



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
QUERÉTARO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**JEFATURA DE INVESTIGACION Y  
POSGRADO**



**CALIDAD EN EL SERVICIO**

**(Implicaciones Psicológicas y Organizacionales en una  
Institución de Servicios)**

**TESIS**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en  
Psicología del Trabajo.**

**Presenta:**

**Daniela del Carmen Cacho Villalobos**

**Dirigida por:**

**Dr. Luis Enrique Puente Garnica**

**Santiago de Querétaro, Febrero 2009**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Maestría en Psicología del Trabajo

CALIDAD EN EL SERVICIO  
(Implicaciones Psicológicas y Organizacionales  
en una institución de servicios)

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestra en Psicología

Del Trabajo

Presenta:

Daniela del Carmen Cacho Villalobos

Dirigido por:

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Presidente

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco

Secretario

Mtra. María Mireya Puente Garnica

Vocal

Mtra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete

Suplente

Mtro. Javier López Chanez

Suplente

Mtro. Jorge Antonio Lara Ovando

Director

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval

Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario

Querétaro, Qro.

Febrero del 2009 México

## RESUMEN

El presente estudio se enfocó en medir la calidad en el servicio de un grupo de profesionistas de la psicología quienes proporcionan un servicio de carácter eminentemente psicológico, de apoyo emocional, de asesoría u orientación a un sector muy vulnerable como son las mujeres y niños de escasos recursos. Además de valorar como este tipo de servicio impacta a nivel también subjetivo en dicho personal que lo ofrece. Para esto se aplicaron tres instrumentos, el primero de ellos se construyó y consistió en una evaluación de la calidad en el servicio, el segundo fue la aplicación del Yositate, y el tercero que también se construyó fue una lista que coteja y valoró una serie de principios para verificar cómo está organizado el trabajo. Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS para el primer instrumento para la confiabilidad y validez así como uso del excel para todos los demás. Los resultados obtenidos es que la calidad en el servicio de orientación psicológica salió muy bien calificada, con muy buenos resultados pese a que se encontró una significativa fatiga en las psicólogas que ofrecen dicho servicio, también se pudo verificar que el buen servicio depende en buena medida de dichas psicólogas más que de la institución porque se encontró que tienen una serie de deficiencias en la forma en como cumplen una serie de principios de organización del trabajo, por lo que la fatiga no sólo obedece en sí al servicio como tal sino que además la mala distribución del trabajo incrementa la fatiga que de no atenderse repercutirá en la salud física y mental de las psicólogas y en el servicio que se ofrece, por lo que se presenta una propuesta para corregir estos aspectos.

**Palabras clave:** Calidad, Servicio, Fatiga, Principios Organizacionales

## SUMMARY

This study focuses on measuring the quality of service of a group of professionals in psychology who provide a service which is eminently psychological, consisting of emotional support and counseling or orientation for a very vulnerable sector such as women and children with few economic resources, as well as on evaluating the impact this type of service has at a subjective level on the people providing it. Three instruments were used. The first was created and consisted of an evaluation of the quality of the service; the second was the application of the Yositake instrument, and the third, which was also created, was a list that compared and evaluated a series of principles in order to verify how the work is organized. In the data processing, the SPSS program was used for the first instrument to ascertain reliability and validity. Excel was used for the others. Results show that the quality of the psychological orientation service was high and had good results despite the fact that a significant degree of fatigue was found among the psychologists offering this service. We were also able to verify that good service depends to a great degree on the psychologists themselves, more than on the institution. It was found that the institution has a series of deficiencies in the way it complies with a number of work organization principles. Therefore, the fatigue noted was not only the result of the service itself, but also of the poor distribution of work which increases fatigue. If this problem is not dealt with, it will affect the physical and mental health of the psychologists and the service they offer. As a result, a proposal is presented to correct these issues.

(**Key words:** Quality, service, fatigue, organizational principles)



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## DEDICATORIAS

A mis padres no solo agradecer por la vida física, es agradecer por la vida interior y espiritual que han formado en mi con tanto amor.

Hoy quiero reconocerte mamá cada uno de tus esfuerzos, por hacer de mí una persona independiente, con opinión propia, comprendiendo cada uno de los procesos de mi vida, por todo ello y por ser mi madre TE ADORO.

Papá quiero que sepas que este logro no es la culminación de todos tus esfuerzos, es el comienzo en el que veras todas las semillas que has sembrado en mi alma. Ahora es cuando comienzas a ver tu obra terminada, formada de amor y ejemplo intachable. TE ADORO.

Cada paso en mi vida es el reflejo de ustedes, las personas más importantes en mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

Pasión por el conocimiento, constancia, entrega día a día por tus ideales, son solo algunas de tus cualidades; que has logrado proyectar en esta alumna y amiga. A ti mi agradecimiento eterno, por tu guía, apoyo incondicional y paciencia, pero sobre todo sincera amistad.

Una de las mayores satisfacciones en la vida es poder decir que en nuestro paso por el mundo se han cosechado amistades verdaderas, que ellas nos han dado ejemplo de vida como ustedes, Mireya y Jaqueline. Gracias por el apoyo y todas esas tardes de charla ilustrativa.

Marco te agradezco enormemente el que hayas aceptado ser parte de este proceso de enseñanza, es un honor tenerte como sinodal.

Many invaluable será la gratitud que te guardare por toda tu protección, consejo y aliento en las horas de duda y zozobra. Has sido cómplice y amiga pero sobre todo el amor fraterno, la luz en mi camino.

Abuelita Angelita, mi ángel de la guarda desde el inicio de mi vida constantemente me repetías que todo se podía si yo así lo quería

Abuelito Hugo tu ejemplo de lucha y perseverancia me han enseñado que es posible lograr cualquier cosa que me proponga a base de trabajo, integridad y respeto, espero algún día poder lograr todo lo que has hecho.

Tía Rosy agradezco al cielo todos y cada uno de tus abrazos y besos, la escucha incondicional de un alma pura y espiritual como la tuya, que ha hecho de mí una mujer de principios.

Lulú ha sido un placer tenerte en mi camino, gracias por todas tus enseñanzas, por transmitirme ese amor por la Psicología del Trabajo, pero sobre todo por tu incondicional apoyo, escucha y enorme cariño.

# ÍNDICE

Resumen	I
Summary	II
Dedicatorias	III
Agradecimientos	IV
Índice	V
Índice de figuras	VI

I.INTRODUCCIÓN	1
Problemática	1
Antecedentes y Justificación	3

II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
---------------------------	---

## CAPITULO 1

### CONSIDERACIONES GENERALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

1.1	Origen de la calidad	10
1.2	Calidad en la organización	13
1.2.1	Filosofía de la calidad	14
1.2.2	Gestión de la calidad	16
1.2.3	Justo a tiempo	18
1.2.4	Mejora continua	20
1.2.5	Ocho disciplinas de calidad	21
1.2.5.1	Lluvia de ideas	22
1.2.5.2	Diagrama de “causa y efecto”	22
1.2.5.3	Hoja de verificación	22
1.2.5.4	Flujograma	22
1.2.5.5	Histograma	23
1.2.5.6	Entrevista	23
1.2.5.7	Grafica o diagrama de Pareto	23
1.2.5.8	Encuestas	23
1.2.6	Normas de certificación de calidad	24
1.3	Calidad para el cliente	27
1.3.1	El cliente interno	28
1.3.2	El cliente final	29
1.3.3	La importancia del cliente	30
1.4	Gestión de la calidad	31
1.4.1	Desarrollo de proveedores	32
1.5	Calidad en el servicio	33
1.5.1	Calidad en las personas	40

## CAPITULO 2 BREVE RESEÑA DE ALGUNAS TEORIAS ORGANIZACIONALES, ESTRUCTURA Y CULTURA.

2.1	Concepto de organización	46	
	2.1.1 Teorías organizacionales	48	
2.2	Tipos de organización	63	
2.3	Cultura organizacional	66	
	2.3.1 Elementos de cultura	67	
	2.3.2 Fuentes de cultura en las organizaciones	69	
	2.3.3 Tipos y funciones de la cultura	70	
	2.3.4 Actividades que fomentan la cultura organizacional	71	
	2.3.5 Aspectos culturales del ejecutivo mexicano	72	

## CAPITULO 3 EL SERVICIO

3.1	Capacitación	79	
3.2	Apoyo organizacional	79	
3.3	Medición y recompensa	80	
3.4	El tiempo de servicio	81	
3.5	Segmentación de mercados	81	
3.6	Medición de satisfacción del cliente	84	

## CAPITULO 4 ESTRÉS Y FATIGA MENTAL

4.1	Estrés	86	
	4.1.1 Breve semblanza		
	4.1.2 Modelos generales sobre estrés		
4.2	Fatiga	94	

## III. OBJETIVOS E HIPOTESIS 102

Objetivos	102
Hipótesis	102

## IV. METODOLOGÍA 104

Población	104
Muestra	104
Instrumentos	104

## V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES 108

## VI. BIBLIOGRAFÍA 131

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. Pirámide documental .....	18
2. Enfoque Preventivo vs. Correctivo .....	21
3. Modelos de Proceso de Gestión de la Calidad ISO-9000 .....	25
4. Modelos de proceso de Gestión de la Calidad ISO-9004 .....	26
5. Proceso de creación de valor .....	28
6. Insumos en la satisfacción del consumidor .....	29
7. Distintos elementos de la norma ISO-9000 .....	33

# I- INTRODUCCIÓN

## PROBLEMÁTICA

El sector servicios ha aumentado a pasos agigantados en los últimos años en términos no sólo de su aportación al producto interno bruto de nuestro país, sino también en cuanto al interés (producto de una exigencia global) en satisfacer y superar las necesidades de los clientes. Sin embargo, el encaminar las actividades que se realizan en el trabajo hacia la calidad, no es tarea fácil, hablar de servicio y de calidad no es hablar de calidad en el servicio. En la actualidad, si bien es cierto las organizaciones se preocupan cada vez más por la implementación de sistemas de calidad bajo la referencia de una norma de calidad específica; también es cierto que los procesos de certificación de la calidad se conviertan sólo en un medio y no en un fin en sí mismos, como lo señala Colunga (2002). Si esto ocurre en organizaciones de servicios que tienen como objetivo el obtener un lucro o un beneficio económico, ¿Qué pasa con aquellas organizaciones de servicios de carácter social?

El Programa de Atención al Menor y la Mujer pertenece a una institución gubernamental, que se encuentra en la etapa de certificación de procesos a nivel nacional, sin embargo, en ésta organización en particular se puede percibir una fractura entre el cliente y la calidad que recibe en el servicio. Esta fractura que se observa obedece básicamente a que se tiene la idea de que en este tipo de organizaciones la calidad en el servicio no es realmente tan importante, ¿a caso la mujer maltratada o acosada psicológica y sexualmente le interesa evaluar el servicio que le ofrecen?, o bien ¿los niños maltratados o ultrajados tienen la capacidad de evaluar el servicio que se les ha ofrecido?, el supuesto es que no. Si ha eso se le suma el hecho de que uno de los campos más olvidados de este sector es el de salud mental como lo plantea Vázquez (2003), ya que cuenta con pocos recursos, personal y mucha demanda, la cuestión en materia de calidad queda aún más descuidada.

Este es el caso del Programa de Atención al Menor y la Mujer, uno de los pocos lugares de atención psicológica en Querétaro al servicio de la población, en donde hay una plantilla de 6 psicólogas, y en promedio se atiende de 75 a 95 personas por mes.

Uno de los problemas mas frecuentes para llevar a cabo un servicio con calidad es que paradójicamente la organización le da mayor importancia al cumplimiento del servicio que a las personas que ofrecen dicho servicio. Es decir, lo que realmente interesa del servicio es el número de mujeres y niños que han sido atendidos, lo importante son contar con datos que sirvan para elaborar informes, pero cómo se ofrece este servicio, pasa realmente a un segundo plano. Importa poco la capacitación que posee este personal al respecto y sobre todo un aspecto subjetivo muy importante, si dentro del personal se presenta fatiga mental que repercuta en el servicio que se ofrece. Y es que, el atender a tantas personas en un lapso corto, de 8 de la mañana a 4 de la tarde, no es tarea fácil, ya que el estrés y fatiga entre las psicólogas clínicas es por demás algo tácito, aunque no documentado. De aquí que la pregunta central de esta investigación sea:

¿Cuál es la relación entre la fatiga mental de las psicólogas clínicas que ofrecen atención psicológica a mujeres y niños de escasos recursos y la calidad en el servicio que se les ofrece?

Y como preguntas secundarias están las siguientes:

¿Cómo se manifiesta la fatiga en el rendimiento de las psicólogas clínicas que ofrecen atención psicológica a mujeres y niños de escasos recursos?

¿Cuál es el elemento determinante de la estructura organizacional que influye en la calidad en el servicio?

## **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones a lo largo de los últimos cien años de acuerdo a Pigueron (1996) se han visto en la necesidad de buscar mejoras e implementar cambios de diversa índole –en las últimas dos décadas con mayor intensidad- con una finalidad muy concreta, adaptarse para sobrevivir, pero esta adaptación ha sido precisamente producto de constantes cambios que es el resultado de vivir en entornos cada vez más turbulentos, menos predecibles. Claro está que no en todas las organizaciones se presenta este fenómeno con la misma intensidad, sin embargo esta presente. Una de las exigencias del entorno más importantes y que se ha ido generalizando en todo tipo de organizaciones sean éstas de carácter público, privado o social es en lo referente a la calidad. Y dentro de la calidad está la implementación de los sistemas de calidad que tienen como referencia alguna norma en particular, siendo la más popular la ISO-9000 que de acuerdo a Bergh (2002) es una serie de lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados con respecto a un sistema de calidad con que debe contar una organización. Para esto se debe obtener un registro que lo certifique (lo califique, lo apruebe), lo cual se logra con un proceso de auditoría que se le aplica a las organizaciones.

El origen de este tipo de normas se remonta a muchos siglos atrás, González (2003) plantea que las definiciones más antiguas de lo que se conoce como normas de calidad se remonta desde la época de los fenicios hace 3500 años con el ábaco y el codo usado por los egipcios. Ya para la Edad Media con el surgimiento del trabajo artesanal se capacitaba al personal para desarrollar determinadas habilidades, las cuales eran supervisadas (la calidad de las mismas) por un artesano calificado. Con el surgimiento de la administración científica se hizo más intenso el trabajo de evaluar el desempeño y la calidad del trabajo de los obreros. En los años 20s del siglo pasado, la inspección de los procesos de fabricación de productos y/o servicios se convirtió en una herramienta para asegurar la calidad de la producción.

En los años 50s los gobiernos de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Inglaterra y Australia como lo señala Domínguez (2000) empezaron a utilizar conceptos de calidad ya como un pensamiento gerencial. En 1968 El Departamento de Defensa americano solicitó a sus proveedores requerimientos reguladores denominados MIL-Q-9858. En 1971 El ministerio de Defensa de Inglaterra desarrolló la serie de Normas 05-20 para los proveedores del sistema de Defensa Británico. En 1979, el British Standards Institute (BSI) publicó la norma BS 5750 para los sistemas de calidad. Ya para 1980 la International Standard Organization (ISO) empezó a trabajar y dar a conocer un sistema normalizado de aseguramiento de la calidad. La última versión del ISO-900, es la del 2000.

Actualmente la norma ISO-9000 aplica tanto para empresas privadas como públicas y de carácter social. Dándole un énfasis muy importante a las organizaciones de servicios dado su gran desarrollo que han tenido en los últimos diez años. Hoy en día es más común ver organizaciones de servicios pero de carácter social sin fines de lucro, buscar este tipo de certificaciones, porque como se comentó anteriormente, son la base para la implementación de sistemas de calidad, son la base documental, la cual está conformada de tres documentos: el manual de calidad, los procedimientos y las instrucciones de trabajo.

Esto ha generado a través del tiempo que se realicen estudios, investigaciones relacionadas con la calidad, pero estas como lo señala Saldaña(2004), Besterfield (2002), Cruz (2004), Buenrostro (2003) se centran en perfeccionar los controles de calidad, las herramientas para la toma de decisiones y solución de problemas, los procesos ( identificando las variables naturales de las variables imputables) y desde luego la satisfacción del cliente a través de mediciones, que permitan el grado cumplimiento o no cumplimiento con las necesidades y expectativas. Sin embargo, hay pocos estudios como lo plantea Dione (2005) que se preocupen por investigar hasta qué grado se cumple con el principio llamado “autocontrol” de Deming. Y qué decir de aspectos subjetivos como en este caso -y que ya se mencionó anteriormente- de la fatiga ya no tanto física sino mental del trabajador o empleado, al respecto existe

prácticamente muy poca información al respecto. En el sector de servicios de salud hace falta mucha investigación con respecto al proceso de trabajo, ritmo, fatiga y rendimiento, ya que todo esto influye en la atención que se ofrece que se ve reflejado en la calidad en el servicio.

Con respecto a la fatiga cabe mencionar que esta ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, Castaño (1995), Cazamian (1996), Dawson (1997), Foley (1998), Marek (1990) y Norman (2000) señalan que se ha centrado en estudiarla desarrollando técnicas para su atención; entendiendo a la fatiga como resultado de la interacción persona-trabajo, considerando que el término trabajo engloba las tareas a realizar y las condiciones de desempeño. Más concretamente, aluden a la fatiga que refieren las personas que tienen una carga de trabajo principalmente mental, la cual suele acompañarse de unas exigencias físicas de sedentarismo postural además de las exigencias de tratamiento de información y de aplicación de funciones cognitivas en intensidad variable (actividades mentales de comprensión, razonamiento, solución de problemas; movilización de recursos como la atención, la concentración, la memoria, etc.).

En apariencia, dichos trabajos parecen cómodos y descansados, lo cual contrasta con las molestias y el cansancio que manifiestan quienes lo desempeñan. También están los estudios que se enfocan al desarrollo de estrategias de afrontamiento de la fatiga mental. Ante la sensación de fatiga se suelen desarrollar algunas estrategias de afrontamiento individuales que permiten cierta continuidad de la actividad laboral, mientras el descanso no es posible; por ejemplo: se hace más lento el ritmo de trabajo, se realizan comprobaciones del trabajo con mayor detalle de lo normal, se utiliza mayor número de recordatorios externos para ayudar a la memoria (aligerando su carga) y se evitan las tareas más críticas (si pueden posponerse).

Pero estas estrategias pueden fracasar cuando la presión de tiempo es importante y no se dispone de recursos materiales y humanos que funcionen como puntos de apoyo.

Por otra parte están también los estudios enfocados a las estrategias de prevención que se centran en la mejora de las condiciones de trabajo, de las condiciones ambientales (iluminación, ruido, calidad del aire, condiciones termo higrométricas); de los elementos que configuran el equipamiento del puesto (mobiliario, útiles y herramientas de trabajo, incluida la información y documentación que se maneja y el tipo de soporte de esta información); de las exigencias de tratamiento de las informaciones (movilización de recursos atencionales, de memorización, de cálculo numérico, de razonamiento lógico, de solución de problemas y toma de decisiones); y de la distribución del tiempo de trabajo (jornadas y horarios). De estos estudios surgen intervenciones como: la eliminación de ruidos, la adquisición del mobiliario adecuado y su correcta ubicación, la mejora de los útiles de trabajo como ayudas en el tratamiento de la información, la eliminación de jornadas de trabajo muy largas, la flexibilización de los horarios de trabajo, la posibilidad de poder realizar pausas, y disponer de un lugar adecuado para ello, etc. El fin último debería ser la adaptación de las condiciones de trabajo a las características de las personas que lo desarrollan.

La reformulación del contenido del puesto de trabajo puede dotar de tareas variadas y con significado para quien las realiza. Además puede dar la posibilidad de definir (mediante acuerdo con la/s persona/s interesadas) metas de trabajo parciales (objetivos específicos) que se puedan alcanzar a lo largo de la jornada de trabajo (procurando que los plazos no sean demasiado justos, evitando tener "agendas calientes o apretadas". El logro de estas metas, favorece la sensación de que se terminan cosas y actúa, por un lado, como incentivo y, por otro, como marcador de pausas naturales (entre metas). También se procura la autonomía en la realización de las tareas y eliminar cualquier forma de presión psicológica en el trabajo.

Una de las recomendaciones más universales para prevenir la fatiga consiste en la organización del tiempo de trabajo de manera que permita la realización de pausas. La razón para ello es que la recuperación tras un trabajo de actividad mental se consigue principalmente por un descanso más que por un cambio de actividad. En algunos puestos de trabajo, aparentemente, puede parecer que se realizan muchas pausas porque se tiene un concepto muy amplio de lo que son las pausas.

Por estas razones no se puede ignorar la fatiga de las psicólogas derivada del procesos de trabajo bajo el cual se rigen tiene impacto en la calidad en el servicio que proporcionan. Esto es de suma importancia para diseñar estrategias que permitan modificar lo anterior.

En el Programa de Atención al Menor y la Mujer a las psicólogas clínicas a veces no se les respetan los descansos reglamentados por exceso de trabajo, o incluso tomar una pausa entre paciente y paciente lo cual contribuye a la generación de la fatiga mental. Es importante cuidar la calidad de vida de las trabajadoras del Programa de Atención al Menor y la Mujer. El conocer las dudas, sugerencias, comentarios, se pueden diseñar estrategias que permitan hacer cambios para hacer mejoras.

Como se puede observar hay estudios sobre calidad en el servicio y sobre la fatiga mental, como los que se acaban de describir, pero es importante señalar que no hay estudios que relacionen ambos aspectos y cuyos resultados no sólo vayan enfocados a mejorar la calidad de vida en el trabajo sino al mismo tiempo la calidad del servicio que se ofrece.

Realizar estudios que contemplen ambos aspectos implica considerar un área de investigación poco atendida. Y que requiere de más estudios ya que contribuirán a mejorar -como se mencionó- la calidad de vida en el trabajo pero además la calidad en el servicio, que es igual o más importante que el servicio que se ofrece con fines de lucro. Ya que es un servicio orientado a una población marginada, sin recursos y apoyos. Mejorar el servicio y la calidad de éste no sólo implica eso sino también en ayudar a dignificar la vida de niños y mujeres que sufren algún tipo de maltrato físico o psicológico.

## II- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Introducción

Tradicionalmente la calidad ha sido un tema que impera en el mundo empresarial, de los negocios. Cuando se habla de calidad generalmente se asocia con los procesos productivos, con procesos que transforman la materia prima o bruta en un producto que es tangible, estético y funcional. Por otra parte, cuando se hace referencia a la calidad en el servicio, se enfoca en aquellas organizaciones que prestan dicho servicio pero con un fin principalmente lucrativo. Afortunadamente esto está cambiando, ya que la calidad en el servicio a empezado a virar hacia aquellas organizaciones que ofrecen dicho servicio pero sin fines de lucro, es decir, organizaciones de carácter social respaldadas por el Estado. Sin embargo, hay mucho que trabajar todavía al respecto, pero este proceso ya ha iniciado. De esta forma no sólo habrá que iniciar con estudios sobre calidad en el servicio en instituciones sociales sino además relacionarlos con otros tópicos que son trascendentales como son los de carácter organizacional y subjetivo, como es en este caso la estructura organizacional y la fatiga mental y física. Para poder establecer esta relación la presente fundamentación teórica comienza en el capítulo uno hablando sobre una serie de consideraciones que se tienen que tomar en cuenta de la calidad y de la calidad en el servicio para poder comprender su impacto e importancia en todos los procesos incluyendo el servicio, más adelante en el capítulo dos, se habla más a detalle de lo que es el servicio, en que consiste y se establece su relación con la calidad. Ya para el capítulo tres, trata de la estructura de las organizaciones (que es el aspecto organizacional del trabajo de investigación), esto con el fin de hacer manifiesto de que la calidad y el servicio depende de cierta estructura organizacional para que se pueda dar, por lo que el considerarla y conocerla resulta fundamental si se quiere tener una visión más amplia de las implicaciones de la calidad en el servicio. Finalmente en el capítulo cuatro, se habla sobre la fatiga mental y física (que es el aspecto subjetivo del trabajo de la investigación) y se establece una relación con los aspectos organizacionales como son la estructura, el servicio y los sistemas de calidad, que permitan corroborar la estrecha relación entre estos aspectos.

# **CAPÍTULO 1**

## **CONSIDERACIONES GENERALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

Tan sólo hace tres décadas, la implementación de los sistemas de calidad era una cuestión discrecional, la organización tenía la libertad de decidir si implementaba o no dichos sistemas de calidad. Hoy en día la situación es totalmente diferente. La calidad ya no es una opción para contar con procesos, productos y personas de calidad, es una obligación, es algo que se da como un aspecto más dentro de la administración de las organizaciones; algo similar está ocurriendo con las normas de certificación, hace tan sólo un par de años eran hasta cierto punto opcionales, pero cada vez más se convierten en una obligación si una organización quiere ser un proveedor competitivo que le permita acceder a determinados clientes, mercado o sector.

En el sector servicios y concretamente en aquellos servicios no lucrativos y de carácter social. Está ocurriendo algo similar. Aunque todavía no está muy claro cuáles son las políticas públicas que den soporte a la implementación formal y con referencias normativas de sistemas de calidad en este tipo de organizaciones.

Sin embargo, el camino se ha iniciado y no tiene marcha atrás, paulatinamente se convertirá en una exigencia, de aquí la necesidad de capacitar, formar y desarrollar una cultura de calidad en este tipo de organizaciones, solamente de esta manera, la calidad en el servicio será contemplada desde todos los enfoques con que debe ser tomada en cuenta. Por esta razón el primer capítulo de la fundamentación teórica esboza una serie de consideraciones generales en relación a la calidad que no pueden pasarse por alto si se pretende comprender las implicaciones de la calidad en el servicio.

