



**“PROYECTO ADMINISTRACIÓN DE LA  
CALIDAD EN LA SUBDELEGACIÓN IMSS  
ENSENADA”**



*Presentado por:*

*CABRERA PÉREZ JOSÉ RICARDO  
CHÁVEZ LÓPEZ PERLA PATRICIA  
RAMÍREZ RÍOS LIDIA YOLANDA*

*Tutor: M.I. Diego Alfredo Tlapa Mendoza*



*AGRADECIMIENTOS A TUTORES DEL PROYECTO:*

- M.I. Diego Tlapa Mendoza.
- M.C. Claudia Camargo Wilson (apoyo SS 2da etapa).
- Lic. M<sup>a</sup>. Esther Rodríguez Valencia.
- A Dios.

RESUMEN .....	10
CAPITULO 1 .....	14
INTRODUCCIÓN GENERAL .....	14
1.1 NOMBRE DEL PROYECTO.....	14
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	14
1.3 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN .....	14
1.4 ANTECEDENTES DE LA COORDINACIÓN DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD .....	15
MISIÓN.....	16
VISIÓN .....	16
POLÍTICA DE CALIDAD.....	17
VALORES ESTRATÉGICOS .....	17
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN .....	17
1.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.7 JUSTIFICACIÓN .....	21
1.8 OBJETIVO GENERAL.....	21
1.9 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	22
1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
1.11 HIPÓTESIS .....	23
1.12 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	23
CAPITULO 2 .....	25
2.1 MARCO TEÓRICO.....	25
CALIDAD.....	25
GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	26
ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD .....	26
SERVICIO .....	27
CALIDAD EN EL SERVICIO .....	30
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	43
PROCESO .....	46
CAPACITACIÓN .....	47
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO .....	58
MANUAL DE CALIDAD .....	59
MEJORAMIENTO CONTINUO .....	99
RESISTENCIA AL CAMBIO .....	102
AUDITORÍA.....	103
CULTURA DE CALIDAD .....	104
2.2 METODOLOGÍA.....	110

CAPITULO 3 .....	111
3.1 PROCEDIMIENTO DE ASESORÍAS EN CALIDAD .....	111
INTRODUCCIÓN .....	111
Relación de documentos que intervienen en el procedimiento .....	116
CAPITULO 4 .....	123
4.1 PROCESO DE FORMACIÓN EN CALIDAD .....	123
INTRODUCCIÓN .....	123
4.2 Impartición del Curso-Taller Calidad en el Servicio .....	130
Ficha Descriptiva .....	131
Base Conceptual .....	138
CAPITULO 5 .....	198
PROCESO DE CONSULTA EXTERNA .....	198
INTRODUCCIÓN .....	198
5.1 ANALISIS DEL PROCESO DE CONSULTA EXTERNA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE GRÁFICAS DE CONTROL .....	198
CAPITULO 6 .....	208
APOYO Y ANÁLISIS A LA SUBDELEGACIÓN .....	208
INTRODUCCIÓN .....	208
6.1 GUARDERIA IMSS ENSENADA .....	208
Cuestionario de Liderazgo aplicado a Guardería IMSS Ensenada .....	217
6.2 DEPARTAMENTO DE PENSIONADOS Y JUBILADOS .....	220
CAPITULO 7 .....	221
PROPUESTAS DE MEJORA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	221
7.1 PROCEDIMIENTO DE ASESORIAS EN CALIDAD .....	221
Procedimientos de Calidad en la Coordinación de Calidad y Normatividad .....	225
7.2 PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN EN CALIDAD .....	225
Graficas de evaluación para los instructores .....	226
Graficas de evaluación para el curso .....	231
7.3 Proceso de Consulta Externa .....	238
7.4 SUGERENCIAS .....	239
7.5 RESULTADOS OBTENIDOS APOYO A SUBDELEGACIÓN IMSS ENSENADA .....	241
GUARDERIA IMSS ENSENADA .....	241

Resultados obtenidos del clima organizacional de la Guardería IMSS	
Ensenada.....	241
DEPARTAMENTO DE PENSIONADOS Y JUBILADOS .....	242
Resultados de la encuesta aplicada al departamento de pensionados y jubilados	
Subdelegación IMSS Ensenada:.....	242
7.6 CONCLUSIONES.....	245
Procedimientos de Calidad (PC) .....	245
Proceso de Consulta Externa (CE) .....	245
Conclusiones Generales .....	245
CAPITULO 8 .....	247
BIBLIOGRAFÍA .....	247

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	141
Ilustración 2 .....	141
Ilustración 3 .....	142
Ilustración 4 .....	142
Ilustración 5 .....	143
Ilustración 6 .....	143
Ilustración 7 .....	144
Ilustración 8 .....	144
Ilustración 9 .....	145
Ilustración 10 .....	145
Ilustración 11 .....	146
Ilustración 12 .....	146
Ilustración 13 .....	147
Ilustración 14 .....	147
Ilustración 15 .....	148
Ilustración 16 .....	148
Ilustración 17 .....	149
Ilustración 18 .....	149
Ilustración 19 .....	150
Ilustración 20 .....	150
Ilustración 21 .....	151
Ilustración 22 .....	151
Ilustración 23 .....	152
Ilustración 24 .....	152
Ilustración 25 .....	156
Ilustración 26 .....	156
Ilustración 27 .....	157
Ilustración 28 .....	157
Ilustración 29 .....	158
Ilustración 30 .....	158
Ilustración 31 .....	159
Ilustración 32 .....	159
Ilustración 33 .....	160
Ilustración 34 .....	161
Ilustración 35 .....	162
Ilustración 36 .....	162
Ilustración 37 .....	163
Ilustración 38 .....	163
Ilustración 39 .....	164
Ilustración 40 .....	164
Ilustración 41 .....	165
Ilustración 42 .....	165

Ilustración 43.....	166
Ilustración 44.....	166
Ilustración 45.....	167
Ilustración 46.....	167
Ilustración 47.....	168
Ilustración 48.....	168
Ilustración 49.....	169
Ilustración 50.....	169
Ilustración 51.....	170
Ilustración 52.....	170
Ilustración 53.....	171
Ilustración 54.....	171
Ilustración 55.....	172
Ilustración 56.....	172
Ilustración 57.....	173
Ilustración 58.....	173
Ilustración 59.....	174
Ilustración 60.....	174
Ilustración 61.....	175
Ilustración 62.....	175
Ilustración 63.....	176
Ilustración 64.....	176
Ilustración 65.....	177
Ilustración 66.....	177
Ilustración 67.....	178
Ilustración 68.....	178
Ilustración 69.....	181
Ilustración 70.....	181
Ilustración 71.....	182
Ilustración 72.....	182
Ilustración 73.....	183
Ilustración 74.....	183
Ilustración 75.....	184
Ilustración 76.....	184
Ilustración 77.....	187
Ilustración 78.....	187
Ilustración 79.....	188
Ilustración 80.....	188
Ilustración 81.....	189
Ilustración 82.....	189
Ilustración 83.....	190
Ilustración 84.....	190
Ilustración 85.....	191
Ilustración 86.....	191
Ilustración 87.....	209
Ilustración 88.....	209
Ilustración 89.....	210

Ilustración 90 .....	210
Ilustración 91 .....	211
Ilustración 92 .....	211
Ilustración 93 .....	212
Ilustración 94 .....	212
Ilustración 95 .....	213
Ilustración 96 .....	213
Ilustración 97 .....	214
Ilustración 98 .....	214
Ilustración 99 .....	215
Ilustración 100 .....	215
Ilustración 101 .....	216
Ilustración 102 .....	216
Ilustración 103 .....	225
Ilustración 104 .....	226
Ilustración 105 .....	226
Ilustración 106 .....	227
Ilustración 107 .....	227
Ilustración 108 .....	228
Ilustración 109 .....	228
Ilustración 110 .....	229
Ilustración 111 .....	229
Ilustración 112 .....	230
Ilustración 113 .....	230
Ilustración 114 .....	231
Ilustración 115 .....	231
Ilustración 116 .....	232
Ilustración 117 .....	232
Ilustración 118 .....	233
Ilustración 119 .....	233
Ilustración 120 .....	234
Ilustración 121 .....	234
Ilustración 122 .....	235
Ilustración 123 .....	235
Ilustración 124 .....	238
Ilustración 125 .....	238
Ilustración 126 .....	242
Ilustración 127 .....	242
Ilustración 128 .....	243
Ilustración 129 .....	243
Ilustración 130 .....	244
Ilustración 131 .....	244

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Documentos del Procedimiento de Asesorías en Calidad.....	116
Tabla 2 Ponderación .....	140
Tabla 3 Programas de vigilancia .....	204

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama a Proceso del SGC en CCN .....	20
Diagrama b “Procedimiento Asesorías en Calidad” .....	115
Diagrama c “Procedimiento Formación en Calidad” .....	124
Diagrama d.....	125
Diagrama e.....	126
Diagrama f.....	127
Diagrama g.....	128
Diagrama h.....	129
Diagrama i Atención Médica General.....	201
Diagrama j Causa Efecto Situación Actual Guardería.....	219
Diagrama k Causa-Efecto Situación Actual en el Área Administrativa IMSS .	236
Diagrama l Causa Efecto Situación Actual en el Área Médica IMSS .....	237

## ÍNDICE DE FORMATOS

Formato 1 Solicitud de Servicio de Asesoría.....	117
Formato 2 Control de Servicio de Asesoría.....	118
Formato 3 Minuta de Trabajo .....	119
Formato 4 Liberación del Servicio de Asesorías en Calidad .....	120
Formato 5 Reporte de Asesoría .....	121
Formato 6 Informe de Avance de Asesoría en Calidad.....	122
Formato 8 Propuesta de Lista Maestra Procedimientos de Calidad.....	223
Formato 9 Propuesta de Minuta de Trabajo .....	224

## RESUMEN

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es una institución que proporciona servicios de seguridad social en todo el país para todas aquellas personas que están vinculados a otras por un contrato de trabajo. El IMSS tiene casi 15 millones de familias de trabajadores afiliados que, con sus familias, suman cerca de 43 millones de derechohabientes.

El presente trabajo aborda el tema de algunos procedimientos que se encuentran bajo la implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, el cual debe mostrar evidencia de que esta operando efectivamente para proceder a la certificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

La finalidad del proyecto es el dar apoyo a la Coordinación Subdelegacional de Calidad y Normatividad IMSS Ensenada, a través del análisis, identificación, y formulación de herramientas de mejora dentro de los procesos de Asesoría en Calidad, Formación en Calidad y Consulta Externa, para así contribuir en la implementación del sistema antes mencionado. Una vez realizado ello, se pretende realizar un concentrado de toda la información en un documento, y que este sea presentado ante el IMSS para su posterior evaluación.

La metodología seguida para efectuar el proyecto fue primeramente hacer una investigación bibliográfica de los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión de Calidad, cuales son los requisitos que señala la norma ISO 9001:2000 en el control de la documentación, cuáles son las no conformidades encontradas en la última auditoría interna realizada por el Consejo de Salubridad General (CSG) en la Coordinación Delegacional de Calidad y

Normatividad del IMSS en Baja California, buscar dar respuesta al por qué la

delegación no obtuvo la certificación, qué áreas de oportunidad se encontraron, cuáles son los aspectos importantes y/o claves dentro de los procesos de Asesoría en Calidad, Formación en Calidad y Consulta Externa, analizar todos estos elementos mencionados para que de esta manera se puedan formular los documentos de propuesta, y llegar a las conclusiones y sugerencias para el IMSS.

