

LOS COSTOS DE NO CALIDAD

SEGÚN LA TEORIA SOCIOECONÓMICA

DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Véronique Zardet

Catedrática en ciencias de Gestión
laelyon, Universidad Jean Moulin (Lyon, Francia)
Directora del ISEOR



ISEOR

INSTITUTO DE **S**OCIO-
ECONOMÍA DE **E**MPRESAS Y
ORGANIZACIONES

→ Asociación sin ánimo de lucro

→ Centro de investigaciones creado en 1976

→ 1 patrocinador

↳ Universidad Jean
Moulin Lyon 3

↓
Un Grupo de 125 Investigadores

↓
Se han realizado

→ 1 000 000 horas de investigación

↳ 2/3 de tiempo en las
empresas

↳ 45 000 páginas de
publicaciones

→ 170 tesis en CIENCIAS DE
GESTIÓN (de las que se han
defendido 150)

ISEOR

Module source : A 4.1
© ISEOR 1990

Algunos sectores de actividad de
las empresas del ISEOR desde 1976

INDUSTRIA

- ✓ Metalurgia
- ✓ Cristalería
- ✓ Textil
- ✓ Electrodomésticos
- ✓ Química
- ✓ Género de punto
- ✓ Electricidad
- ✓ Construcción
- ✓ Electrónica
- ✓ Agroalimentaria
- ✓ Aviación
- ✓ Calzado
- ✓ Aluminio
- ✓ Óptica
- ✓ Vestido
- ✓ Mecánica
- ✓ Forja

TERCIARIO

- ✓ Crédito
- ✓ Bancos y cajas de ahorro
- ✓ Servicios de telecomunicaciones
- ✓ Seguros
- ✓ Peritaje contable
- ✓ Asesoramiento en dirección de empresas
- ✓ Formación a nivel de aprendizaje
- ✓ Grandes almacenes (hipermercados...)
- ✓ Establecimientos sanitarios
- ✓ Restaurantes

SERVICIO PÚBLICO

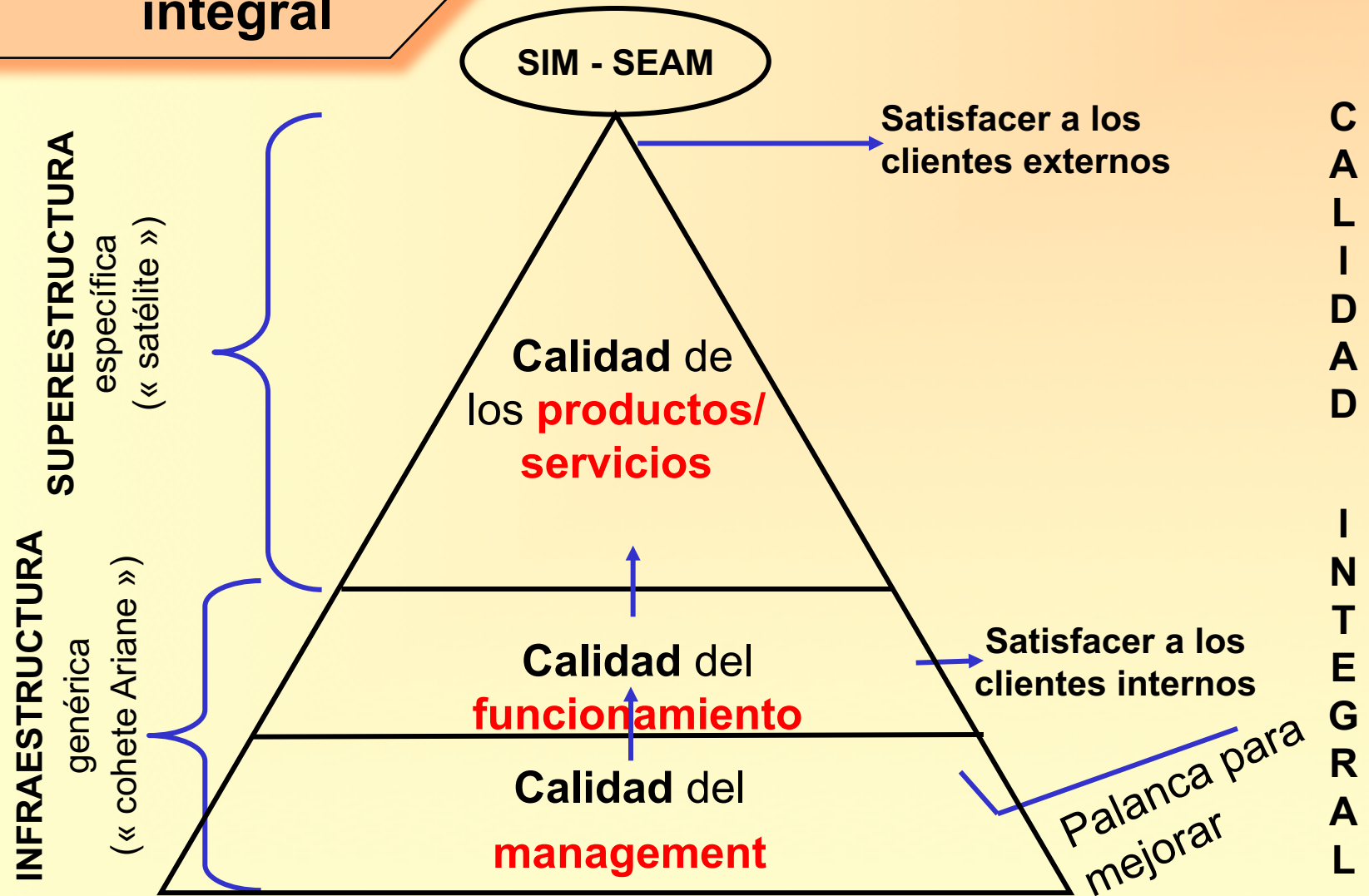
- ✓ **Hospitales**
- ✓ Gestión de alojamientos
- ✓ Televisión
- ✓ Sector socioeducativo
- ✓ Ayuntamiento
- ✓ Universidad
- ✓ Investigación pública
- ✓ Sindicato profesional
- ✓ Armamento
- ✓ Formación de personal de comunidades públicas
- ✓ Vigilancia industrial
- ✓ Telecomunicaciones

