitación del personal, pasando por las compras y todos los demás puntos arriba mencionados.

Compras: Este punto hace referencia a las especificaciones que debe cubrir un proveedor de la organización. Y preferentemente manejar una lista de los proveedores calificados para dar el servicio, en caso de que el proveedor actual no cumpla con dichas especificaciones.

Control del diseño y de sus cambios: El control del diseño, tiene como objetivo principal asegurar que el diseño del producto o servicio de cómo resultado que durante la fabricación y entrega al cliente se cumpla con los requerimientos especificados durante la fase del diseño.

Producción: Este apartado hace referencia a que durante la producción de un producto o la prestación de un servicio, no debe haber

errores, cero error. En este proceso, ese es el objetivo de la ISO 9000 y de todas las organizaciones que la han adoptado, no solo se trata de minimizar la mala calidad de esforzarse día con día para tener menos margen de error, de productos devueltos, se trata de no tener error y de no tener productos devueltos.

Inspecciones y pruebas: Las actividades de inspecciones y pruebas, son también fundamentales para la norma. Sin embargo la filosofía que se aplica, no es hacer pruebas para encontrar material rechazable, sino, lograr que el producto salga correcto desde la primera vez y de utilizar inspecciones y pruebas para asegurarse de que se mantiene correcto. El principio fundamental de este concepto es prevenir errores, no detectarlos.

Auditorias de calidad: Se recomiendan auditorias internas (antes de la auditoria externa) de manera planificada y formal. El propósito de las auditorias también puede incluir la evaluación de los proveedores. La norma aconseja que cada organización debe desarrollar sus propios y específicos procedimientos, para implementar los lineamientos, sin embargo la auditoria deberá llevarse a cabo por alguien que no tenga responsabilidad directa sobre las áreas auditadas.

Certificación y registro: Es la estandarización de los métodos de prueba y certificación. En esta parte la empresa ya deberá estar preparada y capacitada para certificar sus procesos, así como sus productos, ante la CE y en general de su competencia.

Solicitud de Registro: Existen dos formas distintas de aplicar la ISO 9000. puede adoptarse como un asunto voluntario y guardar la información para uno mismo o se puede adoptar y luego aplicar para la certificación (conocida como registro).

4.6.1 ISO 9004 PARTE 2 LA NORMA APLICABLE AL SECTOR SERVICIOS

La ISO 9004 parte 2 “Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad-guía servicios”

Su nombre más familiar es “Norma de servicios ISO 9000 su equivalencia con la norma mexicana es NMX-CC-3. Esta es la norma que se aplica al sector servicios y es un valiente intento por calificar lo que antes estaba considerado como un tema cualitativo. “la calidad del Servicio”

Sin embargo la calidad de servicio es real, observable, identificable y mejorable y no ha de ser equiparada con la calidad de los productos.⁵¹

Para poder entender esta afirmación será necesario entender la naturaleza única de los servicios y a partir de ahí se pueden establecer sistemas adecuados que puedan evaluar la calidad de los servicios.

4.6.2 DONDE SE APLICA LA NORMA ISO 9004 PARTE 2

La norma se aplica a cada operación del servicio, pero el anexo A (de la ISO 9004-2) en lista lo siguiente:

Es aplicable en :

<ul style="list-style-type: none">• Hospitales• Comunicaciones• Salud mantenimiento• Utilidades• Comercio en general	<ul style="list-style-type: none">• Servicios financieros• Profesionales, administrativos• De consultaría• Servicios técnicos• Compras
--	--

⁵¹ Rosander, A. C.; La búsqueda de la calidad en los Servicios; Díaz de Santos; España , 1992, pp. 6

La calidad en los servicios considera dos aspectos importantes:

- Por un lado el servicio tiene características observables por el cliente y que están sujetas a su evaluación.
- Por el otro existen procesos a través de los cuales se entrega el servicio al usuario, pero que puede ser invisible o no visto por el cliente. (características cualitativas).

Ambos puntos deberán estar claramente definidos y controlados por el sistema. (de calidad aplicable). Es decir, la calidad de los servicios, abarca ciertas características como posibles requisitos que pueden ser especificados.

Las características obsérvaes: que se mencionan en el primer punto son; las instalaciones (incluyendo capacidad, personal y materiales), tiempo de espera, proceso y entrega, higiene seguridad, confiabilidad, entre otros.

Las características cualitativas: Son tiempo de respuesta, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética, competencia, dependencia de otros departamentos o áreas de apoyo, precisión compleción, credibilidad, comunicación efectiva⁵² (se pueden agregar otras más) como empatía, calidez, disponibilidad entre otras.

Brian Rothery, en su libro ISO 9000, dice que controlar la calidad de servicio como de su entrega, si es posible, si se puede controlar el proceso que entrega el servicio y para controlar este proceso es necesario la implantación de un sistema de calidad de servicio cuyo objetivo por su puesto es lograr la satisfacción del cliente, esta satisfacción debe ser consistente o congruente con las normas profesionales, y otros mejoramientos continuos del servicio

⁵² Rothery, Brian; ISO900 2da ED; Panorama México 1993 pp.

considerando los requisitos de la sociedad, el ambiente y la eficiencia en brindar el servicio.

Como podemos ver las características de los servicios son muy diferentes a las características de los productos y por su naturaleza tan especial, hasta hace poco se consideraba difícil medir la calidad de los servicios, o al menos no se le daba la importancia que actualmente tiene además de que no se tenían los indicadores o puntos clave para medirla, sin embargo a través de una encuesta aplicada en Estados Unidos, realizada por la Asociación Americana para el control de la calidad, (Encuesta Gallup⁵³), analizada por A. C. Rosander, e su libro “La búsqueda de la calidad en los servicios” no solo verifica lo que muchos piensan de la calidad, sino que clarifica algunos aspectos y sobre todo arroja los indicadores clave para medirla.

Antes de analizar los resultados, queremos aclarar que hacemos referencia a la encuesta por que a través de ella se minimizó la creencia o falacia de que la calidad de los servicios es intangible, al contrario, puede ser más objetiva que la calidad de los productos por que hay un contacto directo con el cliente y éste percibe claramente cuando es bien o mal atendido. (ve y siente la atención). Con estos resultados también se confirma la afirmación hecha por A. C. Rosander con respecto a la calidad de los servicios. “Es real, observable, identificable y mejorable”

En la calidad de servicio también van implícitos el diseño, los procesos, y las materias primas que también deben ser de calidad, sin embargo no sirve de nada que estos sean de muy buena calidad y que cumplan perfectamente con especificaciones del cliente si al entregarlo no se tiene el trato adecuado. Esto por su puesto en muchos casos desilusiona al cliente.

A continuación se transcriben los cuadros analizados en este libro para una mejor apreciación de los resultados arrojados por la encuesta.

⁵³ Rosander A. C. La Búsqueda de la calidad en los servicios; Diaz de Santos; España 1992 pp. 54-59

El cuadro 4.1 muestra como determinaron la calidad las 1005 personas entrevistadas. También se facilita un resumen. Los cuadros 4.2 y 4.3 muestran las razones que 593 personas dieron para calificar de poca calidad algún servicio que se les presto en los últimos dos años antes de la encuesta. En el cuadro 4.1 los puntos 1,7.8.9, 12, 14, 15, y 16 se combinan puesto que tienen relación directamente con el comportamiento de los empleados, sus actitudes y su profesionalidad.

Estas cifras muestran que los clientes hacen responsables directos de la calidad de los servicios a los empleados. Otros puntos como <<satisface sus necesidades>>, <<recomendaciones hechas por otros>>, <<reputación>>, <<publicidad y limpieza>>, tienen implicaciones concernientes a los empleados pero se dejaron como se muestran en el informe. El grupo que no se menciono incluía disponibilidad, ventajas, nombre de la compañía, (que es lo mismo que reputación), variedad de los servicios, buena calidad del servicios, duración del servicio, varios, y no contestan (8 por 100).

Cuadro 4.1 Como se determina la calidad de los servicios. Respuestas múltiples de 1005 personas:

	21 %	Cuadro Abreviado	
1. Conducta Cortes	18		
2. Satisface sus necesidades	13	Conducta del Empleado, competencia	67%
3. Experiencia pasada	12	Satisface Necesidades	18
4. Recomendación de otros usuarios	12	Tiempo (diligencia, servicio rápido)	12
5. Prontitud	11	Precio	11
6. Precio	10	Experiencia	13
7. Actitud del Personal	9	Todo lo demás	58
8. Personal servicial	8		
9. Cordialidad	7		
10.Reputación	6		
11. Publicidad	6		
12. Atenciones Personales	6		
13. Limpieza	6		
14. Precisión	6		
15. Eficacia del Personal	4		
16. Dependencia	3		
17. Todo los demás	27		
			179%
Total	179%		

El cuadro abreviado muestra que la actitud del empleado, su comportamiento y su profesionalidad son los principales criterios que

determinan la calidad del servicio. Le sigue el tiempo y el dinero, y la necesidad satisfecha y la experiencia.

Cuadro 4.2. Razones dadas para la poca calidad de los servicios.

Trabajo incorrecto	39%	CUADRO ABREVIADO	
Demasiado lento	30	Conducta del empleado, competencia	80%
Demasiado caro	20	Tiempo (demasiado lento)	30
Empleados indiferentes	20	Precio (demasiado caro)	20
Personal no cualificado	12	Todo lo demás	35
Falta de cortesía	10		
Servicio Incompleto	10		
Falta de personal	5	Total	166%
Poca planificación	4		
Problemas de reserva	2		
Comida mala	2		
Varios	11		
No contestan	1		
Total	166%		

Durante esta encuesta se pregunto a los 1005 si durante los dos últimos años habían hecho uso de algún servicio que pensase necesitasen mejora o fuese de poca calidad. De las 1005 personas, 56 por 100 contesto <<Si>> un 42 por 100 <<No>> y un 2 por 100 no contesto.