## **CAPITULO 1**

En este capítulo se encuentran descritos los antecedentes de la empresa, la definición del problema, justificación, objetivo general, preguntas de investigación, objetivos específicos, hipótesis, limitaciones y delimitaciones del proyecto presentado.

### **INTRODUCCIÓN GENERAL**

#### **1.1 NOMBRE DEL PROYECTO**

Administración de la Calidad en la Subdelegación IMSS Ensenada.

#### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto esta orientado a la Administración de la Formación en Calidad del personal de la Subdelegación del IMSS en Ensenada y se operará en la Coordinación Subdelegacional de Calidad y Normatividad, comprende un periodo de 7 meses; dentro del cual se llevará un control documentado, preciso y sistemático de las diferentes etapas y su realización en las unidades pertenecientes a la Subdelegación IMSS Ensenada.

#### **1.3 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN**

Fue en la década de los cuarenta cuando los acontecimientos de la Segunda Guerra Mundial abrieron la oportunidad de hacer crecer a la Industria mexicana.

Con este desarrollo industrial que beneficiaba a la nación, se hizo patente también la necesidad de atender los requerimientos que en materia de seguridad y previsión presentaba la creciente cantidad de obreros y empleados que en ese momento demandaban las fábricas y los comercios. Fue así como el 19 de Enero de 1943 nació el Instituto Mexicano del Seguro Social. Con una administración tripartita, integrada por representantes de los trabajadores, los patronos y el gobierno federal, se estableció su Consejo técnico, que comenzó a trabajar de inmediato, fungiendo como Director General el Lic. Ignacio García Téllez. En el año de su fundación se preparó la inscripción de 300 mil trabajadores al IMSS; en ese entonces solo se protegía al trabajador y no a su familia.

Un año mas tarde, surge la inquietud de que hacia falta un símbolo o logotipo que identificara a la Institución, así surgió la idea del águila que protege a una madre con su hijo, símbolo que con ligeras variantes perdura hasta la fecha. Un año más tarde se añadió al símbolo el lema “Seguridad para todos”. A partir de 1949 los beneficios se extendieron a los familiares. En 1950 se inauguró su edificio central en la Avenida Reforma.

Desde entonces la institución otorga servicios de seguridad social en todo el país, a sus derechohabientes y/o usuarios. Y lo hace a través de los servicios que se prestan en diversas ramas de la seguridad social y de las delegaciones y subdelegaciones pertenecientes al IMSS en todos los Estados de la República Mexicana.

#### **1.4 ANTECEDENTES DE LA COORDINACIÓN DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD**

Con la aprobación de la nueva estructura del IMSS, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de Junio del 2003 y como resultado de la búsqueda para fortalecer la capacidad resolutive para el otorgamiento de los

servicios en los diferentes ámbitos de responsabilidad del Instituto, se modificó la estructura de la Dirección de Administración y Calidad, al crearse la Unidad de calidad y normatividad, cuya responsabilidad es la de orientar la organización institucional hacia una administración por calidad, fortalecer las funciones normativas y aumentar la oportunidad en el otorgamiento de los servicios, tanto de las dependencias institucionales como de sus trabajadores.

En este mismo sentido con fines de especialización y para cumplir con una nueva misión, nuevos objetivos y políticas institucionales, se originaron cambios en la estructura orgánica-funcional de las Delegaciones; originando con ello, que esta se conformara de acuerdo con los nuevos esquemas de operación y procesos a cargo de la Coordinación de Calidad y Normatividad.

## **MISIÓN**

Contribuir a la consolidación de la calidad institucional.

## **VISIÓN**

Que nuestros usuarios nos reconozcan como un equipo calificado que asesora y promueve el uso de métodos y técnicas en materia de calidad para la mejora de los resultados en la prestación de sus servicios.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

En las Coordinaciones Sudelegacionales de Organización y Calidad estamos comprometidos a brindar servicios que satisfagan los requisitos y expectativas

de nuestros usuarios, a través del trabajo en equipo y la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad.

## **VALORES ESTRATÉGICOS**

### **INSTITUCIONALIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO**

Como principios de desempeño laboral.

### **LIDERAZGO**

Mediante el ejemplo y congruencia en el desarrollo de nuestras actividades.

### **PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Con un enfoque hacia el usuario.

### **COMPROMISO**

Con la mejora continua de nuestros procesos y servicios.

## **CLIMA LABORAL DE RESPETO Y RECONOCIMIENTO AL PERSONAL**

### **1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN**

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución prestadora de servicios de seguridad social en todo el país para todas aquellas personas que están afiliadas a la misma. El IMSS protege a sus derechohabientes en diversas

ramas de la seguridad social: accidentes de trabajo, maternidad, enfermedades, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, y para llevar a cabo sus funciones cuenta con unidades médicas, hospitales, guarderías, centros de seguridad social, unidades deportivas, centros recreativos, de capacitación, velatorios, y personal capacitado para prestar sus servicios en área medica y administrativa.

Dentro de este personal se encuentran médicos cirujanos generales y especialistas, enfermeras (os), asistentes médicos, personal de laboratorio, licenciados, contadores, auditores, técnicos, ingenieros, asesores, etc. los cuales pueden ser considerados personal de confianza, de base o eventual.

A través de una Coordinación en las Delegaciones y Subdelegaciones ubicadas a lo largo del país, la institución ofrece sus servicios en dos extensas áreas de trabajo:

- 1 Área Médica
- 2 Área Administrativa

La Coordinación Subdelegacional de Calidad y Normatividad se localiza dentro de las Oficinas Subdelegacionales del IMSS Ensenada en el edificio ubicado en Calle 2 da y Alvarado No. 297 en la Zona Centro Ensenada BC. México C.P. 22800, dentro del mismo se encuentran las Coordinaciones Subdelegacionales de Guardería, y Seguridad en el trabajo. Así mismo los Departamentos de Incorporación, Atención y Orientación al Derechohabiente, Fiscalización, Modulo de Recepción y Atención Integral (MORAI), Pensionados y Jubilados, Servicios Administrativos, Servicios Jurídicos, y Comunicación Social.

La Coordinación Subdelegacional de Calidad y Normatividad en Ensenada forma parte del área administrativa dentro del Instituto, por lo que el proyecto parte de esta Coordinación y se extiende hacia el área médica a través de enlaces de apoyo y asesoría a las Unidades de Medicina Familiar, Hospitales y Guarderías pertenecientes a la Subdelegación.

La Coordinación Subdelegacional de Calidad y Normatividad cuenta con un Coordinador Subdelegacional de Calidad y Normatividad y tres practicantes quienes colaboran en la realización de las diferentes actividades de asesoría técnica, capacitación, y apoyo para la promoción de proyectos y programas institucionales de mejora provenientes de nivel central, debiendo ser efectuados tanto en área médica como administrativa dentro de la Institución.

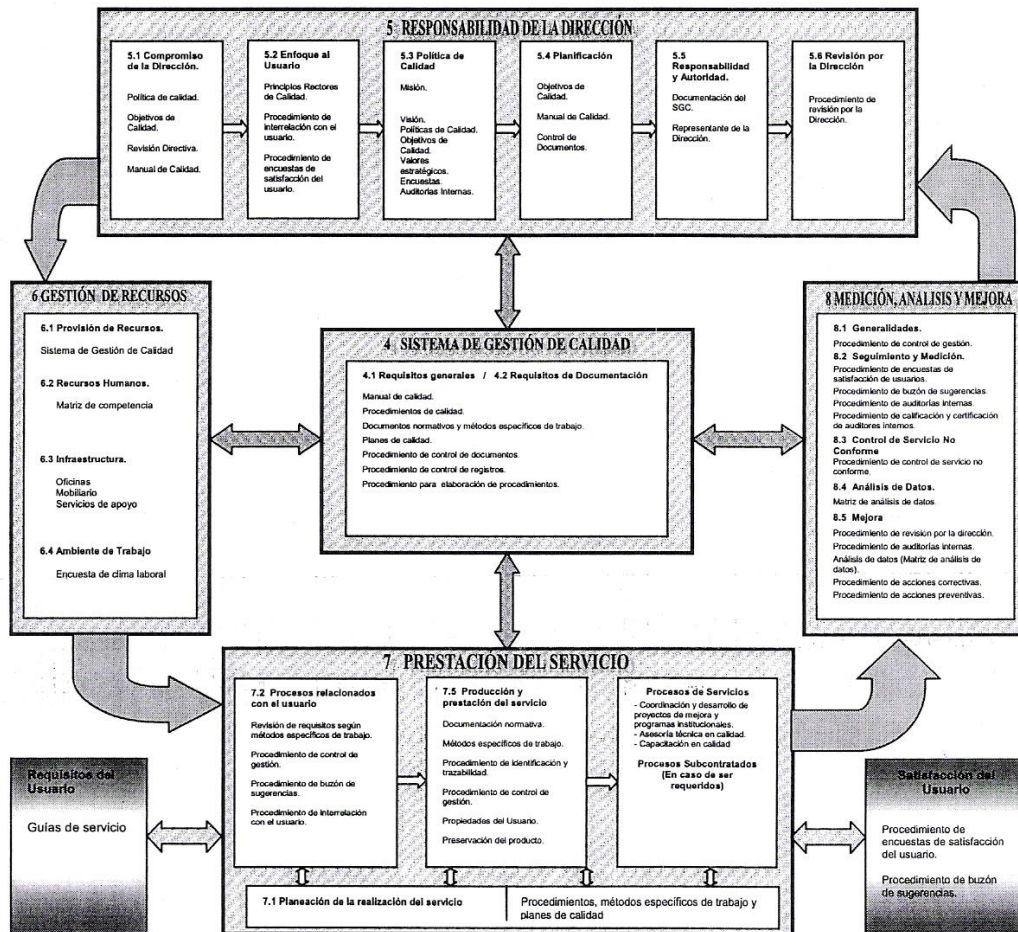
Enseguida se presentará un diagrama general del proceso del Sistema De Gestión de Calidad (SGC) que se debe llevar a cabo dentro de las Coordinaciones Delegacionales de Calidad y Normatividad del IMSS en todo el país, esto con la finalidad de hacer más comprensible este proceso.

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE SGC COORDINACIÓN DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD IMSS



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

<b>MANUAL DE CALIDAD DE LAS COORDINACIONES DELEGACIONALES DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD</b>  <b>Anexo B</b>  <b>Descripción de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de las Coordinaciones Delegacionales de Calidad y Normatividad</b>	FECHA DE ELABORACIÓN		
	DÍA 24	MES 10	AÑO 03
Código: 1C00-004-002			



**Diagrama Proceso del SGC en CCN**

## **1.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El presente proyecto de Administración de Calidad, surge debido a que actualmente no se han logrado avances significativos en la implementación del Modelo de Calidad ISO 9001:2000 en la CCN; por lo que la CCN Delegacional IMSS no cuenta con una certificación interna. Por otra parte existen una gran cantidad de quejas que recurrentemente la comunidad derechohabiente emite (buzones, vía Internet, acude personalmente). Además es importante realizar un análisis de ciertos procesos para así tener conocimiento de aquellas áreas que necesitan ser fortalecidas en la Subdelegación Ensenada. Por lo cual se hace necesario responder a las exigencias y necesidades actuales de los usuarios, mediante la implantación de este Modelo de Calidad en las unidades pertenecientes a la Subdelegación Ensenada.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

A través del apoyo prestado en la implementación del Modelo de Calidad: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en la Subdelegación del IMSS Ensenada, se tendrá un impacto social que fortalecerá de manera integral la Calidad del Servicio que se ofrece, y que actualmente exige la comunidad derechohabiente. Así mismo, se comenzaría a fomentar una nueva cultura de trabajo que creemos permitirá incrementar la satisfacción de la comunidad derechohabiente, y mejorará los procesos de trabajo para agilizar los trámites administrativos. De lo anterior resultarán beneficiados tanto el personal del Instituto, como la comunidad derechohabiente y quienes reciben otros servicios del IMSS.