La calidad de los servicios

- Un **síntoma** de disfuncionamientos y costos ocultos : **defectos** o **falta** de calidad
- Lo defectos de calidad tienen **dos facetas** :
 - **externa** : evaluada y percibida por el consumidor, paciente, público
 - **interna** : evaluada y percibida por el personal



Calidad integral



SIM : sistema integrado de management SEAM : socioeconomic approach for management

Teoría socioeconómica de los costos- desempeños ocultos

(Savall, 1974; Perroux, 1979 ; Ansoff, 1981 ; Savall,Zardet, 1987 ;
Boje, Rosile, 2003; Buono, 2003)

➤ Descubrimientos científicos

- 3 534 tipos de disfuncionamientos (genéricos)
- 20 000 à 60 000 euros / persona/ año costos ocultos espontáneos
- Reciclaje costos ocultos o valor agregado: entre 35 y 55 % si cooperación estructurada de los actores internos
- Solución genérica: incremento de la inversión intangible en potencial humano (IIDQPH)
- Muy alta rentabilidad IIDQPH :entre 200 y 4 000%

➤ Alcance teórico

- Negación: Escuela Clásica de la Organización (virus T F W) ,
teoría de la agencia y de los costos de transacción
- Propuesta : modelización cualimétrica de los procesos de metamorfosis de las organizaciones construida sobre 1 850 casos



Teoría socioeconómica de los costos- desempeños ocultos

(Savall, 1974; Perroux, 1979 ; Ansoff, 1981 ; Savall,Zardet, 1987 ; Boje, Rosile, 2003; Buono, 2003)



Organización = mezcla relaciones conflicto / cooperación

- ✓ desempeño sostenible: función de la dosificación
- ✓ disfuncionamientos alteran desempeño social y económico
- ✓ **INSATISFACCIÓN** de las necesidades de los clientes/usuarios y del personal
- ✓ **COSTOS OCULTOS** = destrucción de recursos (valor agregado, real y potencial): sobrecargas + Costos de oportunidad