Esto significa que 563 individuos denunciaron un servicio de poca calidad o que necesitasen mejora. La razones especificas para esto se facilitan en el cuadro 4.2 con un cuadro abreviado que muestra que la gran mayoría solo dio una razón. (la publicación facilita 593 entrevistas)

En la misma encuesta se les formularon preguntas similares a estas 1005 personas sobre la compra de productos de poca calidad. El número de los que denunciaron compra de productos de baja calidad fue de 534 comparados con los 593 que denunciaron prestaciones de servicios de poca calidad. Las razones para la denuncia de los productos de poca calidad fueron: poco duradero, caída, rotura, poco rendimiento; el 6 por 100 no dio respuesta. Claramente, las razones por las que se califico un producto de poca calidad eran muy diferentes de aquellas que dieron para calificar un servicio como de poca calidad.

El cuadro abreviado 4.2 muestra que la conducta de los empleados, sus actitudes y profesionalidad es lo predominante, seguido del tiempo y el precio.

Cuadro 4.3 Razones de poca calidad en las industrias de servicios

Razón	Total	Rep. de coches	Banca	Seguros	admón.	Hospital	Linea aérea
1. Trabajo incorrecto	39%	63%	19%	12%	19%	9%	5%
2. Conducta empleado etc.	42	15	45	39	44	60	32
3. Demasiado lento	30	19	29	31	40	23	8
4. Demasiado caro	20	26	7	18	0	20	0
5. Poca calidad de servicio	10	5	15	8	6	6	3
6. Falta de personal	5	1	6	1	6	12	0
7. Todo los demás	20	5	9	13	12	17	72*
Núm. De entrevistas	593	256	104	96	91	83	52

* Poca planificación 42%, reservas 15

El cuadro 4.3 muestra las razones que se dieron para definir un servicio como de poca calidad en cada una de esas seis industrias. La reparación de coches esta a la cabeza en trabajo de poca calidad , bajo el epígrafe de conducta de empleados, los hospitales son los primeros, seguidos de los bancos y la administración. Para la lentitud; la administración esta a la cabeza seguida de los seguros y la banca. Las reparaciones de los coches y los hospitales son demasiado caros. Las líneas aéreas se llevan la palma en el comportamiento de los empleados y poco cumplimiento.

Esta información es reveladora y confirma que los servicios y la calidad de los servicios no son intangibles, son observables e identificables, la gente puede apreciarlos y la mayor responsabilidad de una buena calidad de servicio recae directamente en el empleado que atiende directamente al publico (cliente).

4.7 CARACTERISTICAS INTERNAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MEDICION DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Actualmente vemos como cada día las empresas y organizaciones, luchan por hacer una entrega del servicio con calidad, y esta puede ser la diferencia entre una empresa exitosa y una que no lo sea, la calidad de servicio en una empresa de servicios, puede ser un elemento determinante para que está permanezca dentro de un ambiente competitivo. Sin embargo como la calidad de servicio recae directamente en la actitud y comportamiento humano, es difícil controlar, sobre todo por que al entregar el servicio se deja un margen suficientemente amplio para que la persona que lo que lo entrega actúe según su animo, es decir, aunque exista una guía de comportamiento en el momento de verdad (momento de la entrega), existe una alta probabilidad de que algunos factores como, el animo, la carga de trabajo, la presión laboral, el clima organización y muchos factores más determinen el comportamiento del empleado.

Es por ello que a continuación se mencionan los puntos básicos que debe cubrir una empresa si quiere entregar y dar servicios de calidad.

Para poder implementar un sistema de medición de la calidad de servicio en una organización es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Compromiso:** Para que un sistema de medición de la calidad de servicio funcione, debe haber un interés fundamentalmente por parte de los accionistas o dueño de la empresa. El compromiso con la calidad de servicio empieza con en la alta gerencia, en el caso de las PyME comienza con el dueño del negocio. Quién a través de su estructura organizativa, sus objetivos y políticas involucrará a cada uno de los miembros de la organización. Los

objetivos, políticas y organigrama deben ser muy claros para que los empleado lo entiendan y a su vez hagan empatía con ellos.

- **Definir la política de calidad de servicio:** La ISO 9000 define políticas de calidad como “el conjunto de objetivos y directrices, de una organización en lo que a la calidad respecta. Tal como son expresadas por la alta gerencia.
- **Definir los objetivos:** Se deben definir objetivos a través de los cuales la política de calidad de servicio pueda ser alcanzable.
- **Organigrama:** La empresa debe contar con un organigrama, en el que se indiquen exacta y claramente, las líneas de autoridad y responsabilidad.
- **Recursos:** Por último requiere de recursos (de todo tipo: humanos, financieros, técnicos, tecnológicos etc.) para lograr que tanto el diseño, proceso y la entrega del servicio, sea como se ha planeado, y además que sea compatible, con las normas a la cuales debe atender.
- **Visión :** La organización debe saber en donde esta y donde quiere estar en un tiempo determinado.
- **Misión:** la organización debe analizar cuales son las herramientas e instrumentos que tiene, y que necesita para lograr la visión.

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASO: LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL HOSPITAL CHURUBUSCO.

La calidad de servicio es un concepto que recientemente se ha retomado en algunos estudios debido a que se considera como una ventaja distintiva sobre todo en las organizaciones dedicadas a la generación y venta de servicios.

Hasta hace poco se había considerado que este concepto era difícil de medir y diagnosticar debido a que los parámetros con los cuales se medía eran intangibles, sin embargo una encuesta elaborada en Estados Unidos por la Asociación Americana para el control de la calidad, (Encuesta Gallup,), reveló datos muy importantes entre los cuales se destaca tres indicadores de la calidad del servicio como son: El trato con el cliente, el precio y la efectividad.

Esta encuesta reveló que la calidad de servicio era claramente percibida por los clientes a través de los indicadores mencionados entre otros y que lejos de ser intangible es tan concreto como alguna de las características de los productos.

Creando en este estudio llevado a cabo y compartiendo la idea de que la calidad de servicio pueda llevar a una empresa al éxito, quisimos abordar la investigación con la siguiente pregunta:

¿La Calidad de Servicio, ofrecida en el Hospital Churubusco es adecuada y cubre las expectativas del cliente?

A partir de esta pregunta se realizaron distintas tareas como son: entrevistas con la administradora, con empleados y cuestionarios aplicados a los clientes, y la observación realizada en varias visitas a la empresa, estas acciones nos permitieron observar que el personal trata de dar un servicio adecuado y de hacer su trabajo lo mejor posible, aún no estando en contacto directo con los clientes, pero saben que es

necesario tener la debida atención en su área para poder lograr una adecuada calidad. Asimismo se nos proporciono información documental, en relación a la misión y criterios de actuación, así como el manejo de paquetes que tienen en cuanto a ginecología se refiere especialidad de mayor demanda en el hospital.

Debido a la importancia que ha adquirido el concepto de calidad de servicio y la determinante posición en la que coloca a una empresa que cumple con las expectativas de los clientes, esta tiene que ir adoptando toda sugerencia que el usuario aporte para poder cubrir y satisfacer sus necesidades, considerando todos los aspectos que a la empresa le sean útiles, como mejorar en atención, administración e infraestructura.

En el presente estudio de caso se revisará la información obtenida en la investigación, con la finalidad de observar si el Hospital cumple con las expectativas del cliente, en cuanto a Calidad de Servicio se refiere; si puede solicitar la Certificación y como beneficiaría está a la empresa.

La administración del Hospital Churubusco esta buscando ser el mejor hospital en la zona Oriente del Distrito Federal, y su mayor preocupación es: Brindar un Servicio de primera.

El respectivo estudio de esta pequeña empresa constará de los siguientes puntos:

- Descripción de la Empresa
- Estructura organizacional
- Misión
- Criterios de Actuación y valores
- Limitaciones y Estrategia como pequeña empresa dentro del sector servicio

- La calidad de servicio y factores que contribuyen a ella dentro del Hospital
- Normas hospitalarias, específicas aplicables al hospital
- Certificación como elemento de competitividad
- Beneficios de la certificación
- Criterios para la certificación

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Hospital Churubusco, S.A. de C.V., está considerado como pequeña empresa, según el Diario Oficial de la Federación, publicado el 30 de marzo de 1999; ya que cuenta con 30 empleados, la cual ha estado operando desde 1954, siendo uno de los primeros hospitales instalados en la zona oriente.

Este hospital se inicia por iniciativa del Dr. Reynaldo Cardoso, teniendo como perspectiva brindar servicio médico a los habitantes de Iztapalapa; donde la atención médica en ese entonces era escasa o no estaba cerca de la zona mencionada, es por eso que su visión la proyecta a una infraestructura mayor.

La mencionada empresa cuenta con dos niveles y planta baja; en el primer nivel se encuentra un quirófano con sus respectivas áreas médicas (negra, gris y blanca), estancias para pacientes, almacén. En el segundo nivel se encuentra la zona de desechos orgánicos y asimismo de lavandería, el CEYE (Centro de Equipo y Esterilizado); el personal cuenta con un espacio acogedor donde se pretende que el empleado se relaje, descanse y consuma sus alimentos si así lo desean.

En la planta baja se encuentra la recepción, área de enfermeras, consultorios, cuneros, una estancia cerca de estos para emergencia, un quirófano, y la sala de espera.

Esta organización se encuentra ubicada en Sur 101, Núm.348, Col. Héroes de Churubusco, Iztapalapa.

5.1.1 MISIÓN:

Ser una organización dedicada a la salud de la gente, proporcionando el servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros pacientes.

5.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura del hospital debería de ser representada con un organigrama, no esta a la vista de los clientes, sin embargo a la entrada del hospital se encuentra un franelero (tablero) donde se especifican quienes son los responsables del hospital y los encargados de cada área. Al solicitarlo a la administración está no nos lo proporciono, lo que esto nos hace suponer que no lo tiene estructurado de manera formal. Sin embargo los empleados si saben a quien reportar, es decir, de manera informal la estructura si esta marcada. Por ello no vamos a hablar más sobre la estructura pero si de la estrategia de la empresa, observando los valores y otros aspectos que se utilizan en el hospital, para comunicarla adecuadamente a los empleados.