## **1.8 OBJETIVO GENERAL**

Apoyar y dar soporte en la Administración del Modelo de Calidad que comienza

a ser implementado en la CCN IMSS Ensenada SGC ISO 9001:2000, específicamente en el Proceso de Asesoría en Calidad, Formación en Calidad dentro del área administrativa y el proceso de Consulta Externa en el área médica.

## **1.9 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Que requisitos debe cumplir un Sistema de Gestión de Calidad?

¿Cuáles son los requisitos que señala la norma ISO 9001:2000 en el control de la documentación?

¿Cuáles son las no conformidades encontradas en la última auditoría interna realizada por el Consejo de Salubridad General (CSG) en la Coordinación Delegacional de Calidad y Normatividad del IMSS en Baja California?

¿Por qué la Delegación no obtuvo la certificación?

¿Qué áreas de oportunidad se encontraron?

¿Cuáles son los aspectos importantes y/o claves dentro de los procesos de Asesoría en Calidad, Formación en Calidad y Consulta Externa?

## **1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la aplicación del Modelo de Calidad que se está implementando actualmente en la Subdelegación IMSS Ensenada.
- Realizar un Análisis de la implementación actual del Modelo de Calidad, en los procesos de Asesoría en Calidad, y Formación en Calidad en el área Administrativa de la Subdelegación.
- Realizar un análisis del Proceso de Consulta Externa.
- Identificar aspectos relevantes en los cuales se puedan proponer posibles mejoras dentro de los procesos mencionados con anterioridad.
- Revisar los hallazgos que fueron encontrados en la auditoría: No conformidades mayores/ menores, y oportunidades de mejora.

- Formular herramientas que se han de considerar pertinentes; y que puedan utilizarse para ayudar a la implantación del Modelo de Calidad mencionado con anterioridad.
- Concientizar al personal de la Subdelegación IMSS Ensenada mediante cursos- talleres de sensibilización ante el cambio, a través de paquetes educativos autorizados por nivel central.
- Evaluar los resultados obtenidos de los participantes e instructores de los Cursos-Talleres, para analizar los conocimientos adquiridos.
- Presentar una propuesta documentada al IMSS del proyecto para su posterior evaluación.

### **1.11 HIPÓTESIS**

Mediante la aplicación del proyecto de Administración de Calidad en la Subdelegación IMSS Ensenada se podrá detectar las necesidades actuales de la Comunidad Derechohabiente, y deficiencias tanto del personal como de los procesos mencionados en las áreas Médicas y Administrativas de la Subdelegación Ensenada; con lo cual podrán proponerse mejoras que al ser aplicadas, darían como resultado el fortalecimiento y apoyo en la implantación de Modelo de Gestión de Calidad; y esto permitirá que el personal participe y responda ante los constantes cambios.

### **1.12 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES**

Existen algunos factores que limitan la realización de este proyecto, entre ellos se puede citar: el tiempo, la disponibilidad de la información. Primeramente se dispone de un lapso no mayor a 6 meses, como periodo destinado a la realización de las prácticas profesionales, por lo que resulta ser un periodo muy corto para presenciar la implementación de todas las mejoras propuestas. Otro

aspecto importante es el de la disponibilidad de la información, ya que dentro del Instituto la información sobre paquetes y auditorías es considerada como confidencial y aunque nuestra participación como practicantes dentro de la Institución es muy extensa, no formamos parte del personal del Instituto para así tener fácil acceso a la misma. Aunado a lo anterior se requieren más recursos materiales y económicos para lograr un mayor alcance del proyecto y así poder cumplir con los objetivos propuestos, debido a que la Subdelegación del IMSS en esta Ciudad abarca las Oficinas Subdelegacionales del IMSS Ensenada y 8 Unidades tanto de Medicina Familiar (UMF) como Hospitales Generales (HGZ) y algunas de estas unidades se localizan en el poblado de San Quintín y El Valle de Guadalupe, por lo que se requiere salir de la ciudad y programar con anterioridad los traslados a las mismas.

## CAPITULO 2

En este segundo capitulo se describe el marco de referencia, donde se encuentran los fundamentos teóricos utilizados en el desarrollo de el proyecto, así como la metodología seguida.

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### CALIDAD

ISO 9000:2000 la define como el “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.<sup>1</sup>

American National Standard Institute (ANSI) y la American Society for Quality (ASQ), definen a la Calidad como “La totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas”.<sup>2</sup>

Calidad según:

Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”

Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

Genichi Taguchi: “Calidad es la menor perdida posible para la sociedad”.

---

<sup>1</sup> ISO 9000:2000, 3.1.1

<sup>2</sup> R. Evans, James, Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” Internacional Thompson ED, pág. 15. México, 2004.

Edward Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.

Shewart:”La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

La calidad según los especialistas, se define como “el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. La forma de medirla esta en función del grado en que satisfacen el producto y/o servicio los requerimientos de los clientes”.<sup>3</sup>

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”.<sup>4</sup>

“Gestionar la calidad implica desarrollar un sistema eficaz, un sistema que permita el desarrollo constante de la organización”.<sup>5</sup>

## **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

“La administración de toda la organización de manera que todas las áreas de los productos y servicios que son importantes para el cliente sean sobresalientes”.<sup>6</sup>

---

3 Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología • Apéndice 214• 2006

4 ISO 9000:2000, 3.2.8

5 Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, "ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios", Pág. 25.

6 Chase, Jacobs, Alquilano. "Administración de la Producción y Operaciones". Págs. 304, 323.

La administración de la calidad tiene dos metas operacionales fundamentales, que son:

1. Diseñar cuidadosamente el producto o servicio.
2. Asegurarse de que los sistemas de la organización puedan producir de manera consistente el diseño.

Los principales teóricos del movimiento de la calidad, en especial Philip Crosby, W. Edwards Deming y Joseph M. Juran los llamados gurús de la calidad coinciden en un mismo mensaje general para la administración de la calidad: para lograr una calidad sobresaliente se requiere un liderazgo de calidad por parte de la alta gerencia, un enfoque en el cliente, una participación total de la fuerza laboral y una mejora continua basada en rigurosos análisis de los procesos.

La forma de lograr la administración de la calidad ya no es un secreto para nadie. El reto está en asegurar que un programa de calidad tenga en realidad un enfoque en el cliente, además de que sea ágil para hacer las mejoras rápidas que se requieran sin perder de vista las necesidades actuales del negocio. Los sistemas de calidad deben analizarse para asegurar su propia calidad. También es necesario mantener una cultura de calidad a largo plazo. Algunas compañías que adquirieron una excelente reputación por la calidad en las décadas de 1980 y 1990 se quedaron, por decirlo de alguna manera, sin gasolina en sus esfuerzos de calidad. Sus administradores no pudieron mantener el nivel de entusiasmo necesario para que la calidad siguiera siendo una meta de máxima prioridad. Como ha expresado Tom Peters, “la mayoría de los programas de calidad fallan por una de dos razones: tienen un sistema sin pasión, o una pasión sin sistema”.

## **SERVICIO**

“Acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la empresa de servicio”.<sup>7</sup>

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; es intangible y no da lugar a la propiedad de ninguna cosa”.<sup>8</sup>

“Cualquier actividad primaria o complementaria que coproduce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”.<sup>9</sup>

En el servicio las actividades de este sector tienen la particularidad de realizar trabajos cuyo resultado no se materializa en bienes u objetos tangibles. Son necesarios para la satisfacción de muchas necesidades sociales y son fundamentales para el funcionamiento del sistema económico.<sup>10</sup>

La empresa de servicios es la gerencia de organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. Entre éstas se cuentan servicios tan familiares como bancos, aerolíneas, hospitales, firmas de abogados, almacenes minoristas y restaurantes. En esta categoría es posible hacer aún otra distinción importante: servicios con base en instalaciones, donde el cliente debe acudir a las instalaciones de servicio, y servicios con base in situ, en donde la producción y el consumo del servicio se desarrollan en el entorno del cliente.

Desde esta perspectiva, la organización existe para servir al cliente, y los sistemas y el personal existen para facilitar el proceso de servicio. Algunos sugieren que la organización de servicios también existe para servir a la fuerza laboral, porque por lo general esta determina como es percibido el servicio por

---

7 R. Evans, James, Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” Internacional Thompson ED, pág. 49. México, 2004.

8 Willingham.Ron. 1996, “La calidad vista desde una perspectiva técnica y humana”.pps IMSS

9 R. Evans, James, Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” Internacional Thompson ED, Pág. 59. México, 2004.

10 Espadas Ancona Uuc-Kib, Reyes Domínguez Guadalupe, Vallado Fajardo Iván, “Estructura Socioeconómica de México” Ed. Nueva Imagen, Pág. 30. México, 1996.

los clientes. En lo que respecta a este último punto, el cliente obtiene el tipo de servicio que merece la gerencia; en otras palabras, la manera en que la gerencia trata al empleado es la manera en que el empleado tratará al público. Si la fuerza laboral ha recibido un buen entrenamiento y se encuentra bien motivada por la gerencia, hará una buena labor con sus clientes.

Contacto con el cliente se refiere a la presencia física del cliente en el sistema, y creación del servicio se refiere al proceso laboral que se realiza para proveer el servicio en sí. Grado de contacto <sup>11</sup>se puede definir aproximadamente como “el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema en comparación con el tiempo total que toma prestar el servicio al cliente”. En términos generales, cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo de contacto entre el sistema de servicio y el cliente, mayor será el grado de interacción entre los dos durante el proceso de producción del servicio.

A partir de esta conceptualización, se dice que los sistemas de servicio con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquellos que con un bajo grado de contacto con el cliente. En los sistemas de alto contacto, el cliente puede afectar el tiempo de demanda, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio, puesto que el cliente participa en el proceso. Por consiguiente, en el sector de servicios la capacidad se convierte en un tema dominante. Así pues, un parámetro de diseño importante en servicios es “¿Qué capacidad debemos buscar?” Una capacidad demasiado grande genera costos excesivos. Una capacidad insuficiente lleva a pérdida de clientes.

El diseño de una organización de servicios implica cuatro elementos de los que James Heskett denomina la “visión estratégica de servicio<sup>12</sup>”. El primer elemento es la identificación del mercado objetivo (¿Quién es el cliente?; el

---

11 Chase, Alquilano, Jacobs. “Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios”. Ed. Mac Graw Hill, Pág. 45. México, 2005.

12 James Heskett, “Lessons from the Service sector, Harvard Business Review, Marzo-Abril 1987, pp. 118-26.

segundo es el concepto de servicio (¿Cómo se diferencia el servicio en el mercado?); el tercero es la estrategia de servicio (¿Cuál es el paquete de servicio y el enfoque operacional del servicio?); y el cuarto es el sistema de entrega del servicio (¿Cuáles son los procesos, el personal y las instalaciones mediante los que se crea el servicio?).