## **1.1 Origen de la calidad.**

El mundo está en constante transformación, la población ha crecido enormemente, la tecnología se ha ido modificando minuto a minuto, fronteras han sido derrumbadas, monedas de cambio ahora son compartidas e ideologías han ido evolucionando.

“Debido a los grandes cambios que ha sufrido el hombre y su medio ambiente se han generado transformaciones en cuanto a formas de pensar, avances tecnológicos y formas de administrar, estos cambios no se han dado de manera aislada... forman parte de un proceso de cambio que ha impactado la evolución de la organización tradicional “(Stephen 1996: 42).

La sociedad ha cambiado con el paso del tiempo, por ejemplo, hace 200 años no era bien visto que las mujeres se insertaran en el ámbito laboral, la manera de pensar de las personas se ha ido modificando, prioridades han cambiado incluso valores se han modificado. El mundo del trabajo ha evolucionado de la misma manera, la manera como se solía trabajar hace 100 años es totalmente diferente a como se trabaja y lo que se exige en el trabajo actualmente, modelos económicos, devaluaciones, procesos de trabajo han ido y venido.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas antes de Cristo, en el año 2150, la calidad en la construcción de casas estaba regida por el código de Hammurabi, cuya regla establecía “si un constructor construye una casa y esta se derrumba y mata a los ocupantes el constructor debe de ser ejecutado” (Castañeda 1996: 27). Los fenicios también utilizaban un programa correctivo de calidad “para eliminar los errores, los inspectores de calidad cortaban la mano de las personas responsables de la calidad insatisfactoria” (Castañeda 1996:27). Afortunadamente en la actualidad estas prácticas ya no son llevadas a cabo, en cambio ahora se busca que la calidad nazca de las personas.

Si bien es cierto, que el control de calidad ya se practicaba antes de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos, no son ellos quien le da el impulso que hace que la calidad sea vista, desde un punto de vista particular, como una *religión a seguir*. Buenrostro (2003) señala que el impulsor del concepto de calidad ha sido Japón, país que ha logrado superar situaciones de crisis que han frenado su crecimiento en distintas etapas de su historia.

Según Ishikawa (1985), después de la Segunda Guerra Mundial, su país tuvo que desarrollar diversas estrategias para hacer un uso más racional y efectivo de sus recursos porque ellos deseaban y/o necesitaban mejorar la imagen de sus productos, ya que su calidad no cumplía con los requisitos necesarios para ocupar una buena posición en el mercado internacional.

Para poder llevar a cabo lo anterior, la esfera empresarial japonesa recurrió al Dr. Juran, reconocido experto en el tema, el cual aportó una nueva teoría que él había difundido desde antes de la guerra que “la calidad resultante depende de la calidad de todos los insumos de la organización, desde el diseño hasta la entrega del producto al cliente” (Buenrostro 2003:14).

Pero también hubo un segundo consultor que también apoyó a Japón en su época de recuperación, el Dr. Edwards Deming, quien le dio gran impulso a los conceptos de estadísticos de calidad, pero además introdujo la idea de control. Para Deming control es sinónimo de planear, hacer, verificar y corregir.

Gracias a las enseñanzas de Deming y Juran, los japoneses decidieron crear Company Wide Quality Control (CWQC), que con el tiempo ha adquirido importancia en el mercado a nivel internacional para las organizaciones que necesitaban mejorar su nivel de competitividad. En los años cincuenta, los productos de Estados Unidos ocupaban una posición privilegiada en los mercados internacionales y ello favoreció la aportación de los conceptos tayloristas. Los norteamericanos establecieron cedes de

sus empresas en otros países y al mismo tiempo difundieron sus técnicas y sistemas de trabajo así como sus procedimientos gerenciales.

La capacidad de trabajo y de producción de Estados Unidos fue la menos afectada por la guerra, en cambio sus competidores comerciales quedaron prácticamente en ruinas, lo que ayudó a fortalecer sus empresas en ese momento, sin embargo, este éxito no se debió a las habilidades gerenciales de las empresas, sino más bien al lapso de oportunismo del cual gozaron. Actualmente, Japón está viviendo la experiencia que tenían las empresas norteamericanas hace más de treinta años. Están siendo imitados por el resto del mundo.

J. M. Juran (1998) menciona que la post-guerra llevó a posicionar a la calidad en la mente del público, debido a la concientización del público sobre el papel de la calidad en el servicio y la importancia dentro de la competencia.

Pero para hablar de calidad habrá que definir el concepto de calidad a partir del punto de vista de distintos autores.

Pirsig (1974) dice que la calidad no es mente ni materia, sino una tercera entidad independiente, algo que se conoce, pero que es difícil establecer bajo un juicio objetivo. La calidad es aquello extra que se ofrece ya sea en un producto o servicio, es el plusvalor que se le pone. Garvin (1998) menciona que la calidad es una simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer solo a través de la experiencia. A partir de que se tiene un punto de referencia en cuanto a la oferta de la calidad que ofrecen diferentes productos o servicios, se puede comparar y elegir de manera más adecuada cuál es la que satisface las necesidades que se requieren.

Tomando en cuenta las definiciones de Deming, Juran y Crosby las definiciones de calidad se pueden agrupar de la siguiente manera: calidad entendida como conformidad a especificaciones; calidad como satisfacción de las expectativas del cliente; calidad como valor; calidad como excelencia.

Cuando una empresa empieza a tomar en cuenta las expectativas del cliente y las monitorea, comienza a sentar bases para la competencia y la calidad.

## **1.2 Calidad en la Organización**

La competencia global esta obligando a las empresas a buscar la excelencia pues solo de esta manera les será posible sobrevivir y salir adelante. La gran oferta en cuanto a servicios y productos ponen a las empresas ineficientes, en la cuerda floja, o se satisfacen estas necesidades o se muere en el intento. Ahora bien se debe de tomar en cuenta que “sin la participación de los empleados, ningún intento por instalar la calidad en la empresa será exitoso” (Castañeda 1996:13). Por eso es importante que los trabajadores de la empresa conozcan los beneficios que recibirán si la organización logra implementar un programa de calidad.

Según Feigenbanbaum (1995) la calidad es el resultado del trabajo bien hecho de muchas personas, de toda la organización. La calidad es el resultado de un trabajo en equipo.

Para que haya garantía de calidad, menciona Ishikawa (1985) la empresa debe garantizar una calidad acorde con los requisitos de los consumidores, tanto del ámbito nacional como internacional. El hecho de que la calidad hoy se vea reconocida como una necesidad en la organización obedecen a diferentes factores, uno de ellos tiene que ver con el enfoque sistémico que se tiene de las organizaciones y que hacen que estas sean vistas como lo señala Rodríguez (1999) un sistema abierto en contacto permanente con el entorno. Este entorno demanda a las organizaciones calidad, así lo hace saber Villareal (2003) al plantear que la calidad es una carencia\_organizacional que tiene que ser asumida por todas las organizaciones. El segundo elemento tiene que ver con la orientación al cliente, esta necesidad de que las organizaciones tienen que pensar que necesita el cliente, cuáles son sus necesidades, sus expectativas; obliga a instaurar la calidad de las organizaciones; en el caso del sector privado el no hacerlo

dejara a la organización fuera del mercado; y en caso de las organizaciones publicas no cumplirán sus metas y objetivos que tienen para con la sociedad.

De esta forma el tema de la calidad en las organizaciones no es una moda es como lo señala Mercado (2002) una obligación y un requerimiento que tienen que asumir todo tipo de organizaciones.

### **1.2.1 Filosofía de la calidad.**

Los norteamericanos no aplicaron algunas de las teorías que sus investigadores propusieron y algunas otras las degeneraron en el proceso de su aplicación. “Aunque el pueblo norteamericano es disciplinado, el japonés lo es más y esto ha sido suficiente para que las practicas norteamericanas se tornen deficientes en comparación con las estrategias que están siendo empleadas en Japón” (Buenrostro 2003:17) .En cambio los japoneses con su estricta disciplina, las han adaptado a su realidad, y lo que es mas importante las han seguido.

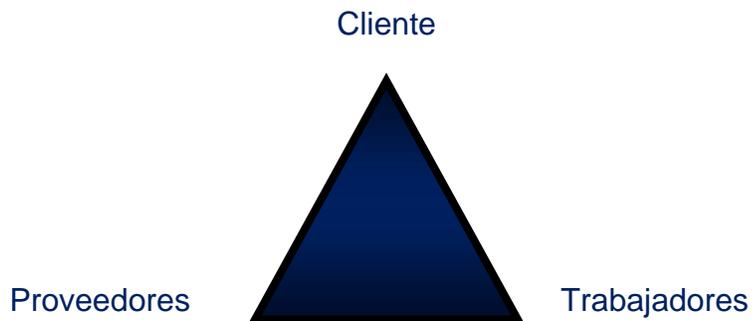
Cada empresa se mueve en una rama de la industria y para lograr una buena posición en el mercado, es imprescindible ofrecer un producto que tenga un valor agregado para el cliente como lo es la calidad.

Cuando este valor agregado es proporcionado en mejores condiciones que las que ofrece la competencia, es muy probable que el cliente lo aprecie y por lo tanto las posibilidades de éxito aumenten. En México no estamos acostumbrados a pensar de esta manera, pero a medida en que la economía se abra cada vez mas hacia la competencia global, se necesitara trabajar con herramientas más precisas y eficaces.

Castañeda (1996) comenta que una organización exitosa no es aquella que gana más dinero, sino es aquella que se mantiene viva y en desarrollo continuo en medio de la competencia global. Uno de los principales pilares de la filosofía de la calidad total, consiste en considerar a cada empleado de un empresa como cliente del empleado que

efectúa una operación previa, o sea, que este es el proveedor de aquel. Así que el resultado es tener dentro de la organización proveedores y clientes encaminados a otorgar un mejor producto a su cliente y proveer un servicio también de calidad a su cliente externo.

Llano (2003) plantea que esta filosofía de calidad se puede observar en el siguiente esquema:



Es decir, para las organizaciones deben ser igualmente importantes el cliente, los proveedores y trabajadores. En el caso de los clientes la filosofía es cubrir sus necesidades y superar sus expectativas; en el caso de los proveedores la filosofía implica buscar permanentemente el desarrollo de las mismas para ayudarlos a crecer, desarrollarse; y en el caso de los trabajadores el lograr el llamado autocontrol y mejorar su calidad de vida. La filosofía de calidad significa entonces la manera en como una organización concibe a estas tres elementos clave (clientes, proveedores y trabajadores). Darles su lugar, apoyarlos y contribuir a su desarrollo. Finalmente el aplicar esta filosofía a una organización tiene una serie de implicaciones:

- a) Revisar la estructura organizacional.
- b) Revisar la cultura organizacional.
- c) Revisar la misión.
- d) Revisar la visión.
- e) Revisar los valores.
- f) Revisar las políticas
- g) Revisar el liderazgo.

Todos estos elementos tienen que estar sincronizados de tal forma que se consiga el desarrollo de los 3 elementos mencionados.

### **1.2.2 Gestión de la calidad.**

En una primera etapa, el único control, a posteriori de la calidad era el consumidor. Este era el que determinaba el nivel de calidad con su rechazo o aceptación del producto o servicio. Esta tendencia se mantuvo durante siglos, como consecuencia, los consumidores se veían obligados a aceptar los pocos productos o servicios a su alcance. Este hecho cambió, Koenes (1996,) plantea que ante una mala calidad los consumidores ya tienen la opción de recurrir a un producto o servicio similar o podían optar por no consumirlo.

El inicio de la competencia tanto nacional como internacional provocó que las empresas, a principios del siglo pasado, comenzaran a preocuparse por mantener un cierto nivel de imagen de calidad con el fin de asegurar la lealtad de los consumidores. El enfoque que se empezó a utilizar fue “controlar la producción final antes de ser despachada al mercado” (Koenes 1996:4), de esta manera se iban eliminando los productos que tenían defectos, sin embargo, esto implicaba un enorme costo para las empresas. A consecuencia, las empresas empezaron a adoptar otro enfoque, controlar la producción a medida que se fuera dando el proceso de producción. Con este enfoque se revisaban los productos a medida que se iban produciendo, lo cual implicaba un menor costo para las empresas. En una siguiente etapa, se inicio un proceso de control de las materias primas y materiales recibidos en la empresa, ya que también de ellos dependía el nivel de calidad final de los productos o servicios.

Las empresas se fueron dando cuenta de que los problemas de calidad se originaban, no solo en las materias primas, sino también en los propios procesos y sistemas productivos, causantes de muchos de los defectos que se detectaban. Como consecuencia el concepto de calidad se amplió al desarrollo de procesos productivos capaces de asegurar la calidad final del producto o servicio.

En una siguiente etapa, hay dos grandes aportaciones, se comienza a considerar la importancia que tiene la incidencia que tiene el factor humano en el proceso de calidad, y por otro lado, los procesos de control de calidad comienzan a verse desde el punto de vista de los consumidores o usuarios.

Por otro lado también se dan cuenta que parte de los problemas de calidad se inician en el propio diseño del producto o servicio y al mismo tiempo se dan cuenta que si dentro de la organización no existe una cultura organizacional orientada hacia la calidad, esta no se tendrá. Como se menciona “la calidad solo se logrará cuando toda la empresa este decidida y claramente orientada a la calidad”. (Koenes 1996:6).

En los últimos años y con el incremento de la competencia en el mercado, las empresas no solo deben de asegurarse de la calidad de sus productos y servicios, además deben de garantizar la calidad del uso, consumo y posesión de los productos o servicios cuando ya están en manos de los consumidores o clientes. Todas las etapas de la relación empresa- mercado se realicen bajo estrictos criterios de calidad. Los cambios que se han producido en el concepto de control de calidad han sido consecuencia de los cambios que se han producido en los entornos de negocios en los que se opera. Esto ha obligado a las empresas a transformar la visión que tienen de si mismas como proveedores de bienes o servicios. De esta forma cuando se habla de gestión de calidad se esta haciendo referencia como señala Pigueron (1996) en:

- a) Instaurar sistemas de calidad.
- b) Planear y dirigir dichos sistemas de calidad.
- c) Desarrollar una cultura de calidad.

Gestión de la calidad en este sentido es realizar todas aquellas acciones o estrategias necesarias con la finalidad de asegurar la calidad en los bienes y servicios que se generan, además implica contar con la pirámide documental que le de validez y confiabilidad al sistema de calidad.



Figura 1. Pirámide Documental.

### 1.2.3 Justo a tiempo.

De acuerdo con Hernández (1996) el justo a tiempo es un sistema para hacer que las empresas operen eficientemente y con un mínimo de recursos humanos y mecánicos; permite mejorar la calidad, reduce los niveles de inventario y proporciona un máximo de motivación para la solución de problemas tan pronto como surjan. El justo a tiempo considera desecho a cualquier cosa que no sea necesaria para la manufactura del producto o que es un exceso del mismo, ya sea en tiempo o material desperdiciado, ya que incrementa el costo del producto y disminuye su calidad. “El justo a tiempo es simplicidad, eficiencia y un mínimo de desperdicio” (Hernández 1996:6). El justo a tiempo también simplifica el proceso de manufactura de manera que sea factible detectar problemas y llegar a soluciones de manera inmediata. Al darse cuenta de esto E.U.A. manda técnicos a averiguar el secreto de los japoneses, estos se encuentran entonces, con la importancia de los círculos de calidad, muy pronto los norteamericanos

adoptaron el concepto por poco tiempo para después abandonarlo; la razón, los círculos de calidad eran más que un procedimiento para mejorar la calidad, implicaban un compromiso total para la manufactura de productos por parte de la administración y de los trabajadores, de acuerdo con normas muy elevadas. Los estadounidenses vieron el proceso solo como un procedimiento a seguir y fracasaron en el resultado, les faltó el compromiso en todos los niveles de la empresa.

El justo a tiempo solo tendrá éxito cuando los administradores, los trabajadores y los proveedores se comprometan realmente a trabajar conjuntamente en la solución de los problemas asociados con el. Uno de los objetivos del justo a tiempo es cambiar la percepción de que la administración, los trabajadores, y los proveedores se consideren como adversarios, con metas y opiniones encontradas. Es necesario transformar sus relaciones en asociaciones, establecer metas comunes y crear situaciones de ganancia.

Los orígenes del justo a tiempo pueden encontrarse en la Toyota en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en esta época, la compañía se encontraba al borde de la quiebra, por ello la administración inicio esfuerzos para elevar el rendimiento de la empresa y la calidad de los bienes que producía, este esfuerzo creó una de las industrias más eficientes de nuestros tiempos. La forma de operar de Toyota se convirtió en el sistema Toyota.

Uno de los conceptos desarrollados por este sistema, fue el traslado de los materiales de trabajo en un flujo continuo en vez del procedimiento por lotes en las mínimas cantidades posibles y sólo cuando las partes fueran necesarias para elaborar productos. Asimismo, Toyota dio autoridad a los trabajadores para parar la línea de producción si algo marchaba mal en el proceso. Un beneficio importante de afinar un proceso de producción para un desempeño óptimo es que los centros de trabajo producirán productos de mayor calidad.

### 1.2.4 Mejora Continua.

La mejora continua es lo que permite sobrevivir en el mercado, lo que permite sobrevivir ante la competencia. Como bien se menciona “tomar la actitud de que ya se ha llegado a la cima es quedarse obsoleto todos los días”. (Nava y Jiménez 2002:17) La mejora continua se tiene que dar comparando el desempeño de la organización a través del paso del tiempo y luego compararse con los competidores. Algunos de los elementos a tomar en cuenta de acuerdo con Nava y Jiménez (2002) es satisfacción del cliente, auditoría interna, acción correctiva y acción preventiva. El mejoramiento no tiene fin ya que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas que ya se tienen establecidas. Existen 5 criterios de selección con los cuales se asegura que las mejoras que se pretendan implantar tengan el máximo de posibilidades de éxito,

“1-Criterio de calidad: ¿Es el cambio o mejora congruente con los objetivos y políticas de calidad establecidos por la gerencia?

2-Criterio de calidad total: ¿Es la mejora congruente con las metodologías y filosofías de calidad de Deming y K. Ishikawa?

3-Criterio de calidad total al gusto: ¿Dispuestos –gerencia y empleados- a implantar la mejora respetando y aplicando los principios de la doctrina social que U.S.E.M. promueve en la empresa mexicana?

4-Criterio de calidad total al minuto: ¿Seguros que la mejora dará resultados visibles en corto plazo?

5-Criterio de calidad total a la mexicana: ¿Compatible con los recursos humanos y cultura corporativa de la empresa?” (Zuccolotto 1992:35)

Es importante que dentro de las metas de la mejora continua exista coherencia dentro de lo que se pretende alcanzar y lo que se puede alcanzar, es importante verlo desde una perspectiva realista. La mejora continua es un instrumento que permite

evolucionar hacia niveles de calidad y al desarrollo de una cultura dentro de la organización. Los principales mecanismos para lograrlo son “las acciones correctivas, las acciones preventivas y los proyectos de mejora” (Nava y Jiménez 2002:131). Finalmente, su propósito, mantener las acciones de mejora bajo control, ya que estas acciones son oportunidades de mejora que han sido detectadas. Las acciones correctivas permiten evitar que los errores se vuelvan a producir. Las acciones preventivas se implementan para evitar una inconformidad potencial.



Figura 2. Enfoque preventivo vs. Enfoque correctivo

### 1.2.5 Ocho disciplinas de calidad.

Existen herramientas de trabajo que permiten mejorar perspectivas en el trabajo, condiciones del trabajo, así como resolver problemas. Estas herramientas ayudan al mejoramiento de la calidad. Kelly (1992) menciona que para usar efectivamente estas herramientas del mejoramiento de la calidad se necesita tener conocimiento de lo que es un proceso, ya que este tiene una serie de influencias como lo son los trabajadores, la maquinaria, los métodos, los materiales por nombrar algunos, a continuación se hace una breve descripción de estas disciplinas mencionadas por Kelly(1992).

### **1.2.5.1 Lluvia de ideas.**

Es un método para generar y recabar ideas acerca de un tema familiar para los trabajadores. Se utiliza para obtener información de un tema, promueve la participación y genera entusiasmo. Las tres formas más comunes de conducir las sesiones de lluvia de ideas son a “puertas cerradas, a puertas abiertas y de escribir” (Kelly 1992:67). La primera, cada uno de los participantes da su opinión con respecto al tema. La segunda, la persona que quiera participar lo hace sin seguir ningún orden en particular. La tercera, aplicable cuando se busca confidencialidad o se trata de recabar ideas de varios temas al mismo tiempo.

### **1.2.5.2 Diagrama de “causa y efecto”.**

Identifica los factores que llevan a un resultado. Emplea un diagrama de esqueleto de pescado para separar e identificar las causas raíz de un problema cuando estas son varias. Se elabora un enunciado claro de efecto (problema) y se soporta con datos, se dibuja el diagrama colocando el problema en un recuadro, en seguida se dibuja una flecha que apunte al efecto, se identifican los mayores efectos (espinas) en primero, segundo y tercer nivel, y se identifica cada causa potencial. Esta herramienta fue creada por Ishikawa.

### **1.2.5.3 Hoja de verificación.**

Se utiliza para coleccionar y clasificar información, para analizar con el fin de detectar el patrón de comportamiento del trabajo en cuestión. Se establece a que se le dará seguimiento, se recaba la información, se registra a través de frecuencias la información, se verifican estos datos.

### **1.2.5.4 Flujograma.**

Es la ilustración grafica de un proceso, se usa para aclarar un proceso documentando las actividades involucradas y su secuencia. Hace que todos los que

participan en un proceso entiendan gráficamente como su trabajo contribuye a la producción del producto o servicio. También se usan flujogramas para mejorar procesos porque resaltan tanto sus deficiencias como pasos faltantes, repetitivos o innecesarios.

#### **1.2.5.5 Histograma.**

Ilustra la frecuencia con la que ocurren las cosas o eventos relacionados entre sí. Se usa para mejorar los procesos, productos o servicios al identificar patrones de ocurrencia. Los histogramas más fáciles de entender tienen no menos de cinco barras y no más de doce, con menos de cinco no se recaban suficiente información; con más de doce las barras quedan muy juntas y se dificulta la elaboración del histograma.

#### **1.2.5.6 Entrevista.**

Una entrevista es un intercambio de información “cara a cara” o por teléfono. Se usa para entender y medir las necesidades, actitudes y la satisfacción del cliente. Es necesario asegurar que los objetivos de la entrevista sean claros, elaborar las preguntas que sean relevantes de acuerdo a los objetivos.

#### **1.2.5.7 Gráfica o diagrama de Pareto.**

Es el estudio de partes o componentes relacionados entre sí para determinar si alguno es más significativo que los demás. Se usa para identificar la parte más importante del grupo de partes que integran el objeto de estudio. Fracciona el fenómeno en sus partes y luego las alinea según su importancia. Enfoca actividades relacionadas con soluciones de problemas atacando primero el problema más difícil.

#### **1.2.5.8 Encuestas.**

Es un medio para recabar información usando cuestionarios. Se usa para entender y medir las necesidades, actitudes y la satisfacción del cliente con respecto a productos o servicios. Es recomendable utilizar este instrumento cuando el grupo a

estudiar es grande y difícilmente se puede hablar con cada uno de ellos. Es importante que el cuestionario sea fácil de contestar, y que no sea muy largo.

### **1.2.6 Normas de Certificación de Calidad.**

La calidad ya no es una función del departamento de calidad, es una función de toda la organización. Es una función administrativa, como tal la calidad tiene a sus mayores promotores en las direcciones generales de las organizaciones, ya que la calidad administrada estratégicamente proporciona ventajas competitivas así lo señala Elizondo (2002). Las siglas ISO representan la Organización Internacional para la Normalización, su sede, Ginebra, Suiza. Es una federación de organismos nacionales de normalización, cuyo propósito es facilitar el intercambio mundial de bienes y servicios como lo plantea Mesler y Fahive (1999). Esto se lleva a cabo a través de la creación de normas para productos y procesos dentro de las organizaciones:

“Establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de calidad... se deben mapear los diferentes procesos para determinar su interrelación además de los puntos de control, indicando en estos mapas los métodos, la información y el seguimiento necesarios para asegurar el funcionamiento efectivo de estos procesos” (Elizondo 2002:15).

Las normas ISO son una serie de especificaciones escritas que describen los protocolos aceptados internacionalmente para operación, características, desempeño y manejo de productos y procesos. La familia de normas ISO 9000 esta constituida por varias normas dedicadas al desarrollo de sistemas de calidad. Las mas utilizadas por las organizaciones son ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011. La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad. La norma esta dividida en dos partes, la primera explica los doce fundamentos de los sistemas de gestión de calidad; la segunda parte describe los términos y las definiciones de los sistemas de calidad divididos en diez secciones que se refieren a los términos relativos a la calidad, la gestión, la organización, el proceso, y el producto, características,

conformidad, documentación, auditoría y calidad para los procesos de medición. El modelo del proceso de la ISO 9001 es el cumplir con los requisitos del cliente.