Dentro de esta estructura organizacional existe una declaración de misión, que enseguida se menciona, así como sus valores y criterios de actuación.

5.1.3 CRITERIOS DE ACTUACIÓN Y VALORES

INVOLUCRAMIENTO: Trabajamos en equipo apoyados en la comunicación abierta y en el desarrollo integral de las personas.

- ✓ Tratar a todos con base en la confianza y el respeto mutuo (*Respeto*)
- ✓ Colaborar con las personas y equipos de trabajo del hospital para alcanzar conjuntamente nuestros objetivos. (*Trabajo en equipo*)
- ✓ Reconocer y estimular el trabajo bien hecho. (*Reconocimiento*)

INNOVACIÓN: Buscamos permanentemente mejorar nuestros productos, servicios y procesos de trabajo.

- ✓ Desarrollar nuevas y mejores formas y procesos para hacer nuestro trabajo y para satisfacer a nuestros pacientes, accionistas y colaboradores.
- ✓ Buscar constantemente nuestro desarrollo personal y profesional.

EFFECTIVIDAD: Logramos nuestros objetivos optimizando los recursos disponibles.

- ✓ Desarrollar una capacidad de respuesta rápida para lograr mejores resultados.
- ✓ Convertir nuestras experiencias en una fuente de aprendizaje constante.
- ✓ Operar con bajos costos y con rendimientos superiores.

INTEGRIDAD: Mantenemos con los demás relaciones basadas en la honestidad y el cumplimiento de nuestros compromisos.

- ✓ Asegurar que lo que decidimos y hacemos sea congruente con nuestros valores, políticas y procedimientos.

- ✓ Impulsar los principios éticos que rigen las relaciones personales y de negocios y actuar conforme a ellos. (*Ética*)
- ✓ Ser honestos en todo lo que hacemos. (*Honestidad*)

Estos valores pretenden dar a conocer al personal la forma de trabajo de la organización, lo que la empresa espera de cada uno de ellos, también como la dirección por parte del dueño o accionistas desean un ambiente de trabajo adecuado, que permita el desarrollo óptimo de las funciones, asimismo considera que estos valores permitirán desarrollar un mejor ambiente de trabajo, y por ende permitirá a la institución lograr los objetivos planeados y la Certificación o simplemente una mejor administración de su empresa, sin dejar de mencionar claro que lo más importante es la satisfacción del cliente.

Sin embargo, al preguntar a la empresa si esta contaba con alguna declaración de política de calidad de servicio o manuales que permitieran marcar el desarrollo y entrega de servicio, se percato que no contaba con ello, y que precisamente ya se había pensado en la elaboración de estos documentos para tener todo lo necesario para la formación de gestión de calidad; pero las múltiples actividades del administrador no le han permitido ocuparse de ello y de su elaboración.

Por otro lado los valores muestran la conducta de ética profesional que se ejerce en el personal tanto administrativo como médico y enfermeras; con la finalidad de que se tenga un mejor desempeño en todas las actividades realizadas en el hospital.

El cumplir primeramente con los valores, criterios y misión del hospital ya tiene avanzado un tramo en el camino del mejoramiento de la calidad de servicio que derivará en crecimiento y satisfacción a sus clientes.

5.1.4 LIMITACIONES Y ESTRATEGIA COMO PyME

Como se ha mencionado en el capítulo 1, las pequeñas y medianas empresas forman una parte importante en la economía del país, el sector servicio, es el sector más grande y es quien da soporte a esta y permite que las demás organizaciones sean impulsadas. A pesar del auge que han tenido las PyMEs, éstas no cuentan con suficiente capital para crecer debido a la falta de financiamiento y altas tasas de interés y aunado a esto, los requisitos excesivos por parte de las Instituciones Financieras para poder otorgarlos. Esta situación no es ajena al hospital el cual tiene la visión de crecer en base a tener un laboratorio propio o generar adecuados espacios para lograr satisfacer a su cliente. Sin embargo la principal limitación ha sido por su puesto la falta de liquidez.

La directora y administradora de este Hospital sabe de las limitaciones de su organización, una de ellas es por ejemplo la falta de rampas y áreas adecuadas para prestación del servicio con las instalaciones de estas podrá tener el crecimiento que ella espera de su estructura; sin embargo la falta de capital para adecuar su infraestructura no le ha permitido realizarlo. Ante esta situación como estrategia la administradora pretendía hacer asociaciones o manejo de acciones con los médicos que ahí laboran, al inicio les resultaba a todos factible esta posición; sin embargo los médicos comenzaron a dar opiniones de cambios en el hospital pero no aportando aún ningún capital, situación que no le pareció tan rentable a la administradora, por lo tanto la elimino y opto por estudiar otra estrategia.

El Hospital Churubusco, no solo tiene importancia económica, también una enorme importancia en el desarrollo social de nuestro país, debido a la pronta atención médica hacia sus clientes, los cuales no se verán afectados en sus empleos, ya que si estos estuvieran enfermos faltarían a su ocupación, dejarían de producir para su empresa o negocio teniendo perdidas por no tener la debida atención hospitalaria.

Por otro lado el hospital trata y busca las mejores estrategias para que sus usuarios sigan fieles a la organización, y así lograr cubrir las expectativas del cliente, pero también genera riqueza por llamarlo así, es decir produce capital el cual es transferido o utilizado en la obtención de un mejor equipo médico, pago a su personal, pago de impuestos y otras situaciones que se le presente a la empresa.

En general este hospital como otros de su mismo tamaño, crean fuentes de empleo y luchan por estar dentro de un mercado competitivo, a pesar de ser pequeñas empresas su competitividad es rígida y tienen que buscar las estrategias necesarias para mantenerse en él.

5.2 LA CALIDAD DE SERVICIO Y FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELLA DENTRO DEL HOSPITAL

El hospital busca y se esfuerza por brindarle a su cliente la mejor calidad de servicio, tanto que lo consideran como un valor de la organización. Es la declaración de sus valores y criterios de actuación, este factor nos pareció más conveniente utilizarlo en este apartado, para ir puntualizando los aspectos importantes que se dan en la organización.

CALIDAD Y SERVICIO: Basamos nuestra ventaja competitiva en la capacidad de nuestros colaboradores, en la calidad de nuestros servicios y en la manera de cómo hacemos las cosas.

- Escuchar a nuestros pacientes para conocer sus necesidades.
- Cumplir plenamente y exceder en lo posible las expectativas de nuestros pacientes internos y externos.
- Atender a nuestros pacientes en forma amable, eficiente y oportuna.

Estos criterios que maneja el hospital, se enfocan a los objetivos de la calidad de servicio, la cual puede definirla como: Lograr la

satisfacción total de nuestro cliente, así como ir un paso hacia delante de este, para cubrir todas sus expectativas de atención médica e instalaciones. Para lograr este punto el personal tiene que realizar un estudio de mercado a su competencia, es decir conocer todos los aspectos de las empresas del sector salud de su entorno, esto con la finalidad de conocer que precios utiliza y de que manera el hospital Churubusco pueda mantener precios promedio, pero sin afectar sus costos; que especialidades ofrecen para hacer un análisis de estas sobre todo de ginecología que es la más solicitada y es ahí donde puede manejar costos más factibles.

Por lo tanto su principal cliente es el Paciente interno y externo, el cual será tratado con esmero, además de que la prioridad principal de la organización es atender en tiempo oportuno su salud.

Como objetivos de calidad de servicio, del hospital se consideran los siguientes:

- 1.- Brindarle atención médica adecuada
- 2.- Ofrecerle un trato digno y respetuoso
- 3.- Proporcionarle información suficiente, clara, oportuna y veraz
- 4.- No realizar negligencia médica por ningún motivo
- 5.- Brindarle la infraestructura necesaria para cubrir los servicio que ofrece.

La importancia que se le da a la calidad de servicio, hará que la empresa logre su propósito, satisfacer la necesidad del usuario.

Considerando que la calidad de servicio es importante para el hospital, este busca cubrir las expectativas manifestadas por sus pacientes, pero a su vez trata de mantener, restaurar y promover la salud, con la finalidad de lograr la satisfacción total del paciente.

Dentro de los factores que contribuyen a lograr la calidad de servicio, así como alcanzar los objetivos como empresa se pueden considerar los siguientes principios para esta empresa:

CAPACIDAD PROFESIONAL: Este punto es de suma importancia para el Hospital, aquí intervienen los conocimientos y la experiencia de su personal médico, el cual es analizado previamente para que forme parte de su equipo de trabajo y de la organización; en relación a los conocimientos considera la actualización de los mismos y la experiencia la basa en la capacidad de interacción y empatía con los pacientes, siendo este un punto muy importante ya que intervienen en el mismo factor la confianza que tenga el paciente y la credibilidad de su diagnóstico médico.

INFRAESTRUCTURA: trata y busca de darle el mejor ambiente a cada espacio del hospital, asimismo interviene el equipamiento médico, considerando en este punto desde una aguja especial requerida por el médico hasta el equipo necesario para las intervenciones quirúrgicas, y para brindar la atención adecuada e inmediata del paciente.

Es muy importante tener en cuenta también las instalaciones complementarias como son comodidad en cuanto a mobiliario apropiado, colores convenientes para levantarle el ánimo a los pacientes y áreas específicas destinadas al descanso y/o espera de los familiares, proporcionando un pequeño servicio de cafetería haciendo de algún modo la estancia de los familiares o pacientes más amena o adecuada .

OPORTUNIDAD: Este factor se enfoca solo al personal médico, a la atención que le brinde al paciente de manera oportuna en el lugar adecuado y con el profesional idóneo, es decir prestar el servicio en el momento y la forma adecuada, en cuanto a la dolencia, el malestar o síntomas del enfermo, para que este sea recetado a tiempo evitando que tenga complicaciones a futuro. Aquí se observa la ética profesional del médico, el cual debe brindarle la calidez humana y no lucrar con el paciente, logrando con ello la confiabilidad y acertividad de su médico.