## **CALIDAD EN EL SERVICIO**

Un servicio puede ser tan sencillo como responder a una queja o tan complejo como aprobar la hipoteca de una casa. El North American Industry Classification System (NAICS) describe a las organizaciones de servicio como aquellas que “se dedican principalmente a prestar gran variedad de servicios a personas, negocios o dependencias de gobierno y otras organizaciones. Se incluyen los hoteles y otros lugares de alojamiento, establecimientos que ofrecen servicios personales, de negocios, de reparación y diversión, los servicios de salud, jurídicos, de ingeniería y otros servicios profesionales; las instituciones educativas, las organizaciones que ofrecen membresías y otros servicios diversos.”<sup>13</sup>

Esta clasificación de las organizaciones de servicios incluye todas aquellas que no son de manufactura, excepto los sectores industriales como el agrícola, minero y de la construcción. También se incluyen en esta categoría las empresas de bienes raíces, servicios financieros, comercio al detalle, de transporte y del sector de servicios públicos.

Los negocios que son solo de servicios ofrecen productos intangibles. Entre algunos ejemplos se incluyen un despacho de abogados, cuyo producto es la asesoría legal, y una clínica de salud, cuyo producto es la comodidad y una mejor salud.

---

13 R. Evans, James, Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” Internacional Thompson ED, Pág. 58. México, 2004.

El sector de servicios creció con rapidez en la segunda mitad del siglo XX. Este mismo sector empezó a reconocer la importancia de la calidad algunos años después que el de manufactura. Esta demora se puede atribuir al hecho de que los sectores de servicio no enfrentan la misma agresiva competencia extranjera que los de la manufactura. Otro factor es la elevada rotación de los empleados del sector servicios que, por lo regular, paga menos que los sectores de transformación. Los cambios constantes en el personal dificultan el establecimiento de una cultura para la mejora continua. Además, la misma naturaleza de la calidad cambio el enfoque en los defectos de los productos al logro de la satisfacción del cliente.

La importancia de la calidad en los servicios no puede subestimarse. Algunos estudios demuestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento al conservar solo un poco más de 5 por ciento de los clientes que sus competidores retienen. Esta gran diferencia se debe a que el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto que los costos relacionados al conservarlos. Las empresas que tienen clientes leales de mucho tiempo atrás (aun cuando sus costos unitarios sean mas altos y tengan menor participación en el mercado) superan financieramente a sus competidores, que presentan una rotación de clientes más elevada.

Las definiciones de calidad que se aplican a los productos de manufactura también aplican en el caso de los productos de servicio. La misma naturaleza de estos últimos implica que deben responder a necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Estas expectativas deben convertirse en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas que rigen las actividades de manufactura.

La producción de servicios difiere de la manufactura en varios aspectos, y estas diferencias representan implicaciones importantes para la administración de la calidad. A continuación describimos las más significativas.

- 1 A menudo, es difícil identificar y medir las necesidades de los clientes y los estándares de reempeño, sobre todo porque los clientes definen cuales son estos, y cada cliente es diferente.
- 2 Por lo regular, la producción de servicios requiere de mayor grado de personalización que la de manufactura. Médicos, abogados, vendedores de seguros y empleados de servicios de comida deben adaptar los servicios a sus clientes. En la manufactura la meta es la uniformidad.
- 3 El resultado de muchos sistemas de servicios es intangible, mientras que en los de manufactura se producen servicios tangibles y visibles. La calidad de la manufactura se puede evaluar comparándola con las especificaciones de diseño de la empresa (por ejemplo, la profundidad de un corte debe ser de 0.125 pulgadas), pero la calidad del servicio solo se puede medir comparándola con las expectativas subjetivas y nebulosas y las experiencias pasadas de los clientes. (¿Cuál es una “buena” experiencia de ventas?) Asimismo, el cliente puede “poseer y conservar” un producto fabricado, pero solo recuerda el servicio. Los bienes fabricados se pueden reordenar o reemplazar por el fabricante, pero un mal servicio solo se compensa con disculpas y la reparación de los daños.
- 4 Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, mientras que los bienes fabricados se producen antes de su consumo. Además, muchos servicios se deben llevar a cabo según la conveniencia del cliente. Por tanto, no es posible almacenarlos, manejarlos en un inventario ni inspeccionarlos antes de su entrega, como en el caso de los productos manufacturados. Por tanto, es necesario prestar mucha atención a la capacitación y la integración de la calidad en el servicio, como medio de asegurar la calidad.

- 5 A menudo, los clientes participan en el proceso de servicio y están presentes mientras se lleva a cabo, en tanto que la manufactura se realiza lejos del cliente. Por ejemplo, los clientes de un restaurante de comida rápida hacen su pedido, llevan la comida a la mesa y se espera que limpien la mesa al terminar de comer.
- 6 Por lo general, en los servicios la mano de obra es intensiva, mientras que en la manufactura es de capital intensivo. La calidad de la interacción entre los seres humanos es un factor vital para los servicios que requieren del contacto entre personas. Por ejemplo, la calidad del cuidado en un hospital depende en gran medida de las interacciones entre pacientes, enfermeras, médicos y otros empleados. Los bancos saben que la amabilidad de los cajeros es un factor clave para conservar a sus clientes. Por tanto, el comportamiento y la moral de los empleados de servicios son cruciales para ofrecer una experiencia de calidad.
- 7 Muchas organizaciones de servicios manejan gran cantidad de operaciones con sus clientes. Por ejemplo, en un día de trabajo normal, el Royal Bank of Canada procesa más de 5.5 millones de transacciones para 7.5 millones de clientes a través de 1600 sucursales y más de 3500 cajeros automáticos, y FedEx maneja diariamente millones de envíos en todo el mundo. Estos volúmenes tan altos aumentan las probabilidades de error.

Estas diferencias hacen que para muchas organizaciones de servicios sea difícil aplicar los principios de calidad total, y fomentan la percepción equivocada de que la administración de la calidad no se puede lograr con eficacia en los servicios.

Existen algunos componentes de la calidad en el sistema de servicios, muchas organizaciones de servicios, como líneas aéreas, bancos y hoteles tienen sistemas de calidad bien desarrollados. Estos empiezan con un compromiso hacia los clientes. Para muestra de esto se puede mencionar a la compañía

Amazon.com, la cual es pionera en muchas estrategias innovadoras para aumentar la satisfacción del cliente, que van desde el diseño de un sitio Web fácil de usar hasta la satisfacción rápida de los pedidos. El profesor Claes Fornell, creador del Índice de Satisfacción de los Clientes Estadounidenses afirmó:

“Amazon.com sigue mostrando muy altos niveles de satisfacción entre sus clientes. Con una calificación de 88 (5 por ciento arriba), genera un nivel de satisfacción sin precedentes en el sector de servicios. Sin embargo, al mismo tiempo, Barnes and Noble le sigue muy de cerca (87,6 por ciento arriba). Esto nos hace creer que la tarea de la venta electrónica de libros ha sido totalmente dominada. Quizá sea así, pero Amazon se ha diversificado mucho mas allá de los libros y ahora vende numerosos productos más y esta en camino de convertirse en al primera tienda departamental electrónica. ¿La satisfacción de los clientes de Amazon.com puede aumentar más? La información más reciente del ACSI sugiere que esto es posible. Tanto el servicio como la propuesta de valor que Amazon ofrece se han incrementado exponencialmente”.

Ahora bien, la calidad del servicio se puede considerar desde una perspectiva análoga a la manufactura; por ejemplo, los estándares técnicos, como los componentes de una habitación bien distribuida en un hotel, la velocidad de una operación de servicio o la precisión de la información. Sin embargo, es más difícil manejar las características intangibles de la calidad, porque casi siempre dependen del desempeño y comportamiento de los empleados. Desde luego, esta dependencia no implica que estos factores no sean importantes en la manufactura (por supuesto) pero tienen importancia muy especial en los servicios, así como la tecnología de ingeniería la tiene en la manufactura.

**El personal.** Los clientes evalúan un servicio primero por la calidad del contacto humano. Una encuesta realizada por i.e. Hall Street Journal descubrió que las principales quejas de los estadounidenses en cuanto a los empleados de servicio son en contra del personal de entregas o representantes de ventas que

nunca llegan cuando las personas se quedan en casa para esperarlos a la hora programada, los vendedores con información pobre y los vendedores de mostrador que hablan por teléfono mientras proporcionan un servicio, los que dicen: “Este no es mi departamento”, o bien, que contestan de mala gana o no saben como funciona un producto.

Muchas empresas de servicios actúan según el lema: “Si cuidamos a nuestros empleados, ellos cuidaran de nuestros clientes”. En FedEx, por ejemplo, el credo de la empresa se expresa de manera sencilla: Personas, Servicio, Utilidades. Todas las decisiones potenciales de la empresa se evalúan por sus defectos en los empleados (personas), sus clientes (servicio) y el desempeño financiero de la empresa (utilidades); en ese orden. FedEx tiene una filosofía de “no despidos”, y su “procedimiento de trato justo garantizado” para solucionar los problemas de sus empleados se utiliza como modelo en otras empresas de distintos sectores. A los empleados se les motiva para que sean innovadores y para que tomen decisiones que se ajusten a las metas de calidad y satisfacción del cliente. Los trabajadores de base pueden calificar para ascensos a puestos administrativos, y la empresa tiene un programa bien desarrollado de reconocimientos para las contribuciones, individual y en equipo, al desempeño de la empresa. La administración de FedEx establece metas cada vez mas altas para el desempeño de calidad y satisfacción del cliente, e invierte mucho dinero en tecnología de punta y en la construcción de su reputación de ser un excelente patrón.

Por desgracia, en muchas empresas los empleados de base (dependientes de mostrador, recepcionistas, mensajeros, etc., que son quienes tienen mas contacto con los clientes) reciben el salario mas bajo, un entrenamiento mínimo, tienen poca autoridad para tomar decisiones y poca responsabilidad (lo que conocemos como empoderamiento). Los empleados de servicios de alta calidad necesitan sistemas de incentivos que reconozcan los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente y los comportamientos enfocados hacia este, las

habilidades y competencias apropiadas para realizar el trabajo, y supervisores que actúen más como entrenadores y profesores que como administradores. El entrenamiento es muy importante, porque los empleados de servicios necesitan ser hábiles para manejar todas las interacciones con los clientes, desde saludarlos hasta hacerles preguntas correctas.

The Ritz-Carlton Hotel Company es una empresa de servicios con un ejemplar enfoque hacia su personal. El lema de The Ritz-Carlton Hotel Company es: “Somos damas y caballeros que sirven a damas y caballeros”, y todos los empleados reciben el mismo trato que se da a los huéspedes. La empresa se concentra en desarrollar una “fuerza laboral con competencias y autoridad que trabaje con orgullo y alegría”, asegurándose de que todos saben lo que tienen que hacer, que también lo hacen y tienen la autoridad de realizar cualquier cambio necesario. Por ejemplo, la función de una camarera no solo es hacer las camas, sino crear una experiencia memorable para el cliente. Cada hotel tiene un director de recursos humanos y un gerente de capacitación, quienes están apoyados por el líder de calidad del hotel. Cada área de trabajo tiene una persona que se encarga del entrenamiento del departamento y es responsable de entrenar y certificar a los empleados nuevos en su unidad. The Ritz-Carlton utiliza un instrumento altamente predictivo que denomina de “reclutamiento según los rasgos de carácter”, a fin de determinar la aptitud de los candidatos para cada uno de los 120 puestos. Los empleados nuevos reciben dos días de inducción, en la cual los directivos demuestran personalmente los métodos de la empresa e inducen sus valores. Tres semanas después, los gerentes supervisan la eficacia de la enseñanza y realizan en una sesión el seguimiento de la capacitación. Posteriormente los empleados nuevos deben presentar pruebas por escrito y de demostración de habilidades con el fin de recibir un certificado en sus áreas de trabajo. Todos los días, en cada área de trabajo, el supervisor de cada turno lleva a cabo una junta para la inducción y alineación con la calidad. Los empleados reciben entrenamiento y orientación continuos para actualizar sus habilidades y mejorar el desempeño, reforzar el propósito de

su puesto y recibir reconocimientos para sus logros. A través de estos y otros mecanismos, los empleados reciben más de 100 horas de educación de calidad dirigida a adoptar el compromiso de ofrecer un servicio de primera, solucionar problemas, establecer objetivos y generar nuevas ideas. Los empleados tienen el poder de “mover cielo, mar y tierra para satisfacer a un cliente”, pedir la ayuda de otros empleados para resolver los problemas, gastar hasta 2000 dólares para hacer que un cliente se sienta a gusto, decidir los términos de negocios para la venta de un servicio, participar en el establecimiento de planes para su área de trabajo en particular y hablar con cualquier persona en la empresa acerca de cualquier problema. The Ritz-Carlton redujo su índice de rotación de personal de manera constante desde 1989 hasta alcanzar 30 por ciento en 1999, índice muy por debajo de la medida del sector.