Investigaciones-intervenciones

cualimétricas del ISEOR

**700 investigadores / 42 años/
1 000 000 horas**

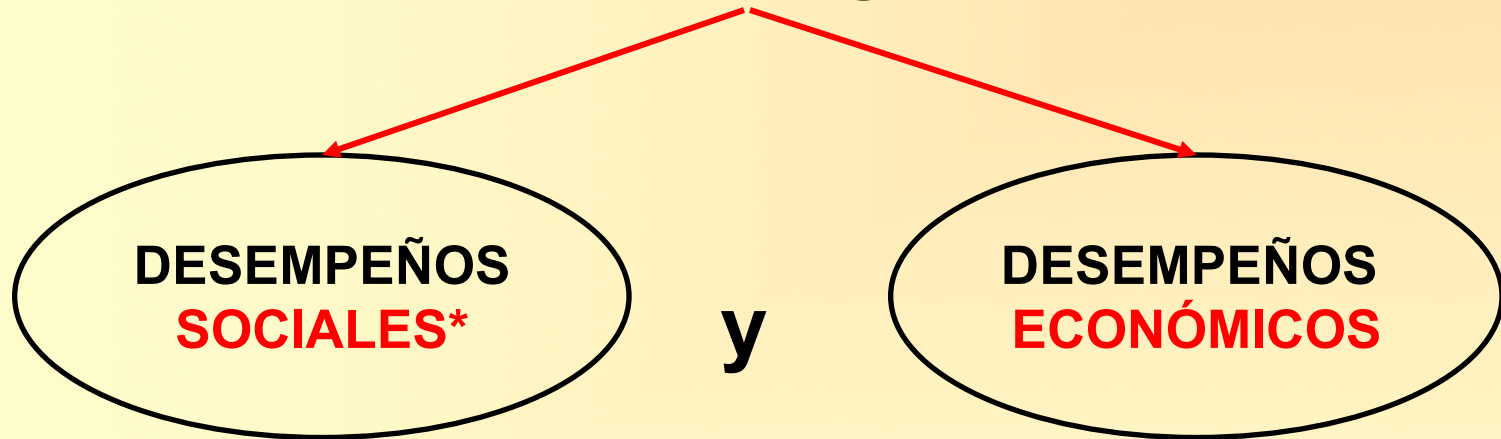
**1 850 empresas y organizaciones en
metamorfosis**

**71 sectores, 41 países, 110 000 actores
involucrados**



**Planteamiento socioeconómico =
management innovador**

Que integra



Estrechamente entrelazados

***SOCIALES = *HUMANOS* Y SOCIALES**

Analisis de los disfuncionamientos y costos ocultos

- **Escuchar** a todos los actores testigos de disfuncionamientos diarios y de sus impactos
- **Observar** y analizar los documentos existentes
- Identificar las **regulaciones** de los disfuncionamientos con los mandos
- **Medir** los costos ocultos
- Presentar el **efecto espejo** de los costos ocultos y disfuncionamientos