Para conseguir que este punto se encamine al objetivo, se le hacen algunas auditorias al personal profesional verificando que estos

tengan los expedientes de sus pacientes actualizados; comportamiento adecuado con el cliente y si su equipo médico está en perfectas condiciones para atender adecuadamente el usuario del servicio.

COSTO DE LA ATENCIÓN: Aquí interviene el costo que tendrá el hospital al contratar al personal adecuado y experimentado en la profesión, para brindar una excelente calidad de servicio, asimismo se considera una herramienta para la toma de decisiones del hospital, es decir; de que manera no elevar tanto los precios a sus clientes, pero a su vez seguir proporcionando un buen servicio. Para lograr esto se tiene que pensar en estrategias adecuadas para conseguir que los clientes sigan fieles al hospital, como el poder crear o traer usuarios a la organización; para esto, el hospital a implementado precios de paquetes de acuerdo al servicio solicitado, siendo la ginecología la especialidad más solicitada por el cliente. Estos paquetes pueden irse cubriendo en pagos fijos, pero al momento de ingresar al hospital este tiene que estar cubierto en su totalidad.

Han considerado como estrategia el poder aceptar los pagos con tarjetas de crédito y hacer algunas promociones como “ Pague a 6 meses sin intereses).

Para lograr que estos factores se lleven a cabo el hospital considera aspectos importantes al momento de contratar a su personal.

En el caso de la contratación de enfermeras se requiere lo siguiente:

- Ser tituladas, con experiencia y que cuenten con algún documento que ampare su capacidad técnica para realizar perfectamente su trabajo.
- Ser profesionales y respetuosas con los médicos y pacientes, (ética profesional).
- Tener compromiso social como una de sus premisas.
- Cumplir con el código de conducta médica.

En relación a los médicos se consideran las siguientes características:

- Titulados y con experiencia, amparando con documentos su especialidad si este contará con ella.
- Tener buenas referencias, en cuanto a su reputación médica y sus pacientes.

Los aspectos antes mencionados, es con la finalidad de mantener la imagen, calidad y prestigio que ha estado brindando el hospital a lo largo de estos años y no solo a la comunidad de la zona de Iztapalapa, también se ha expandido su popularidad hacia otros puntos de la zona metropolitana a través de la comunicación verbal, es decir los propios pacientes hacen publicidad del buen trato contando sus propias experiencias.

Asimismo para que siga manteniendo esa imagen el hospital este es muy estricto en la aplicación de su reglamento interno para el personal médico. Además de que al personal médico se le exige día a día, esto se debe a que este no puede tener errores porque esta tratando con la salud de un ser humano.

Algunos de los puntos del reglamento interno para su personal de enfermería son:

- Puntualidad, teniendo tolerancia de 10 minutos
- Uniformadas y aseadas, sin perfumar
- Uñas cortas
- Cofia para el cabello
- Maquillaje ligero
- No se permite el uso de accesorios, solo reloj y pequeños broqueles

Estos puntos básicamente son para tener una presencia de confianza y tranquilidad en el hospital, donde el paciente lo que menos

quiere ver en esos momentos es personal exuberante en el sentido de su imagen ya que podría generarle desconfianza o incluso crear molestia ya sea por un perfume de aroma fuerte o ser lastimados por un accesorio o uñas largas.

Para los médicos también hay reglas específicas , sobre todo cuando estos tienen que intervenir quirúrgicamente, algunos puntos:

- Pasar por cada área antes de entrar a quirófano, las áreas a las que se refiere son: Área negra: es donde el doctor deja sus pertenencias personales y puede verificar el reporte de los signos de su paciente. Área gris donde se prepara psicológicamente, relajado y se pone el respectivo uniforme y zapatos, se lava las manos; posteriormente pasa al Área blanca donde ya no puede tocar nada, solo el instrumental médico una vez iniciada la cirugía.
- Cuidado en su aspecto personal.
- Mantener solo trato profesional con sus pacientes.
- Cumplir con el juramento o código de ética profesional de medicina.

Una de las principales reglas del hospital para todo el personal es: Evitar que los problemas personales, se vuelvan laborales y tratar de no involucrarse de manera sentimental entre ellos mismos, esto con la finalidad de no descuidar ningún aspecto de su trabajo.

5.3 NORMAS ESPECÍFICAS APLICABLES AL HOSPITAL CHURUBUSCO

En base a la información obtenida del hospital y de las distintas especialidades que brinda el mismo; las normas que a continuación se mencionan son las más relevantes, ya que el contexto de cada una de ellas es muy extenso, por lo que solo se indican las que están más relacionadas con los servicios y especialidades brindados por esta empresa.

Las especialidades o servicios que presta son:

- ❖ Cirugía General
- ❖ Ginecología
- ❖ Otorrinolaringología
- ❖ Pediatría
- ❖ Ortopedia
- ❖ Nutrición
- ❖ Psicología
- ❖ Cirugía Plástica

Y las normas que aplican particularmente en este Hospital son:

- NOM-168-SSA1-1998: Norma Oficial Mexicana del Expediente Clínico
- NOM-007-SSA2-1993: NOM De la atención de la mujer durante el embarazo, parto y puerperio y del recién nacido.
- NOM-003-SSA2-1993: Norma Oficial Mexicana para la disposición de sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos.
- NOM-170-SSA1-1998: Norma Oficial Mexicana para la práctica de la anestesiología.
- NOM-174-SSA1-1998: Norma Oficial Mexicana para el manejo de la obesidad.
- NOM-017-SSA2-1994: Norma Oficial Mexicana para la vigilancia epidemiológica

- NOM-020-SSA2-1994: Norma Oficial Mexicana para la prestación de servicios de atención médica en unidades móviles tipo ambulancia.*
 - NOM-005-SSA2-1993: Norma Oficial Mexicana, de los servicios de planificación familiar.
 - NOM-197-SSA1-2000: Norma Oficial Mexicana, NOM-197-SSA1-2000 que establece los requisitos mínimos de Infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada.
 - NOM-190-SSA1-1999. [Norma Oficial Mexicana NOM-196-SSA1-2000, que establece las especificaciones sanitarias de la bolsa para enema desechable](#)
 - NOM-173-SSA1-1998 [Norma Oficial Mexicana NOM-173-SSA1-1998, para la atención integral a personas con discapacidad](#)
 - NOM-167-SSA1-1997 [Norma Oficial Mexicana NOM-167-SSA1-1997, para la prestación de servicios de asistencia social para menores y adultos mayores](#)
 - NOM-140-SSA1-1995 [Norma Oficial Mexicana NOM-140-SSA1-1995, que establece las especificaciones sanitarias de las bolsas para fraccionar sangre](#)
 - NOM-139-SSA1-1995 [Norma Oficial Mexicana NOM-139-SSA1-1995, Que establece las especificaciones sanitarias de las bolsas para recolectar sangre](#)
 - NOM-087-ECOL-SSA1-2002 [Norma Oficial Mexicana NOM-087-ECOL-SSA1-2002, Protección ambiental Salud ambiental - Residuos peligrosos biológico-infecciosos - Clasificación y especificaciones de manejo](#)
- NOM-031-SSA2-1999 [Norma Oficial Mexicana NOM-031-SSA2-1999, para la atención a la salud del niño](#)

5.4 CERTIFICACIÓN COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD

Como ya lo analizamos en el capítulo tres, la importancia de la certificación, radica en que todas las empresas que se dedican a la comercialización de sus productos en el extranjero, deben cumplir con ciertas normas y características que aseguren la calidad de los mismos a las empresas que demandan estos.

Su principal propósito es permitir el libre acceso a los productos en los mercados cubiertos, por la armonización de las normas, con el objeto de que no se requiera repetir las pruebas en los países destino.

En el caso de los servicios de salud, estos no son tránsales (es decir, no están sujetos a competencia internacional) y por lo tanto no están sujetos en forma directa a los efectos de la globalización. Sin embargo se ven sometidos a importantes presiones, producto de los elevados costos de los insumos, los altos costos financieros, la excesiva burocracia producto de las exigencias de las numerosas obras sociales, y aunado a esto las altas cuotas que tienen que pagar a algunos organismos, por concepto de verificación del cumplimiento de la norma y de la Ley General de Salud, y por si fuera poco, la imperiosa necesidad de prestar cada día más y mejores servicios.

Las empresas del sector salud, por tratarse de servicios, no se ven obligadas a certificarse, como en el caso de las empresas que se dedican a comercializar sus productos, en ambos casos la Certificación es opcional. Las organizaciones del sector salud más bien buscan la certificación, por crear una ventaja competitiva y una mejor administración de su organización, no por demostrar que cumplen con las normas, por que estas deben cumplirse este o no certificada la empresa, puesto que por tratarse de atención médica son vigilados y controlados de manera excesiva.

En relación a esto el hospital Churubusco persigue como objetivo lograr la certificación de su empresa, con la finalidad de poder estar un

paso delante de la competencia, asimismo la visualiza como una herramienta más, para que todo el personal se comprometa y se sienta orgulloso de pertenecer a ella, que ha conseguido que se le reconozca como una de las mejores. Sin embargo para este punto el director del hospital tiene que impulsar a sus empleados, motivarlos, felicitarlos por el esfuerzo que están haciendo, para llegar juntos al mismo objetivo y generar el plus, tanto para su organización como para los clientes. Incluso puede brindar un bono económico o regalos al área que más participación tenga para llevar a cabo el propósito, fomentando una competencia sana entre los departamentos.

El estar certificado, le dará más presencia, imagen y prestigio ante su competencia, es el beneficio que podrá brindarle la certificación, con esto la Dirección sabe de antemano, que obtendrá más ganancias y más clientes, además de lograr satisfacer su propia necesidad como empresa y que esto se reflejara en la satisfacción de su cliente al cubrir sus expectativas. Le permitirá a través de las minuciosas auditorias internas, implementar acciones preventiva y correctiva en el tiempo pertinente antes de afectar negativamente la salud del cliente.