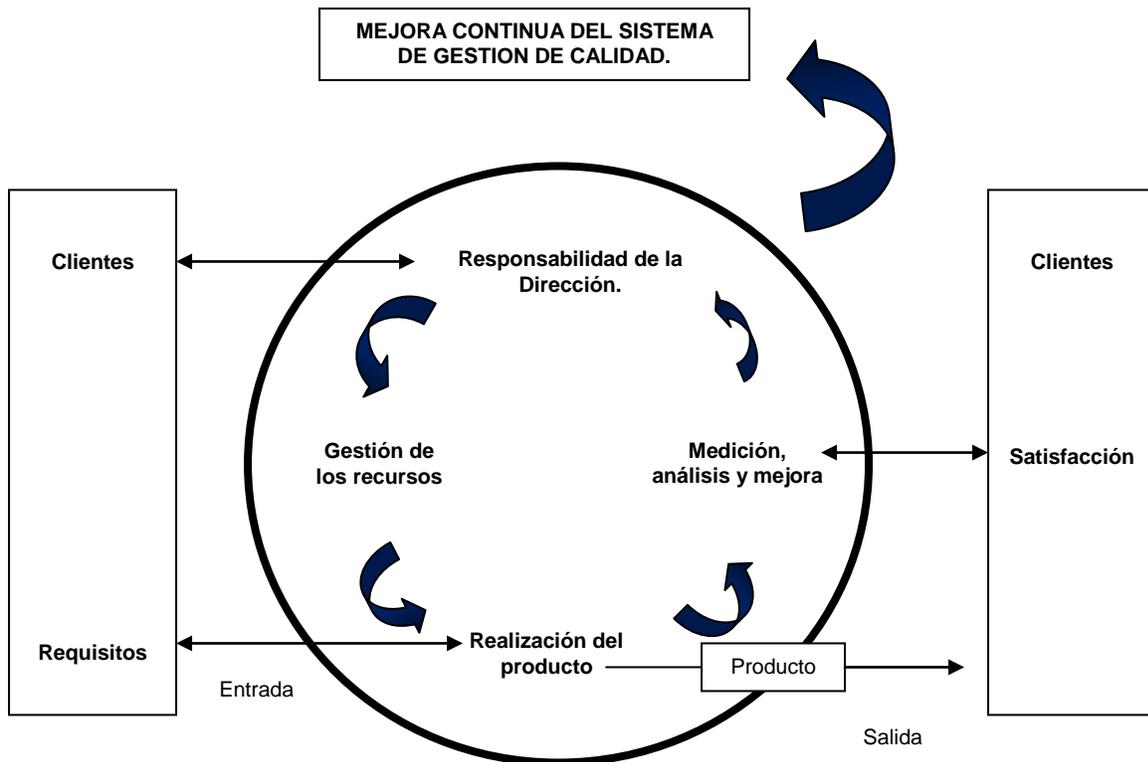


Figura 3. Modelo del proceso de gestión de la calidad basado en ISO 9001: 2000

En este modelo se representa el enfoque de proceso del sistema de la gestión de calidad; responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora.

Mientras el ISO 9001 se refiere solo al cliente, el ISO 9004 se preocupa por el cliente, por el personal y los accionistas.

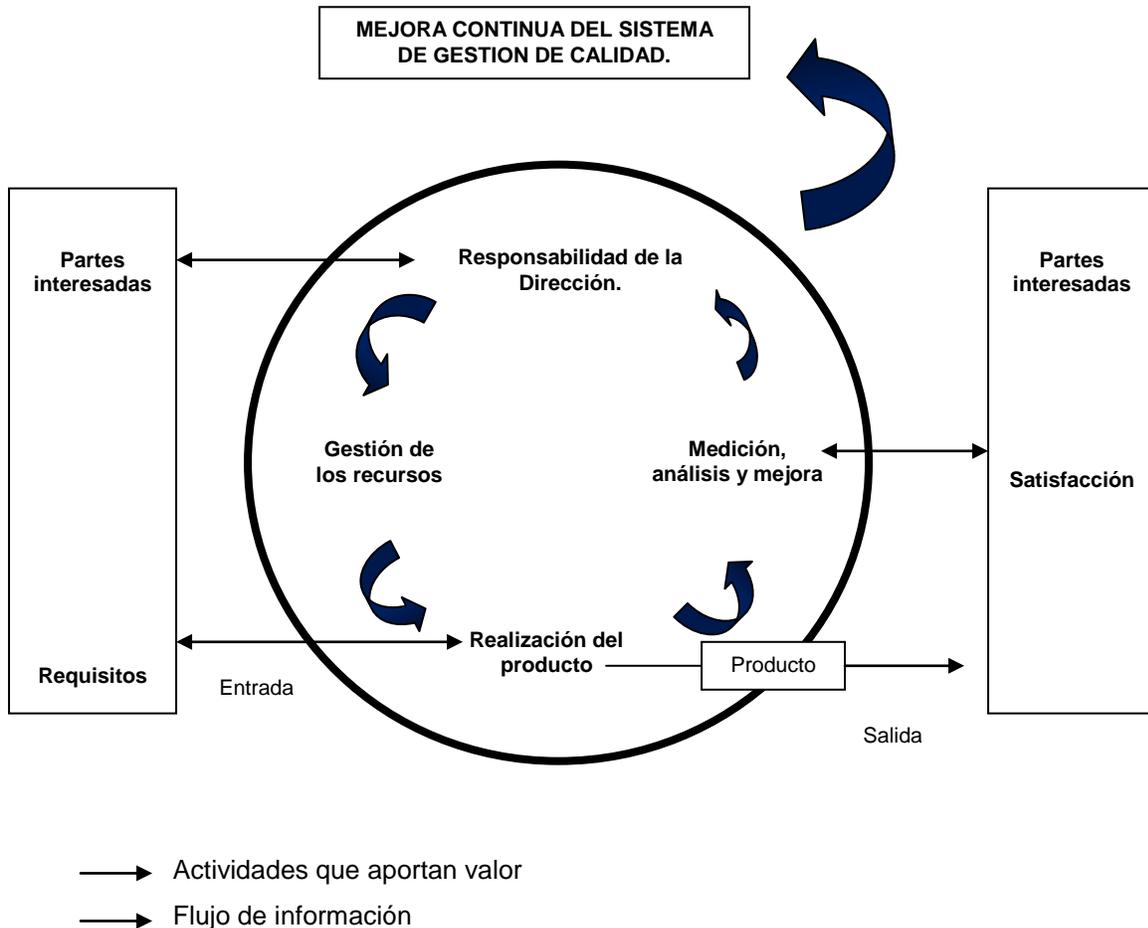


Figura 4. Modelo del proceso de gestión de la calidad basado en ISO 9004: 2000

Las normas ISO 9001 e ISO 9004 han sido desarrolladas de manera conjunta, comúnmente se les denomina como “el par conciente” (Nava y Jiménez 2002:37). La ISO 9001 representa las condiciones mínimas que aseguran que se cumplan los requisitos mínimos de los clientes, mientras que la ISO 9004 representa los requisitos deseables que llevarán a la organización a la excelencia.

Las normas de certificación de calidad fueron consideradas durante mucho tiempo solo una opción para las organizaciones; hoy en día es prácticamente una exigencia por parte de los clientes hacia los proveedores.

El tener un certificado ya no representa una ventaja competitiva; es algo que se da por dado; la organización que no lo tenga va a tener mucho más dificultades de mantener y acceder a nuevos clientes.

Sin embargo, todavía hay organizaciones que no toman por un lado con seriedad la norma teniendo como resultados sistemas de calidad llenos de problemas y costos de calidad muy elevados, es decir, da lo mismo tengan o no el certificado; y por otro lado se ha magnificado en exceso dichas normas de certificación de calidad pensando que pueden resolver sus altos costos de mano de obra, de producción de ventas, o bien, cualquier tipo de problemas en cuanto a clima y cultura laboral; cuando es precisamente lo contrario, primero se tiene que instaurar una cultura de calidad como señala Domínguez (2004) y de ambiente laboral para luego pensar en una certificación.

Finalmente cabe señalar que un certificado de calidad lo que realmente refleja es que la organización tiene “control” sobre sus sistemas de calidad y da certidumbre sobre la calidad del producto y/o servicio.

### **1.3 Calidad para el cliente.**

Como bien menciona Elizondo (2002) la organización continuamente debe de medir la satisfacción del cliente, la satisfacción de sus necesidades implícitas, así como recibir el producto con la calidad y en la cantidad esperada y satisfacción de sus expectativas, como la atención y la confianza en la seguridad y desempeño del producto o servicio.

La organización debe de asegurarse que su política de calidad sea divulgada y entendida por todos los miembros de la organización. La política debe ser la base para el establecimiento de objetivos.



Figura 5. Proceso de creación de valor.

Para poder llegar a la satisfacción del cliente es necesario tomar en cuenta las expectativas que se tienen, los recursos con los que se cuentan para llevar a cabo el producto o servicio, para que de manera conjunta se pueda llegar a alcanzar este fin. Cliente es cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por el. Los clientes pueden ser externos o internos.

### 1.3.1 Cliente interno.

El cliente interno es aquel que se ve afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro del sistema, lo que, como menciona González (2001) influirá en el resultado final del producto o servicio. Los clientes internos son afectados por el

producto y también son miembros de la empresa que lo produce. Tradicionalmente el cliente interno es de los que menos se llegan a tomar en cuenta, cuando es clave para el logro de los objetivos organizacionales. El cliente interno debe poseer los que Díaz (2004) señala como “autocontrol” es decir que se le debe de capacitar en todo lo que requiera, tener el equipo y las herramientas en buen estado; un entorno agradable y condiciones de trabajo satisfactorias. Solo hasta ese momento se le pudo exigir al cliente interno que cumple con su función. Por otra parte al existir cliente interno también debe haber proveedores internos, que vienen a ser sus compañeros de trabajo; de ahí que la integración de grupos de trabajo, el clima laboral, la satisfacción, el cuidar la salud física y mental del cliente es fundamental, pero también lo es de sus proveedores, de esta forma el cliente interno asume las funciones básicas, una que tiene que ver precisamente con ser cliente interno y otra, en que es un proveedor.

### 1.3.2 Cliente final



Figura 6. Insumos en la satisfacción del consumidor.

Al fin de cuentas es el cliente el que aprueba y verifica la calidad en el producto o el servicio, son los clientes los que hacen un desembolso económico para poder adquirir una necesidad creada o no, y son ellos los que deciden permanecer con un

producto o regresar a utilizar un servicio o no. Los clientes externos son afectados por el producto pero no son miembros de la empresa.

### **1.3.3 Importancia del cliente.**

Laudoyer (1993) señala que el cliente es el numero uno ya que la oferta de una empresa se dirige a ellos, los clientes mantienen a la empresa al remunerarla, la calidad de ofrecer satisfacción a las necesidades de los clientes.

Para ofrecer calidad se debe de detectar las necesidades de los clientes. En la actividad profesional, todos son productores de la calidad. Siendo clientes y productores se debe de recordar que para comprar calidad se debe primero producir. Russell (1993) menciona que aquellas funciones que interactúan con el cliente tiene la responsabilidad primaria de satisfacerlo plenamente en lo que se refiere a sus necesidades y requerimientos, por otra parte, Moller (1996) menciona que en 1985 al llevarse a cabo un sondeo en nombre de la American Society Quality Control, se descubrió que la mayoría de los consumidores estaban dispuestos a pagar más por una mejor calidad. Cabe señalar que las condiciones que existían en los años 80`s no son las mismas que rigen en la actualidad, la enorme competencia que existe a nivel mundial a partir del Tratado de Libre Comercio el cual abrió fronteras comerciales ha provocado que las organizaciones ya sea de productos o servicios que para poder permanecer en el mercado ofrezcan un extra para ser los elegidos dentro de la competencia, este extra es el ofrecer calidad. Ya no hay que pagar de más para obtener este beneficio.

Es de vital importancia para una organización el mantener sus clientes y asegurar que sigan estando satisfechos. Para que una organización pueda sobrevivir es necesario mantener e incrementar sus ventas. Esto solo es posible si la organización mantiene a sus clientes satisfechos. Lo anterior se puede llevar a cabo de dos maneras: incrementar sus ventas a los clientes ya existentes; y a través de ganar nuevos clientes.

El cliente soporta cada vez menos fallas, anomalías e imperfecciones. La competencia lleva hacia la mejora e innovación. La calidad como menciona Juran y Gryna (1995) tiene dos componentes, las características del producto y la falta de deficiencias. La satisfacción del cliente es fundamental para el futuro de la organización ya que los clientes que están satisfechos con el producto y/o servicio regresan, los clientes insatisfechos ya no lo hacen. Los clientes satisfechos se vuelven embajadores del nombre de la organización y recomiendan el producto/ servicio. De acuerdo con Moller (1996), los clientes satisfechos constituyen una fuente de motivación para la organización y contribuye a que los empleados gocen de una mayor satisfacción personal.

#### **1.4 Gestión de la calidad**

La gestión de calidad ha evolucionado hacia una visión cada vez más global, mas orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de dirección de las organizaciones. La evolución hacia este nuevo enfoque como lo menciona Moreno, Peris y González (2001) se ha dado en consecuencia de la globalización de los mercados, los clientes cada vez más exigentes, la aceleración del cambio tecnológico y el éxito de la evolución de calidad. Para hacer frente a estas nuevas exigencias es necesario un sistema de gestión de calidad que este orientado en su totalidad al mercado tomando en cuenta que es necesario competir en diseño, precio, tiempo, calidad, capacidad de distribución.

Las diferencias mas destacables entre los enfoques anteriores y la gestión de calidad total son la orientación al cliente (condiciones del mercado), liderazgo de la dirección (para implementar el sistema de gestión de calidad total) y el establecimiento de formas de dirección, diseño de la organización y políticas de recursos humanos.

Los principios de calidad total de acuerdo con Moreno, Peris y González (2001) son:

<p><b>Principios Específicos.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención a la satisfacción del cliente.</li> <li>2. Liderazgo y compromiso de la dirección de la calidad.</li> <li>3. Participación y compromiso de los miembros de la organización.</li> <li>4. Cambio cultural.</li> <li>5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa.</li> <li>6. Trabajo en equipo.</li> <li>7. Cooperación con clientes y proveedores.</li> <li>8. Formación.</li> <li>9. Administración basada en hechos apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.</li> <li>10. Diseño y conformidad en procesos y productos.</li> <li>11. Gestión de procesos.</li> <li>12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.</li> </ol>
<p><b>Principios genéricos.</b></p> <p><b>Principios Genéricos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Enfoque global de dirección y estrategias de las empresas.</li> <li>14. Objetivos y propósito estratégico de la empresa.</li> <li>15. Visión compartida de los miembros de la organización.</li> <li>16. Clima organizacional.</li> <li>17. Aprendizaje organizacional.</li> <li>18. Asignación de los medios necesarios.</li> <li>19. Diseño de la organización que satisface la eficacia y la eficiencia de la empresa.</li> </ol>

#### **1.4.1 Desarrollo de proveedores.**

Las organizaciones tienen proveedores y estos están íntimamente ligados al éxito de la organización y deben tratarse como socios reconociendo la necesidad de ambos de la existencia y la participación del otro, de tal manera que la relación sea

mutuamente benéfica, esta concepción aplica tanto a proveedores internos como externos.

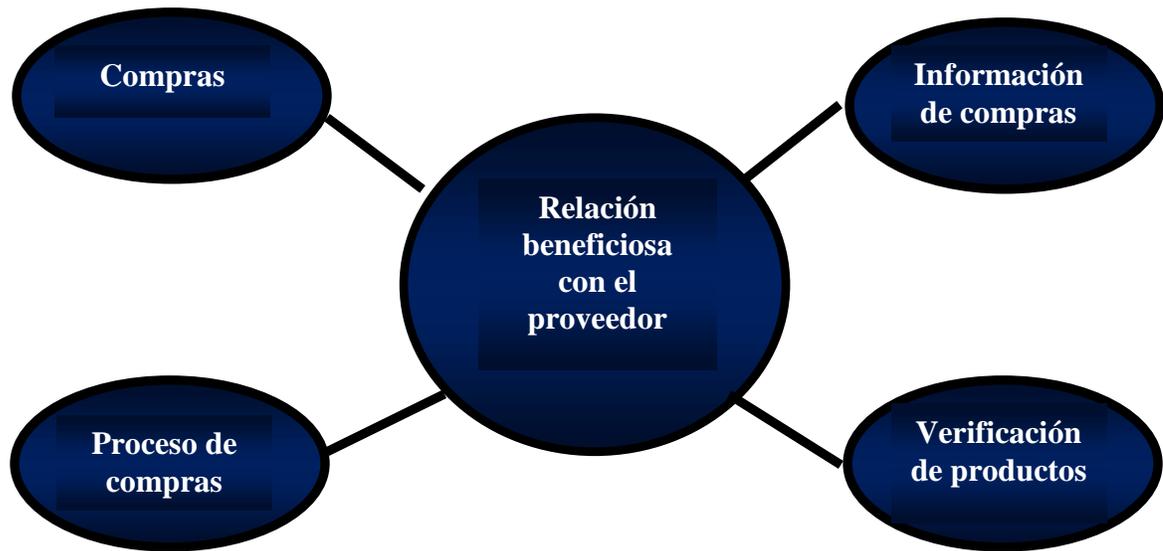


Figura 7. Distintos elementos de la norma ISO 9000.

### 1.5 Calidad en el servicio

De acuerdo con el ISO 8402 (1986) la calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas. La calidad se relaciona con un producto o servicio y su uso así como con la satisfacción del cliente. La calidad de un producto o servicio está constituida por un conjunto de características y aspectos apreciables por el cliente que satisfacen sus exigencias. Los tres componentes de la calidad de acuerdo con Laudoyer (2002) son: la calidad- diseño o calidad a la definición, la calidad- fabricación o calidad debida a la realización y la calidad de funcionamiento o calidad debida a los servicios.

La calidad- definición son las características y particularidades mas específicas con el fin de seducir a los clientes potenciales para los que el modelo se definió. El cliente percibe un producto cuya calidad- definición responde a sus exigencias de utilización.

En la calidad- fabricación el cliente recibe lo que espera sin decepción, conformidad con la definición o el diseño. Y por último, en la calidad de funcionamiento la calidad- definición y la calidad- realización están unidas intrínsecamente al producto, el cliente es sensible a la calidad de las presentaciones que acompañan al producto. Es la respuesta a las necesidades de los servicios asociados.

Un aspecto esencial del éxito de una empresa o de una actividad es la calidad total de una oferta, producto o servicio, propuesta a la clientela de manera dinámica y a un precio competitivo. La calidad involucra a todas las actividades y procesos, es producir un objeto o un servicio conforme a una especificación o a una necesidad con un costo específico y en un tiempo definido.

Para Stanton (2000) la calidad y el servicio concretamente implican una serie de actividades que se consideran básicas e intangibles para poder satisfacer una serie de necesidades. Por su parte, Albrech (1999) señala que es un conjunto de requisitos que el cliente espera además del producto o del servicio básico como resultado del precio, la imagen y la reputación del mismo.

En este sentido se puede ver que la calidad en el servicio consiste en satisfacer de manera íntegra las necesidades del cliente mediante la prestación de una serie de actividades o tareas de forma intangible con valor agregado.

Para ofrecer un servicio de calidad es fundamental de acuerdo a Ginebra (1992) contar o cumplir con una serie de aspectos como los que se muestran a continuación:

#### a) Confiabilidad

Aquí la organización debe de cumplir con lo ofrecido al cliente, mediante la consistencia de desempeño y confiabilidad. Es decir, respetar la promesa y los niveles de exactitud, otorgando un servicio de acuerdo a lo acordado y establecido.

#### b) Capacidad de Respuesta

Implica la disponibilidad para ofrecer el servicio al cliente en el tiempo y en el momento asignado, en donde éste debe ser rápido y con una respuesta inmediata.

#### c) Competencia

Consiste en las habilidades y conocimientos que posee el personal para que desempeñe determinado servicio.

#### d) Accesibilidad

Es la facilidad de contacto y acercamiento para no hacer esperar al cliente, esto se puede conseguir siempre y cuando exista organización en la operación del trabajo.

#### e) Cortesía

Es tener una actitud positiva de amabilidad, respeto, consideración y empatía con el cliente.

#### f) Comunicación

Significa que el empleado debe de informar al cliente todo respecto al producto y servicio, y también, escuchar al cliente para atender o resolver cualquier tipo de problema.

#### g) Credibilidad

Consiste en la certeza, honestidad, seguridad del servicio y de la satisfacción de sus necesidades. En este aspecto se comprenden aspectos del factor humano dentro de la organización, como la reputación, las características individuales de los trabajadores así como el nivel de involucramiento al relacionarse con el cliente.

#### h) Seguridad

Es necesario que el cliente cuente con toda la confianza de que está adquiriendo algo de calidad, y la seguridad de que hizo una verdadera inversión.

#### i) Comprensión

Consiste en el esfuerzo de la organización y sus integrantes para conocer las necesidades de los clientes.

#### j) Tangibilidad

Es decir, hace referencia en este caso a las situaciones que el usuario percibe, es la evidencia física del servicio, los beneficios del servicio, la apariencia del personal y local, la cortesía y la rapidez con que se atiende.

De esta forma el cumplimiento de esta serie de principios permitirá una buena calidad en el servicio; como lo planteó Deming en su momento, ya que el fue uno de los principales pioneros que introdujo los sistemas de calidad en el servicio.

A demás de los principios anteriormente mencionados, para que la calidad en el servicio esté asegurada tienen que cumplirse con las ya muy conocidos catorce puntos de Deming y que son:

- 1-Establecer constancia en el propósito de servicio
- 2-Adoptar una nueva filosofía de servicio que implique no cometer más errores.
- 3-Exigir la evidencia estadística de la calidad de los materiales
- 4-Contratar proveedores
- 5-Mejorar constantemente el sistema de servicio
- 6-Reestructurar la capacitación
- 7-Mejorar la supervisión
- 8-Eliminar el miedo
- 9-Mostrar los logros
- 10-Derribar las barreras
- 11-Recordar que los estándares deben producir calidad y no cantidad
- 12-Instituir el programa de capacitación continúa
- 13-Fomentar la seguridad y el sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho
14. Crear una estructura ante la alta dirección.

Esto hace que el ofrecer el servicio al cliente con calidad es un poco más complejo de lo que generalmente se cree, por eso es importante además el marketing que permita

conocer las necesidades y expectativas del cliente, entre otros aspectos hay que considerar los siguientes según Craig (2002):

a) ¿Qué servicios se ofrecerán?

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben de realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. En el caso del presente estudio es necesario en qué se tiene que apoyar a la mujer y al niño, qué tipos de apoyo en particular hay que ofrecer así como evaluar hasta donde se le puede apoyar psicológicamente y socialmente.

b) ¿Qué nivel de servicio se desea ofrecer?

Aquí tiene que ver concretamente en qué consistirá el apoyo psicológico, durante cuánto tiempo, de qué forma, que impacto tendrá en las mujeres o niños, cuáles son sus problemas, cuáles son las raíces de esos problemas, cuál va a ser el nivel de involucramiento con esas personas que bajo esta perspectiva son los clientes.

c) ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

Cuál es la mejor forma de ayudarlos, ir a sus domicilios si es que los tienen, a través de entrevistas, a través de una orientación psicológica nada más, o requieren de algún tipo de terapia.

d) Importancia de la calidad en el servicio

Qué importancia le piensa dar la organización o en este caso la institución al servicio, porque de esto dependerá mucho su calidad.

#### e) Contingencias del servicio

Como lidiar con factores que afecten el servicio que puede provenir del entorno inmediato e incluso del mismo cliente, es decir, que no quiera ayuda que se resista a recibirla, cómo se tiene previsto trabajar con eso.

#### f) Políticas de servicio

Cómo, cuándo, cómo, dónde, porque, para qué se va a proporcionar el servicio en este caso a las mujeres y niños.

#### g) El cliente interno

Cómo se va a fomentar que el cliente interno se involucre con los demás clientes internos, cómo se les capacitará, apoyará de tal forma que asuman este papel, el trabajo, ¿la estructura de la institución lo permite?, sino es así qué hacer.

#### h) Concepto de cliente

Como se va a concebir lo que es un cliente, en el caso de una institución de carácter social como la que se ha descrito en este trabajo cómo van a concebir a las mujeres y niños, como seres humanos, como recursos, cómo números, cómo.

#### i) Los mandamientos del cliente

Que aplican a todo tipo de organizaciones y que vienen a ser los siguientes:

\* El cliente por encima de todo (interno y externo)

\*Es el cliente a quienes debemos tener presente antes de nada

\*No hay imposibles cuando se quiere hacer las cosas

\*Cumplir con lo que se promete

Como se puede observar las personas que tienen un contacto directo con el cliente tienen un gran compromiso y responsabilidad, su mal desempeño puede hacer que se alejen y no vuelvan más y esto aplica para todo tipo de clientes. De aquí que a continuación se hable al respecto.

### **1.5.1 Calidad en las personas**

El éxito personal verdadero no solo reside en la acumulación de dinero, sino más bien en el logro del bienestar personal pleno y permanente de la persona. No se puede hacer a un lado lo económico ya que es uno de los fines a alcanzar, sin embargo, una empresa exitosa no es solo la que acumula más dinero sino aquella que se mantiene en desarrollo continuo de la competencia global, de los mercados y tecnologías cambiantes. Es aquella de la cual sus empleados sienten orgullo. Es aquella en la que el personal se siente como en familia. Implementar calidad en las empresas produce bienestar para los accionistas, los directivos, los empleados y los clientes de la compañía. Pero habrá que tomar en cuenta que la calidad no puede implementarse a menos de que todo el personal participe en este proceso. A todos los empleados se les puede obligar a trabajar pero difícilmente se les puede obligar a trabajar bien. Se necesita su participación.