Desempeños sociales



Los costos
ocultos

COSTOS RELACIONADOS CON

5 INDICADORES

3

con predominio SOCIAL

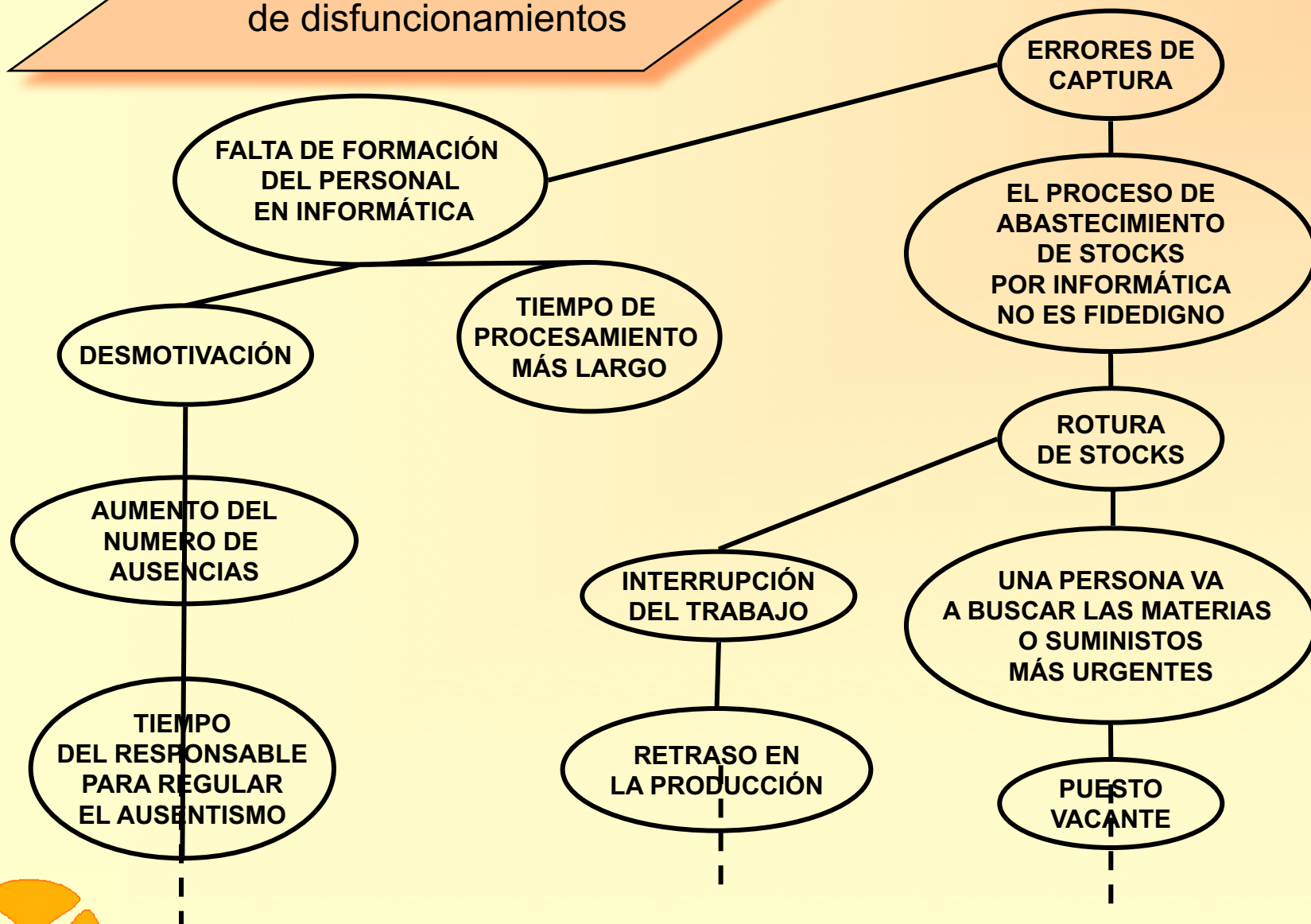
- ✓ AUSENTISMO
- ✓ ACCIDENTES DE TRABAJO
- ✓ ROTACIÓN DEL PERSONAL

2

con predominio ECONÓMICO

- ✓ CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS
- ✓ PRODUCTIVIDAD DIRECTA

« Hilera » de propagación de disfuncionamientos



Los costos
ocultos

1

**TIENEN UN
NIVEL
ELEVADO**

CUADRO DE SINTESIS DE COSTOS OCULTOS EN UN HOSPITAL PRIVADO EN SUIZA (en euros)

	SBRESALARIOS	SOBRETIEMPOS	SOBRECONSUMOS	NO PRODUCTION	NO CREACION DE POTENCIAL	RIESGOS	TOTAL
AUSENTISMO	110,300 €	39,800 €	10,000 €	3,400 €	N.E.	N.E.	163,500 €
ACCIDENTES DEL TRABAJO	100 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	100 €
ROTACION DEL PERSONAL	N.E.	9,300 €	N.E.	5,300 €	N.E.	N.E.	14,600 €
DEFECTOS DE CALIDAD	N.E.	132,600 €	6,400 €	1,000 €	N.E.	N.E.	140,000 €
DIFERENCIAS DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	8,800 €	394,200 €	N.E.	3,200 €	N.E.	N.E.	406,200 €
TOTAL	119,200 €	575,900 €	16,400 €	12,900 €	N.E.	N.E.	724,400 €

30 PERSONAS EN LA
UNIDAD

24,100 € POR
PERSONA/AÑO



**Ejemplos de costos ocultos en hospitales :
promedio de 20 000 € / persona y al año (2010)**

	Costos ocultos / persona/ año
Medecina (Emergencia/ reanimacion)	19 800 €
maternidad	22 800 €
Farmacia	29 700 €
Servicio de cuidados enfermeros	17 800 €
Servicio cocina	15 900 €
Servicio de psiquiatría	17 600 €
Servicio de lavanderia	17 300 €



Ejemplos de defectos de calidad en el sector de la salud

Disfuncionamientos	Frecuencia	Costo oculto anual
Laboratorio : errores en la realización de los análisis	10 v/ semana	107 000 €
Mala calidad de las muestras de sangre	1 v / día	12 000 €
Retraso de los médicos o falta de precisión en la firma de los protocolos y correos	2 veces a la semana	4 500 €
Errores de prescripción de medicina por los médicos (nombres de los genéricos)	4 veces a la semana	10 000 €
Medicamentos : agotamiento de existencias, mala orden, caducidad...	Cada día	12 000 €



Los principales disfuncionamientos y los costos ocultos (anuales) asociados con los defectos de calidad en la área de urgencias del hospital libanés

Disfuncionamientos	Costos ocultos	Disfuncionamientos	Costos ocultos
La negativa de pacientes por ciertos servicios de cuidados provoca salidas de pacientes hacia otros hospitales (cuatro pacientes al mes)	9000 USD	Mala orientación de los pacientes por las urgencias	15 000 USD
Aflujo importante de pacientes al servicio urgente que provoca colas y salidas de pacientes (16 pacientes a la semana)	80 000 USD	Paso por la acogida de las urgencias del conjunto de los personales de los servicios	No evaluado
Exámenes de dos radiologías hechas en duplicado a causa de una mala calidad	400 USD	Ocupación de locales de las urgencias para actos no urgentes (curas)	84 000 USD
Error de diagnóstico de ciertos médicos de urgencias	11 000 USD	Muestras mal etiquetadas de sangre	1 000 unidades