Por otro lado, dentro de la ventaja competitiva que busca con la certificación, esta tendrá un efecto en los médicos, empleados y clientes, que pueden recomendar su hospital, como uno de los mejores, ya que cumple con todos los requisitos de los distintos organismos y esta al pendiente de todo lo que le pueda afectar de su entorno. Por medio del personal se difundiría la obtención de la certificación y de que estarán tratando con una empresa seria y comprometida con la sociedad.

5.4.1 BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN PARA EL HOSPITAL

Como parte de los objetivos de certificación el hospital considera que tendrá que invertir tiempo y dinero, pero sabe que esto le traerá consigo enormes beneficios que le devolverán la inversión más

rendimientos. Dentro de los beneficios que se pueden mencionar son los siguientes:

- Ventaja competitiva sobre su competencia
- Reducción de reclamos
- Mayor rentabilidad
- Mayor penetración en el mercado
- Aumento de la satisfacción del cliente
- Clara visión de lo que se quiere
- Mejor administración
- Buena referencia y reputación

5.4.2 CRITERIOS PARA LA CERTIFICACION DE HOSPITALES

El Consejo de Salubridad General, con fundamento en los artículos 15 y 17 de la Ley General de Salud; 10 y 70 del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Prestación de Servicios de Atención Médica, y 7o., fracción VIII, 12, fracción V y 13, fracciones V y IX del Reglamento Interior del Consejo de Salubridad General, y en cumplimiento del Acuerdo por el que se establecen las bases para la instrumentación del Programa Nacional de Certificación de Hospitales, da a conocer los siguientes:

PRIMERO. La certificación de hospitales la llevará a cabo el Consejo de Salubridad General, a petición de las personas interesadas en obtener dicha certificación.

SEGUNDO. Para obtener la certificación del Consejo de Salubridad General los hospitales interesados deberán reunir los requisitos que para cada área se señalan en el presente instrumento, y de acuerdo con el tipo de hospital de que se trate.

TERCERO. Cuando se trate de hospitales generales que cuenten con hasta treinta camas deberán reunir lo siguiente:

I ESTRUCTURA

1.1. Recursos humanos

1.1.1. Contar permanentemente, 24 horas al día, 365 días al año, dentro de las instalaciones del hospital, con un médico titulado y personal de enfermería profesional y no profesional, para la atención de urgencias.

1.1.2. Tener personal, en la cantidad necesaria de acuerdo con el número de camas censables y con la calificación técnica idónea, para prestar los servicios de hospitalización y tóco cirugía que ofrece, las 24 horas del día, los 365 días del año.

1.1.3. Tener, en el área de cirugía, personal en la cantidad y con la calificación técnica idóneas, para brindar los servicios quirúrgicos y de anestesia que ofrece.

1.2. Instalaciones físicas

1.2.1. Contar con instalaciones adecuadas, en tamaño, cantidad y distribución, al tipo de servicios y al volumen de pacientes que atiende el hospital.

1.2.2. Contar con mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas, en todo el hospital.

1.2.3. Contar con planta de emergencia para el suministro de energía eléctrica, por lo menos en las áreas críticas: quirófano, terapia intensiva, tóco cirugía, urgencias, neonatología, imagenología y laboratorio.

1.3. Equipamiento

1.3.1. Contar con la cantidad y el tipo de equipo médico y de apoyo adecuado para brindar los servicios que ofrece el hospital.

1.3.2. Contar con la cantidad y calidad tecnológica adecuada de equipo de cómputo y sistemas informáticos para apoyar los servicios que ofrece el hospital.

1.3.3. Contar con mantenimiento preventivo y correctivo del equipo en todo el hospital, que garantice su óptimo funcionamiento.

1.4.Insumos

1.4.1. Almacenar, manejar y controlar, de acuerdo con su tipo, todos los insumos médicos y no médicos.

1.4.2. Contar con medicamentos suficientes para garantizar la atención que ofrece el hospital.

1.4.3. Manejar y controlar los medicamentos que sean o contengan estupefacientes o psicotrópicos, de acuerdo con las disposiciones legales y administrativas aplicables.

II. FUNCIONES DE ATENCION AL PACIENTE

2.1. Derechos del paciente

2.1.1. Promover que los médicos den información completa, al ingresar los pacientes, sobre su padecimiento y de todo procedimiento diagnóstico o terapéutico que entrañe un alto riesgo. En todos los casos se debe solicitar el consentimiento del paciente o de sus familiares para el tratamiento.

2.1.2. Otorgar un trato digno y respetar la confidencialidad y seguridad del paciente durante su estancia en el hospital, según su padecimiento.

2.1.3. Promover que los médicos brinden al paciente, a su egreso, información completa sobre su tratamiento y cuidado en el hogar, así como las citas posteriores, según el caso.

2.2. Valoración del paciente

2.2.1. Garantizar el servicio de unidades de apoyo diagnóstico, propios o subrogados, durante todo el proceso de atención, incluido radiología e imagen, laboratorio clínico, banco de sangre y laboratorio de patología, las 24 horas del día, todos los días del año.

2.2.2. Contar con controles internos de calidad en las áreas de apoyo diagnóstico.

2.3. Expediente clínico

2.3.1. Abrir un expediente clínico, para cada uno de los pacientes, conforme a la normatividad aplicable al expediente clínico.

2.3.2. Conservar una copia del expediente clínico en los archivos del hospital, un mínimo de cinco años.

2.4. Urgencias

2.4.1. Realizar los procedimientos, en las áreas de urgencias, con oportunidad y con la mayor seguridad para el paciente, en los que se considere, incluso, la referencia de forma expedita y segura del paciente a otra institución, si el caso excede a la capacidad de respuesta del hospital.

2.5. Hospitalización

2.5.1. Realizar los procedimientos, en las áreas de hospitalización, con la mayor seguridad para el paciente.

2.5.2. Contar, por lo menos, con los siguientes comités: Auditoría Médica, Mortalidad e Infecciones Hospitalarias.

2.6. Cirugía y anestesia

2.6.1. Realizar los procedimientos quirúrgicos y de anestesia, con la mayor seguridad para el paciente.

2.6.2. Observar en los procesos anestésicos la normatividad aplicable para la práctica de la anestesiología.

2.6.3. Contar con los procedimientos y medios adecuados para trasladar a los pacientes que lo requieran, cuando el hospital no cuente con Terapia Intensiva.

III. FUNCIONES DE APOYO A LA ATENCION

3.1. Gobierno

3.1.1. Contar con un director o consejo directivo como órgano de mayor jerarquía, con representación de las áreas clave, que funcione de forma efectiva y ágil en la toma de decisiones estratégicas del hospital.

3.1.2. Tener una enfermera titulada, como Jefe de Enfermería.

3.2. Ambiente hospitalario

3.2.1. Cumplir con los requisitos y procedimientos que establece la normatividad aplicable, para la separación, envasado, almacenamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos biológico infecciosos que se generan en establecimientos que prestan atención médica.

3.3. Seguridad hospitalaria

3.3.1. Contar con un comité de protección civil o de seguridad e higiene que haya definido los procesos de respuesta ante siniestros e incendios, en todos los servicios y departamentos del hospital, incluidas la ruta y acciones para la evacuación de pacientes y de personal.

IV. INDICADORES

4.1. Indicadores

4.1.1. Registrar de manera confiable y oportuna, la siguiente información:

- a. Porcentaje general de ocupación hospitalaria.
- b. Número total de egresos en el último año.
- c. Número de cirugías efectuadas en el último año.
- d. Tasa de mortalidad hospitalaria.
- e. Porcentaje de cesáreas.
- f. Tasa bruta de infecciones intrahospitalarias.
- g. Promedio de estancia hospitalaria.

5.5 INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN: CUESTIONARIOS A CLIENTES Y EMPLEADOS

Para poder conocer la opinión del cliente en relación a la calidad de servicio que brinda el Hospital Churubusco se decidió realizar un cuestionario, el cual tienen como factores principales a evaluar: el personal, la calidez humana y los precios; estos puntos los consideramos importantes debido a la información obtenida del tema de investigación.

Asimismo los instrumentos de captación de información se elaboraron conforme a una estructura acorde a visitas realizadas a la empresa, donde la observación fue básica para llevar a cabo el desarrollo del cuestionario; poniéndonos como clientes del hospital y llegamos a la conclusión de que la calidez del personal es lo más importante, ya que genera confianza de estar en la empresa indicada. También se nos presentó la oportunidad de poder observar que el hospital Churubusco, tiene a dos competencias relativamente fuertes, en cuanto a estructura y a publicidad, ya que uno de los hospitales tiene una manta grande donde indica las especialidades que puede brindar a los usuarios, en relación a los precios estos están aún más elevados que en el hospital Churubusco. Sin embargo, aún inicio de la investigación los precios por la estancia en el hospital Churubusco se nos hicieron un poco altos debido a que el costo desglosado por el servicio otorgado va desde el uso mínimo de anestesia o por quedarse una hora más en la habitación esto último se cobra por fracción de tiempo, esta información la conocimos al estar interactuando con el personal encargado de esto; pero una vez conociendo todos los gastos que implica el darle un buen mantenimiento al equipo e instrumentos de cirugía y medicamentos, y ponernos un poco en el lugar del empresario conocer más sobre la administración de un hospital comprenderíamos que es necesario porque el uso de medicamentos es elevado, así como el personal especializado para estar en cirugías y el mantenimiento del equipo es costoso.

Nuestro cuestionario constó de veintidós preguntas de opción múltiple y dos abiertas, éstas últimas para brindar una opinión del mismo y la otra para dar alguna sugerencia en relación a la mejora del hospital (anexo del cuestionario al final del texto). El cuestionario fue mostrado y analizado por la administradora del hospital, a la cual al inicio le pareció una buena idea porque así tendría una opinión directa de su usuario, posteriormente al estarse llevando a cabo el levantamiento de datos la administradora lo considero tedioso para el cliente, pero este comentaba que no era así ya que es una forma de poder expresar la opinión que se tiene de este hospital y del porque se eligió.

El cuestionario se integró con veinticuatro preguntas en el que se eligieron las más significativas en relación al servicio, al personal y a la calidez que se brinda al cliente. Y se considero mostrar los resultados a través de gráficas de barra y pastel, donde se apreciará tanto las apreciaciones sobre los servicios y sus precios respectivos, todo esto enfocado desde la perspectiva del cliente.