La calidad no puede existir mientras exista división entre la dirección y el resto del personal, cuando se implanta un programa debe producirse una tregua que con el tiempo se convertirá en paz y prosperidad para todos. Castañeda (1996) menciona que todo programa de calidad debe tener implícito el objetivo de lograr beneficios para todos y a demás estos deben de empezar a verse durante el proceso de implantación. Cuando se busca un empleo generalmente se quiere progresar no solo en lo profesional sino también en lo personal, si se hace un buen trabajo, la empresa

progresará también, si la mayoría de los empleados trabaja de manera adecuada. De acuerdo con Castañeda (1996) la Calidad Total siempre produce grandes beneficios no sólo para la compañía sino también para todos los empleados, sin importar el nivel o el tipo de trabajo que desempeñen. Dentro de estos beneficios se encuentran:

- “Un ambiente de trabajo más agradable en lo que se refiere a las relaciones entre el personal...”
- Trato más digno entre el personal...
- Ambiente propicio para la superación personal de los empleados...
- Participación del personal en la toma de decisiones...
- Orgullo por producir productos y servicios de alta calidad y por brindar al cliente una mejor atención”. (Castañeda 1996:36).

Cabe mencionar que los beneficios mencionados anteriormente también dependerán del apoyo que otorguen las empresas de manera singular. Sin embargo, un objetivo fundamental es el que la persona genere una calidad mental. La calidad de una empresa es la suma de la calidad mental de los trabajadores y los productos o servicios que se produzcan tendrán la calidad que los empleados le hayan puesto. Para desarrollar esta superación personal, no se debe esperar que la empresa sea la que proporcione las piezas a utilizar, al contrario, la superación empieza al reconocer los logros que se tienen y que se obtienen. Una persona que llega a alcanzar tal superación de acuerdo con Castañeda (1996) tiene las siguientes características:

*Tener una actitud mental positiva.* Este concepto surge hace aproximadamente 200 años. El planteamiento es tener una actitud positiva hacia el trabajo, como lo es la disposición, la responsabilidad, etc. El desarrollo de actitudes lo puede desarrollar la

empresa en sus trabajadores a través de cursos de PNL (Programación Neurolingüística) o con cursos de Inteligencia Emocional.

*No esperar que la empresa de para entonces dar.* Pero para que esto ocurra es necesario previamente que la organización muestre interés y compromiso hacia los trabajadores, ya que estos son el motor de la organización. Debe mínimo de proveer las condiciones laborales adecuadas para la realización del trabajo. El trabajador aporta a la empresa e incluso puede aportar más de lo que le corresponde, pero la empresa también tiene que cuidar y aportar al trabajador previamente.

*Tener autoestima.* Esta es la valoración propia de la persona, de sus cualidades, de su potencialidad; la autoestima es algo propio, algo personal que depende de la percepción que cada uno de los trabajadores tenga de si mismo. En este sentido la empresa puede contribuir a “no bajarle” el autoestima a los trabajadores a través de evitar las humillaciones en el trato, a no evidenciar sus errores en frente de los demás, etc. La empresa puede intervenir en este sentido con motivación a través de cursos, seminarios, talleres dirigidos a los trabajadores.

*Contar con motivación propia.* Para poder hablar de motivación habrá que mencionar que se divide en motivación extrínseca y motivación intrínseca. La forma de abordar la motivación en la organización debe de ser extrínseca para que se convierta en intrínseca, es decir de lo general a lo particular, de lo grupal a lo individual.

*Tener autodisciplina.* Habrá que tomar en cuenta que esta característica será viable en tanto el entorno inmediato este bien organizado, ya que de lo contrario si el trabajador no puede llevar esta disciplina a cabo por las características de la organización, podrá sentir frustración al no poder llevar a la practica lo que esta acostumbrado a hacer.

*Estar al pendiente de las necesidades de los demás compañeros de trabajo.* Habrá que aclarar que efectivamente estar al pendiente de las necesidades de los

compañeros de trabajo es favorable siempre y cuando esas necesidades atañen a las propias necesidades de trabajo, cuando sea trabajo en equipo, ya que si no se cumplen estos requisitos se puede caer en el descuido de las necesidades propias.

*Poseer un alto grado de asertividad.* Siempre y cuando sea de acuerdo con la organización.

*Tener iniciativa.* Es importante que la organización permita que sus trabajadores puedan proponer ideas, aportaciones, mejoras, sugerencias, siempre y cuando estas sean relacionadas al trabajo y se cuente con un “filtro” pertinente de esta información. En caso de que la empresa no permita que los trabajadores realicen aportaciones y estos quieran hacerlo, les generará frustración.

*Preparación constante.* Es importante que el personal de la organización cuente con capacitación y se prepare de manera constante para el beneficio propio y de la empresa ya que esto genera que los trabajadores cuenten con mayores herramientas y conocimientos para desempeñar su trabajo. Para que esto sea posible es necesario contar con los elementos básicos como lo son la habilidad de leer, de escribir, la habilidad de comprensión, análisis, síntesis, aplicación, concreción. De no ser así los cursos de capacitación no tendrán el efecto esperado en los trabajadores y no se verá reflejado el impacto de la inversión en la organización.

Es prudente también tomar en cuenta que para que los trabajadores cuenten con esta preparación constante, la organización también debe estar dispuesta a ofrecer mejores puestos de trabajo, incrementos de sueldo, mejores prestaciones, etc., ya que los trabajadores que tengan una preparación que sobrepase al puesto de trabajo asignado o que no sea gratificado emigrara a el lugar en donde se le reconozca su preparación.

Por último cabe señalar que el contar con estos elementos personales ayuda a disminuir la resistencia al cambio, a incorporar nuevas ideas y medidas que al fin y al cabo son beneficiarias para las organizaciones y para los trabajadores. Cuando la mayoría de los empleados deciden superarse y se pone empeño en hacerlo, la empresa transforma su cultura a una de superación de principios, formas y valores enfocados a la búsqueda de la excelencia.

## **CAPITULO 2**

### **BREVE RESEÑA DE ALGUNAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES, ESTRUCTURA Y CULTURA**

Como se ha podido observar y ya se comentó anteriormente, la calidad en el servicio es más complejo de lo que se puede creer, intervienen diversos factores que ya se han comentado. En este capítulo se va a hacer énfasis a uno que se considera fundamental, es decir, la estructura y funcionamiento organizacional, porque es determinante para la implementación no sólo de sistemas de calidad, tampoco del desarrollo de una cultura organizacional determinada u orientada a la calidad sino también en la calidad en el servicio, el conocimiento de aspectos básicos del funcionamiento de una organización resulta fundamental para desarrollar estrategias que estén encaminadas a ir “preparando el terreno” para que la calidad en el servicio sea eso, de calidad, se logren satisfacer necesidades y superar expectativas.

Muchos fracasos de las organizaciones cuando implementan sistemas de calidad como lo señala Ronco (2003) tiene que ver con el hecho de no prestar atención suficiente a cómo funciona la organización, qué tipo de estructura tiene para que la calidad funcione. Porque menciona que es común encontrar muchas organizaciones incluso certificadas en ISO-9000 con graves problemas de calidad y una de las razones es la que se acaba de mencionar. Por lo que su revisión resulta o se considera básica y fundamental para ir viendo que la calidad en el servicio es más que una actividad o conjuntos de actividades, es el esfuerzo de toda una organización o institución y así se tiene que ver y concebir. Por esta razón se revisa brevemente algunos aspectos básicos de la estructura organizacional así como una breve semblanza de algunas teorías organizacionales así como de la cultura organizacional y de su tipología que permita tener una visión más amplia de cómo pueden funcionar las organizaciones en determinado momento, porqué lo hacen y deducir el impacto que esto puede tener en la calidad en el servicio.

## **2.1 Concepto de organización.**

El hombre desde la antigüedad ha estado consciente de que la obtención de recursos sean estos materiales o económicos, solo se puede lograr a través del orden y la coordinación de un organismo social. Éste organismo social ha ido evolucionando a través del tiempo a tal grado que la sociedad contemporánea está más que nunca determinada por tipos de organizaciones que la conforman y estas afectan tanto la conducta colectiva como la individual. Nacemos, crecemos, trabajamos y morimos dentro una organización. De aquí la importancia de hacer unas breves precisiones en relación al concepto de organización. Según Hicks y Gullet “una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivos” (1987:7). De esta forma la estructura de una organización describe estas interacciones estableciendo papeles, relaciones, actividades, jerarquías de objetivos y otras características de la organización.

La estructura y el proceso particular de interacción es diferente de una organización a otra, como se puede observar en el planteamiento que hace Daft, el cual comenta que “las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo” (2000:11). De esta forma una organización es creada para objetivos bien delimitados, y esto implica la creación de una estructura particular que permita alcanzar dichos objetivos. De ahí que una organización que tenga como meta fabricar un producto es diferente de aquella que le interesa generar un servicio. Por otra parte, Rodríguez menciona que “la organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado en la fase de planeación; de este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios, para alcanzar los objetivos deseados”. (2003:237). De esta forma una organización es el resultado de la previsión, de lo que se quiere hacer, para esto se toma en cuenta lo que se pretende alcanzar como meta y se determina el tipo de organización y la interacción que se tiene que desarrollar en la misma.

Además este autor retoma la definición de organización de los siguientes autores:

Autor	Definición
Guzmán	Define a la organización como la coordinación de las actividades de los individuos con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
Terry	La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.
Sverdlick	Menciona que organización es el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo.

Como se puede ver, la organización en términos generales es aquel proceso por medio del cual se agrupan todas aquellas actividades necesarias para poder llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados, o bien, es aquel proceso por medio del cual se agrupan un conjunto de actividades y funciones a través de un orden lógico tomando en cuenta prioridades y necesidades que permitan alcanzar un objetivo determinado.

De esta forma se puede ver que el ser humano es un ser gregario, lo ha sido y lo seguirá siendo. Sin embargo, las organizaciones, sobre todo las laborales no han sido las mismas ni han tenido las mismas características. Drucker (2000) ha planteado una evolución de dichas organizaciones; dicha evolución se puede entender a partir del estudio de las teorías organizacionales que han existido en el último siglo y que han sido definitorias en la composición y funcionamiento de las mismas.

Yengin (2004) plantea la necesidad de comprender y revisar dichas teorías si se quiere entender el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Por estas razones se hará una breve revisión de algunas de ellas.

### **2.1.1 Teorías organizacionales**

#### *Administración Científica*

La preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta condujo a los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios los podían llevar a cabo en situaciones reales en la empresa.

De acuerdo con Chiavenato “un principio es una afirmación válida para determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que debería hacerse cuando se pretende dicha situación (2000:95).

Entre los principios mas importantes de la administración científica se encuentran:

#### Principios de la Administración científica de Taylor.

Según este autor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas en 4 principios:

- 1) Principio de planeación: sustituye la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- 2) Principios de preparación: seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus actitudes prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor.
- 3) Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse que se esta ejecutando con las normas establecidas.
- 4) Principio de ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinado.

#### Principios de la Administración científica de Emerson.

Emerson, uno de los principales auxiliares de Taylor, buscó simplificar los métodos de estudio, popularizó la administración científica y desarrolló trabajos sobre selección y entrenamientos de empleados. Los principios de rendimiento de Emerson de su libro Twelve Principles of Efficiency son:

- 1) Trazar un plano efectivo de acuerdo con las directrices institucionales.
- 2) Establecer el predominio del sentido común.

- 3) Mantener orientación y supervisión competentes.
- 4) Mantener disciplina.
- 5) Mantener honestidad en los acuerdos, justicia social en el trabajo.
- 6) Mantener registros precisos.
- 7) Fijar una remuneración proporcional al trabajo.
- 8) Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- 9) Determinar normas estandarizadas para el trabajo.
- 10) Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- 11) Dar instrucciones precisas.
- 12) Fijar incentivos atractivos por mayor rendimiento y eficiencia.

#### Principios básicos de Ford.

Henry Ford pionero de la administración moderna, fundador de Ford Motor Company, en donde fabricó un modelo de automóvil a precios populares y estableció un plan de ventas y asistencia que revolucionó la estrategia comercial de la época. (1863-1947). Estableció el salario mínimo, la jornada de trabajo por 8 horas, utilizó un sistema de integración horizontal y vertical desde la materia prima hasta el producto final, creó la línea de montaje lo que posibilita la producción en serie o producción de masa.

Esta condición previa para que se de la producción en masa es la capacidad de consumo masivo, Ford adoptó 3 principios básicos para esto:

- 1) Principio de intensificación: disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- 2) Principio de economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de existencias de la materia prima en transformación.
- 3) Principio de productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo de productividad, mediante la especialización y la línea de montaje.

#### Principio de excepción.

Taylor adoptó un sistema de control basado en el desempeño promedio en la verificación de las excepciones o desvíos de los estándares normales. Debe de verificar los hechos que estén fuera de los estándares para corregir de manera adecuada, así se debe de identificar y localizar los desvíos positivos y negativos de los estándares normales para la toma de decisiones pertinentes. El principio de excepción se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran solo las desviaciones, omite los hechos normales y los vuelve comparativos.

La administración científica percibe al trabajador como un ser mecánico que no necesita pensar, deducir, razonar, porque se le motiva exclusivamente con dinero, ya que lo más importante es la producción y no el factor humano.

#### *Relaciones Humanas.*

Los orígenes de la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Ante de la necesidad de

contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada con la aplicación de métodos rigurosos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las 4 principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- 1) Necesidad de humanizar y democratizar la administración. Libera los conceptos rígidos y mecánicos de la teoría clásica de la administración.
- 2) Desarrollo de las ciencias humanas. En especial la psicología y la sociología aplicadas a la organización industrial.
- 3) Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- 4) Las conclusiones del experimento de Hawthorne puso en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne se realizó en 1927 en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Luego se aplicó también al estudio de la fatiga, los accidentes en el trabajo, la rotación de personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

El experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones mas importantes están:

- 1) El nivel de producción depende de la integración social. Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Cuanto más integrado socialmente está el trabajador, mayor será la disposición de producir.
- 2) El comportamiento social de los trabajadores. El comportamiento del individuo se apoya completamente en el grupo. Los trabajadores no actúan aisladamente como individuos sino como parte de un grupo. La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador mecánico propuesto por la teoría clásica.
- 3) Las recompensas y sanciones sociales. Se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente establecida perdían el afecto y respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Chiavenato (2000), menciona que Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica es secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Las recompensas no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores ya que inciden en la motivación del trabajador.
- 4) Los grupos informales. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas, de sanciones, y cada participante las asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.
- 5) Las relaciones humanas. En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Cada individuo tiene una personalidad diferente que incide en el comportamiento y las actitudes de las

personas con quienes mantienen contacto y a la vez reciben influencia de sus semejantes. En su comportamiento influyen el ambiente, las actitudes formales e informales existentes.

- 6) La importancia del contenido del cargo. El contenido y la naturaleza del trabajo influyen en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

Los elementos emocionales inconscientes del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría pone de manifiesto la importancia que tiene no solamente el trabajador dentro de la organización, sino el comportamiento de los trabajadores en grupo. Las personas actúan diferente cuando están en grupo que de manera individual. Los seres humanos por naturaleza poseemos la necesidad de tener relaciones interpersonales, de estar identificados en un grupo, la necesidad del reconocimiento. Aquí no solo se toman en cuenta estas características, a demás se le da peso a las condiciones laborales en las que está inmerso el trabajador.

#### *Administración por objetivos (APO).*

La administración por objetivos o administración por resultados constituye un modelo administrativo identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. La APO surgió en 1950 cuando la empresa privada estadounidense estaba experimentando fuertes presiones debido a la depresión que siguió a la crisis de 1929, la presión económica de la época generó una administración por presión en las empresas debido a que los directores de estas interpretaban como rebeldía la apatía de los ejecutivos para producir los resultados esperados. Esta presión no trajo consigo buenos resultados, ya que las empresas endurecían los controles y así se cerraba más el círculo vicioso de mayor control, mayor resistencia, mayor resistencia, mayor control.

Entonces, fue necesario buscar una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la autoevaluación, proporcionar mayor libertad y mayor flexibilidad en las decisiones. La APO es un sistema de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo para alcanzar resultados. La APO es un proceso por el cual el gerente general y los gerentes de área de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de los negocios. La APO presenta las siguientes características principales:

- 1) *Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.* Establecimiento conjunto de objetivos en el proceso de establecimiento y fijación de objetivos.
- 2) *Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.* Se fundamenta en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Con frecuencia son objetivos cuantificables, con tiempos predeterminados.
- 3) *Interrelación de los objetivos departamentales.* Correlacionar los objetivos de varios órganos o gerentes involucrados aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- 4) *Énfasis en la medición y el control de los resultados.* A partir de los objetivos trazados por cada departamento el gerente y su gerencia general elaboran los planes tácticos adecuados para llevarlos a la práctica de la mejor manera.
- 5) *Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.* Casi todos los sistemas de la APO tiene alguna forma de evaluación y revisión regular del proceso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, lo cual permite establecer previsiones y fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente.

- 6) *Participación activa de los ejecutivos.* La mayor parte de los sistemas APO involucran mas al gerente general que al gerente de área. El gerente general en algunos casos establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el proceso.
- 7) *Apoyo constante del staff.* La implementación de APO requiere del apoyo constante de un staff entrenado y preparado por anticipado. El enfoque del “hágalo usted mismo” no es recomendable.

La APO presenta ventajas y limitaciones. Para implementarla, es necesario realizar una cuidadosa evaluación crítica, pues la APO no es un remedio para todos los males.

En esta teoría la toma de decisiones está en manos de los mandos altos lo cual permite que la información pertinente pueda ser transmitida en efecto de cascada. La comunicación entre jefes y empleados debe de ser eficiente y eficaz pues para que los trabajadores participen de manera adecuada llevando a cabo lo requerido, debe de tener sentido para ellos. La DNC debe de ser adecuada y precisa.

#### *Modelo Burocrático.*

La teoría de la burocracia se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a la fragilidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, para presentar un enfoque global integrado y totalizador de los problemas organizacionales. Era necesario encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de sus integrantes, aplicado no solo a las fábricas, sino a todas las formas de organización. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos.

La burocracia como existe hoy se originó en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Chiavenato señala que:

“Weber afirmaba que un nuevo conjunto de normas sociales y morales a las que denomino “ética protestante: el trabajo duro y arduo como don de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlas y consumirlas en símbolos materiales e improductivos, en nombre de la vanidad y el prestigio”. Chiavenato (2000:452).

Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron de los cambios religiosos ocurridos en los países protestantes como Inglaterra y Holanda y no en países católicos. Weber distingue tres tipos de sociedad y tres tipos de autoridad:

Tipos de Sociedad	Características	Ejemplos	Tipos de Autoridad	Características	Legitimación	Amparo Administrativo
Tradicional	Patriarcal Hereditaria Conservadora	Clan Tribu Sociedad medieval Familia	Tradicional	No es racional. Poder heredado o delegado. Basada en el señor.	Tradicición Hábitos Usos Costumbres	Forma Hereditaria Forma Formal
Carismática	Personalista Mística Arbitraria Revolucionaria	Grupos revolucionarios Partidos políticos	Carismática	No es nada de lo anterior. Está basada en el carisma.	Heroísmo Magia Carisma del líder.	Inconstante Inestable Escogido según lealtad y no técnicas.
Legal, racional o burocrática	Racionalidad de los medios y objetivos.	Estados modernos grandes empresas, ejércitos	Legal, racional, formal.	Legal, racional, impersonal, formal. Meritocratica	Justicia de la ley,	Burocracia.

Weber identifica tres factores principales que favorecen el desarrollo de la burocracia moderna:

- a) Desarrollo de una economía materialista.
- b) Crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado Moderno.
- c) Superioridad técnica del tipo burocrático de administración.

La burocracia tiene las siguientes características principales:

- 1) Carácter legal de las normas y reglamento.
- 2) Carácter formal de las comunicaciones.
- 3) Carácter racional y división del trabajo.
- 4) Impersonalidad de las relaciones.
- 5) Jerarquía de la autoridad.
- 6) Rutinas y procedimientos estandarizados.
- 7) Competencia técnica y meritocracia.
- 8) Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
- 9) Profesionalización de los participantes.

10) Completa previsión del funcionamiento.

El objetivo es tener un registro y control de las actividades, todo tiene que estar por escrito (manuales de procedimiento, oficios, formas, manual de DNC) los trabajadores no tienen que pensar que hacer de su trabajo porque ya está por escrito.

Este modelo no permite la flexibilización o creatividad por parte de los trabajadores, se pierde mucho tiempo ya que es demasiado el papeleo pues este dejó de ser un medio y se convirtió en un fin, hace más lento el proceso y no hay toma de decisiones.

Todas las organizaciones son burocráticas, ya que en todas se llevan registros y controles de recursos y tiempo, tanto en el sector privado como en el público.

Se enfoca al trabajo, al control del trabajo y no a los trabajadores.

*Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).*

Este movimiento surgió a partir de 1962, es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico, es un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Los modelos de DO consideran básicamente 4 variables:

- 1) *El ambiente*, que se centra básicamente en aspectos como turbulencia ambiental, auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones.
- 2) *La organización*, que toma en cuenta el impacto de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante.

- 3) *El grupo social*, que considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- 4) *El individuo*, que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades.

Los presupuestos del DO son:

El hombre es bueno por naturaleza.  
Considera a los individuos como seres humanos.  
Visión del hombre como un ser en proceso.  
Aceptación plena de las diferencias individuales.  
Visión del individuo como persona integral.  
Posibilidad amplia de expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos.  
Adopción de un comportamiento auténtico.  
Aprovechamiento del estatus para alcanzar los objetivos pertinentes de la organización.  
Deseo y aceptación de riesgos.  
Énfasis en la colaboración entre las personas.

Esta teoría ve al trabajador como persona y no solo como ente productivo, toma en cuenta la subjetividad de la persona, no como un estorbo, sino como una ventaja que si se es tomada en cuenta podrá ser utilizado como un potencial a desarrollar.

*Teoría de Sistemas.*

Surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Chiavenato (2000), menciona que la teoría de sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la teoría de sistemas son:

- La integración en las diversas ciencias sociales y naturales.
- Una manera más amplia de los campos no físicos del conocimiento científico.
- Al desarrollar principios unificadores que atraviesan los universos de las diversas ciencias involucradas, aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia.

La teoría de los sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- *Los sistemas existen dentro de sistemas:* las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos.
- *Los sistemas son abiertos:* cada sistema que se examina recibe y descarga algo en otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, constituido por los demás sistemas.
- *Las funciones de un sistema dependen de su estructura:* para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es definitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El objetivo del enfoque sistémico es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva.

La teoría de los sistemas entro rápidamente en la teoría administrativa por dos razones como bien menciona Chiavenato (2000):

- 1) Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, lo cual se llevo con éxito al aplicar las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.

- 2) La cibernética y la tecnología informática trajeron inmensas posibilidades, de desarrollo y operación de las ideas hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

El análisis sistémico de las organizaciones permite revelar lo general en lo particular y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en su ambiente característico.

La teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos de naturaleza diferente.

Los tipos de sistemas de acuerdo con sus características básicas son:

- *Sistemas físicos*: equipos, maquinarias, objetos.
- *Sistemas abstractos*: conceptos, planes, ideas.

Los sistemas, en cuanto a su naturaleza, pueden ser:

- *Sistemas cerrados*: no presentan intercambio en el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- *Sistemas abiertos*: presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Intercambian materia y energía con el ambiente.

Esta teoría toma en cuenta que las situaciones laborales no son “blanco y negro”, que no se pueden clasificar solamente de una manera, sino al contrario puede ser abordado a partir de diferentes teorías, desde diferentes enfoques y así obtener mejores resultados.

Además se puede observar cómo estas teorías marcan el paso de que debe tener un comportamiento organizacional y esto incluye la calidad en el servicio. Las organizaciones poseen la predominancia de algún tipo de teoría, y en el caso que en este trabajo interesa, sería la burocrática, porque se ha estado hablando de una institución de carácter social que depende de un gobierno en particular. De esta forma se puede observar por ejemplo, si la burocracia ha dejado de ser un fin para convertirse en un medio es un grave problema que hay que atender y considerar porque esto afectará la calidad en el servicio, que ésta es muy dinámica y se ajusta permanentemente a las necesidades de los clientes, mientras que el modelo burocrático es muy estático y con una fuerte tendencia a la estandarización de todas las actividades que se realizan, esto implica entre otras cosas, que cuando se trate de mejorar la calidad en el servicio habría que valorar hasta que grado un modelo eminentemente burocrático esta obstruyendo esta función. Y en su caso, porque cada uno es muy particular, tomar acciones que flexibilicen su estructura, esta es una tarea y un reto muy importante por parte de la Psicología del trabajo.

## **2.2 Tipos de organización**

A continuación se describirá brevemente los diferentes tipos de organización de acuerdo a Stoner (2002) a partir del tipo de estructura que poseen.

- **Funcional.**

En una estructura funcional las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. De acuerdo con Sverdlik, Williams, DuBrin, Sisk (1991) “promueve la economía de escala dentro de las funciones”. La economía de escala significa que todos los empleados se localizan en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones.

La estructura funcional promueve un desarrollo profundo de las habilidades de los empleados ya que se ven expuestos a una amplia variedad de actividades funcionales dentro de su departamento.

La debilidad principal de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios ambientales que requieren coordinación de los departamentos. Si el entorno cambia, la jerarquía vertical se sobrecarga, las decisiones pendientes se apilan y los altos ejecutivos no reaccionan con suficiente rapidez, así como el que los trabajadores tienen una visión limitada de las metas globales de la organización.