Ejemplo de disfuncionamientos principales: Dirección medical

19

**Equipos
obsoletos o
insuficientes**

**Falta de
formación de
las enfermeras**

**Riesgo de
transmisión de
enfermedades
nosocomiales**

**Dirección poco
a la escucha
del personal**

***Retrasos de
pagos***

Ejemplo de disfuncionamientos principales: Enfermeras

20

Falta de respeto por parte de los médicos

Incumplimiento de la planeación de las actividades: estrés, sobre-tiempo de trabajo

Archivos médicos de los pacientes mal informados para los médicos

Ejemplo de disfuncionamientos principales: Administración

21

Comportamiento desleal y poco ético de los médicos, en detrimento de la estrategia de los hospitales

Pérdidas de volumen de negocios cuando los médicos no respetan las fechas de salidas de pacientes

Falta de evolución de las competencias de los médicos que frenan la contratación de especialistas más competentes

Los principales disfuncionamientos y los costos ocultos (anuales) asociados con los defectos de calidad en la área de urgencias del hospital libanés

Disfuncionamientos	Costos ocultos	Disfuncionamientos	Costos ocultos
Tiempo de transferencia de los pacientes alargado de 30 minutos al día aproximadamente (dificultades de circulación de las camas)	5600 USD	Vetustez y falta de calidad del material y de los locales que provocan 6 salidas de pacientes al día (respiradores transportables y sanitarios)	206 000 USD
Falta de intimidad en la encargada del paciente (gran sala con cortinas abiertas que separan las camas)	26 300 USD	Falta de implicación del personal que provoca comportamientos indolentes y salidas de pacientes	5700 USD
Transferencia de los pacientes alargados por la falta de coordinación entre servicios urgentes y servicio de cuidados	29 400 USD	Plazo de espera para la admisión a las urgencias, por falta de carretilla urgente, provocando salidas de pacientes	13 000 USD