Asimismo, se quiso conocer algunos aspectos de opinión de los empleados y esto se pudo conocer a través del cuestionario dirigido a los mismos y se realizó con la finalidad de conocer más sobre la estructura del hospital pero sobre todo la opinión de los trabajadores en relación a los principales aspectos de la empresa como son: el tipo de liderazgo, sueldos, y la falta de confianza que se les tiene por parte del administrador para delegarles responsabilidades.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Durante la realización del presente trabajo, tuvimos la oportunidad de pasar por varias experiencias, una de ellas y desde nuestro punto de vista la más relevante, y reiterativa fue el trabajo en equipo. Siendo esta la parte más difícil, podemos decir que entre factores que contribuyeron y dificultaron nuestra labor estuvieron: la falta de organización, los horarios laborales disfuncionales de cada una y por supuesto la inconsistencia de acuerdos y unificación de criterios al interpretar la información. Sin embargo, después de haber superado los problemas de incertidumbre con respecto a la realización de nuestro primer trabajo profesional y el último escolar: el temor de no contar con la bibliografía suficiente o adecuada, y el desconocimiento de los conceptos que teníamos que manejar, entre otros, resultaron más fáciles de resolver conforme se iba conociendo el tema.

Al realizar nuestro trabajo nos dimos cuenta de algo que no es nuevo, ni es el descubrimiento del siglo, pero si nos dejó un gran aprendizaje y reflexión, "el trabajo en equipo". En cualquier organización, grande o pequeña siempre vamos a interactuar con personas, estas son el elemento más importante y fundamental dentro de las organizaciones y todos somos diferentes sin embargo para lograr los objetivos se debe de trabajar y de esa forma, ya que las actividades que cada uno desempeña, están relacionadas entre si, de tal manera que las funciones que una persona realiza va a afectar a todo el sistema dentro de la organización, por ello cuando todos tenemos el interés de lograr un objetivo debemos aprender a ceder y a reconocer que no siempre vamos a tener la razón y más aún, se debe de tener la misma visión, concreta, clara y específica, para no desviar nuestras actividades del objetivo principal.

Dentro de la cultura mexicana el trabajo en equipo es muy difícil, sin embargo se han tenido avances considerables cuando nos damos cuenta que todos necesitamos de todos, y esto sucede no solo con las

personas, también las organizaciones han tenido que hacer alianzas para enfrentar la gran apertura comercial a la que tenemos que enfrentarnos como individuos y como organizaciones, en un mismo entorno económico donde se encuentra el importante papel que juegan las PyMEs en la economía nacional, estas tienen demasiada importancia para el desarrollo económico y social de México, debido a que tienen una aportación considerable en el producto interno bruto y además son empresas generadoras de empleo, y han buscado siempre la manera de permanecer en el mercado. A últimas fechas vemos como pequeñas organizaciones se unen para comprar sus insumos y se los distribuyen conforme a la aportación que cada una hace. Esta es una de las últimas alternativas que hemos visto que han funcionado y han permitido a las pequeñas y medianas empresas seguir siendo competitivas, ofreciendo los mismos productos y precios de las grandes corporaciones. Sin embargo algo muy lamentable también está sucediendo, con las PyMEs, y es que a pesar de ver, como los empresarios extranjeros invaden nuestro país, con productos mejor terminados, con mejor calidad y mejores precios, los pequeños empresarios no han hecho mucho por revertir este mal y ganar el mercado que les están arrebatando; consideramos que esto es debido al tipo de administración que comúnmente se lleva a cabo en este tipo de organizaciones, una administración familiar, poca orientación al cliente, falta de visión y ganas de crecer; aunado todo esto por supuesto a la principal limitación que presentan estas empresas, el capital, la liquidez y la falta de financiamiento por parte de las instituciones bancarias. El gobierno ha tratado de dar mucho apoyo, a estas organizaciones, sobre todo en el gobierno actual, donde incluso se ha promovido el auto empleo, pero no es suficiente, por que aunque por un lado se este apoyando con diferentes recursos a la PyME, por el otro se esta permitiendo la entrada indiscriminada de capitales y organizaciones extranjeras que vienen a apoderarse de nuestro mercado, no existen políticas económicas que protejan a nuestras empresas, existen muchos tratados que nos permitirían incrementar

nuestros ingresos, pero poca capacitación a nuestros microempresarios para poder aprovecharlos.

Además nuevos conceptos se están integrando a las filas de la economía nacional, tal es el caso de la calidad, calidad de servicio, certificación, temas tratados en nuestro trabajo. Y aclaramos que no los consideramos nuevos desde la perspectiva de aparición, sino nuevos, en el sentido de que con la globalización, la apertura comercial y la mayor competitividad de nuestros tiempos, ha sido menester retomarlos y explotarlos al máximo, ya que el mercado internacional exige estándares específicos de calidad en las transacciones con otros países con los cuales se tienen convenios comerciales, tal es el caso de nuestro país, el cual es uno de los países con más tratados comerciales firmados pero lejos de beneficiar a las PyMEs las ha perjudicado, pues les ha abierto el camino, pero no las ha preparado para cubrir las expectativas de los clientes.

La calidad de servicio, es un factor importante que esta implícito en cualquier producto, a la hora de entregar ese producto se convierte en el momento en el que el cliente determinará y evaluará si la entrega del servicio cumplió con sus expectativas. La calidad de servicio esta directamente relacionada con las actitudes de las personas que atienden a los clientes, seguida de la eficacia del producto o servicio y del precio, estos son los tres principales factores o indicadores que determinaran la buena o mala calidad de los servicios haciendo hincapié, en el comportamiento de las personas. En el sector servicio, es donde ha retomado mayor importancia este concepto, debido a que no se entrega un producto terminado, concreto, se entrega un proceso y se realiza una actividad, durante la realización de la misma se tiene contacto con el cliente en la mayoría de las veces, en este caso el empleado debe ser cortés y su actitud no debe incomodar al cliente o hacerlo pensar que no quiere atenderlo, los profesionales siempre actúan como deben no como sienten. En el sector servicio debe aplicarse la estrategia de la noche de estreno, que significa recibir al

cliente como si fuera la primera vez, con el mismo entusiasmo, y las mismas ganas de dejar un buen sabor de boca en nuestro principal activo, aquí se puede apreciar y percibir concretamente la calidad de los servicios, es la principal estrategia de estas organizaciones, no hay otra forma de permanecer en el mercado cuando no se tiene una diferencia respecto de la competencia.

En cuanto a la certificación hay que decir que lejos de ser un proceso voluntario se está convirtiendo en un proceso obligatorio para las pequeñas y medianas empresas que realizan transacciones en el extranjero; para las empresas de servicio esta es una ventaja competitiva, distintiva para hacer frente a su competencia, los servicios difícilmente son sujetos de exportación o importación y es por ello que la globalización y otros fenómenos de índole comercial internacional no los afectan directamente.

El estudio de caso, realizado en el Hospital Churubusco está muy relacionado con la calidad de servicio y con la certificación, debido a que la naturaleza de sus funciones, así lo determinan, la calidad de servicio empieza desde el momento en que reciben al paciente, la calidez y calidad del trato por parte de las enfermeras y médicos, la atención, la efectividad del diagnóstico, la limpieza, los instrumentos de trabajo, las instalaciones del inmueble, los precios, entre otros son los factores que el cliente evaluará y a partir de los cuales determinará su satisfacción.

En las primeras visitas que hicimos al Hospital Churubusco y durante una entrevista con la Sra. Guillermina Tello, quien desempeña la función de administrador general de la empresa, nos comentó que era muy importante dar un servicio de calidad tanto a sus pacientes como a los doctores que muchas veces han ocupado sus instalaciones para hacer alguna cirugía. Ella decía estar muy preocupada, por que dentro del servicio de calidad que quería brindarles, se encontraba no solo el trato amable y cortés, también la capacidad de los médicos y

enfermeras, las instalaciones, e instrumentos adecuados así como los medicamentos y la respuesta oportuna por parte de las enfermeras y equipo médico, los costos, entre otros, y que todo esto en conjunto forma parte de la calidad de servicio.

Sin embargo, para mejorar la calidad de servicio el Hospital Churubusco requiere de financiamiento, para llevar a cabo algunas adecuaciones que se quieren hacer al hospital, como poner las rampas para subir a los pacientes a las instalaciones con menos molestias, adecuaciones a los quirófanos, y ampliar algunos espacios.

También pudimos observar en visitas posteriores y corroborarlo con los comentarios del personal, que se requiere mayor identificación de los empleados con la institución; pues algunos no tratan adecuadamente a los pacientes y clientes; y en ocasiones el paciente no recibió los servicios que se le habían prometido o por los cuales había pagado; desafortunadamente las enfermeras y administrativos que atienden directamente a los clientes, son considerados como obreros, tienen menos sueldos y mayores responsabilidades, esto afecta el desempeño de los mismos. Quienes realizamos este trabajo y laboramos en empresas prestadoras de servicios, estamos convencidas que los empleados satisfechos tendrán clientes satisfechos y accionistas satisfechos, entonces ¿por qué no empezar por ahí? empezar a buscar la forma de implementar un sistema de recompensas que permita el desarrollo e incremento de la productividad de los empleados, implementar un sistema gerencial de puertas abiertas que le permita al empleado acercarse sin temor alguno al administrador o jefe para comentarle algún suceso relevante, alguna sugerencia o algún comentario, que pudiera servir para mejorar el desempeño de la organización, implementar u orientarse por un liderazgo participativo consultivo, donde no se tomen las decisiones desde el escritorio, sino que se considere el punto de vista de la persona que atiende el puesto para determinar los planes y objetivos de la organización; estamos convencidas también que mientras más involucrado este el personal con

la planeación y el planteamiento de los objetivos mayor será su compromiso para lograrlos. Otro punto importante a considerar es que los recursos no deben estar peleados con los objetivos, es decir, el personal debe contar con las herramientas necesarias y los instrumentos adecuados para brindar un servicio de calidad.