Los investigadores han demostrado en repetidas ocasiones que cuando la de un empleado de servicio en su trabajo es alta, la satisfacción del cliente también lo es, y cuando la satisfacción del cliente también es baja.

**Tecnología de la información.** La tecnología de la información comprende la computación, la comunicación, el procesamiento de datos y otros medios para transformar los datos en información útil. El uso inteligente de la tecnología de la información no solo lleva a una mejora de la calidad y la productividad, sino también a la obtención de una ventaja competitiva, sobre todo cuando la tecnología se utiliza para servir mejor a los clientes y para que estos hagan negocios con la empresa en forma más sencilla.

Muchos sectores de servicios explotan la tecnología de la información para mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, los restaurantes usan terminales manuales de computadora para acelerar las comandas y apresurar su procesamiento. Un pedido se transmite al instante a la cocina o al bar, donde aparece en pantalla y se imprime la cuenta del cliente. Además de ahorrar tiempo, estos sistemas aumentan la precisión al estandarizar los

procedimientos de comanda, facturación e inventarios y reduciendo la necesidad de escribir a mano. Las autorizaciones de crédito, que antes se hacían por teléfono y tardaban varios minutos, ahora se logran en segundos a través de sistemas computarizados de autorización.

La tecnología de la información es esencial para la calidad en las modernas organizaciones de servicios debido a los altos volúmenes de información que se deben procesar y a que los clientes exigen los servicios a mayor velocidad.

### **Calidad en el Cuidado de la Salud**

Un sector de servicios que enfrenta una presión continua por mejorar la calidad (y que se interesa cada vez más en ella) es la del cuidado de la salud. Este sector se ha concentrado en la calidad desde hace tiempo. En 1910, el doctor Ernesto Codman propuso el “sistema de resultados finales para la estandarización en los hospitales”. En este sistema, un hospital realizaría un seguimiento de todos sus pacientes el tiempo suficiente para determinar si el tratamiento fue eficaz; si no lo fue, el hospital intentaría determinar la razón, a fin de tratar con éxito casos similares en el futuro. El American Collage of Surgeons (ACS) desarrolló los estándares Mínimos para los Hospitales en 1917 e inició las inspecciones al año siguiente. La Joint Comisión of Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO), el organismo de acreditación para el cuidado de la salud más importante, se creó en 1951 gracias a la colaboración de la ACS y otros organismos para ofrecer acreditación voluntaria. Su misión es “mejorar de manera continua la seguridad y la calidad del cuidado que se ofrece al público a través de la acreditación y de servicios relacionados que apoyan la mejora en el desempeño de las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud”. En 1970, las normas para la acreditación cambiaron a fin de representar los niveles de calidad óptimos, en lugar de los niveles mínimos a básicos. En 1992, la JCAHO estableció nuevas normas de acreditación, con las que exigía a los directores generales de todos los hospitales recibir capacitación en los

métodos del CQI (siglas en inglés de continuous quality improvement, mejora continua de la calidad, término que en la profesión del cuidado de la salud se emplea para referirse a las iniciativas de calidad). Las nuevas normas destacan los conceptos de mejora de la calidad e incluyen principios de calidad más completos en áreas como revisión de casos quirúrgicos, evaluación del uso de sangre y evaluación del uso de medicamentos.

El National Committee for Quality Assurance (NCQA), que es similar a la Joint Commission, es una organización privada no lucrativa dedicada a mejorar la calidad en el cuidado de la salud. Las principales actividades de la organización consisten en evaluar e informar sobre la calidad de los planes de salud que se elaboran en el país, trabajo que ha dado lugar a asociaciones y esfuerzos de colaboración con muchos estados, el gobierno federal, grupos patronales y de consumidores y muchas de las principales corporaciones y coaliciones de negocios de estados Unidos. La misión del NCQA es proporcionar la información que permita a compradores y consumidores de servicios del cuidado de la salud distinguir entre los planes basados en la calidad, permitiéndoles de esta manera tomar decisiones de comprar con mejor información. Esta mayor información motiva a los programas a competir sobre una base de la calidad y el valor, en lugar del precio y la red de proveedores. Los esfuerzos giran alrededor de dos actividades, la acreditación y la evaluación del desempeño, que son estrategias complementarias que producen información para guiar la elección. Estas actividades están integradas en el programa de acreditación del NCQA, que incluye medidas de desempeño seleccionadas en áreas claves como la satisfacción de sus miembros, la calidad del cuidado, el acceso y el servicio.

El NCQA inició la acreditación de las organizaciones que manejan el cuidado de la salud (MCO siglas en inglés de managed care organizations) en 1991, como respuesta a la necesidad de información objetiva estandarizada acerca de la calidad de estas organizaciones. Aunque el programa de acreditación de MCO

es voluntario, pero riguroso, ha sido bien recibido en el sector del cuidado de la salud administrado, y casi la mitad de las MCO del país participan actualmente en el proceso de acreditación del NCQA. Para que el NCQA acredite una organización, esta debe someterse a una investigación y cumplir con ciertas normas diseñadas para evaluar los sistemas clínico y administrativo del plan de salud. En particular, las investigaciones para la acreditación del NCQA vigilan los esfuerzos del plan por mejorar de manera continua la calidad del cuidado y el servicio que presta.

Se han creado otras organizaciones, como el Institute for Healthcare Improvement (IHI), para apoyar la mejora de la calidad en el cuidado de la salud. Entre los objetivos del IHI se tienen mejores niveles de las condiciones de salud, mejores resultados clínicos, menores costos sin comprometer la calidad, mayor acceso a los servicios, un sistema del cuidado de la salud más fácil de usar y mayor satisfacción entre los pacientes y las comunidades. El IHI se concentra en fomentar la colaboración, en lugar de la competencia, entre las organizaciones del cuidado de la salud y promueve el uso de herramientas para el control de la calidad que hayan probado ser eficientes en la manufactura. Uno de los primeros proyectos piloto que el IHI manejó en 37 unidades de cuidado intensivo dio como resultado una reducción importante en los casos de neumonía y otras complicaciones, periodos de hospitalización más cortos entre los pacientes y reducciones en los costos hasta 30 por ciento.

A pesar de los esfuerzos de acreditación y colaboración dirigidos a la calidad, el sector enfrenta retos importantes. Un estudio que realizó el presidente de la Advisory Comissions on Consumer and Quality in the Health Care Industry en 1998, titulado Quality First: Better Health Care for All Americans, señaló diversos tipos de problemas de calidad en el cuidado de la salud. Estos incluyen:

- 1. Errores que se pueden evitar:** Muchos estadounidenses resultan lesionados durante su tratamiento, y algunos mueren prematuramente como consecuencia de este. Por ejemplo, un estudio de lesiones a los pacientes que recibieron tratamiento en hospitales del estado de Nueva York reveló que 3.7 por ciento tuvieron experiencias diversas, las que llevaron a la muerte al 13.6 por ciento y 2.6 por ciento a una discapacidad permanente, y que alrededor de una cuarta parte de estas malas experiencias se debió a la negligencia. Un estudio a nivel nacional demostró que, entre 1983 y 1993, los fallecimientos debido a una mala prescripción de medicamentos aumentaron más de dos veces, con 7 391 muertes atribuidas a errores médicos solo en 1993.
- 2. Subutilización de los servicios:** Millones de personas no reciben el cuidado necesario y sufren de complicaciones innecesarias que aumentan los costos del cuidado de la salud y reducen la productividad. Por ejemplo, un estudio entre los pacientes de Medicare con infarto al miocardio demostró que solo 21 por ciento de ellos recibieron bloqueadores beta, y que la tasa de mortalidad entre quienes los recibieron fue 43 por ciento más baja que en el otro grupo. Alrededor de 18 000 personas mueren cada año de ataques al corazón por no recibir las intervenciones adecuadas.
- 3. Uso excesivo de los servicios:** Millones de estadounidenses reciben servicios del cuidado de la salud innecesarios, situación que incrementa los costos y a menudo pone en riesgo su salud. Por ejemplo, un análisis de las histerectomías realizadas en siete planes de salud calculó que seis de ellas fueron inapropiadas.
- 4. Variación en los servicios:** Todavía existe un patrón de amplia variación en los servicios del cuidado de la salud, entre las que se incluyen variaciones regionales y variaciones en áreas menores. Este patrón indica que la práctica del cuidado de la salud no evoluciona a la par que la ciencia del cuidado de la salud para asegurar una práctica basada en los resultados obtenidos en Estados Unidos.

En el reporte de la comisión se incluyeron más de 50 recomendaciones para solucionar estos problemas. Entre éstas, que comprenden el uso de indicadores, la participación de los grupos de interés, la prevención de errores y la mejora continua, apoyan la filosofía de la calidad.

En 1990, SSM Health Care, cuyo perfil ha sido presentado, se convirtió en una de las primeras organizaciones para el cuidado de la salud en Estados Unidos en implantar el CQI en todas sus unidades. Cinco años más tarde, después de visitar a los ganadores del premio Baldrige en el sector manufactura y aprender sus prácticas, SSM instituyó un nuevo plan de liderazgo y financiera, creó una nueva conferencia para compartir las mejores prácticas entre sus hospitales y adoptó un modelo de CQI mejorado que permite la rápida identificación y corrección de los problemas potenciales. En 2002, SSM se convirtió en el primer ganador del Premio Baldrige en el área del cuidado de la salud. Entre otros ejemplos se incluyen el New England Deaconess Hospital en Boston, donde los equipos identifican los problemas que aumentan la estadía en el hospital, logrando una reducción del 10 por ciento en los días de hospitalización en un periodo de dos años; y el Nash General Hospital, en Rocky Mount, Carolina del Norte, que analizó los procesos en el departamento de urgencias y redujo los días de hospitalización en más de 50 por ciento.

Otro ejemplo es el Virginia (VBASC) que construyó una nueva unidad de cirugía para pacientes externos utilizando los principios de calidad total. El centro comprometió a los empleados para que redactaran un manual de políticas y procedimientos. En la actualidad, sigue pidiéndoles su opinión sobre la calidad de su trabajo individual y a nivel de organización, como un todo, para fomentar y apoyar el desarrollo profesional, empoderar a los empleados para desarrollar y administrar programas innovadores, escuchar a los clientes y actuar de acuerdo con sus sugerencias, ver a los cirujanos y su personal de oficina como clientes clave, demostrar un fuerte enfoque hacia los clientes internos, medir y evaluar en forma objetiva todo lo que hacen y llevar a cabo reuniones mensuales de CQI.