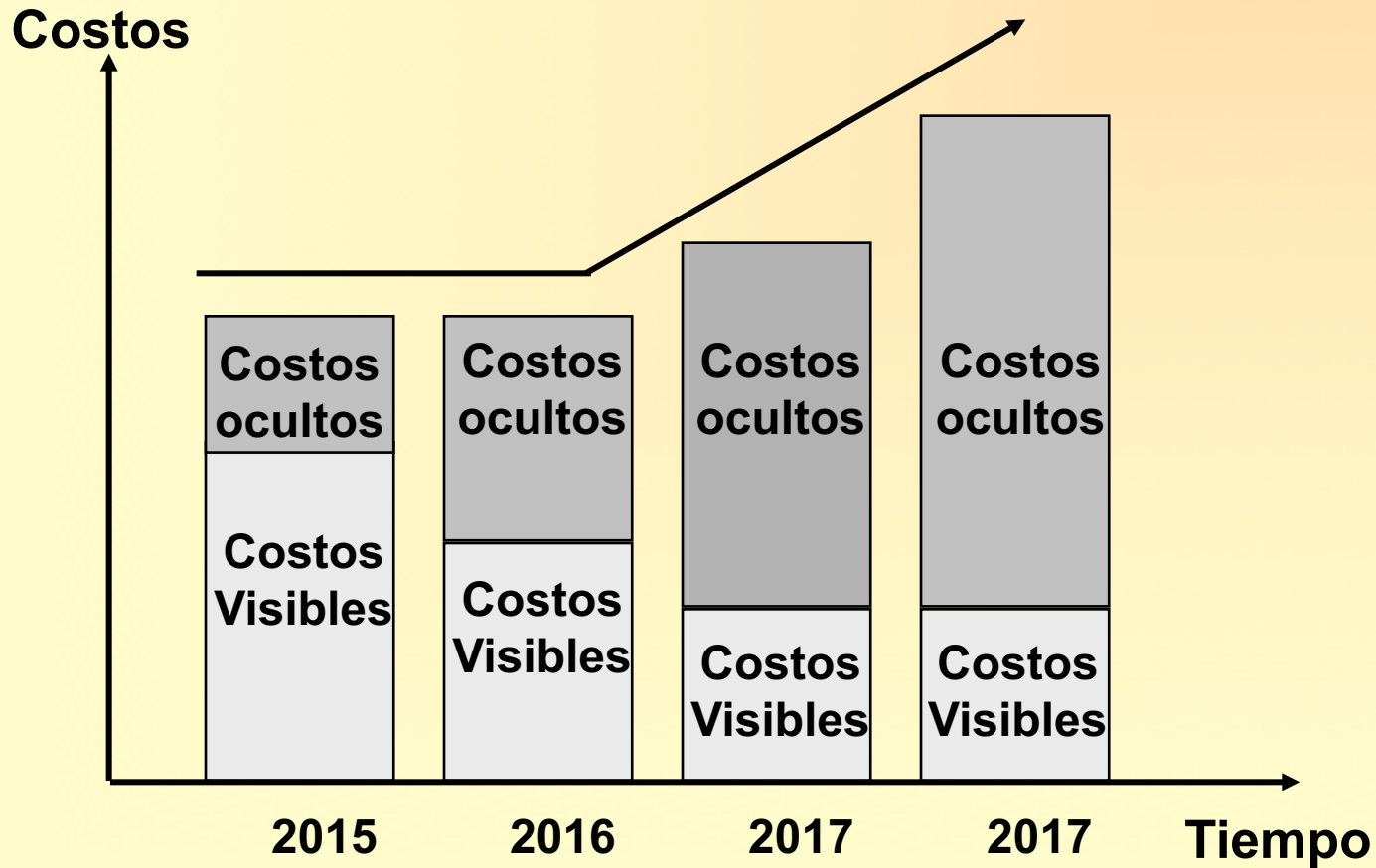
Costos o desempeños
visibles

UN NOMBRE

**UN SISTEMA
DE VIGILANCIA**

UNA MEDIDA

Efecto a largo plazo de las
estrategias tradicionales sobre la relación
de costos visibles/costos ocultos



Los costos
ocultos

COMPROMISOS FINANCIEROS CLANDESTINOS

porque

Están al margen de
los procedimientos

Se han difundido
y dispersado

El peso de los no-productos y
sobre-cargas sobre el resultado económico



Los costos ocultos

2

PUEDEN

convertirse

parcialmente

**CON ACCIONES DE
DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO**

Planteamiento socioeconómico :
management general de las organizaciones

MANAGEMENT DE LA EXIGENCIA COMPARTIDA

**Utilizar, activar
todos los espacios de
diálogo en la empresa
(directivos,
sindicatos...)**

**Tratar todos los
problemas
(sin subestimarlos)**

**Involucrar a
todas las
categorías de
actores**

- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Comunicación-coordinación-concertación
- ✓ Gestión del tiempo
- ✓ Formación integrada
- ✓ Implementación de la estrategia

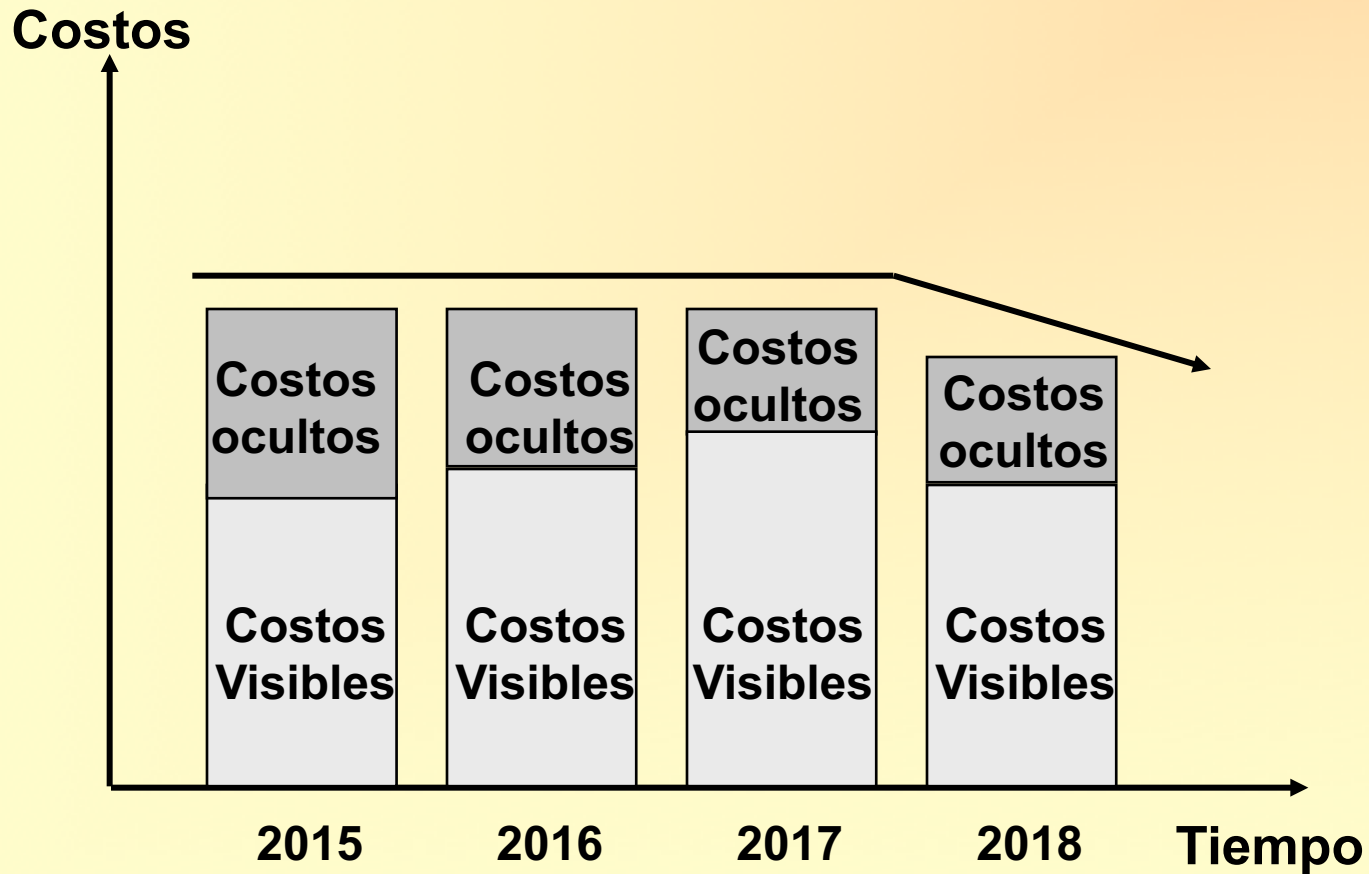
- ✓ Dirección
- ✓ Mandos intermedios
- ✓ Obreros, empleados, técnicos