El control es parte fundamental dentro de la administración de la empresa. Sin embargo el tener un control muy centralizado muchas veces hace más difícil dar seguimiento a los planes implementados y la retroalimentación puede no ser efectiva.

Consideramos que él administrador del Hospital Churubusco tiene demasiada carga de trabajo. Además de administrar el hospital tiene que ver algunos trámites externos que son requeridos por algunos organismos, también desempeña otras funciones mismas que consideramos le han quitado mucho tiempo y esto no le ha permitido tener una integración total con su equipo de trabajo y en su función.

A través de las visitas realizadas y la asesoría de todo el personal, pudimos observar el funcionamiento de esta organización, que como cualquier PyME busca su permanencia en el mercado, la lealtad y la atracción de nuevos clientes, implantando nuevas estrategias para conseguirlo. Estas estrategias se basarán más en incrementar la cartera de clientes debido a que actualmente es su principal problema dentro del hospital.

Para saber la opinión del cliente en relación a la calidad de servicio realizamos un cuestionario y en base a este se representan las gráficas (anexo al final del texto) como el cliente coincide en que los servicios que les ofrece el hospital y la atención son buenos, es decir tienen un buen margen de aceptación y la mayoría de los encuestados manifestaron que las instalaciones del hospital también son parte del servicio y que necesita mejorar su aspecto o bien darle más publicidad

como colocar una manta, repartir volantes o bien crear su página de internet, esto con la finalidad de poder seguir creciendo como empresa.

Las encuestas realizadas a los empleados fue de gran utilidad ya que el personal mostró interés y les permitió expresarse de cómo visualizan la empresa y del porque han permanecido en ella teniendo conversación directa en relación a su trabajo y de su responsabilidad al ejecutar bien su tarea. Las observaciones y la interacción con el personal y clientes nos fue útil para la realización de las preguntas y hacia que punto encaminarlas para lograr así la finalidad deseada, que es conocer la calidad de servicio dentro del hospital.

El cuestionario constó de veintidós preguntas el cual se anexará al final del texto, en esta encuesta se pudo observar que a los empleados les falta motivación y la poca confianza que les brinda el administrador en relación a su capacidad de cada uno de ello los desmotiva más, aunado a la falta de conocimiento de los objetivos los cuales es bueno conocer y difundírseles a los empleados para que juntos vayan sobre la misma línea y el mismo objetivo; para ello es necesario hacerlos participe dentro de su organización reconociéndoles como parte importante de la organización, así como indicarles que el recurso humano para esta empresa es importante ya que sin su cooperación no saldría avante ante cualquier situación.

Otro aspecto que nos pareció importante es que los empleados no conocen su misión, visión y tampoco la política de la empresa, esto puede provocar la falta de integración e interés hacia la empresa y generar una falta de compromiso hacia esta.

Los aspectos ante mencionados es necesario comentarlos ya que si se desea obtener la certificación, estos son puntos que se deben analizar para comenzar a crear manuales y estructurar a la propia organización, aspectos que los empleados deben de conocer y saber son la misión, visión y política porque esto indicará que el personal se esta

involucrando con la empresa y cuando se realicen las respectivas auditorias por el organismo encargado de la certificación tendrá la certeza de que se esta tratando de integrar o hacer un equipo de trabajo el cual brindará un servicio de calidad.

Desde nuestro punto de vista, para elevar la calidad en el Hospital Churubusco se debería tener mayor orientación al cliente y al personal que los atiende, superar totalmente la visión de que el personal es un instrumento para el desarrollo del servicio que se presta; implementar alguna estrategia, que permita una mejor calidad de vida en el trabajo y traiga como consecuencia un mejor desempeño de las personas, tanto a nivel laboral como personal.

Finalmente, queremos destacar que la calidad para nosotras, la calidad parte del compromiso individual, y esto se logra cuando se tiene una estructura organizativa clara que les permita conocer los alcances y limitaciones de la autoridad y responsabilidad de cada persona dentro de la organización, y sobre todo cuando existen los medios de comunicación adecuados entre la dirección general y las diferentes áreas de la organización, sin dejar de mencionar al nivel operativo que también son parte importante de la institución, pero necesitan creerlo para brindar el plus que necesita el usuario del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Acroff Russell I, (1983), Planificación de las empresas del futuro. Ed. Limusa, México.

Alberto Galgano, (1993), Calidad Total, Ed. Díaz de Santos, Madrid España, p.537

Anzola Rojas Sérvulo, (1993), Administración de Pequeñas Empresas, Ed. Mc. Graw Hill, p.266

Arlyn custer Rosander, (1993), La Búsqueda de la Calidad en los Servicios, Ed. Díaz de Santos, Madrid España, p.652

Brian Rothery, (1993), ISO 9000, Ed. Panorama, México, p.283

Colunga Dávila Carlos, (1995), Calidad en el Servicio, Ed. Panorama, México, p.124

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (1991), Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw Hill, 3ra. Edición, México, p.705

Macrina Martínez, (2000), Calidad Total, Tesina, México, p.70

Mercado Hernández Salvador, (1995), Mercadotecnia Industrial, Ed. Pac, p.206

Mercado Hernández Salvador, (1995), Administración de medianas y pequeñas empresas, Ed. Pac, p.186

Moreno Luzón María D., Peris Bonet Fernando J., (2001), Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, Ed- Prentice may, Madrid , p.432

Münch Galindo Lourdes, (1994), Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total, Ed. Trillas, 1ra. Reimpresión, México, p.

Oria Razo Vicente, ISO9000, (2000), Dirección General de Acreditación Incorporación y Revalidación, capítulo 5, p.420

Pedro Larrea Angulo, (1991), Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, p. 274

Pérez González Estrella, (2002), Calidad Total, Tesina, México, p.103

Robert S. Kaplan, P. Norton David, (1997), El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, p. 305

Ruíz Corcuera M. Carmen, (2000), Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos, Ed. Panorama, p.224

Valalrie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, (1993), Calidad Total en la Gestión de los Servicios, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, p.256

HEMEROGRAFÍA

Universidad Tecnológica de León, (2005), Calidad en la Gestión Institucional, colección de la Dirección General de Acreditación Incorporación y Revalidación.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL), (1993) La pequeña y mediana empresa, algunos aspectos. LCR1330

Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa PyMEs México (Senado de la República) Boletín de la Micro, pequeña y mediana empresa.

Manual de Gestión de Calidad, (2005), Dirección General de Acreditación Incorporación y Revalidación.

Norma Mexicana de Normalización y Certificación (IMNC), (2005), Manual de Sistema de Gestión de la Calidad,

Nacional Financiera (Nafin), Micro y Pequeña empresa, reglas de Operación p.98

Organización de cooperación y de Desarrollo Económicos (OCDE), Las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y competitividad, ediciones Mundi-prensa

[www.la](http://www.laadministracion.com) administración, calidad personal, calidad de servicio.com

[www.economía.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

www.gestiopolis.com/canales2/pymes.htm

[www.uv.MX./iiesca/revista 2001-1/normas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista_2001-1/normas.htm)

ANEXOS



CUESTIONARIO REFERENTE AL SERVICIO DENTRO DEL HOSPITAL CHURUBUSCO

OBJETIVO: Observar la calidad de servicio en el hospital.

1. ¿Cómo se entero del Hospital?
() Publicidad
() Recomendación (medico o conocido)
() Directorio
() Otro Especificar _____
2. ¿Es la primera vez que acude a este hospital?
() Sí
() No
3. ¿Volvería a solicitar los servicios del hospital en otra ocasión?
() Sí
() No
4. ¿Las instalaciones físicas observadas son un factor importante para elegir el servicio de un hospital?
() Sí
() No
5. ¿El aroma de un Hospital le afecta para calificar su calidad de servicio?
() Sí
() No
6. ¿Cree que en un hospital privado deba haber folletos y carteles que proporcionen información adecuada de algún medicamento o campaña?
() Sí
() No
7. ¿Ha visto algún folleto o cartel que proporcione información sobre algún medicamento o campaña en este hospital?
() Sí
() No
8. ¿Los precios del servicio en el Hospital son?
a) Muy altos ()
b) Altos ()
c) Accesibles ()
d) Económicos ()

9. ¿El servicio que recibió en el hospital fue?

- a) Excelente ()
- b) Muy buena ()
- c) Buena ()
- d) Mala ()

10. ¿La actitud de servicio del personal (en especial de enfermeras y médicos) que labora en este Hospital es?

- a) Excelente ()
- b) Muy buena ()
- c) Buena ()
- d) Mala ()

11. El Servicio y la atención, que le dio el área de información del Hospital le pareció

- a) Excelente ()
- b) Muy buena ()
- c) Buena ()
- d) Mala ()

12. La pulcritud en los empleados es

- a) Excelente ()
- b) Muy buena ()
- c) Buena ()
- d) Mala ()

13. El comportamiento amable y cortés de los empleados hacia usted es:

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Malo ()

14. El comportamiento de los empleados le transmite confianza y seguridad?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- c) Bueno ()
- d) regular ()

15. En escala del 1 al 10, como calificaría al personal del hospital?

0 a 3 () 4 a 7 () 8 a 10 ()

16. ¿El nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas al recibir los servicios en este hospital fueron?

- a) Excelentes ()
- b) Muy Bueno ()
- c) Bueno ()
- d) Malo ()

17 ¿Considera que fueron cubiertas sus necesidades y expectativas de servicio?

- a) Sí ()
- b) No ()

18 ¿Qué fue lo que más le agrado del servicio de este hospital?

- a) Servicio al cliente ()
- b) Calidez Humana ()
- c) Instalaciones ()
- d) Precio ()

19. ¿Qué fue lo que menos le gusto del servicio de este hospital?

- a) Servicio al cliente ()
- b) Calidez Humana ()
- c) Instalaciones ()
- d) Precio ()

20. ¿ Cuándo se enferma prefiere?

- a) Automedicarse. ()
- b) Medicina alternativa ()
- c) Medicamentos Similares ()
- d) Acudir al medico Homeópata ()

21. ¿Los costos del hospital influyen en su decisión de solicitar o no sus servicios?