Aunque muchas organizaciones para el cuidado de la salud observan mejoras medibles debido a sus iniciativas de calidad, éstas ocurren sobre todo en las áreas de reducción de costos y aumento en la eficiencia. Un desafío significativo que casi todas enfrentan es hacer que sus médicos participen en el proceso de calidad. Muchas piden su participación en equipos y comités, creando una red de enlace entre la administración y los médicos, con la capacitación como objetivo.

Aunque el sistema nacional del cuidado de la salud como un todo quizás necesita una reestructuración, muchos proveedores individuales han recurrido a la calidad como medio para lograr un mejor desempeño y la satisfacción del cliente.

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

“Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.<sup>14</sup>

“Cuando un conjunto de elementos operan interrelacionados tenemos un sistema. Cuando estos elementos se refieren a actividades coordinadas que incluyan política de empresa, fijación de objetivos, organización, tratamiento del factor humano, satisfacción del cliente, y economía entre otras, hablamos de sistema de gestión.”<sup>15</sup>

Un Sistema de Gestión de Calidad esta formado por:

- La estructura organizacional.
- Los procesos.
- Los procedimientos

---

<sup>14</sup> ISO 9000:2000, 3.2.3.

<sup>15</sup> Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás, "ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios», Pág. 25

Los recursos

◆ Estos elementos en conjunto deberán seguir un enfoque hacia la **Calidad**.

Para poder llevar a cabo un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), es preciso que se tomen en cuenta los principios que a continuación se describen:

### **Principios de Gestión de Calidad**

1. **Enfoque al cliente:** Conocer los requisitos del usuario y tratar de exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo:** Establecer unidad de propósito y dirección de la organización.
3. **Involucramiento del Personal:** El involucramiento del personal posibilita que las habilidades del mismo se aprovechen para beneficio de la Organización.
4. **Enfoque de Procesos:** Los resultados deseados se obtienen más eficientemente cuando los resultados y recursos son gestionados como un proceso.
5. **Enfoque de Sistemas para la Gestión:** Identificar, entender y administrar un sistema de procesos interrelacionados.
6. **Mejora Continua:** Debe ser un objetivo permanente de la organización.
7. **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones correctas se fundamentan en el análisis de datos e información.

**8. Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor:** La organización y el proveedor son interdependientes.

- ◆ El Sistema de Gestión de Calidad debe ser implantado, mantenido y mejorado.

Con el objeto de ejemplificar más este concepto con un enfoque en el Sector Servicios; a continuación se muestran algunos ejemplos de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) exitosos funcionando dentro de servicios bancarios y de salud:

1. *BANESCO* Banco Universal, a través de la vicepresidencia ejecutiva de Comunicaciones Integradas de Mercadeo e Innovación, recibió la certificación ISO 9001:2000 de su Sistema de Gestión de la Calidad, que reconoce que la institución financiera cuenta con procesos de medición de satisfacción de clientes que siguen la referida norma internacional.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de *BANESCO* está conformado por los siguientes programas:

- Auditoria de Servicios en la Red de Agencias.
- Cliente Misterioso.
- Satisfacción de clientes comerciales.

El ente encargado del proceso de certificación fue la empresa Bureau Veritas Certification, acreditada por Sencamer (ente regulador venezolano) y por UKAS (Reino Unido). Los procesos certificados (Auditoria de Servicios, Cliente Misterioso y Satisfacción de Clientes Comerciales) son programas anuales de medición de calidad y satisfacción de cliente, de los cuales se desprenden una serie de indicadores que son utilizados por diferentes áreas de la organización

como insumo para gestionar sus respectivos procesos y mantener el seguimiento al servicio.

2. En el 2005 dos estancias infantiles del ISSSTE recibieron certificado ISO 9000, el ISSSTE, recibió de la empresa Internacional Société Générale Surveillance SGS la certificación de calidad ISO 9001:2000 para las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil 50 y 135, que se suman a las ocho que ya cuentan con este reconocimiento, refrendando así el compromiso de ofrecer servicios con calidad, oportunidad, accesibilidad y eficiencia a los derechohabientes.

Con estas acciones se observa que se pueden construir empresas e instituciones mejores para las generaciones presentes y futuras.

## PROCESO

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas)”.<sup>16</sup>

“Consiste en la interacción apropiada de personas con maquinas para realizar las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado”.<sup>17</sup>

“Un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> ISO 9000:2000, 3.4.1.

<sup>17</sup> Cant  Delgado, Humberto. “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, Pág. 363. Ed. Mac Graw Hill. México, 2001.

<sup>18</sup> R. Evans, James. M. Lindsay, William. “Administración y Control de la Calidad”. Pág., 20.

## CAPACITACIÓN

“Se refiere al proceso de cambiar, con toda intención, el comportamiento.<sup>19</sup> La gente cambia, ya sea que desee cambiar o no. El cambio no planeado, sin embargo, es improbable que constituya el progreso hacia los objetivos del individuo o de la organización. Es importante que las organizaciones, de acuerdo con sus empleados, se organicen para un cambio planeado en las habilidades, conocimientos, hábitos de trabajo, interacciones sociales y actitudes de los empleados (señalemos todos estos como cambios en las *habilidades*)”.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.<sup>20</sup>

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

---

19 K. Hodson, William. “Maynard Manual del Ingeniero Industrial Tomo I”, Selección, Mejoramiento y Evaluación del personal. Pág. 8.81-8.85. Ed. Mac Graw Hill. México, 1996.

20 Siliceo Aguilar, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. Pág. 24-40. Ed. Limusa. México, 1995.

1. **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:** El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.
2. **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.
3. **Elevar la calidad del desempeño:** Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutiblemente generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

4. **Resolver problemas:** La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar soluciones a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo problemas y mejorando su efectividad.
5. **Habilitar para una promoción:** El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización. Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

6. **Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:** Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud

hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Su misión, valores y filosofía.
- ✓ Sus instalaciones.
- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Los miembros del grupo ejecutivo.
- ✓ Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- ✓ Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- ✓ Los procesos productivos y los productos mismos.
- ✓ Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- ✓ Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto. Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7. **Actualizar conocimientos y habilidades:** Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez

modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo. Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8. **Preparación integral para la jubilación:** He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa. La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferentes que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

Debemos decir que la capacitación es función de línea, es decir, el principal responsable de la capacitación del personal es el jefe directo. La capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

- La capacitación en aulas.-** Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores

- ☑ especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.
- ☑ **La capacitación en el trabajo.**- Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos nuevamente mención del papel trascendente que desempeña todo jefe o líder como corresponsable del entrenamiento de su personal.
- ☑ **Entrenamiento o capacitación individual.**- El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.
- ☑ **Capacitación externa.**- Debido a las limitaciones que una empresa puede tener pensamos que esta no es autosuficiente y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

“La capacitación generalmente incluye concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de datos, cumplimiento de los requisitos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos,

reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados”<sup>21</sup>

Un ejemplo práctico de este concepto es el que encontró Edward Deming: El observó que en Japón los gerentes recién ingresados se quedan de 4 a 12 años en el piso de la fábrica y otras actividades para aprender aspectos de la producción. Otro ejemplo es el de Honda América, en Marysville, Ohio, donde todos los empleados se inician en el piso de producción, independientemente de la clasificación de su puesto.

Todos los empleados deberán capacitarse en herramientas estadísticas para solución de problemas calidad. No solo la capacitación da como resultado mejoras de calidad y productividad, sino que eleva la moral de los trabajadores y les demuestra que la empresa esta dedicada a ayudarles y a invertir en su futuro. Además, la capacitación reduce barreras entre trabajador y supervisor, dándoles a ambos un mayor incentivo de mejorar aún más.

### **Capacitación en México**

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones en México.

En congruencia con lo anterior, toda la capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

---

21 R. Evans, James, Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” Internacional Thompson ED, Págs. 294 y 295. México, 2004.

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- c) Crear sentido de congruencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.
- d) Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

México debe dar ya el paso decisivo hacia una concepción y practica diaria del binomio educación-productividad que responda realista y firmemente a los ya mencionados serios requerimientos que en materia de resultados, servicio, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando. Este binomio es sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para “hacer”, es la mas común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación, la mas importante , la capacitación para “ser y llegar a ser”, esta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a si mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria. El binomio de referencia tiene un ámbito de aplicación urgente y fundamental. Un ejemplo de aplicación directa, es una declaración del Lic. Ignacio Morales Lechuga, exprocurador general de la republica, quien señalo: “Solo a través de la educación y la cultura podremos resolver los graves problemas de corrupción y prepotencia, capacitar a los agentes es la medicina contra la corrupción”, de esta manera se podrá abatir la indolencia, la incompetencia y la desviación de las conductas.

## **Principios y objetivos de capacitación y de desarrollo en las empresas mexicanas**

Entendemos entonces que la capacitación es una condición sine-qua-non para la productividad, y que el autentico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

El esquema de México debe instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad requiere que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes diez principios y objetivos:

1. A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
2. La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y un compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
3. Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
4. Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
5. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en “logros productos”.

6. La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo de la empresa.
7. La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la “calidad” sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
8. A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
9. El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, orden, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
10. Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

La capacitación debe ser instituida para lograr una mejora continua, los empleados tanto administración como trabajadores requieren herramientas y conocimientos adecuados. Las personas son el recurso más valioso de una organización; desean hacer un buen trabajo, pero a menudo no saben como. La administración debe asumir la responsabilidad de ayudarlos.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representara estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general. Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerrequisito indispensable, que la alta dirección entienda

la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen. La inversión realizada por las empresas en este renglón será redituable de inmediato para la propia organización y en todo momento para México.

Para finalizar el concepto de capacitación, refiriéndose al marco legal en México en materia de capacitación, se puede señalar que en nuestro país la teoría integral del derecho del Trabajo y de la Previsión Social esta fundada en el Artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social. El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales. Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación a las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social en su capítulo III bis dentro del artículo 153 A-X. Este es un gran cierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de Enero de 1978, publico el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado “A” del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. El 28 de Abril se publican en el Diario Oficial de las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entro en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento. En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaria de Educación y la Secretaria de Trabajo, en el que se establecen las bases de la coordinación entre ambas dependencias. El 31 de Agosto, la Secretaria del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

## **DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO**

“Una manera gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que pudieran estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar los resultados de un proceso de lluvia de ideas, al dar respuesta a alguna pregunta inicial que se plantea el grupo que esta realizando el análisis”.<sup>22</sup>

---

22 Cantú Delgado, Humberto. “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, Pág. 354. Ed. Mac Graw Hill. México, 2001.

“Técnica de análisis en la resolución de problemas, desarrollada por el profesor Kaoru Ishikawa en 1943, quien lo utilizó en un grupo de ingenieros en la planta de la Kawasaki Steel Works para explicar como diversos factores que afectan un proceso pueden ser clasificados y relacionados de cierta manera”.<sup>23</sup>

## **MANUAL DE CALIDAD**

“Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización”.<sup>24</sup>

"Documento donde deben documentarse todos los elementos requeridos para un sistema de calidad, como son los procesos de control, el equipo de medición y prueba y los demás recursos necesarios para lograr la calidad de cumplimiento requerida, sirviendo de referencia permanente para implementar y mantener el sistema”.<sup>25</sup>

“Documento único que se utiliza como carta de presentación a las partes interesadas (clientes, proveedores, personal interno, auditores, etc.). Es un documento de carácter publico y debe estar correctamente distribuido por la empresa para que todo el personal pueda tener acceso a él”.<sup>26</sup>

El manual de Calidad es el documento que define las estrategias y las filosofías de la empresa. Es un documento que se distribuye al personal de la misma y, si es necesario, a clientes y a empresas certificadoras. Por lo tanto, la imagen que perciben las personas del Manual de Calidad forma parte de la imagen que se percibe de la empresa. Debe tener un formato establecido y la información que se incluya en él, se debe estructurar de forma ordenada.