Es una estructura que tiende a ser obsoleta porque tiende a la formación de islas donde cada departamento se preocupa única y exclusivamente de su función y se olvida de lo que hacen los demás departamentos.

Esto a mediano y largo plazo provoca problemas de trabajo y baja productividad.

- **Matricial.**

La matriz puede usarse cuando un sector del ambiente requiere conocimiento en determinada área y otro sector precisa un cambio rápido dentro de la organización. La característica distintiva de la organización matricial es que tanto la estructura de división de productos como la funcional se implantan al mismo tiempo.

- **Basada en procesos.**

Se conoce también como UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) se utiliza cuando la cantidad y variedad de clientes crecen y la variedad de bienes y servicios crecen también. Aquí se incluyen las funciones de recursos humanos, producción, calidad, ventas o comercialización de los bienes o servicios. Según Hellriesel (2002).

- **Virtual.**

Se basa en la subcontratación de servicios así lo señala Jackson (2003). Se le conoce también como organización en red, la organización como tal no existe, solo hay unas oficinas que coordinan el trabajo de todas aquellas organizaciones que han sido subcontratadas; es decir, alguien se encarga de recursos humanos, otra de producir, otra de control de calidad, otra de las ventas y comercialización, otra del marketing y así sucesivamente.

Cada una de estas estructuras tiene que cumplir con una serie de principios como las que se muestran a continuación:

- 1) Principio de unidad de mando.

De acuerdo a Slocum (2004), significa que un empleado solo debe tener un jefe. Esto para reducir al mínimo cualquier confusión sobre quien toma las decisiones y quien las instrumenta, pues en caso contrario conduce a la ineficiencia y a problemas de motivación.

- 2) Principio de escalonamiento.

Dessler (2004) plantea que este principio consiste en que una cadena de mando clara que debe relacionar a cada empleado con alguien de nivel superior en un proceso que llega hasta la cúspide de la organización (delegación de trabajo).

- 3) Principio de margen de control.

Tichy (2003) plantea que este principio consiste en que debe delimitarse la cantidad de personas que se reportan directamente con un gerente. Es decir, se refiere a la necesidad de delimitar “el tramo de control”, es decir, cuantas personas un jefe debe tener bajo su cargo. Si el tramo de control es amplio se tiene que trabajar con

más personas. Si el tramo de control por el contrario es corto, se trabaja con menos personal.

#### 4) Principio de centralización y descentralización.

Armstrong (2002) indica que la centralización consiste en concentrar la autoridad de una organización o departamento, mientras que la descentralización consiste en distribuir la autoridad de un nivel superior a niveles inferiores en una organización o departamento.

#### 5) Principio de autoridad (formal).

De acuerdo a Scott (2004) la autoridad es el derecho que le otorga el puesto a la persona de dirigir y controlar las actividades de los empleados que desempeñan tareas esenciales para lograr los objetivos organizacionales. Como se puede observar dependiendo del tipo de estructura organizacional y de la forma en como se cumplen los principios organizacionales va a influir de manera determinante en el comportamiento de la organización en su conjunto, va a provocar eficiencia o eficacia, o bien, problemas de trabajo y baja productividad ya que si la estructura de la organización no responde a su entorno o bien los principios no son aplicados correctamente va a ocurrir un desfase entre lo que el entorno, el mercado, los clientes o usuarios demanden y lo que es capaz de ofrecer la organización. Sin embargo, la estructura organizacional no es el único elemento estratégico para la organización; existe otro elemento más que viene a ser la cultura organizacional, la cual será descrita en el próximo apartado.

### **2.3 Cultura organizacional**

Al igual que los individuos, las organizaciones también tienen personalidad. Los individuos, de acuerdo con Robbins (1998) poseen rasgos relativamente duraderos y estables que ayudan a predecir las actitudes y comportamientos de estos. Las

organizaciones así como las personas pueden caracterizarse entonces, como rígidas, cordiales, cálidas, innovadoras o conservadoras. A su vez estos rasgos sirven para predecir la conducta y las actitudes de sus miembros. Las organizaciones tienen culturas que rigen las formas de conducirse de los empleados. La cultura organizacional que tenga una organización permea las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

### **2.3.1 Elementos de cultura.**

La idea de conceptualizar a la organización como una cultura, surge en la década de los ochenta, antes empresa y cultura eran dos temas aparentemente diferentes. Robbins (1998, p. 254) señala que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras”. Algunas de las características principales de la cultura organizacional mencionadas por Robbins (1998) son:

**Innovación y riesgos:** el grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores.

**Atención al detalle:** el grado en que se espera que los empleados muestren precisión.

**Orientación a los resultados:** el grado en que la gerencia se concentra en la producción más que en los procesos.

**Orientación a la gente:** el grado en que las decisiones de; a gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.

**Orientación a los equipos:** el grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.

**Agresividad:** el grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.

**Estabilidad:** el grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo.

La cultura organizacional atañe al modo en como los trabajadores perciben estas siete características. La cultura organizacional representa una percepción común a todos los miembros de la empresa. De acuerdo con Robbins (1998) la cultura cumple varias funciones en la organización ya que define los límites que distinguen a la empresa; transmite a los miembros identidad; facilita el establecimiento de compromiso; mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que se debe decir o hacer, así como también da significado, control y moldeado de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. La filosofía y los prejuicios de los fundadores se conjugan para abrir paso a la cultura de la empresa, ellos establecen los criterios de la organización para seleccionar a su personal, capacitarlo y mantenerlo dentro de ella. De acuerdo con González y Olivares (1999) existen siete características que definen a la cultura de una organización.

**Autonomía individual:** se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.

**Estructura:** se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución; normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.

**Apoyo:** es la cantidad y la calidad de la ayuda que los gerentes le manifiestan a sus subordinados.

**Identidad:** consiste en la identificación de cada trabajador, no solo con sus amigos o equipos de trabajo, sino con la organización como tal.

**Desempeño:** este se ocupa de la manera de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización y la importancia que se le da a los reconocimientos.

**Tolerancia al conflicto:** Es la habilidad tanto individual como grupal de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.

**Tolerancia al riesgo:** se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

### 2.3.2 Fuentes de cultura en las organizaciones

La cultura se trasmite a los empleados de diferentes maneras, las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje; cada una de ellas favorece en mayor o menor grado para que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige a la organización que pertenece.

- **Historias.** Son las anécdotas nacidas en la organización referentes a los fundadores, las cuales ejemplifican ciertas decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Por lo general narran sucesos de los fundadores de las empresas, casos de reglas rotas, enriquecimientos de la noche a la mañana, recortes en la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones a errores y arreglos organizacionales. Las anécdotas reafirman el presente en el pasado y explican y legitiman los usos actuales. Esto de acuerdo con González y Olivares (1999), que es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- **Ritos.** Se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización, cuales son las metas mas relevantes, qué gente es importante y cuales son imprescindibles.
- **Simbólicos materiales.** Se refiere al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el inmobiliario, los uniformes y los privilegios ejecutivos. Todos estos símbolos materiales, indican a los empleados quien es importante y cual es la conducta apropiada que debe adoptarse.
- **Lenguaje.** El lenguaje típico de cada organización o departamento, lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura. Esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización. Con el tiempo las organizaciones suelen adquirir términos exclusivos para describir

equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes, productos, etc. Una vez aprendida, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de la cultura o subcultura.

### **2.3.3 Tipos y funciones de la cultura**

Se denomina cultura dominante, aquella que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados; la subcultura expresan los problemas y situaciones específicas de cada departamento o grupos de trabajo y ambas, en teoría, deben complementarse para llevar a cabo su propósito.

Si en una organización solo existen subculturas, careciendo de una cultura dominante que represente a las demás, esta en juego la viabilidad misma de la empresa, pues se afirma que aquellas culturas denominadas como fuertes, ejercen una mayor influencia en su personal, logrando en el, dinamismo y aceptación de valores. Entre mayor sea el numero de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, mas fuerte será la cultura y viceversa, entre menos seguidores existan, esta será mas débil.

La cultura organizacional fuerte alimenta la participación y congruencia de la conducta. Es por esto que en organizaciones con una cultura fuerte, no es necesario hacer hincapié en numerosas reglas y normas, basta con que cada uno de los miembros de la organización comparta las normas y valores, ya que coinciden con sus metas, es decir, “comparten su cultura”.

El establecimiento de una determinada cultura, tendrá como uno de sus objetivos guiar la integración de cada uno de sus miembros. Entre las funciones de la cultura se encuentran de acuerdo con González y Olivares (1999, p. 218) están:

- **Definir los límites.** Mediante normas y valores se establecerá la distinción de una organización como única y autentica.

- **Sentido de identidad.** Las normas y valores transmiten al trabajador un sentimiento de identidad.
- **Interese comunes.** El compartir una serie de principios crea compromiso personal en cada uno de los empleados.
- **Socializar al trabajador.** La cultura pretende integrar al individuo a la organización, incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo formas respecto a la convivencia.
- **Coordinar toda la organización.** La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una organización encaminando el comportamiento hacia un bien común.

#### **2.3.4 Actividades que fomentan la cultura organizacional**

Una vez que se ha establecido un cierto tipo de cultura dentro de la organización, se realizan prácticas constantes, que pueden ayudar a mantener activa, como pueden ser:

- **Selección de personal.** Consiste en encontrar y contratar a los individuos que posean los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar, de la mejor manera su trabajo. De esta manera la organización soluciona dos problemas; por un lado selecciona al trabajador mas apto y por otra, descarta a cualquier empleado, que no concuerde con la cultura de la organización.
- **Alta gerencia.** Las decisiones que se toman en la gerencia influirán en la forma en como se constituye la cultura en la organización.

- **Socialización.** Siempre habrán diferencias entre la cultura de la organización y las normas y valores del individuo por lo tanto es necesario un proceso de adaptación por parte de este hacia la organización.
- **Capacitación constante.** Una vez que el individuo se siente cómodo en su trabajo, es indispensable brindarle todo el apoyo para superarse y perfeccionarse en su trabajo mediante la capacitación, que le permitirá realizar su trabajo eficientemente.

### 2.3.5 Aspectos culturales del ejecutivo mexicano.

La personalidad del ejecutivo mexicano influye en varios aspectos, tales como la familia, religión, educación, nacionalismo, sensibilidad y valores, todos estos forman parte de la cultura mexicana y por lo tanto de la cultura organizacional.

- **La familia.** En los ejecutivos mexicanos esta tiene prioridad sobre el trabajo, los hijos poseen un papel primordial. El ambiente de la empresa le proporcionara seguridad por lo que los trabajadores se desplazan difícilmente.
- **Religión.** Se refiere a la implantación de algunas costumbres religiosas dentro de la organización, para favorecer la socialización.
- **Educación.** La educación es vital dentro de la cultura organizacional, ya que a través de ella se conforman las normas y valores que habrán de fundamentar los principios culturales de la organización y de los trabajadores, por lo tanto, el cambio debe de iniciar en la educación, tanto familiar como escolarizada.
- **Nacionalismo.** El amor al país, puede resultar una poderosa arma para hacer de las empresas mexicanas empresas productivas, sobre todo si favorece un adecuado ambiente laboral, lo cual motivara al trabajador a laborar con esmero y dedicación y a permanecer en su empleo.

- **Valores.** Dentro de los valores del empresario mexicano, se encuentran el amor a la familia, al trabajo y a su país.

De acuerdo con Barba (1997) describe una tipología diseñada por el, para caracterizar la cultura de una organización en sus orientaciones fundamentales.

### **Cultura Burocrática.**

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano haya que controlarlo, pues solo de esta forma se pueden conseguir resultados eficaces. El trabajo se entiende como la reproducción de la cultura reproductiva y la misión de los empleados es transmitir de la forma más fiel posible los valores mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos organizacionales imperantes. Se entiende que la evaluación no es para unos directivos en la sociedad Centralización del poder.

Distribución funcional y jerárquica de las tareas, organización celular de áreas y espacios. Falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en áreas de trabajo. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estos se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y precisión son las dos claves de su mantenimiento.

Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas.

El control lo ejercen vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que son lo que en definitiva mas valores y mas se les exige desde la administración. Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden los ejercicios de su función como un “oficio” que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales y verticales. Inhibe la participación y a que las decisiones son tomadas unilateralmente. Acaban decidiendo las normas de la organización, quienes intervienen mas en las reuniones, tienen la ultima palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

En este caso hay que observar que una cultura que sea predominantemente burocrática puede favorecer por un lado una buena calidad de servicio porque hay políticas, procedimientos, normas, controles, que implican una estandarización del trabajo, implica que el servicio se ofrezca siempre bajo un mínimo de estándares y requerimientos, pero si por el contrario como ya se comentó, deja de ser un medio y se convierte en un fin, puede ser o representar todo lo contrario, porque es tan rígido el proceder, la realización de actividades que cuando el cliente demande otro tipo de características del servicio, no se le pueda ofrecer.

Porque el procedimiento indica que sólo hay la opción “a” o la opción “b”. Si bien se debe mantener una estandarización en los procesos incluyendo el servicio, éste debe de tener como característica un rango de “flexibilidad” para que el servicio en la medida de lo posible responda a las demandas del cliente.

## b) Cultura Permisiva

Cada trabajador se entiende como una “unidad celular” independiente. Se defiende por encima de todo la “libertad de trabajo” y no intromisión en la labor de cada unidad celular. La organización se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización esta subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación. El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en actas formales para que “no haya problemas”. Esto crea una cierta “anarquía organizada” donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socioafectiva.

Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito de la organización.

Definitivamente una cultura con estas características no permitiría ofrecer una calidad en el servicio, todo lo contrario a la cultura burocrática, ausencia de controles, de seguimiento del trabajo realizado, la calidad sería muy mala, incumplimiento de tiempos y formas, sería realmente un desastre.

### c) Cultura Colaborativa

Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida de la organización como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende a la organización como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones.

El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles. El equipo directivo se ha convertido en líder de los equipos de trabajo.

Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación, creatividad y cambio.

Como se puede ver una cultura con estas características sería quizá idónea para no sólo ofrecer un servicio de calidad, sino sobre todo para irlo mejorando, porque si bien es cierto también posee características de una cultura burocrática (ya que todas las organizaciones son burocráticas, como se comentó en su momento) aquí si sería un medio y no un fin por un lado y por el otro también tendría algo de permisiva pero bien enfocada y la canalizada que se vea reflejada en la libertad para hacer mejoras en los servicios.

## **CAPITULO 3**

### **EL SERVICIO**

En los anteriores capítulos se habló de calidad y de calidad en el servicio y se revisó como se da el funcionamiento de las organizaciones desde las perspectivas de algunas teorías organizacionales, así como de algunos tipos de cultura organizacional permite comprender las implicaciones que tienen en la calidad en el servicio. Ahora en este capítulo se pretende explicar un poco más a detalle el servicio para seguir teniendo en base hasta lo ahora revisado una visión más amplia de la calidad en el servicio.

Como se ha podido observar tanto la calidad como el desarrollo de las organizaciones emergentes están presentes más que nunca, producto en buena medida de los procesos globalizantes que ha llevado al establecimiento de bloques económicos a nivel mundial y a la formación y generación de una serie de exigencias organizacionales como son la productividad, la eficiencia, la eficacia, el establecimiento de alianzas estratégicas, la reducción de costos, la responsabilidad social, el liderazgo, el desarrollo del capital intelectual, la innovación, la capacidad de respuesta y la calidad que es la que interesa en este trabajo en particular.

Por muchos años la calidad se convirtió en una exigencia casi exclusivamente para el sector de manufactura, de transformación. Eran a este tipo de organizaciones a las que se les exigía estándares de calidad y certificación en normas internacionales. Pero hoy en día las cosas son diferentes, por lo menos en nuestro país, ya que el setenta por ciento del producto interno bruto es generado por el sector de servicios; es decir, ya no es la industria de la transformación el corazón de la economía, sino que ahora es el sector servicios quien ocupa este lugar.

Y dado que este trabajo esta enfocado a una institución de servicios se dedica un capítulo para hablar sobre el tema y sobre factores que giran en relación a este.

### **3.1 Capacitación.**

Existe personal con muchas ganas de atender a los clientes, pero no cuentan con los conocimientos adecuados para mostrar la actitud correcta. La capacitación es algo que no solo mejora el desempeño de las personas en su trabajo, sino que provee la información para lograr que los clientes reciban el servicio que desean. Quijano (2003) menciona que no importa que los trabajadores tengan experiencia, si se desea proveer un mejor servicio se requiere capacitar a los trabajadores. Porque el servir a los clientes es una actividad que debe ser realizada con efectividad y rapidez.

La capacitación es muy importante para la gente de contacto con los clientes, puesto que requieren saber cómo mejorar el servicio que brindan, y como logran demostrar una actitud correcta de servicio hacia ellos. El servicio al cliente no es un conocimiento común, es una actividad especializada que requiere de conocimientos técnicos que ayuden a mejorar el desempeño.

### **3.2 Apoyo Organizacional.**

La problemática que los empleados enfrentan cuando buscan ayudar a los clientes de acuerdo con Quijano (2003) es:

- Falta de cultura del servicio interno.
- Falta de autoridad en la toma de decisiones para el beneficio del cliente.

La falta de servicio interno se presenta cuando en la organización piensa que el Único responsable del servicio es el personal de contacto y el resto del personal no trabaja en el mismo sentido.

Si no existe un buen servicio interno, difícilmente se puede ofrecer éste al cliente final. Esto se puede detectar tomando en cuenta:

- Fricciones entre el personal.
- No existe una cultura de servicio dentro de la empresa.
- No existen estándares para el apoyo interno.
- No existe una medición sobre la ayuda interna.

Los clientes experimentan costos por el mal servicio que se les proporciona, tanto económicos, sociales, emocionales, tiempo. Los pasos para la recuperación en este sentido de acuerdo son:

- Llamar o avisar anticipadamente del incumplimiento.
- Ofrecer alternativas de solución para que el cliente elija.
- Cumplir la acción seleccionada.

Estos son aspectos que se deben observar para ir construyendo la satisfacción de los clientes por parte de las organizaciones.

### **3.3 Medición y recompensa.**

Otro problema en las organizaciones es cuando no se mide la efectividad en el servicio y no recompensa a los ejecutores de estos beneficios. De no recompensar el esfuerzo adicional que el trabajador realiza para satisfacer a un cliente, el entusiasmo para llevarlo a cabo se esfumara. Quijano (2003) menciona que esta causa afecta la

última parte del círculo de la calidad, en lo que respecta a mantener la actitud de servicio.

Algunas consideraciones a tomar en cuenta son:

- La falta de premio ahuyenta la actitud de los trabajadores sobresalientes en servicio. Orilla a los trabajadores a cambiar de actitud o cambiar de trabajo.
- Esto es más costoso pues el cliente vuelve a perder el buen servicio y la organización pierde resultados o pierde al empleado.

Esta problemática se da en tres versiones:

1. Falta de apoyo organizacional para un buen servicio.
2. Baja retribución salarial.
3. Falta de recompensa.

Es necesario tomar en cuenta las decisiones y puntos de vista de los trabajadores y no recibir castigos al llevar a cabo lo anterior.

### **3.4 El tiempo del servicio.**

De acuerdo con Fessard (1996) actualmente dos tercios de la población activa trabaja en el sector de servicios y tiene tantos empleados como obreros. Los grandes éxitos del sector de los servicios descansan sobre una participación activa del cliente en la elaboración del servicio.

### **3.5 Segmentación de mercados.**

En el comportamiento del mercado influyen muchos factores, de acuerdo con Fernández (2000) la demanda es el que más influye, a partir de su comportamiento se

puede generar una clasificación del mismo. Menciona que la demanda es la cantidad de producto (Q) que un mercado requerirá en determinado tiempo y a determinado precio.

Bajo la perspectiva de demanda, de acuerdo con Fernández (2000), el mercado puede definirse como “el conjunto de consumidores y/o compradores que ejercen una demanda específica sobre un producto específico”. La segmentación de mercados se puede definir como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea.

Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que brindaran la posibilidad de definir el segmento de mercado de manera clara y precisa.

Las variables de segmentación a considerar:

1. Variables demográficas.

\*Edad.

\*Sexo.

\*Nivel socio-económico.

\*Estado civil.

\*Nivel de instrucción.

\*Religión.

\*Características de vivienda.

## 2. Variables geográficas.

\*Unidad geográfica.

\*Condiciones geográficas.

\*Raza.

\*Tipo de población.

## 3. Variables psicográficas.

\*Grupos de referencia.

\*Clase social.

\*Personalidad.

\*Cultura.

\*Ciclo de vida familiar.

\*Motivos de compra o de solicitud de un servicio

## 4. Variables de posición del usuario o de uso.

\*Frecuencia de uso.

\*Ocasión de uso.

\*Tasa de uso.

\*Lealtad.

\*Disposición de compra.

Es de suma importancia tomar en cuenta la demanda que existe en el mercado o en este caso en el sector social, es muy importante tomar en cuenta lo que necesitan las mujeres y niños que acuden por un servicio, ya que dentro de esta se encuentran precisamente los clientes o compradores los cuales serán los consumidores del producto o servicio.

### **3.7 Medición de satisfacción del cliente.**

Hill, Brierley, Macdougall (2004) comentan que un programa de medición de la satisfacción de los clientes permite:

“Comprender la forma en que los clientes perciben a la organización y si el desempeño cumple con sus expectativas. Identificar las prioridades para mejorar áreas que lo necesiten y así producir mayores ganancias en la satisfacción de los clientes. Realizar un análisis de costo- beneficio se evalúa el impacto global de negocios para abordar las prioridades para la mejora. Establecer metas para la mejora del servicio y vigilar el avance contra un índice de satisfacción de los clientes”. (2001:10)

Para permanecer en el mercado o ser una institución cumple la misión para la cual fue creada, es necesario tomar en cuenta a las personas que utilizan el servicio o compran el producto ya que si no se están satisfaciendo los estándares esperados, el cliente cambiara a otra compañía. En el caso de la institución que interesa en este estudio, lo que pasará es que simplemente las mujeres o niños renunciaran al servicio que se les ofrece y cómo no abundan instituciones que presten atención psicológica y gratuita a estas personas, dejarán de recibir atención psicológica y sus posibilidades de contribuir a mejorar su ya precaria calidad de vida se extinguirá.

Por último se puede comentar además que en el mejor de los casos sólo se realizan mediciones de satisfacción del cliente, pero en pocos casos se toman acciones correctivas, es decir, estrategias encaminadas a lograr realmente mejorar la satisfacción de los clientes ya que hay muchas organizaciones que aunque no tengan resultados favorables con respecto a la satisfacción, obtienen utilidades y al obtenerlas no encuentran una razón suficientemente fuerte para preocuparse por los clientes. Y en el caso de la atención psicológica a mujeres y niños no sólo no se realizan prácticamente mediciones de la calidad en el servicio sino que mucho menos se toman acciones correctivas producto de dicho estudio, y si éstas se hacen es producto de un nuevo dirigente de la institución que “cree” que hay que mejorar o por políticas que emanan desde las más altas cúpulas del poder.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRÉS Y FATIGA MENTAL**

Una vez revisado aspectos fundamentales en el servicio, ahora se va a describir algunos aspectos subjetivos que afectan la calidad en el servicio y que deben ser estudiados y tomados en cuenta por lo menos en una institución donde la atención al cliente es directa, demandante y fuerte en términos emocionales. Por eso a continuación se revisan dos aspectos estrechamente interrelacionados que son el estrés y la fatiga mental.

#### **4.1 Estrés**

Para tener una comprensión más completa de lo que implica la fatiga física y mental, resulta necesario hacer una breve revisión a un concepto fundamental y que esta interrelacionado con dicha fatiga física y mental, tal es el caso del estrés, que a continuación se revisará algunos de los aspectos más importantes de éste.

##### **4.1.1 Breve Semblanza**

Durante el siglo XIV se utilizó el término para referirse a experiencias negativas, tales como adversidades, dificultades, sufrimiento, aflicción, etc. En el siglo XVII por influencias del biólogo y físico Hooke, el concepto de estrés se asoció a fenómenos físicos como (presión, fuerza, distorsión) el cual aplicó a estructuras fabricadas por el ser humano. A partir de ahí los físicos e ingenieros empezaron a emplear tres conceptos relacionados basados en las características físicas de los cuerpos sólidos denominados:

- a) Carga (load), significaba el peso ejercido sobre una estructura mediante una fuerza Externa.

b) Distorsión (strain), era la deformación en tamaño o forma de la estructura respecto a Su estado original, debido a la acción conjunta de la carga y el estrés.

c) Estrés (stress), constituida por la fuerza interna presente en un área sobre la que actúa una fuerza externa, cuando una estructura sólida es distorsionada.

Durante el siglo XIX en la medicina, fueron concebidos los conceptos de stress y strain como antecedentes de la pérdida de la salud.

Para 1932 Walter Cannon consideró el estrés como una perturbación de la homeostasis ante situaciones de frío, falta de oxígeno, descenso de la glucemia, entre otros, con esto dio a entender que el estrés podía medirse.

En 1936 Hans Selye, señaló la presencia de un conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo (incluidas las amenazas psicológicas), una reacción que él llamó Síndrome General de Adaptación. La demanda ambiental la llamó estímulo estresor. Para él, estrés consiste en un conjunto /grupo universal de reacciones orgánicas y de procesos originados como una reacción del organismo.

Wolf (1940-1950) escribió sobre el estrés y la enfermedad, en donde se deduce que consideró al estrés como el resultado de fuerzas ambientales.