Proceso participativo

- **Diagnóstico participativo** :
disfuncionamientos y costos ocultos
- **Grupo de proyecto de mejoramiento dirigido por la dirección y los mandos** par
l'encadrement : búsqueda de soluciones
para reducir los disfuncionamientos
- **Formación** de la dirección y de los mandos e
implementación de herramientas de
management



Efecto a largo plazo de la estrategia socioeconómica



ejes mayores para mejorar la calidad

- Mejorar la cooperación entre personas, equipos, departamentos
- Reducir los impactos del virus TFW
- Medir de manera regular y pilotear indicadores de costos ocultos , con un papel muy activo de los mandos



El virus TFW (Taylor, Fayol, Weber)

Sobrevivencia anacrónica de los principios de la organización general y del puesto de trabajo :

- Exceso de especialización del trabajo
- Dicotomía entre concepción, realización y control
- Despersonalización de los puestos de trabajo, organigramas, métodos, procesos ...



Síntesis de la evaluación de la conversión de los costos ocultos en una clínica (Belgique)

Nombre de personas en 2004 (año del diagnóstico)	200	18,700 €	de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2005
Nombre de personas en 2006 (año de la evaluación)	210	11,200 €	de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2007

O sea 40 % de recuperación



Costos ocultos convertidos en valor agregado entre 2011 y 2014 en un hospital libanese

		MONTO RECICLADO EN DOLARES	EN %	MONTO /PERS/AÑO
HOSPITAL 1	Bloc opératoire	\$331,850	74.00%	\$ 9,580
	Mantenimiento y biomédical	\$594,090	83.00%	\$ 75,890
	Cuidados i ntensivos	\$168,160	43.00%	\$ 4,290
HOSPITAL 2	Administrativo	\$130,540	61.00%	\$ 3,280
	Maternidad	\$322,880	89.00%	\$ 27,550
	Urgencia	\$621,400	78.00%	\$ 31,480
HOSPITAL 3	Integral	\$305,190	36.00%	\$ 3,030
TOTAL		\$2,474,000	59.00%	\$8,000

Mejoras en el desempeño económico

Distribución de los resultados de 40 empresas según los criterios de *rentabilidad* et de *velocidad de recuperación* (ROI) de la *inversión intangible en desarrollo cualitativo del potencial humano (IIDQPH)*

Tasa de rentabilidad de la inversión IIDQPH	Número de Empresas u organizaciones	Proporción del total de empresas y organizaciones	Plazo de recuperación de la inversión IIDQPH	Número de empresas	Proporción de empresas u organizaciones
210% à 980%	15	37,5%	Inferior a 1 meses	21	52%
1000% à 1980%	16	40%	Entre 1 y 2 meses	12	30%
2000% à 3000%	6	15%	Entre 2 y 3 meses	2	5%
3000% à 4014%	3	7,5%	Entre 4 y 6 meses	5	13%
TOTAL	40	100%	TOTAL	40	100%