---

23 Coordinación General de Comunicación Social del IMSS, “Cuaderno de Trabajo para los Facilitadores de los Equipos de Proyecto”. Pág. 37.

24 ISO 9000:2000, 3.7.4.

25 R. Evans, James, Lindsay William, “Administración y Control de la Calidad” Internacional Thompson ED., pág. 579. México, 2004.

26 Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás. “ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios”. Pág. 33, 133.

Para facilitar su comprensión generalmente el Manual de Calidad se divide en cinco capítulos con la misma estructura que los capítulos de la norma ISO 9000:2000 que contienen los requisitos de un sistema de calidad. También se incluirá un índice de los capítulos que se van a tratar. Las páginas del manual de Calidad se presentan en un formato normalizado, que obligatoriamente deben incluir: la paginación, la identificación del capítulo y la edición del Manual.

En el Manual de Calidad se incluyen:

- ✓ El título y la norma en la que se basa el sistema de calidad (por ejemplo ISO 9000:2000).
- ✓ El campo de aplicación del sistema incluyendo y justificando las exclusiones permitidas. Es decir, a que líneas de productos, servicios, departamentos de la empresa se aplica el sistema de calidad.
- ✓ Y también se deberá indicar que requisitos de la norma no son aplicables en el sistema de calidad.
- ✓ Los procedimientos o la referencia de los procedimientos establecidos.
- ✓ La descripción de las interacciones entre los procesos del sistema.

El principal documento de un sistema de calidad es el Manual de Calidad. En el se describen las partes fundamentales del sistema. Para hacernos una idea, el manual es como la espina dorsal del sistema, y según el tamaño y la complejidad de cada organización en particular, puede variar en cuanto a detalle y formato.<sup>27</sup>

En el manual de calidad se deben contemplar, con más o menos detalle, todas las actividades del sistema, aunque sin llegar a profundizar excesivamente,

---

<sup>27</sup> Badia Giménez, Albert. "Calidad: Modelo ISO 9001 versión 2000". Ediciones Deusto. España, 2002. Págs. 181-208.

pues existen actividades para los que la norma ya exige procedimientos documentados o simplemente es más operativo realizar otro tipo de documentos de apoyo (instrucciones, listas de verificación, pautas, etc.).

En principio, el manual de calidad es un documento interno del sistema, aunque no es un documento confidencial. Es frecuente entregar copias de los clientes, ya sea por vigencia de estos o por razones de estrategia de la propia organización. No olvidemos que la norma rige que se evalúe la capacidad de los proveedores mediante visitas, auditorias y cuestionarios de evaluación. De ahí que, cualquiera de nuestros clientes que tenga implantado un sistema ISO 9000 pueda exigirnos la realización de auditorias a nuestras instalaciones y/o análisis de una copia de nuestro manual. Es recomendable que el manual de calidad contenga la siguiente información:

- Política de calidad de la organización.
- La estructura organizativa del suministrador.
- La visión general del todo el sistema de la calidad.
- Las políticas concretas para cada uno de los requisitos que componen el sistema.

La cuestión radica en como ordenar estos contenidos. Si se analiza la norma se puede observar que los requisitos se expresan en diferentes bloques (del punto 4 al 8) relacionado entre si:

- Sistema de Gestión de calidad.
- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora.

Un sistema lógico y eficaz para la estructura del manual consiste que la numeración de los capítulos del manual mantenga la correlación con los apartados citados anteriormente. De esta forma, la estructura con la que redactaremos el manual nos queda:

- Portada
- Registro de revisiones
- Índice
- Introducción (capítulo 0).
- Perfil de la empresa (capítulo 1).
- Objeto y ámbito de la empresa (capítulo 2).
- Términos y definiciones (capítulo 3).
- Sistema de gestión de la calidad (capítulo 4).
- Responsabilidad de la dirección (capítulo 5).
- Gestión de los recursos (capítulo 6).
- Realización del producto (capítulo 7).
- Medición, análisis y mejora (capítulo 8).
- Anexos del manual.

Se marca en **negrita** los capítulos del 4 al 8, pues son los capítulos que contienen los requisitos de la norma respecto a los diferentes procesos e interacciones de la organización. Una vez conocida la estructura debemos considerar aspectos comunes a todas las páginas que componen el manual, como son:

- El nombre de la empresa,
- La denominación del manual o su codificación,
- La paginación y
- El número y la fecha de edición.

Es recomendable emplear una paginación numérica independiente en cada capítulo del manual, puesto que si utilizamos una numeración continua, cada

vez que modifiquemos el contenido de un capítulo nos veremos obligados a reeditar el resto de los capítulos.

## **Portada del manual**

### Autorización del ejemplar correspondiente

En la portada debemos indicar que tipo de documento es el que estamos a punto de leer. Si estamos ante el ejemplar original del manual, ante una copia controlada, o bien ante una copia no controlada del mismo. En el caso de que se trate de una copia debemos indicar si es controlada o no controlada, y si estamos ante el primer caso, además debemos designar:

- Cual es el numero de copia controlada que corresponde al ejemplar en cuestión.
- Cual es el nombre del destinatario que se autoriza la posesión.

### Elaboración, revisión y aprobación

Las firmas de los responsables de elaboración, revisión y aprobación del documento.

## **Registro de revisiones**

No es más que un historial de todas las revisiones que, con el tiempo, se realizan en el manual de calidad. Cuando realicemos alguna modificación en el manual debemos indicar el capítulo afectado, la fecha y el número de la edición actual y una breve descripción de la modificación realizada.

## **Índice**

---

Se trata de un índice general de todos los capítulos y anexos del manual, con la relación de páginas que tiene cada uno. Es recomendable que los capítulos, así como los apartados de cada uno de los capítulos del manual de calidad, sean correlacionales con los capítulos y apartados de la norma.

## **Capítulo 0: Introducción**

En la introducción es recomendable presentar, ya sea en forma de texto continuo o en diferentes sub-apartados los siguientes aspectos:

Presentación del documento

Presentación del manual de calidad como el documento básico para el sistema de la calidad de la organización.

Declaración de propiedad

Es aconsejable, una mención que indique que el manual es propiedad exclusiva de la organización, y que su uso y reproducción sin autorización están terminantemente prohibidos. También es recomendable indicar los compromisos que sumen los poseedores de copias controladas del documento, como, por ejemplo, la devolución en el caso que así lo requiera la organización.

Objetivo del sistema de calidad

Es importante hacer referencia a que desea la organización con la implantación del sistema de calidad y como quedan concretados los objetivos, además de hacer referencia a la norma UNE-EN-ISO 9001:2000.

## **Capítulo 1: Perfil de la empresa**

Este capítulo contiene los datos necesarios de la organización, como pueden ser: denominación social, capital y fecha de constitución, estatuto jurídico,

objeto social, domicilio, delegaciones, numero de trabajadores, etc.

## **Capitulo 2: Objeto y ámbito de aplicación**

En este capitulo es aconsejable hacer referencia a la norma según la cual se ha implantado el sistema de gestión de calidad, así como el objetivo final de dicha implantación. Es importante hacer notar que a lo largo del manual de calidad se definen las directrices específicas para cada uno de los requisitos de la normativa y que se hará referencia a los procedimientos que detallan estas directrices. Asimismo, también pueden especificarse las actividades de la organización, numero de delegaciones y la gama de productos/servicios que se ven afectados por el sistema implantado, incluyendo si se desea, los requisitos que no sean aplicables debido a la naturaleza de la organización y su producto. Notar que las exclusiones quedan restringidas a los requisitos expresados en el capitulo 7, siempre y cuando no afecten a la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos y reglamentos aplicables.

## **Capitulo 3: Términos y definiciones**

En este capitulo se dan las definiciones que, en el contexto del manual de calidad y de los restantes documentos del Sistema de calidad que la organización corresponden a diversos términos utilizados en ellos. Para el propósito de la norma internacional en la que se basa el presente manual, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

## **Capitulo 4: Sistema de gestión de la calidad**

Este capitulo tiene como referencia el apartado 4 de la norma. En él se tratan en apartados diferentes los requisitos generales sobre el sistema de gestión de la calidad y los requisitos de la documentación correspondiente al sistema.

## Requisitos generales

Los requisitos generales tienen por objeto desarrollar los principios rectores del sistema de calidad y su contenido abarca todos los procesos afectados por el sistema de calidad. En este apartado deben quedar claramente identificados todos los procesos, así como su secuencia e interacciones entre ellos, necesarios para desarrollar la actividad de la organización, incluyendo criterios y controles, así como los procesos de medición, análisis y mejora de los mismos. Se debe tener en cuenta que la norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, por lo que la organización debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Para la identificación de los procesos, su secuencia e interacción es recomendable confeccionar un mapa de procesos, por ejemplo mediante diagramas de bloques. El detalle de este mapa de procesos deberá estar en función de la intención que la organización tenga para la ejecución del resto de apartados del manual de calidad.

## Requisitos de la documentación

### Generalidades (4.2.1)

En este apartado con el fin de cumplir con la norma internacional, la organización debe definir como obligatoria, la siguiente documentación:

- Declaraciones documentadas de la política y de los objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad
- Los procedimientos documentados necesarios para desarrollar el manual de la calidad.
- Las instrucciones operativas que permitan el cumplimiento con los requisitos de la norma internacional.

- Los registros requeridos para evidenciar el cumplimiento del sistema.
- Cualquier clase de documento que el desarrollo del sistema haga necesario con el fin de asegurar la eficaz planificación, ejecución y control de los procesos de la organización.

#### Manual de la calidad (4.2.2)

En este la organización define la información que debe contener el manual de calidad, como son:

- Alcance de gestión de la calidad
- Justificación de las exclusiones
- Política general de la empresa en lo referente a calidad
- Descripción de la interacción de procesos
- Referencia a los procedimientos documentados

#### Control de los documentos (4.2.3)

Este apartado tiene por objeto la sistemática de la edición, revisión, aprobación, distribución, modificación y conservación de los documentos del sistema. En otras palabras, garantizar que todos los documentos se redactan por personal autorizado, que se presentan de la misma manera, que permanecen legibles y fácilmente identificables, y que solo se utilizan aquellos que hayan sido distribuidos con autorización y se hallan en su última edición. Los puntos a incluir en este capítulo son básicamente los siguientes:

- ¿Cuáles son los documentos del sistema?
- ¿Quién elabora cada uno de estos documentos?
- ¿Quién revisa todos los procedimientos e instrucciones después de ser redactados?
- ¿Quién los aprueba?
- ¿Cómo se distribuyen y como se controla su posesión?

- ¿Cómo se registran las modificaciones?
- ¿Cómo se retiran de la circulación los documentos obsoletos?