- a) Demasiado ()
- b) Considerablemente ()
- c) Moderadamente ()
- d) Poco ()

22. ¿Recomendaría el hospital?

- () Si
- () No

23. ¿Tiene algo que comentar respecto a este cuestionario?

24. Qué sugeriría para que este hospital mejore el servicio?

Cuestionario dirigido a los empleados del Hospital Churubusco.

1. ¿Conoce a su jefe inmediato?
2. ¿Existe un organigrama en la institución?
3. ¿Los empleados conocen el organigrama del hospital?
4. ¿Saben quien es el responsable de cada actividad dentro del hospital?
5. ¿Existen varias personas a quien dirigirse en caso de una emergencia o eventualidad o siempre es con la misma persona?
6. ¿Conocen su lugar en el organigrama?
7. ¿Identifican los escalafones?
8. ¿Hay un plan de carrera dentro de la institución (posibilidad de ascender de puesto)?
9. ¿Conocen las políticas de calidad de servicio del hospital?
10. ¿Existe una declaración de misión, visión dentro del hospital?
11. ¿Usted como empleado sabe cual es la misión y visión del hospital?
12. ¿Se siente identificado con el Hospital Churubusco?
13. ¿Esta comprometido con el logro de la misión del hospital?
14. ¿Sabe e identifica claramente cual es su función dentro del hospital?

15.¿Conoce lo que el hospital espera de usted como empleado?

16.¿Usted obtiene de la organización lo que espera?

17.¿Su horario de trabajo es suficiente para desarrollar todas sus actividades?

18.¿Su horario de trabajo le permite, la realización de otras actividades(esparcimiento, convivencia familiar, estudios, etc)?

19.¿Le han dado alguna capacitación para desarrollar eficientemente su trabajo?

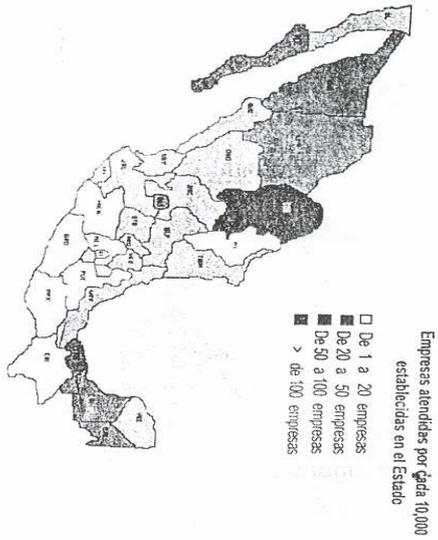
20.¿Esta satisfecho y a gusto con su empleo?

21.¿Si pudiera cambiar algo en esta empresa que seria?

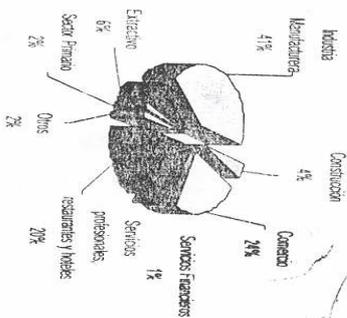
22.¿Considera que la comunicación de sus superiores hacia usted es clara y precisa?

Gráfica de distribución del Sector Servicios en México

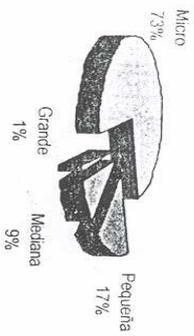
Cobertura de los servicios por entidad federativa



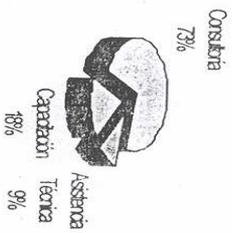
Distribución sectorial de las empresas atendidas



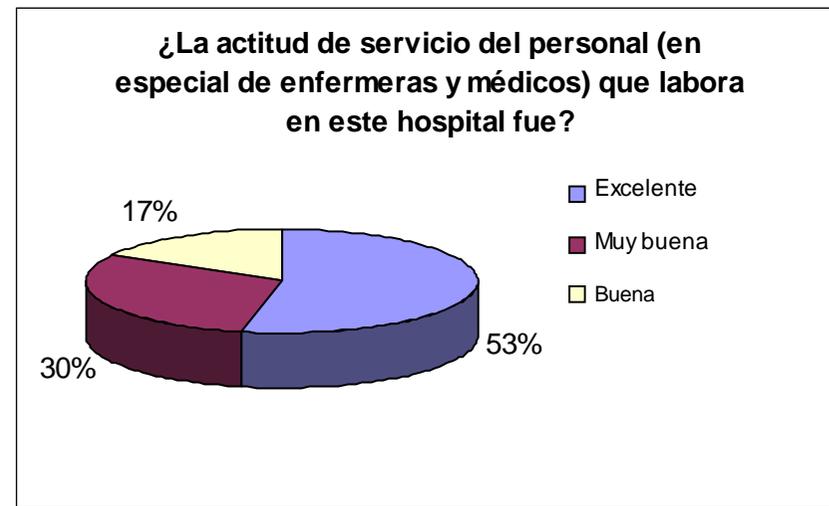
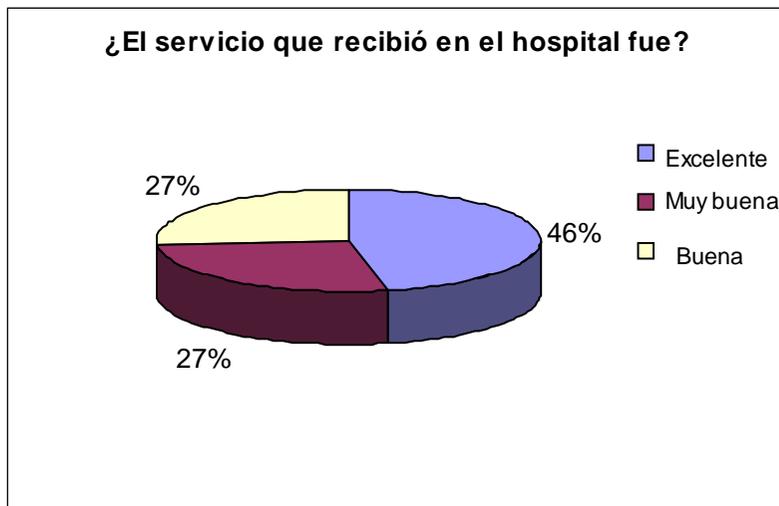
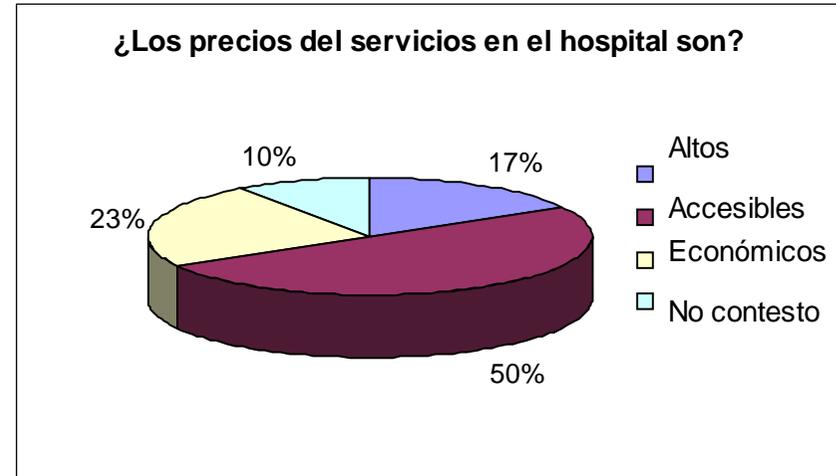
Distribución de las empresas atendidas de acuerdo a su tamaño



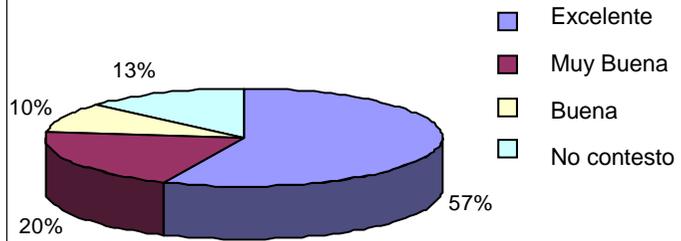
Distribución de las empresas atendidas de acuerdo al tipo de servicio



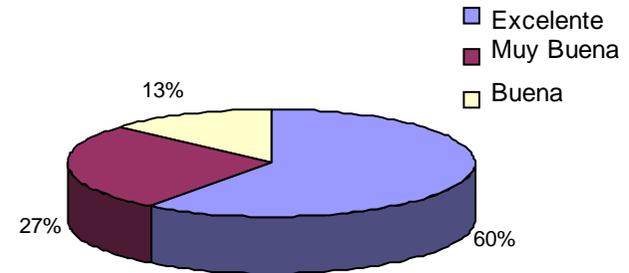
Gráficas representativas de las respuestas a los cuestionarios de los clientes



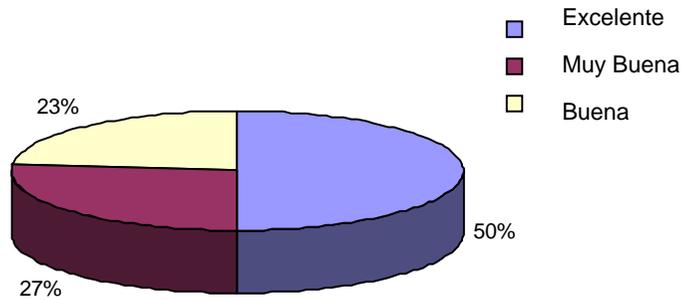
¿El servicio y la atención que le dió el área de información del hospital le pareció?



¿La pulcritud en los empleados es?



¿El comportamiento de los empleados es amable y cortes, hacia usted?



¿El comportamiento de los empleados transmite confianza y seguridad?