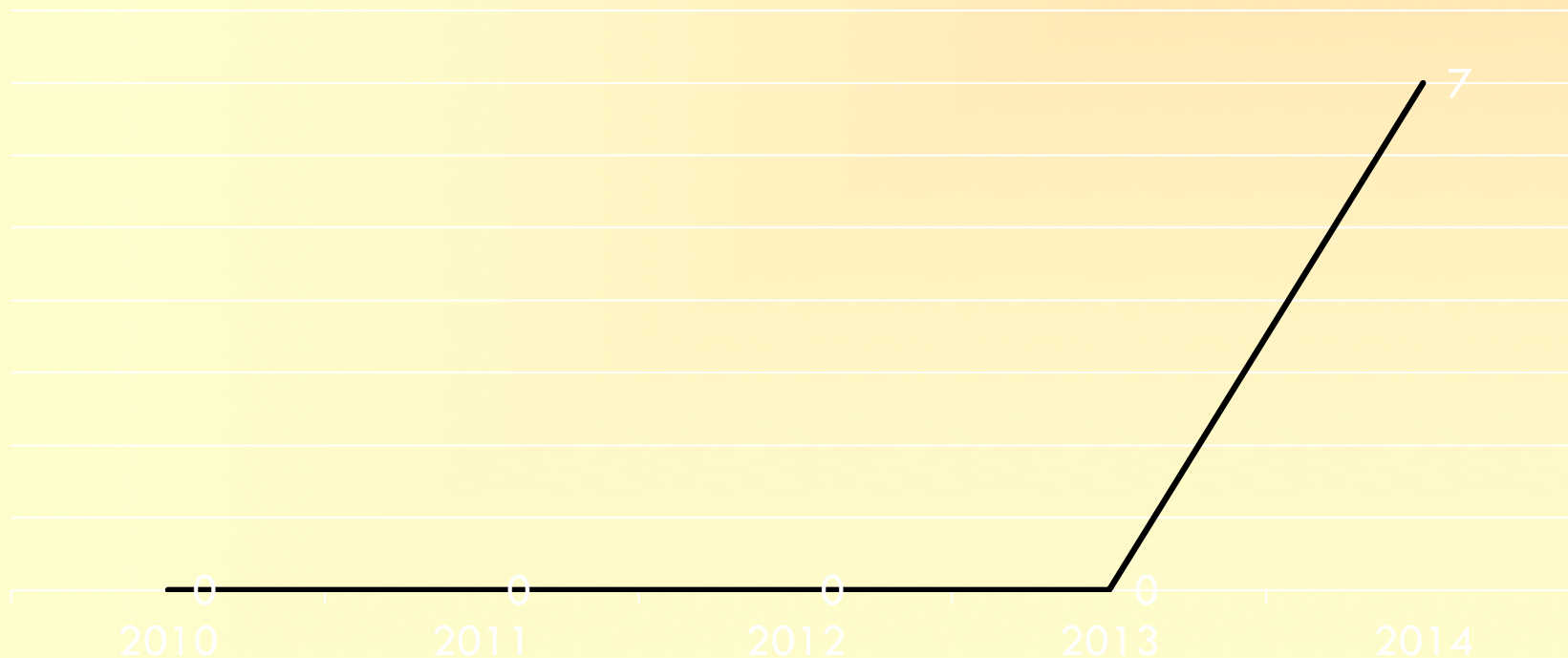
53 % del efecto palanca (de 2 à 40) se debe al mejoramiento de la cohesión



Resultados de la implementación del modelo socioeconómico

36

Número de CME (medical créditos) obtenidos



Resultados de conformidad

“Medical Record”

37

Nombre del doctor	nota de admisión	nota de evolución	<u>chequeo</u> médico
Diciembre 2012....Mayo 2013 antes del CAPN	47.8 %	2 %	32.4 %
Junio 2013 ... Noviembre 2013 Después de CAPN	53.2 %	30.4 %	45.2 %

Nombre del doctor	nota de admisión	nota de evolución	<u>chequeo</u> médico
Diciembre 2012....Mayo 2013 antes del CAPN	33.3 %	55.3 %	20.8 %
Junio 2013 ... Noviembre 2013 Después de CAPN	46.1 %	75.2 %	30.7 %



¿ CÓMO
CONSEGUIRLO ?

**MEJORAR LOS
RESULTADOS
ECONÓMICOS**

**REDUCIENDO LAS
DISFUNCIONAMIENTOS**



**INVOLUCRANDO A TODAS
LAS PERSONAS QUE DAN
LUGAR A COSTOS OCULTOS**

= TODO



**EL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO, DE LA AGENCIA, DEL HOSPITAL**

¿ Quién ?

PROVOCA LOS DISFUNCIONAMIENTOS ?



TODOS

LOS ACTORES

**SIN MEDIDA COMÚN CON SU
ESTATUTO OFICIAL EN LA
ORGANIZACIÓN**

Conclusión

- Los costos de no calidad permiten concientizar y mostrar que se pueden financiar acciones de mejora
- Se reducen los costos de no calidad con la palanca de la calidad del management y del funcionamiento
- Ne se puede enfocar solamente sobre los costos de no calidad , debido a los vínculos con los fenómenos de ausentismo, rotación ...
- Se trata finalmente de un método de metamórfosis



Gracias por su atención

Véronique ZARDET : zardet@iseor.com

www.iseor.com