Como puntos centrales se pueden mencionar los siguientes:

\*Desde el punto de vista físico, el estrés ha sido definido como una fuerza interna generada dentro de un cuerpo por la acción de otra fuerza que tiende a distorsionar dicho cuerpo.

\*Los tres conceptos; carga, estrés y distorsión fueron adoptados por la fisiología, psicología y sociología e influyeron en el desarrollo de las teorías sobre el estrés.

\*El término carga en general derivó en estas ciencias al término de “estresor” para hacer alusión al estímulo inductor de estrés.

\*Los términos de estrés y strain, sin embargo, habitualmente se han confundido subsumiéndose ambos en el perímetro para denotar un estado del organismo (estado de estrés). No obstante a veces se pueden encontrar diferenciados, reservándose el término de estrés para referirse al estímulo objetivamente mensurable, y el de strain para indicar la respuesta individual (diferente en cada persona al estresor).

Por su parte Lazarus (1996) hace una serie de precisiones al respecto:

1- Tal como lo utiliza la física, hace referencia a un cuerpo inactivo o pasivo que es deformado (strained) por fuerzas ambientales.

2- En Biología, el estrés indica un proceso activo de (resistencia), concepto derivado del fisiólogo francés Claude Bernard.

3-El estrés como proceso biológico de defensa ofrece una interesante analogía con el proceso psicológico que más tarde llama “afrontamiento”, en el que el individuo se esfuerza por hacer frente al estrés psicológico.

4-El concepto de estado dinámico, señala hacia importantes aspectos de los procesos de estrés que de otro modo pueden perderse, tales como los recursos necesarios para el afrontamiento, su costo, incluyendo enfermedad, agotamiento y sus beneficios, así como aumento de la competencia y el gozo para el triunfo frente a la adversidad ( feedback).

Los sociólogos Marx, Weber y Durkeim escribieron extensamente sobre “alienación”. Los sociólogos contemporáneos han preferido el término strain en lugar de stress, utilizándolo para describir formas de distorsión o de desorganización, del mismo modo que Wolf consideró al estrés en un individuo como un estado perturbado del cuerpo.

En la vertiente psicológica, estrictamente individual, el estrés fue sobreentendido durante mucho tiempo como una estructura organizadora para pensar sobre psicopatología bajo una perspectiva psicodinámica.

Ya más recientemente, a partir de la década de los 60s se ha ido aceptando progresivamente la idea de que si bien el estrés es un aspecto inevitable de la condición humana, su afrontamiento establece grandes diferencias en cuanto a la adaptación como resultado final.

#### 4.1.2 Modelos Generales sobre estrés

Al respecto cabe mencionar que Ivancevich (1989) enuncia lo que él denomina Modelos existentes de estrés, describiendo nueve de ellos, los cuales consisten básicamente en lo siguiente:

##### a) Modelo Bioquímico

El estrés es considerado fisiológico y bioquímico y lo conceptualiza como el estado que se manifiesta a través de un síndrome, que consiste en la totalidad de cambios no específicamente inducidos en el sistema biológico. Es decir, es aquel que afecta todo el sistema o la mayor parte de este, el llamado Síndrome General de Adaptación, en el cual se encuentran conceptos como alarma, resistencia y agotamiento; uno de sus representantes es Selye.

##### b) Modelo Psicosomático

Las tensiones y el sobreesfuerzo que inciden del sistema del cuerpo, tienen consecuencias patológicas en otros sistemas corporales. Intenta descubrir cómo las reacciones fisiológicas y otras son inducidas por los procesos psicológicos. Pretende determinar las reacciones fisiológicas y los procesos psicológicos que guardan relación; representantes de este enfoque son: Gram., Dunbor y Alexander Grinker.

#### c) Modelo de Combate

El cual describe el estrés a partir de estudios realizados con soldados (Basowitz)

#### d) Modelo de Adaptación

El estrés está conformado con las respuestas de incomodidad manifestadas por las personas en situaciones particulares. Factores como habilidad y capacidad de las personas; las habilidades y limitaciones resultantes de las prácticas y tradiciones del grupo a que pertenece, los medios que ofrece el ambiente social a los individuos y finalmente, los nombres que determinan dónde y cómo una persona puede utilizar esos medios.

#### e) Modelo de desastre

Analiza las respuestas psicológicas de los individuos durante eventos traumáticos. Este conformado por tres segmentos: evento desastroso, respuesta psicológica a éste por parte de los individuos y determinación intra psíquica y situacional de tales respuestas, depende de expectativas, entrenamiento y percepción, su principal representante es Janis.

#### f) Modelo ocupacional

Sugiere que la reacción entre condiciones sociales y consecuencias es influida por la forma en que percibe la situación el individuo, y también, que el significado percibido de las condiciones objetivas depende tanto de la naturaleza de la persona como de la naturaleza de la situación social. El aspecto crucial es la forma cómo los individuos se adaptan a la situación. Las respuestas al estrés percibido pueden ser psicológicas o conductuales según House.

#### g) Modelo de Ambiente Social

Proporcionan un marco de referencia para investigar los efectos del papel del trabajo en la salud, y ha servido de apoyo para continuar los estudios de la relación estrés-trabajo. Pretenden desarrollar una teoría integral de la salud mental (Universidad de Michigan, French y Kahn).

#### h) Modelo de proceso

Estrés como un ciclo de cuatro etapas, un circuito cerrado, que principia en las condiciones del ambiente físicosocial, conformado por la situación percibida, el comportamiento, la selección de respuesta, etc. ( Mc Grath)

#### i) Modelo Integral

Incorpora rasgos de los enfoques médicos, conductual y de la medicina conductual, tiene una perspectiva administrativa, nos habla de los antecedentes (estresores), interpretación o valoración del grado en que la existencia de condiciones previas originan estrés, efectos y productos; aquí se encuentran autores como Ivancevich y Matteson.

Estos modelos sin ser concluyentes ni únicos presentan una semblanza de las diferentes perspectivas que podemos encontrar con relación a los estudios que sobre estrés se han hecho.

En cuanto a los componentes del estrés, éstos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Factores Estresantes:

Son factores ambientales que producen estrés. Los cuatro tipos más importantes de factores estresantes son: individuales, grupales, organizacionales y externos a la organización.

Los factores en el ámbito individual: son los que se relacionan directamente con las obligaciones laborales de una persona. Los ejemplos más comunes son la sobrecarga del rol, el conflicto de roles y la ambigüedad de roles.

Los factores estresantes en el ámbito de grupo son el resultado de la dinámica de grupo y de la conducta empresarial. Los directivos generan estrés en el personal:

- a) Mostrando conductas poco consistentes
- b) No prestándoles apoyo
- c) Demostrando poca preocupación por ellos
- d) Impartiéndoles una dirección inadecuada
- e) Creando exigencias de alta productividad
- f) Dirigiendo su atención a aspectos negativos
- g) Ignorando al mismo tiempo los logros en el rendimiento.

Los factores estresantes de la organización afectan a un gran número de empleados. El clima o la cultura de la organización, un ambiente de alta presión que plantea exigencias laborales crónicas a los empleados, alimenta la respuesta del estrés (Schaubroeck y D.C. Ganster). El diseño de las oficinas y su entorno general son factores estresantes en la organización.

Los factores estresantes externos a la organización son los producidos por causas ajenas a la misma. Por ejemplo, los conflictos que ocasiona el logro del equilibrio entre la carrera de una persona y su vida familiar son estresantes. También lo es el status socioeconómico del individuo. Ya que dicho status representa una combinación de:

a) De la posición económica, cuya medida es el nivel de renta,

b) de la posición social, que se valora según el nivel de educación y,

c) de la posición laboral, que se clasifica de acuerdo con el nivel de ocupación que detenta actualmente.

Los teóricos sostienen según kreitner (2001), que el estrés tiene consecuencias o resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos. Con referencia a las diferencias individuales nos dice: no todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un tipo determinado factor estresante. Los factores estresantes son menos capaces para producir estrés en personas que cuentan con una amplia base de apoyo social y en aquellos que aplican diversas estrategias para hacerle frente. La Percepción del factor estresante es otro moderador importante. Si un individuo cree que un factor representa para él una amenaza, es probable que experimente ante el mismo un estrés más intenso y que sus resultados sean más negativos.

Los directivos nos refieren el mismo autor, han de conocer y comprender las causas y las consecuencias del estrés, y tienen para ello cuatro razones:

a) Desde una perspectiva de la calidad del trabajo, los empleados se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es seguro y confortable.

b) por imperativo moral, los directivos deberán esforzarse en reducir el estrés ocupacional porque conduce a resultados negativos.

c) Los enormes costos económicos derivados del estrés (incapacidades)

d) Litigios en relación con las enfermedades reportadas por los empleados.

Kreitner (2001) señala que los sucesos estresantes en la vida se definen como cambios no relacionados con el trabajo que alteran el estilo de vida del individuo y sus relaciones sociales.

Thomas Colmes y Richard Rahe llevaron a cabo las primeras investigaciones sobre las relaciones entre los sucesos estresantes en la vida y las enfermedades subsiguientes (referido por Kreitner). En el transcurso de su investigación elaboraron un cuestionario que suele utilizarse en la evaluación del estrés vital.

La conclusión más importante de todas estas investigaciones es que la salud del empleado y su rendimiento en el trabajo se ven afectados por factores estresantes.

## **4.2 Fatiga**

De acuerdo con Baron (2001) la fatiga es el resultado de la interacción persona-trabajo, considerando que el termino trabajo engloba las tareas a realizar y las condiciones de desempeño.

La fatiga aparece cuando hay una carga de trabajo principalmente mental, la cual suele acompañarse de unas exigencias físicas de sedentarismo postural, además de las exigencias de tratamiento de información y de aplicación de funciones cognitivas. En apariencia dichos trabajos parecen cómodos y descansados, pero esto contrasta con quienes lo desempeñan.

La fatiga provocada por el trabajo es una manifestación de la tensión que este produce. La fatiga generalmente se traduce en una disminución de la capacidad de respuesta o de acción de la persona. La fatiga afecta al organismo como un todo y en grado diverso dado que se percibe de manera personal, es decir se siente en función de factores situacionales y personales. La sensación de fatiga es un mecanismo regulador del organismo, de gran valor adaptativo en cuanto es un indicador de descanso del organismo.

De acuerdo con García (2000), la fatiga mental se define como la alteración temporal de la eficiencia funcional mental y física y duración de la actividad precedente y del esquema temporal de la presión mental.

Por otra parte, de acuerdo con la Clasificación Internacional de las enfermedades la fatiga mental es la presencia desagradable de asociaciones o recuerdos que distraen al individuo, de dificultades para concentrarse y en general de falta de rendimiento en el pensamiento.

El desarrollo tecnológico de los últimos años y la creciente terciarización del mundo laboral han influido decisivamente en la evolución de la carga de trabajo, aumentándose cada vez más la carga mental.

También se plantea que en todo trabajo en relación con la fatiga se basa en el siguiente proceso:

- Percepción de la información: en todo trabajo se reciben una serie de señales que pueden ser diversas y que se perciben principalmente a través de los sentidos.
- Integración de la información: la información es transmitida al cerebro donde es interpretada al organismo la necesidad de reaccionar de una manera determinada.

- Toma de decisiones: la persona, para poder ejecutar la acción requerida, elegirá la más adecuada entre las distintas posibilidades para obtener el resultado esperado.

Este proceso puede definir carga mental como la cantidad de esfuerzo mental deliberado que se debe realizar para conseguir un resultado concreto, este proceso exige un estado de atención y de concentración.

Para el estudio de carga mental es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Cantidad y complejidad de la información.
- Cantidad de tiempo que se dispone para elaborar una respuesta.
- Aspectos individuales.

Para la prevención de fatiga mental es recomendable que se faciliten los siguientes criterios:

- Percepción: detección y discriminación de señales.
- Interpretación: adecuación del diseño de la información.
- Respuesta.

“En el diseño de cualquier sistema de trabajo es importante el ajuste y la adecuación de actividad mental necesarias para la ejecución del trabajo y las capacidades de desempeño de la persona. Si no se da tal ajuste pueden aparecer señales de disfunción del sistema del trabajo, estas

señales se pueden expresar en la persona en síntomas diversos de fatiga, disminución de la motivación, sentimientos de ansiedad, etc”.

(Llano 2000: 23)

En el proceso de estudio de la carga mental se buscan datos procedentes de indicadores, tanto de las presiones del trabajo mental que recaen sobre las personas, como de las tensiones de estas en respuesta a dichas presiones.

La capacidad humana de procesamiento de la información es de suma importancia para el estudio de la carga mental, incluye procesos como el razonamiento, la solución de problemas y la comprensión e interpretación.

En la determinación de la carga de trabajo mental tiene un peso importante las exigencias de la atención necesaria para realizar el trabajo y el aspecto temporal de estas, ya que ayuda en la actividad perceptiva dirigiendo y enfocando la búsqueda y la selección de información relevante de su entorno para su posterior procesamiento.

Por su parte Mesler (2001) señala que las oscilaciones de la atención en el trabajo se pueden manifestar en variaciones de la productividad, disminución del rendimiento del trabajo y aumento del número de errores por omisión

Ahora bien de acuerdo con Giron (2001) la fatiga puede tornarse crónica y cuando esto sucede se le da el nombre de fatiga crónica o Síndrome Burnout. Algunos síntomas son:

- Padecer fatiga crónica grave durante seis o más meses.
- Deterioro de la memoria.
- Alteración del sueño.

- Malestar persistente por más de 24 después de un esfuerzo.

Otros de los síntomas del síndrome de fatiga:

- Sensación de malestar general.
- Dolor.
- Problemas de pensamiento.
- Problemas de estado de ánimo.
- Problemas del sistema nervioso.
- Problemas digestivos.

Estos síntomas deben de presentarse durante un mínimo de seis meses consecutivos.

Al respecto Doyle (2002), las intervenciones dirigidas a prevenir la fatiga se centran en la mejora de la condiciones de trabajo y en la reformulación del contenido del puesto de trabajo y de la distribución del tiempo de trabajo.

Para la prevención de la fatiga se recomienda prever pausas cortas y frecuentes y frecuentes en trabajos con elevadas cargas mentales. Como en este caso se estima se puede presentar en una institución que ofrece orientación psicológica por parte de psicólogas a un gran número de personas durante el día.

El estudio de factores psicosociales y el impacto que tienen en los trabajadores ha empezado a tomar importancia en las últimas décadas. Tienen gran relación con la manera en la que el trabajo está organizado y la manifestación más evidente está

ligada al estrés y su efecto en la salud mental de los trabajadores. De acuerdo a los reportes de la Unión Europea, depresión, ansiedad crónica, falta de motivación, alteraciones en el sueño y fatiga mas fenómenos como el burnout, mobbing y el karoshi son algunas de las consecuencias de pérdidas en lo financiero, en lo social y en la salud de los trabajadores. En México, las Leyes todavía no consideran estos factores psicosociales y algunos como el burnout y mobbing apenas empiezan a estudiarse.

Sin embargo, es importante hacer referencia a esos factores psicosociales en el ambiente de trabajo. La actividad laboral se encuentra circunscrita dentro de un entorno general, que involucra tanto el ámbito sociocultural y económico de una región o país, como al propio ambiente específico de trabajo, a las condiciones bajo las cuales el hombre desarrolla sus funciones directamente.

Se conoce la existencia de fenómenos que tiene la potencialidad de causar daño al factor humano, cuando éste por razón de su actividad laboral, establezca contacto o se interrelacione con uno o varios de ellos.

Partiendo del análisis propuesto por Jurovsky(1988) sobre las actividades laborales en su dimensión sociopsicológica, el autor identifica tres clasificaciones:

a) La que involucra los tipos de trabajo que pueden llevarse a cabo prácticamente por una sola persona, sin considerar necesaria la participación de otras, ya sean éstas miembros del mismo departamento, unidad o área de trabajo. Tareas que por sus características no demanden del trabajador o empleado interacción social y cada miembro por sí solo, pueda llevar a efecto sus propias funciones.

b) Aquellas actividades cuyo contenido de trabajo sea propiamente de carácter social. Incluyen la interacción de varios miembros de la colectividad, como son los puestos de trabajo grupal, en equipo o cuadrillas. Casos donde un solo individuo no podría realizar con éxito su actividad ni cumplir con el objetivo esencial de su trabajo, para lo cual requeriría del esfuerzo común.

c) En esta clasificación se incluyen las actividades, cuya esencia misma la constituyen las relaciones que el trabajador o empleado establece con otras personas, es decir, donde el hombre interviene directamente en los asuntos de otros individuos en contacto directo con ellos, tal es el caso de tareas de atención al público, ya sea para ejercer control o dirigirlos y atenderlos, brindándoles un servicio personal. En este rubro se encontrarían los empleos denominados de la esfera terciaria (o de servicios), referida como opuesta al de la ocupación industrial y agrícola.

Una de las características principales de estos empleos, es que el trabajador o empleado se encuentra en contacto permanente con las personas y está consciente de que hace algo por y para ellas. Este tipo de empleo tiene doble influencia, por una parte provocan un aumento en la necesidad de vigilancia del sujeto acerca de su trabajo, y por otra lo sitúa bajo el control constante de aquellos para quienes trabaja y en los que recae la finalidad de su desempeño laboral.

Por lo tanto, Morales (1994) considera que las fuentes de estímulo para las condiciones psicosociales derivan de:

- a) Cambios constantes de dirigentes, jefes o supervisores
- b) Cambios de políticas
- c) Cambios administrativos efectuados de manera súbita.

De manera más precisa:

\*La tarea misma: someterse a largos periodos de aislamiento, o bien, exceso de información que procesar, sin posibilidades de efectuar pausas libremente y simultaneidad de tres o más actividades.

\*Del sistema o sistemas de Trabajo: Sin posibilidad de organizar su tarea o actividad(es), sin posibilidad de anticipar las funciones a cumplir, carecer del material básico para cumplir con su tarea y ritmo continuo o automatizado.

\*Interacción social (grupos o personas): Necesidad de participación de otros para ejecutar su tarea o cumplir con la finalidad de su actividad laboral, servicio al público, supervisión a otros y supervisión de otros.

\*Organizacionales: Inseguridad en el puesto de trabajo, inseguridad dentro de la institución u organización y cambios administrativos.

De esta forma tradicionalmente se ha puesto atención en los agentes químicos, físicos y biológicos, en cuanto a su impacto sobre la salud física del hombre y así se ha logrado su identificación, conocimiento y valoración.

Finalmente cabe señalar que aunque también estos mismos agentes, poseen la potencialidad de afectar el comportamiento del individuo y su equilibrio emocional, al interferir en su interacción social. Sin embargo, han sido escasamente estudiado y comentados en esta dimensión.

### III- OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE TRABAJO

#### *a) Objetivos*

\*Conocer la calidad en el servicio proporcionada, en el Programa de Protección al Menor y la Mujer (PAMM), por las psicólogas clínicas a los usuarios de la atención psicológica.

\* Identificar el nivel de fatiga entre las psicólogas clínicas de dicho programa.

\* Contar con información suficiente que permita realizar acciones correctivas y preventivas en cuanto a la organización del trabajo para mejorar la calidad en el servicio, y contribuir de esta manera a obtener beneficios no sólo institucionales sino sobre todo contribuir a mejorar la calidad de vida de las mujeres y niños que demanda atención psicológica

#### *b) Hipótesis*

Con respecto a la pregunta central:

Hi: La relación entre la fatiga mental de las psicólogas clínicas que ofrecen atención psicológica a mujeres y niños de escasos recursos y la calidad en el servicio que se les ofrece, es que ésta (la calidad en el servicio) se ve menguada repercutiendo en que no vuelven a solicitar dicho servicio y/o no concluyen la atención psicológica que se les proporcionaba.

Con respecto a las preguntas secundarias:

Hi: La fatiga se manifiesta en el rendimiento de las psicólogas del PAMM en dos niveles:

- a) Físicos: cansancio, párpados caídos.
- b) Psicológicos: dificultad para concentrarse y apatía.

Hi: El factor organizacional que influye en la calidad del servicio de las psicólogas del PAMM es la deficiente organización del trabajo, producto de una deficiente división del trabajo organizacional y que se ve reflejado en una sobrecarga del mismo.

## IV –METODOLOGÍA

### a) Población

La investigación se llevó a cabo en una institución de servicios, siendo el criterio de inclusión que el personal ofreciera atención psicológica (siendo ocho personas quienes la ofrecen). Siendo también parte de la población y teniendo como criterio de inclusión mujeres y niños de escasos recursos.

### b) Muestra

Dado que sólo son ocho personas se tomó como muestra el total del personal. En el caso de las mujeres y niños, fue un muestreo no probabilístico e intencional, siendo un total de 100 personas.

### c) Instrumentos

Con objeto de recabar información de la calidad en el servicio, la fatiga mental y la estructura organizacional se utilizaron los siguientes instrumentos:

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTOS
1-Encuesta de opinión	Medir la calidad en el servicio	Está conformada de diez reactivos que valoran diferentes aspectos que se deben contemplar cuando se ofrece un servicio tal es el caso de: *Atención, Instalaciones, rapidez, Información, trámite, trato, aclaración de dudas, captura de datos, cumplimiento de promesas	Para esto se construyó este instrumento y se le dio el siguiente proceso estadístico para su validez y confiabilidad

Los resultados obtenidos con la aplicación del SPSS al instrumento de calidad en el servicio en una institución de servicios son los siguientes tomando en cuenta que inicialmente se consideró la edad, sexo, estado civil y la evaluación de la calidad.

Con respecto a esta encuesta de opinión al dársele el tratamiento estadístico se encontró, en la distribución de la frecuencia de la evaluación de la calidad en el servicio, una campana ligeramente cargada hacia la derecha, es decir, más cargada hacia aspectos positivos como buen y muy buen servicio, con una media en 38.9 el cual está situado entre bueno y muy bueno.

Se encontró una correlación positiva de 0.712 entre la evaluación de atención e Instalaciones. Una segunda correlación importante es la Atención e Información, que fue de 0.631. Una tercera correlación entre atención y asesoría de 0.886; entre atención y trámites de 0,525; entre atención y trato recibido de 0.622; entre atención y aclaración de dudas de 0.716 por citar a manera de ejemplos dichas correlaciones positivas, en los anexos se pueden observar las gráficas respectivas.

En general se pudo observar que todas las preguntas entre sí del instrumento presentan correlaciones positivas que van desde 0.3 hasta 0.8, lo cual muestra que la calificación de calidad en el servicio es resultado del cumplimiento en el mismo nivel de todos los aspectos (del servicio), y que el descuido de algunos de ellos afectará proporcionalmente al resto de los elementos.

En términos generales se pudo observar que todos los elementos considerados, fueron valorados por las personas para poder determinar una buena o mala calidad en el servicio, es decir, la calidad en el servicio no va a ser resultado de cumplir satisfactoriamente sólo con uno varios aspectos, sino que debe de trabajarse por igual en todos los aspectos para que las personas puedan tener una consideración positiva acerca de la calidad en el servicio que recibe.

Esto corrobora lo que los clásicos afirman al decir que la calidad es el resultado de un esfuerzo colectivo y del engranaje adecuado de todos los elementos que integran la institución, ya que la falla de uno solo de estos elementos afectará la percepción total que el cliente tenga al respecto.

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTOS
1-Yositake	Medir Fatiga	Está conformada de treinta reactivos dicotómicos que se establecen en tres bloques:  1- Monotonía, embotamiento y modorra 2-Dificultad en la concentración mental 3-Proyección de deterioro físico	Para esto se construyó este instrumento y se le dio el siguiente proceso estadístico para su validez y confiabilidad

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTOS
1-Lista de cotejo	Nivel de cumplimiento de cinco principios administrativos para la organización del trabajo	Está conformado de cinco enunciados que describen cada uno de los principios organizativos	Para esto se construyó este instrumento y se piloteó.

## V- RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La presentación de los resultados y de conclusiones se llevara a cabo de la siguiente manera:

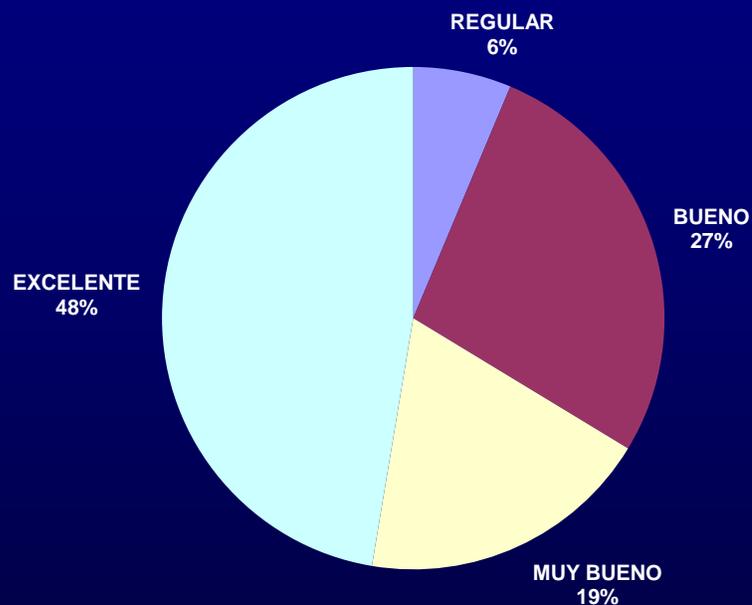
- a) Se presentaran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de calidad en el servicio y se harán una serie de comentarios y conclusiones al respecto.
- b) Más adelante se describirán los resultados obtenidos con respecto al instrumento sobre fatiga mental y los comentarios y conclusiones concernientes.
- c) La descripción de los resultados obtenidos de la lista de cotejo sobre la organización del trabajo realizada a través de la observación y del contacto directo que se tuvo en lugar de trabajo así también comentarios y conclusiones al respecto, y, finalmente una serie de conclusiones finales y el esbozo de una propuesta.

De esta forma los resultados que a continuación se van a presentar corresponde a lo que viene siendo la calidad en el servicio; con respecto a este tema, es importante señalar nuevamente que se valoraron diez aspectos fundamentales que se considera debe de tener este servicio en específico.

Esto quiere decir que la calidad en el servicio en éste caso tomó en cuenta varios aspectos de manera simultánea para poder observar cómo varía la percepción con respecto a cada uno de ellos.

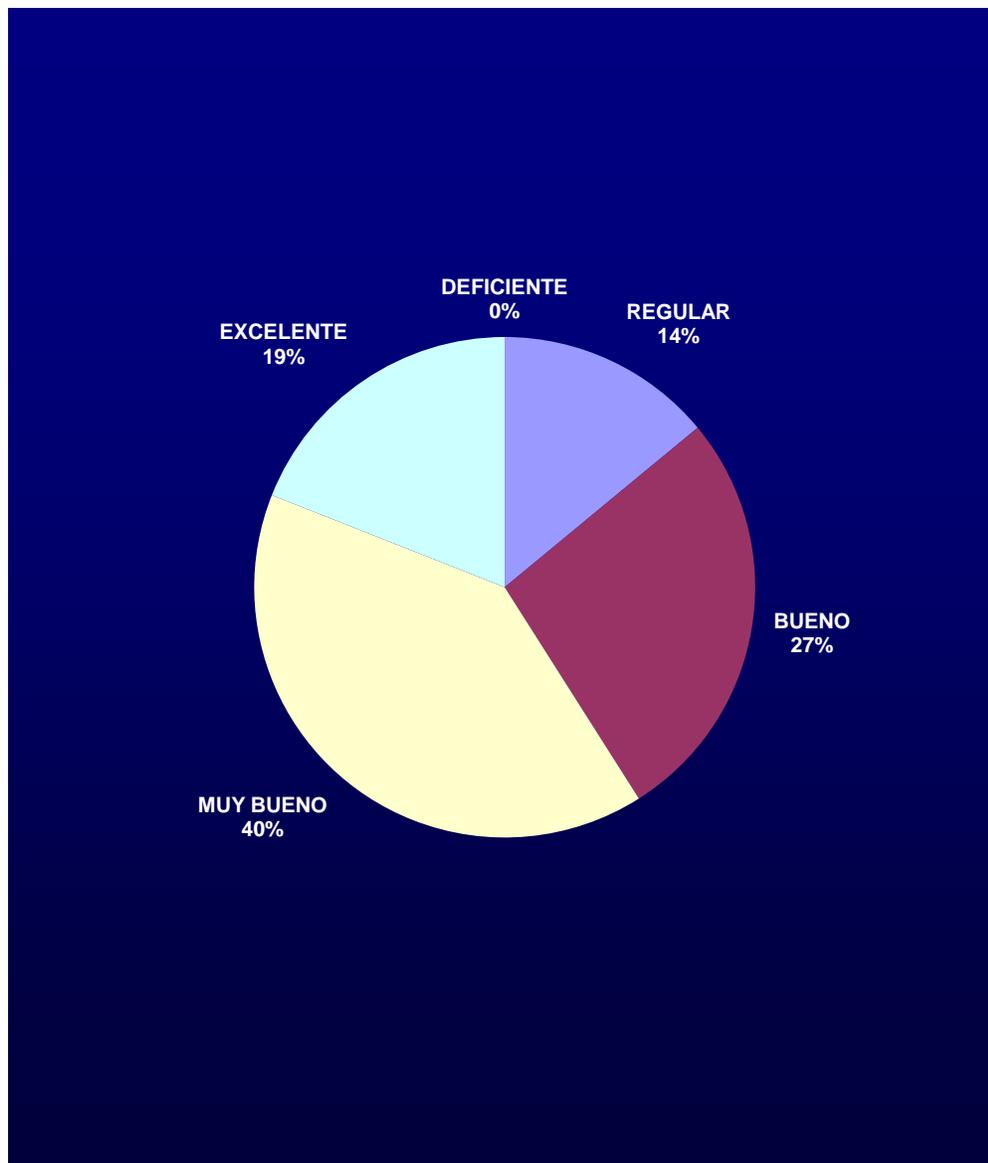
Los resultados vertidos a continuación se presentarán de la muestra-como se comentó anteriormente- estuvo conformada de 100 usuarios de dicho servicio.

# 1. ATENCION



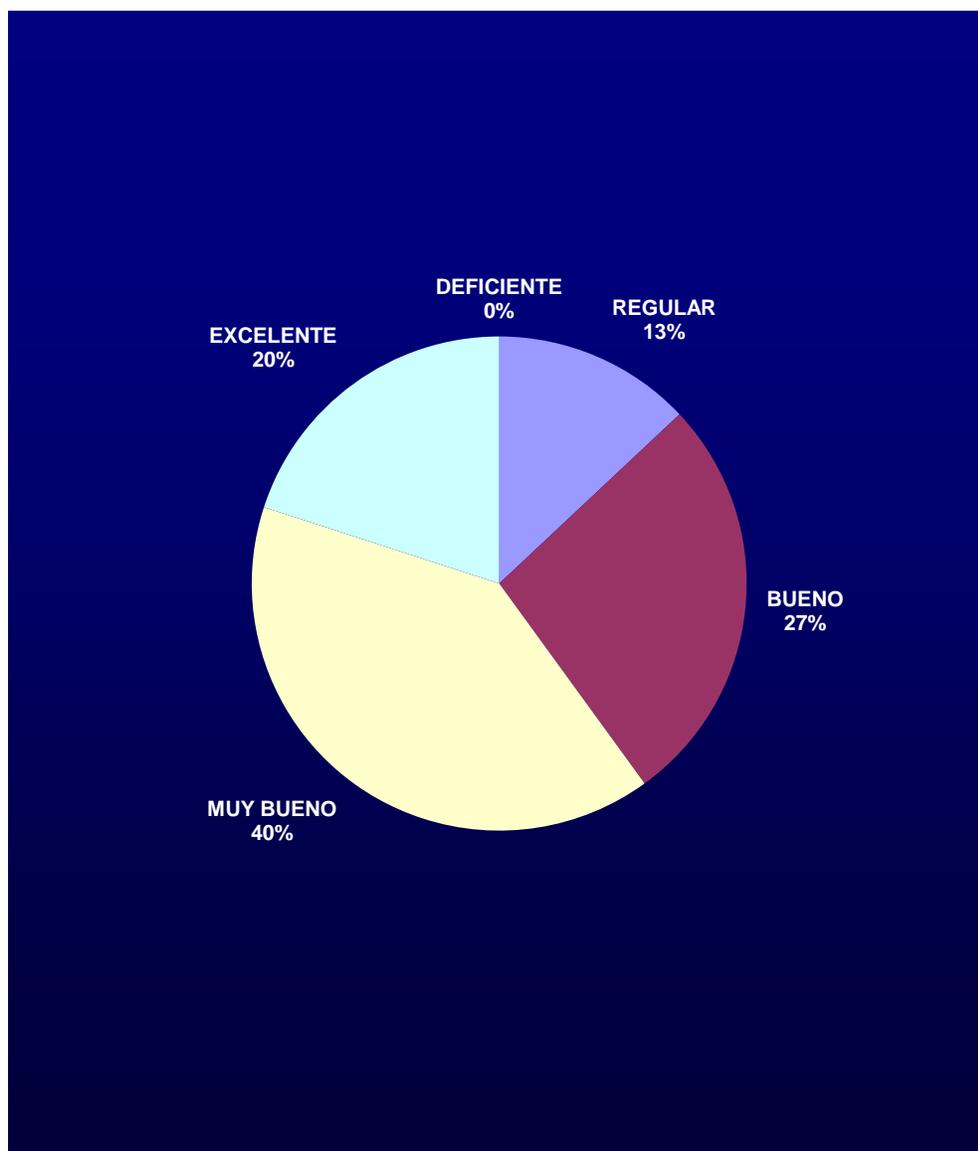
En cuanto a la atención se puede observar que prácticamente la mitad la considera excelente, casi un 20% como muy buena y un 27 %como bueno. Esto significa que la atención cumple con su cometido, que se le da la atención correcta y se cubren casi en su totalidad sus necesidades y expectativas. Lo cual es muy importante si se toma en cuenta que la “atención” es un aspecto fundamental en cualquier servicio, y más si se trata de un servicio de carácter público.

## 2. INSTALACIONES



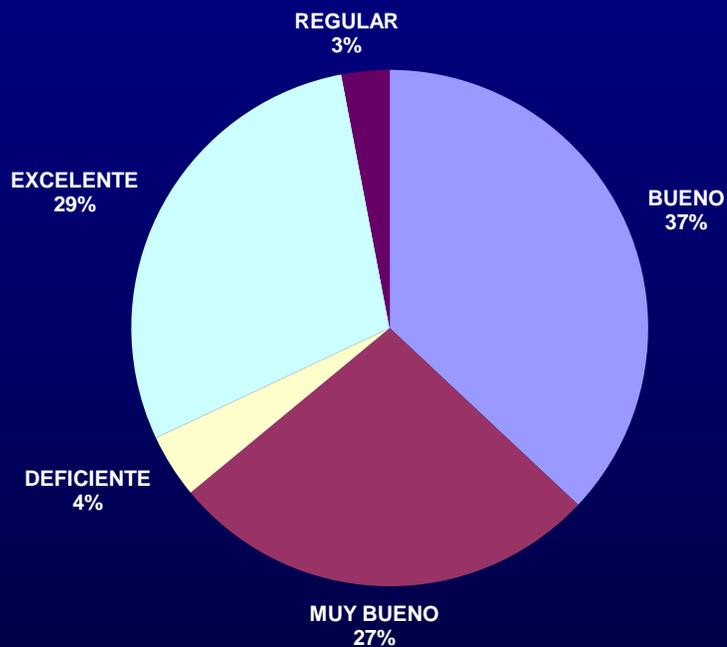
En cuanto a las instalaciones los resultados son muy similares que en el caso anterior, Casi en su totalidad las califican muy alto, esto es también digno de tomarse en cuenta porque por lo general se tiene la idea que el servicio que ofrece el sector público cuenta con carencias y aquí por el contrario se puede observar que no es así. Esto también es de suma importancia, que la persona se sienta a gusto, cómoda en el lugar donde está recibiendo un servicio.

### 3. RAPIDEZ



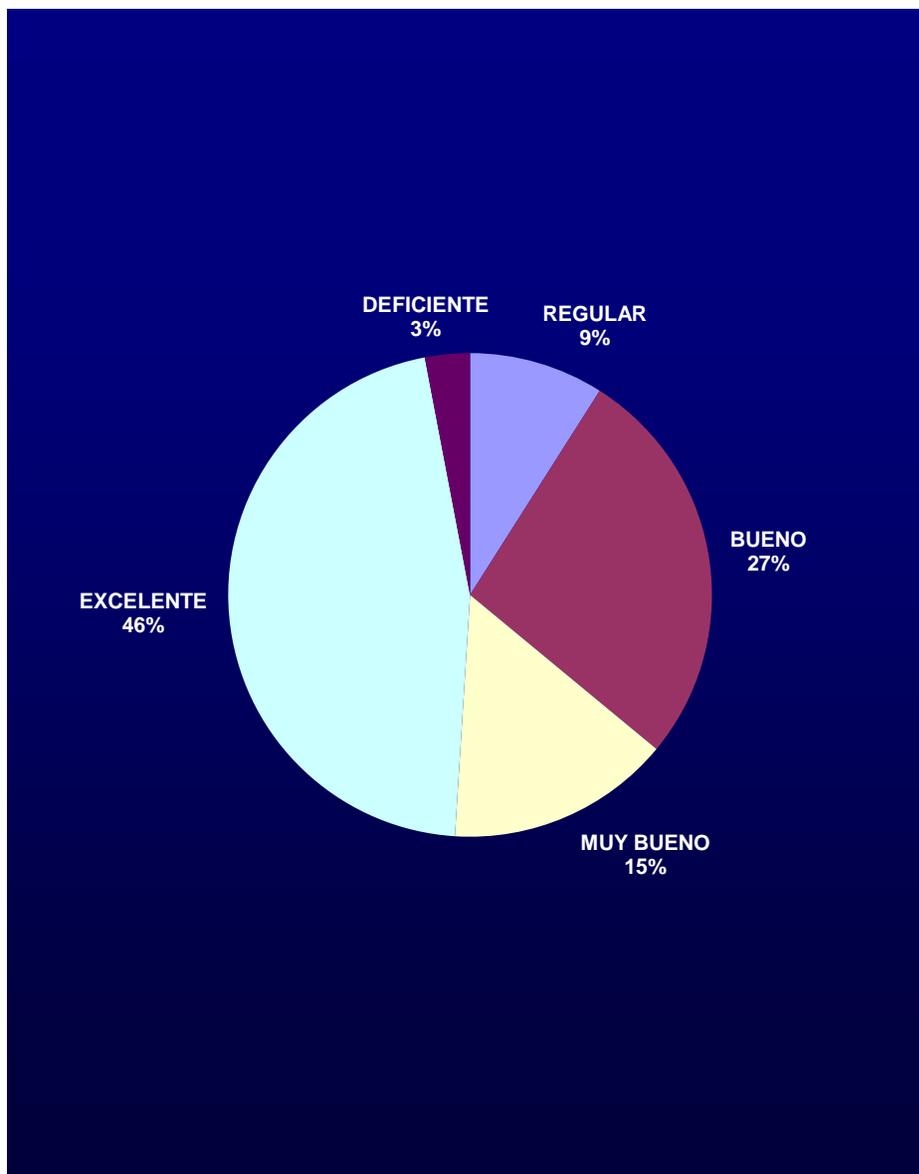
Con respecto a la “rapidez” más sorprende aún los resultados que son calificados también como muy altos, esto rompe un poco con el esquema que se tiene que el sector público es sumamente burocrático y lento, aquí se demuestra todo lo contrario por lo menos en cuanto a la percepción de las personas que hacen uso de dicho servicio y tomando en cuenta las características del mismo.

## 4. INFORMACION



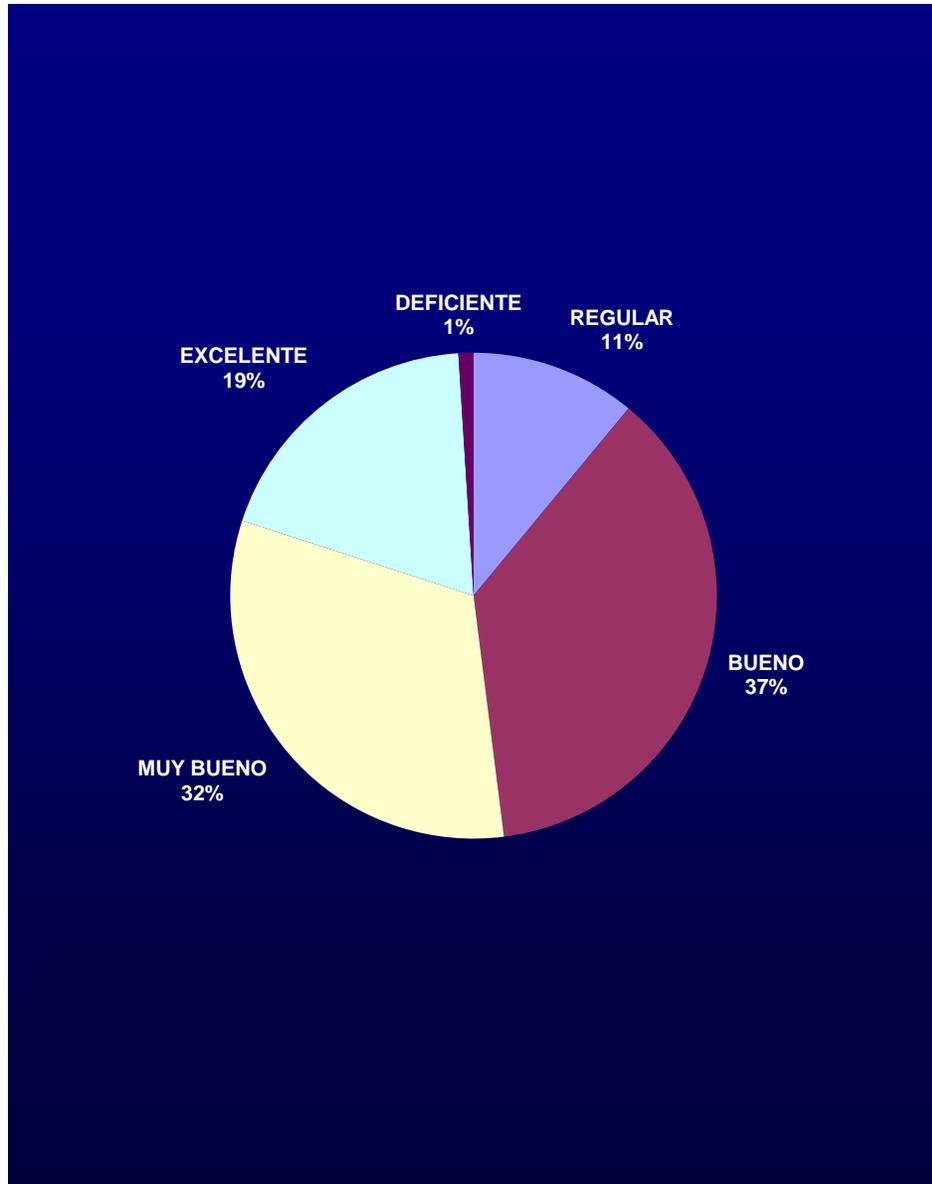
Con respecto a la información que se les proporciona al momento de prestar el servicio, los resultados que se pueden observar, reflejan, nuevamente puntuaciones muy altas. Sólo un 4% lo considera deficiente, pero dado las características del servicio no es significativo en sentido negativo pero sí en sentido positivo. Esto hace pensar si el servicio es tan bueno, ¿lo es por la infraestructura administrativa y organizacional?, u obedece a un gran esfuerzo que realizan las psicólogas en esta actividad.

## 5. ASESORIA



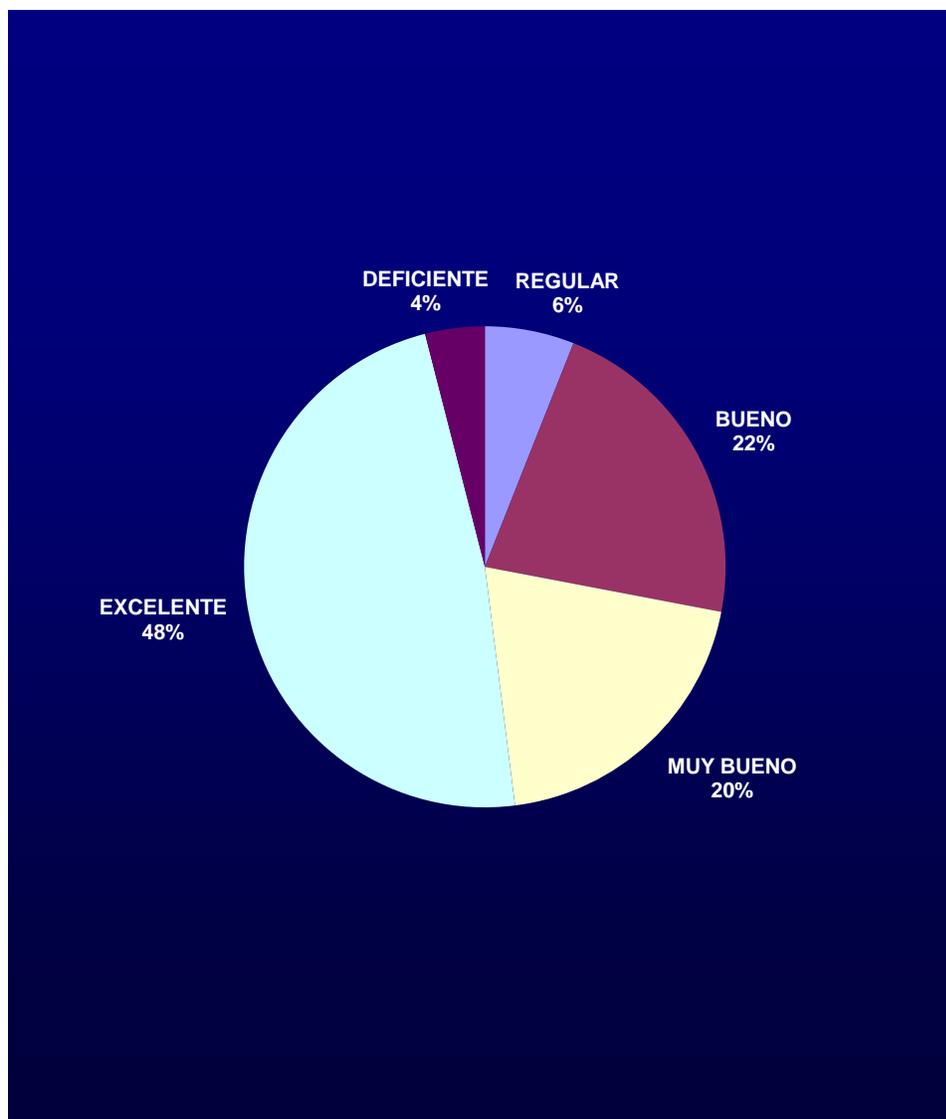
Una parte muy importante de este tipo de servicios tiene que ver con el hecho de poder fungir como asesor, como una persona que orienta, que ayuda a quien solicita el servicio, si esto es llevado a cabo, la percepción por parte del usuario o cliente, suele ser muy buena. Por lo tanto en base a esta gráfica, la asesoría no sólo se ofrece sino que es de utilidad para todas aquellas personas que en un momento dado la llegan a solicitar.

## 6. TRAMITE



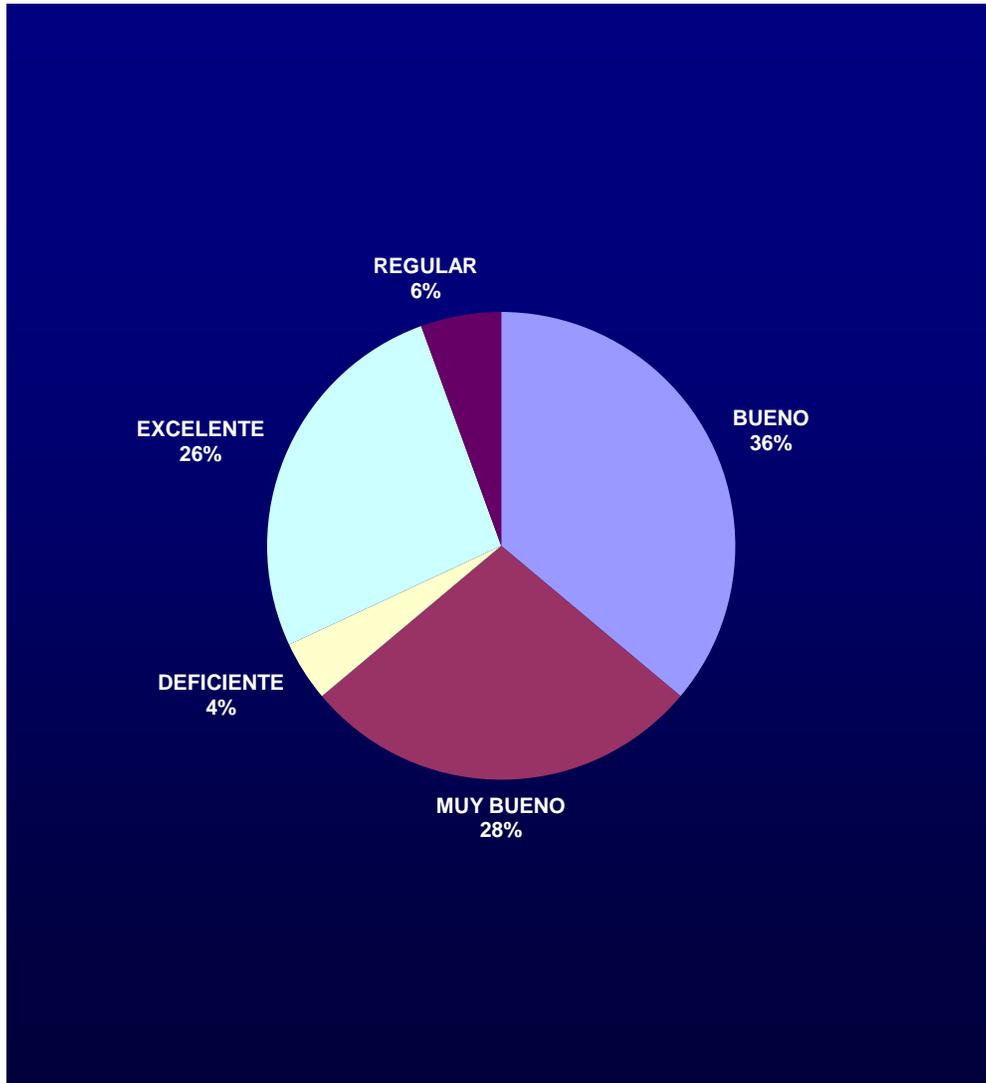
En cuanto al trámite es quizá una de los aspectos de los cuáles se obtendría una puntuación baja, porque la mayoría de las personas tienen prisa, o no les agrada tener que realizar tanto trámite, pues bien, en esta gráfica se puede observar que rompe nuevamente con la inercia natural de lo que se podría creer, ya que también se obtuvieron altas calificaciones, y nuevamente se insiste, el tipo de servicio que se presta es bastante complejo y delicado.

## 7. TRATO



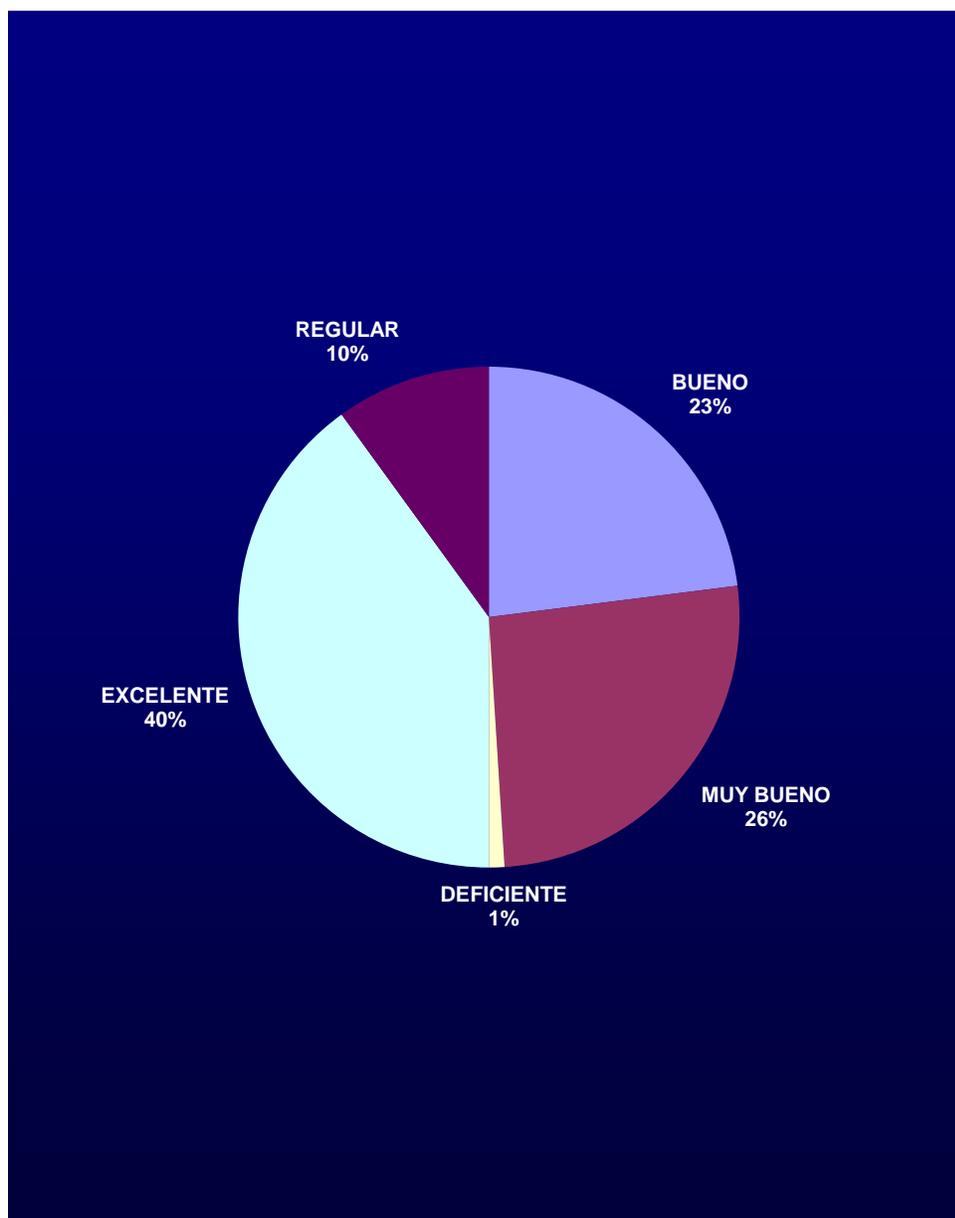
El “trato” es otro de los aspectos cruciales en el servicio, y que muchas veces no se obtienen buenas calificaciones, pero nuevamente se puede observar que las calificaciones son altas y sólo un 4% la considera deficiente lo cual vuelve a plantearse la pregunta ¿esto obedece a una buena infraestructura administrativa y organizacional?, u obedece a un gran esfuerzo del personal por ofrecer el mejor servicio posible.

## 8. ACLARACION DE DUDAS



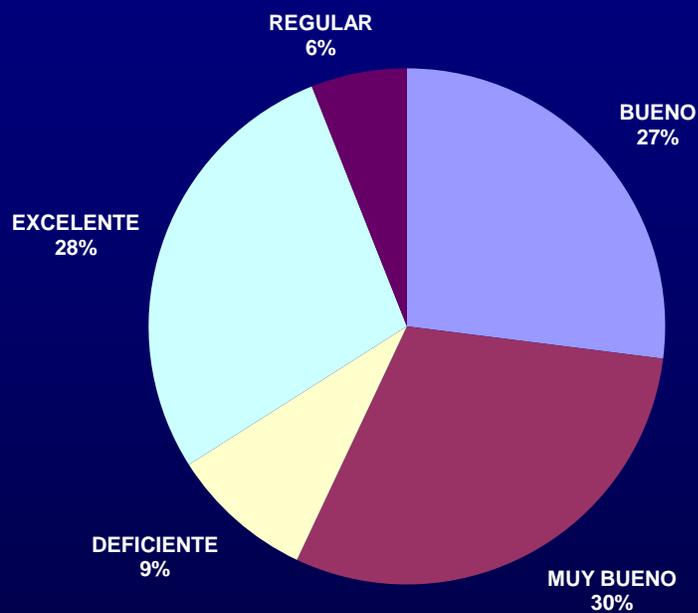
Cuántas veces no se escucha decir a las personas que fueron clientes o usuarios decir que no les aclararon dudas, que los dejaron como al principio, o que simplemente el prestador de servicio no se “presto” para hacerle algunas preguntas; aquí nuevamente se rompe con esta inercia y la calificación que se obtuvo fue muy buena.

## 9. CAPTURA DE DATOS



En cuanto a la “captura de datos” generalmente suele ser lenta y desespera a muchos usuarios porque no sólo es la captura de información sino que además solicitan documentos que lo acrediten, situación que no se da en este caso puesto que la calificación fue nuevamente muy buena.

## 10. CUMPLIMIENTO DE PROMESAS



Esto definitivamente es quizá el punto medular de un servicio el “cumplimiento de promesas”, ya que muchas personas podrán haber recibido buena atención el lugar les pareció adecuado, pero que se cumplan lo que prometen o a lo que se compromete el prestador de servicios. Que aquí también obtuvo resultados muy favorables.

Como se pudo observar de los diez aspectos que fueron evaluados por los usuarios o clientes del servicio que se ofrece, en todos ellos obtuvieron una calificación muy positiva.

Es decir, que la calidad en el servicio está entre “excelente” y “muy buena”, lo cual genera una serie de conclusiones preliminares que a continuación se enlistan, y estas son:

1- Tradicionalmente a lo que se suele pensar -como se llegó a comentar- la calidad en el servicio por parte de instituciones que pertenezcan al sector público tenga que ser mala o deficiente. Aquí se pudo comprobar que no es así, además no sólo no fue mala sino por el contrario muy buena.

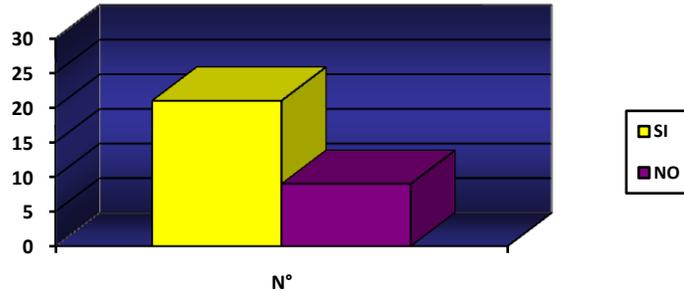
2- Otro merito que habría que agregar a estos resultados; es el tipo de servicio que se presta, que es de carácter psicológico y por ende no sólo delicado sino mucho muy subjetivo, es decir, se la gente percibe que no se le apoya o asesora o se le brinda la información que necesita sería más fácil calificarlo como mal que como bueno; porque llegan en busca de respuestas de soluciones inmediatas.

3- En este sentido, la muy buena percepción que se tiene del servicio ¿obedece o es producto del esfuerzo administrativo logístico y de organización del trabajo predominantemente o del esfuerzo del grupo de psicólogas quienes atienden directamente a este sector de la población que demanda dicho servicio?

Esta es una pregunta que se le dará respuesta más adelante cuando se describan los resultados de los demás instrumentos que se aplicaron.

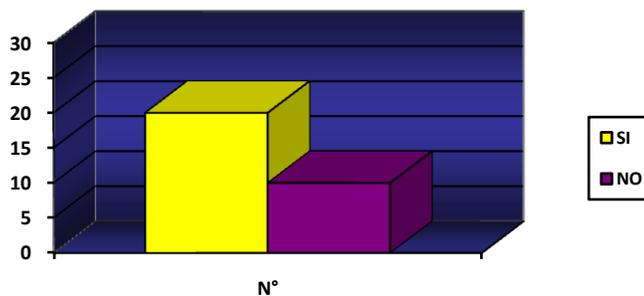
Con respecto a los resultados del instrumento del YOSITAKE, los resultados fueron los siguientes:

SUJETO N° 1					1	27	4	F	2	C	2	CT																		
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SI	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1		1			1		
NO					2			2								2				2				2		2	2		2	2



Como se puede observar el sujeto número 1 salió con una fatiga muy alta, lo cual potencializa la aparición de enfermedades psicológicas y fisiológicas. Su percepción no es buena con respecto o en relación con la carga de trabajo y el agotamiento.

SUJETO N° 2					2	28	4	F	2	S	1	CT																		
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SI	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1		1					
NO					2			2								2				2				2		2	2	2	2	2

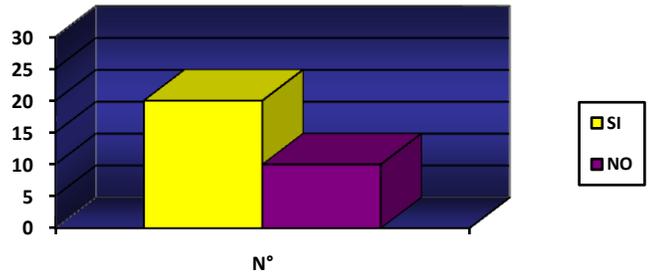


Igualmente que en el caso anterior esta persona salió con una fatiga muy alta si se toma en cuenta que el promedio normal es de 23.33%.

SUJETO N° 3

3 36 6 F 2 S 1 CT

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SI	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1		1					
NO					2			2								2				2				2		2	2	2	2	2

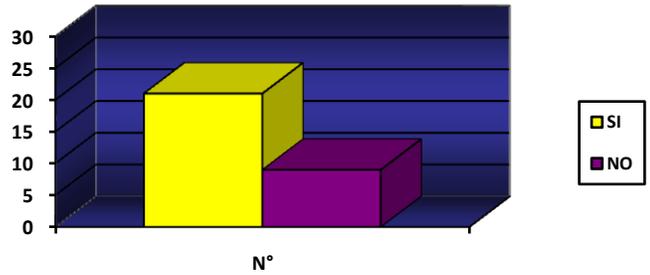


Nuevamente como en el caso anterior este sujeto salió con síntomas subjetivos de fatiga muy altos, lo cual es delicado porque tarde o temprano pueden comenzar a aparecer como se comentó anteriormente enfermedades psicológicas y fisiológicas de muy diversa índole.

SUJETO N° 4

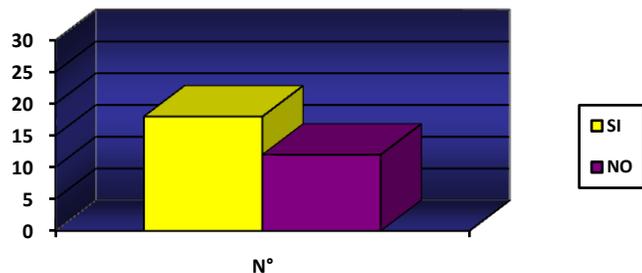
4 25 4 F 2 S 1 CT

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SI	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1		1	1	1		1	1				
NO					2					2						2	2			2				2			2	2	2	2



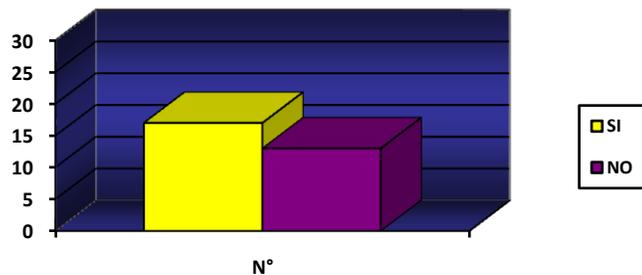
Parece ser que todos los sujetos fueran la misma persona, ya que los resultados que se obtuvieron han sido casi idénticos. Parece ser que estos resultados se van a generalizar en todo el grupo de personas a las cuales se les aplicó.

SUJETO N° 5					5	26	4	F	2	S	1	CT																			
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
SI	1	1	1	1		1	1	1			1	1	1	1					1	1		1	1	1		1	1				
NO					2				2	2					2	2	2				2				2			2	2	2	2



En este caso también manifiesta una fatiga muy alta si se toma en cuenta los valores promedio de referencia.

SUJETO N° 6					6	30	5	F	2	C	2	CT																			
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
SI	1	1	1	1		1	1				1	1	1	1				1	1		1	1	1		1	1					
NO					2			2	2	2					2	2	2				2				2			2	2	2	2



Finalmente en este sujeto si observa nuevamente la presencia de una fatiga muy importante que amerita atenderla por sus implicaciones psicológicas , fisiológicas y laborales.

A continuación se presentan en una tabla los resultados obtenidos en los tres rubros que mide este instrumento.

<b>SUJETO No.1</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>RESULTADO</b>
1	1	Muestra mucha sensación de monotonía, aburrimiento y modorra
	2	Salió con una gran incapacidad de concentrarse
	3	Muestra un deterioro físico moderado

<b>SUJETO No.2</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>RESULTADO</b>
2	1	Una gran sensación de monotonía, aburrimiento y modorra
	2	Se ha perdido la capacidad de concentrarse
	3	Comienza a mostrar un deterioro físico moderado

<b>SUJETO No.3</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>RESULTADO</b>
3	1	Manifiesta una sensación de monotonía, aburrimiento y modorra
	2	Problemas para concentrarse
	3	Comienza a mostrar un deterioro físico moderado

<b>SUJETO No.4</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>RESULTADO</b>
4	1	Manifiesta una sensación de monotonía, aburrimiento y modorra
	2	Problemas para concentrarse
	3	Comienza a mostrar un deterioro físico moderado

<b>SUJETO No.5</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>RESULTADO</b>
5	1	Manifiesta una sensación de monotonía, aburrimiento y modorra
	2	Problemas para concentrarse
	3	Comienza a mostrar un deterioro físico moderado

<b>SUJETO No.6</b>	<b>BLOQUE</b>	<b>RESULTADO</b>
6	1	Manifiesta una sensación de monotonía, aburrimiento y modorra
	2	Problemas para concentrarse
	3	Comienza a mostrar un deterioro físico moderado

Como se puede observar los seis sujetos muestran prácticamente las mismas características de fatiga, incluso en cada uno de sus rubros, esto hace suponer varias conclusiones preliminares:

1- Las personas muestran gran fatiga aunque esto hasta este momento parece no afectar su trabajo ya que la calidad en el servicio obtuvieron una calificación muy buena.

2- El hecho de que muestren una gran fatiga puede obedecer no solamente a las características propias del trabajo que es muy demandante en el sentido mental y físico, sino también, a la forma en cómo está organizado el trabajo, esto es algo que se buscará ahondar cuando se revisen los resultados obtenidos con la lista de verificación en donde se pudo observar varios aspectos relacionados con el trabajo.

3- Finalmente cabe comentar que si bien es cierto que la fatiga que presentan no ha afectado la calidad del servicio que ofrecen, la pregunta sería hasta cuándo:

a) Habrá que esperar para que repercuta en dicho servicio,

b) Hasta cuándo habrá que esperar que afecte su salud física y mental; ya que no se trata de atender los aspectos organizacionales cuando estos representan un problema, sino además aunque no existan todavía, pero por la tendencia que se observa tarde o temprano se harán manifiestos.

Lo que pretendió en esta investigación es no sólo atender una problemática como es la fatiga que ya existe en este personal sino además tomar acciones para que esto se corrija y no afecte la muy buena calidad en el servicio que hasta ahora se está ofreciendo.

A continuación se presentan los resultados con respecto una lista checable sobre la organización del trabajo, obteniéndose la siguiente información:

### LISTA CHECABLE

ASPECTO EVALUADO	EXCELENTE	BIEN	REGULAR	DEFICIENTE
1- Unidad de Mando				
2-Principio de escalonamiento				
3- Principio de Margen de control				
4-Principio de centralización y descentralización				
5-Principio de autoridad (formal)				

Las conclusiones con respecto a los resultados de la lista checable son:

1- Existe ciertos problemas en cuanto a la unidad de mando ya que en la práctica cotidiana no hay un solo jefe inmediato a quién haya que entregar cuentas o recibir instrucciones, de repente se tienen que atender a más de uno, y esto genera tensión en el trabajador.

2-También donde se detectaron problemas es en el principio de escalonamiento, los problemas se manifiestan principalmente por una no muy clara división de trabajo, exceso de carga de trabajo, sin periodos de descanso, es decir se llega a atender a un gran número de personas diariamente, y no existen estrategias para la relajación física y mental, lo cual ratifica la gran fatiga que manifiesta el personal.

3-En cuanto al principio de control manifiesta también una serie de detalles, porque se pudo observar que no existe claridad en cuanto al tipo de controles, su concurrencia y la retroalimentación en cuanto a los resultados obtenidos no está muy claro.

4-En cuanto al principio de centralización y descentralización también se encontraron ciertas inconsistencias en el sentido de que dicha centralización y descentralización del trabajo no está muy clara, es decir, según convenga a veces se centraliza lo que esta centralizado y viceversa, causando gran tensión y conflicto con el personal.

5- Y, finalmente en cuanto al principio de autoridad (formal) se pudo encontrar que en la mayoría de las veces se cumple pero hay ocasiones por la carga de trabajo en donde no hay una figura formal que ejercer un liderazgo y oriente al personal en cuanto al trabajo a realizar.

Como conclusión final se puede plantear que en cuanto a la pregunta central:

¿Cuál es la relación entre la fatiga mental de las psicólogas clínicas que ofrecen atención psicológica a mujeres y niños de escasos recursos y la calidad en el servicio que se les ofrece?

No se cumplió puesto como se pudo ver, la calidad en el servicio no se ha visto afecta y mucho menos que el personal ya no estuviera dispuesto a solicitar nuevamente dicho servicio, sin embargo, tomando en cuenta la fatiga que ya posee el personal y los problemas en cuanto a la organización del trabajo, se piensa que de no atenderse estos dos aspectos tarde o temprano sí afectará la calidad en el servicio, la pregunta entonces sería ¿es necesario esperar que el servicio se vea afectado para hacer algo al respecto?. Definitivamente no, muy por el contrario se tienen que tomar medidas que prevengan que eso ocurra y sí atender el problema de la fatiga y el de la organización del trabajo para corregir el problema de raíz, esto no significa quizá que se elimine totalmente la fatiga del personal dada la naturaleza del servicio, pero sí que disminuya para ofrecer una calidad de vida mejor al personal.

En cuanto a las preguntas secundarias

¿Cómo se manifiesta la fatiga en el rendimiento de las psicólogas clínicas que ofrecen atención psicológica a mujeres y niños de escasos recursos?

¿Cuál es el elemento determinante de la estructura organizacional que influye en la calidad en el servicio?

Efectivamente se corroboraron las hipótesis, incluso se encontraron más factores organizacionales de los mencionados previamente.

Finalmente cabe señalar que la calidad en el servicio debe dejarse de subestimar. Pensar que el trabajo que implique el trato con otras personas es mucho más complejo de lo que se cree. Que no basta con una capacitación sobre “cómo tratar al cliente o usuario”, se tiene que ir más allá, se requiere de una visión más amplia y ver que en el servicio entran en juego factores tan importantes como la percepción, el afrontamiento que en la mayoría de los casos pasan desapercibidos. Si el personal muestra alguna queja de cansancio o hacia el trabajo se piensa que sólo es una cuestión física y de actitud, cuando también está de por medio un factor psicológico muy importante como es la fatiga mental que se puede a su vez manifestar en trastornos fisiológicos.

Este estudio también evidenció que no todos los que trabajan en el sector servicios y de una dependencia de carácter público tenga que ser malo, aquí se demostró que no, que se puede ofrecer un servicio de calidad “a pesar de trabajar en la burocracia”, y que más allá de estas estructuras burocráticas, hay personas profesionales y comprometidas con su trabajo que pese a su gran fatiga que puedan sentir hacen su máximo esfuerzo para seguir ofreciendo un servicio de calidad y por último, que personas como estas comprometidas con su trabajo no se les descuide y no se tomen las medidas pertinentes a nivel organizacional para que no dejen de ser unos buenos empleados.

### **Propuesta (Consiste de cinco actividades a realizar)**

1- Mapear el proceso del servicio con el objetivo de identificar actividades o tareas críticas. Corregir, omisiones, duplicaciones en el trabajo y garantizar una buena división del trabajo.

2- Establecer indicadores de gestión para monitorear permanentemente el proceso y garantizar la calidad en el servicio.

3- Registros y Controles que garanticen un seguimiento del trabajo realizado

4- Talleres o cursos sobre desarrollo de estrategias cognitivas de afrontamiento, para que el personal cuente con más herramientas y coadyuve a disminuir la fatiga mental

5-Crear un programa de gestión del conocimiento de tal forma de que el personal se retroalimente de sus experiencias, conocimientos,, mejore el servicio y su calidad de vida en el trabajo

## VI- BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, A. 2002, Pensamiento administrativo, Limusa México
- Barba Antonio 1997, Cultura en las Organizaciones Vertiente, Editorial México
- Baron; Robert 2001, Psicología, Prentice Hall México
- Bergh A. 2002, Calidad en las Organizaciones, Limusa México
- Buenrostro, Ernesto 2003, Control total de calidad a su alcance, Ediciones Castillo México
- Castaño, Antonio 1995, Calidad, Mc Graw Hill México
- Cazamian, Rodrigo 1996, Calidad total, Limusa México
- Chiavenato Idalberto 2000, Comportamiento Organizacional, Thomson México
- Colunga, Dávila 2002, Administración de la Calidad, Norma México
- Craig M. 2002, Administración por calidad, Limusa México
- Cruz, Roman 2004, La calidad en las organizaciones, Oxford México
- Dessler, Gary 2004, Administración, Prentice Hall México
- Dione, José 2005, Los procesos de calidad, Limusa México
- Fernández, José 2000, La importancia de la calidad en el servicio, Oxford México
- Fessard L. 1996, Calidad en el servicio, Oxford México
- García, Fernando 2000, Psicología, Prentice Hall México
- Garvin C. 1998, Costos de calidad, Continental México
- González, M. 2003, Calidad Total, Iberoamericana México
- Hicks, Guillet 1987, Administración, Mc Graw Hill México
- Hill, Grant 2004, Calidad en el servicio, Thomson México
- Ishikawa, Kaoru 1985, Qué es el control de calidad, Norma Colombia
- Jiménez, Aburto 2002, Administración por calidad, Continental México
- Llano, Cifuentes 2000, Psicología, Prentice Hall México
- Loredo, K. 2004, Psicología, McGraw Hill México
- Mauzy L. 1998, Desarrollo de personal, Panorama México
- Mercado, Salvador 1997, La mediana empresa, Alfaomega México
- Oropeza, Rafael 1994 Psicología, Mc Graw Hill México
- Pigueron, George 1996, Organizaciones de Clase Mundial, Iberoamericana México

Quijano, H. 2003, El servicio, Ecafsa México

Robbins, Sthepen 1996, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall México

Robbins, Stephen 1998, Comportamiento organizacional, Prentice Hall México

Rodriguez, Darío 1999, Diagnóstico organizacional, Alfaomega México

Saldaña, Luis 2004, Calidad y Productividada, Ediciones Castillo México

Stoner. N. 2002, Administración, Prentice Hall México

Slocum, M. 2004, El pensamiento Administrativo, Alfaomega México

Scott, R. 2004 Introducción a las teorías organizacionales, Ecafsa México

Taylor L.1999, Psicología de las Organizaciones, Limusa México

Tichy, G. 2003, Teorías Organizacionales, Thomson México

Vazquez, Domingo 2003, Control de calidad, Thomson México

Verter, Held 2002, Calidad Total, Ediciones Castillo México

Villareal René 2003, El proceso económico en México, Ediciones Castillo México

Warren Bennis 1994, Organizaciones, Limusa México

Worchel L. 1998, Psicología Fundamentos y Aplicaciones, Prentice Hall España

Whitaker W 1999, Psicología, Interamericana México

Yeung T. 2000, Aprendizaje Organizacional, Norma México

Zepeda A. 2003, Psicología, Prentice Hall México