La norma obliga a establecer un procedimiento documentado donde se definen los controles necesarios para los puntos citados anteriormente. Así, como mínimo, debe derivar de este punto un procedimiento donde se desarrolle en este capítulo más extensamente: “procedimiento para el control de documentos”. Normalmente, del procedimiento se generan dos registros importantes que nos ayudan a controlar todos los documentos del sistema:

- Identificación:** Se realiza un listado de todos los documentos del sistema de calidad (a excepción de los registros, en que se recomienda realizar un cuadro específico) donde para cada uno de ellos se indica el código, título o descripción, edición y fecha de edición, responsable, ubicación y estado (vigente u obsoleto).
- Distribución:** Cuando se realice la distribución de un documento del sistema de calidad se recomienda indicarlo en un listado en el que para cada documento se indique el código, título o descripción, edición y persona a la que se le ha distribuido el documento.

#### Control de los registros (4.2.4)

En el último apartado del punto 4, se hace referencia a los documentos considerados como registros dentro del sistema. La responsabilidad de cumplir su contenido corresponde a cada departamento que emita, modifique, archive o manipule alguno de estos documentos, sin perjuicio de la responsabilidad de control y seguimiento del departamento de calidad. Todos los documentos que la organización haya abierto como registros del sistema, deberán desarrollarse en este capítulo. Entre ellos, lo más comunes son los que se relacionan a continuación:

- Informes de revisión del sistema por la dirección.
- Actas del comité de calidad
- Informes de revisión de los contratos: ofertas y pedidos
- Proveedores: contratos vigentes, cuestionarios de evaluación, listados e proveedores autorizados, archivo de no conformidades por actividades realizadas por el proveedor, etc.
- Informes de no conformidades generales apreciadas en cada periodo.
- Identificación y trazabilidad de los productos: ordenes de fabricación, expedientes, etc.
- Estadística de los resultados de los controles y parámetros de cada proceso.
- Inspección y ensayo: certificados, estadísticas, informes de laboratorios, etc.
- Control de los equipos de inspección, medición y ensayo: informes y fichas de calibración y verificaciones.
- Informes de acciones correctivas y preventivas.
- Informes de auditorias internas.
- Registros de formación: definiciones de puestos de trabajo, planes de formación, expedientes personales, etc.
- Etc.

La norma obliga a establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros. Para ello es conveniente realizar un cuadro anexo donde se relacionen todos los registros del sistema, e indicar los siguientes datos para cada uno de ellos:

- Código: Todos los registros deben estar codificados en cada una de sus páginas.
- Responsable de emisión y de aprobación: Persona/departamento

que elabora el formato de registro, y en su caso, el que aprueba su redacción.

- Tipo de soporte empleado: Si se trata de un formato extendido sobre papel o bien en soporte informatizado.
- Distribución interna: Personas y/o departamentos que tienen acceso a cada uno de los registros abiertos.
- Procedimientos de referencia: Indicaremos a que procedimientos hace referencia cada uno de los registros.
- Tiempo, formato y lugar de la conservación: El tiempo real de archivo suele ser de unos 3 o 5 años, dependiendo del registro de que se trate, o si existe otro tipo de reglamentación que lo marque (por ejemplo, proyectos de obra civil); el formato puede ser en disco, cinta o papel; y el lugar de conservación suele ser cerca del departamento o área que lo utiliza.

Con este cuadro, la organización tendrá una visión general de todos los registros del sistema con sus características más importantes. Además, debemos indicar que existen una o varias carpeta/s donde se observan todos los modelos originales, cuya custodia y conservación esta a cargo del departamento de calidad.

## **Capítulo 5: Responsabilidad de la dirección**

En este capítulo se deben desarrollar las actividades que realiza la dirección de la empresa para la implantación y posterior mejora del sistema de calidad. Para ello es recomendable seguir los mismos apartados que la norma nos indica y que a continuación detallamos. El cumplimiento de su contenido es responsabilidad directa de la dirección.

### **5.1 Compromiso de la dirección**

En este apartado debemos indicar los compromisos que asume la dirección para el desarrollo del sistema de calidad. Para un buen desarrollo la dirección debe comprometerse a:

- Conocer los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios, realizando para ello las actividades necesarias (cursos de formación, estudios de mercado, etc.).
- Definir la política de calidad y los objetivos, además de asegurar los recursos necesarios para que sean divulgados y asumidos por todo el personal de la organización.
- Realizar las revisiones por la dirección, indicando su periodicidad.
- Facilitar los recursos necesarios, adaptándose a las necesidades variables de la empresa, e introduciendo las acciones correctivas y/o preventivas necesarias.

## 5.2 Enfoque al cliente

En este apartado se deben indicar que medidas son tomadas para la consecución del primer compromiso indicando en el apartado anterior. Esto es, como la dirección puede conocer que necesitan los clientes, actuales o futuros, para poder elaborar estrategias comerciales, y de marketing que aporten beneficios, así como realizar las correcciones necesarias que reporten una mayor satisfacción de los clientes. Este apartado se dará con mayor o menor detalle, dependiendo del tipo y tamaño de la organización, así como de las actividades que realice y el mercado que ocupe.

## 5.3 Política de Calidad

En este apartado se deben definir, respecto a la política de calidad, los siguientes aspectos:

- Que criterios han determinado la política actual.
- Que medio se utiliza para la difusión a todo el personal de organización.
- Como comprobar que la es entendida y asumida por todos los a
- Objetivos generales de calidad propuestos según la política elaborada.
- Periodicidad de revisión para su continua adecuación.

Es recomendable documentar la política de calidad como un anexo al acta de las revisiones por la dirección, distribuyéndose como un documento interno controlado. Como tal debe incluir el número y fecha de edición. Para su revisión es útil establecer los mismos intervalos señalados por la dirección para las revisiones ordinarias. Esta política debe ser elaborada y firmada por la Dirección. El lenguaje debe ser claro y preciso, y las intenciones expresadas en ella coherentes con el entorno y el funcionamiento de la organización.

#### 5.4 Planificación

##### Objetivos de la calidad (5.4.1)

En este apartado, la dirección debe definir la metodología utilizada para establecer los objetivos de la calidad, de forma que:

- Sean coherentes con la política de calidad
- Se establezcan en las funciones y niveles pertinentes de la organización, y
- Sean medibles.

Es muy importante que la dirección asuma los recursos necesarios para lograr los objetivos definidos, y que el personal responsable tenga la autoridad suficiente para realizar las actividades necesarias. Normalmente los objetivos de son establecidos por los responsables y sometidos a la aprobación de la dirección en las revisiones ordinarias establecidas por la dirección. Notar que

los objetivos deben ser medibles, no son útiles aquellos objetivos de los que no disponemos indicadores que demuestren el grado de logro.

#### Planificación del sistema de gestión de la calidad (5.4.2)

En este apartado se desarrolla el sistema adoptado para la planificación del sistema de calidad, contemplando los siguientes aspectos:

- ✓ Requisitos específicos de clientes: Que los requisitos específicos de cada cliente son documentos, revisados y se proporcionan los recursos necesarios.
- ✓ Procesos de la empresa: Que los principales procesos de la empresa están documentados e implantados.
- ✓ Actuación ante nuevas actividades: Que ante nuevas actividades, contratos o nuevos requisitos, la empresa definirá y documentará como se cumplirán los requisitos relativos a la calidad, identificando los recursos, desarrollándose los procedimientos y documentos de apoyo necesarios, y revisando que se mantiene la integridad del sistema de gestión. Además, se difundirá al personal correspondiente toda la documentación necesaria y se formará el personal en aquellos aspectos necesarios para que puedan desarrollar eficazmente sus funciones.

### 5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

#### Responsabilidad y autoridad (5.5.1)

En este apartado se deben definir las responsabilidades, funciones y relaciones que en materia de calidad ostentan todos los cargos y departamentos de la organización. Para ello podemos definir las por cargos o por departamentos siguiendo el organigrama de la organización.

- Dirección General
- Directivos funcionales
- Responsables de calidad
- Coordinador de Calidad (si aplica).
- Miembros del departamento de calidad (si aplica).
- Jefes de departamento
- Comité de calidad
- Auditor interno
- Mandos internos
- Personal de base

Además, si la complejidad de la empresa lo requiere, es recomendable reflejar el organigrama exclusivo de la calidad, además del organigrama de toda la organización.

#### Representante de la dirección (5.5.2)

En este apartado, la dirección designa que miembro del equipo directivo realiza las funciones pertinentes al representante de la dirección y especifica cuales son estas funciones.

Para la designación del representante de la dirección, es recomendable efectuarla en una reunión correspondiente a una revisión por la dirección, quedando documentada en la misma acta de reunión.

#### Comunicación interna (5.5.3)

En este apartado se deben establecer los procesos de comunicación de los que dispone la empresa y asegurar que son los más apropiados. Es recomendable indicar que los procesos de comunicación necesarios se indican en cada uno de los capítulos correspondientes según las actividades, de forma que se pueden

especificar de una forma mas detallada.

## 5.6 Revisión por la dirección

### Generalidades (5.6.1)

La dirección debe indicar en este apartado la frecuencia con la que va a revisar la eficacia del sistema, cuales van a ser os criterios (productividad, reclamaciones, desviaciones,...) que den lugar a la revisión, así como los indicadores que se van a utilizar.

### Información para la revisión (5.6.2)

En este apartado, la dirección detalla la información necesaria para realizar la revisión por la dirección. Para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2000, como mínimo se debe analizar la información obtenida a partir de:

- Resultados de auditorias
- Retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Estado de las acciones correctivas y preventivas
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas
- Cambios que pueden afectar al sistema de gestión de calidad
- Recomendaciones para la mejora

El detalle de que indicadores nos van a dar esta información, de entrada puede indicarse en este capitulo, o bien se puede elaborar un procedimiento documentado en el que se desarrolle con mas detalle todo el proceso de realización de las revisiones por la dirección.

### Resultados de la revisión (5.6.3)

En este apartado se debe detallar como van a ser documentados y analizados los resultados obtenidos. También debe indicarse la sistemática a seguir para la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones derivadas.

## **Capítulo 6: Gestión de los recursos**

### 6.1 Provisión de los recursos

En este apartado debemos hacer constar la necesidad de determinar y proporcionar los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad, así como del aumento de la satisfacción del cliente. Además, si se desea, se puede detallar la metodología utilizada para la asignación de los recursos y la evaluación del efecto que puede tener esta asignación de los recursos y la evaluación del efecto que puede tener esta asignación sobre otras actividades de la organización que pueden verse afectadas.

### 6.2 Recursos humanos

#### Generalidades (6.2.1)

Este apartado tiene por objeto definir el sistema adoptado por la organización para:

- Identificar las necesidades de formación del personal.
- Garantizar que la formación se imparte de forma planificada.

El ámbito de aplicación de este apartado alcanza a todo el personal de la organización, este, o no, vinculado a tareas relacionadas con la calidad. En otras palabras, su contenido afecta a todo el mundo que trabaja dentro del sistema de la organización. Sin embargo, la responsabilidad de que se cumpla lo establecido en este apartado se reparte de la siguiente forma:

1. A los directores de cada departamento les corresponde identificar las necesidades de formación del personal dependiente, y someterlas al director de RRHH.
2. Al director de RRHH, le corresponde la tarea de mantener los registros relativos a la formación y subsanar las necesidades de formación de acuerdo con las previsiones del programa de formación correspondiente.
3. Al director general le incumbe aprobar los programas de formación.
4. El responsable de calidad, finalmente será quien compruebe que todo el personal mantiene los requisitos de formación aceptables, y en su caso, emprenda las acciones pertinentes.

#### Competencia, toma de conciencia y formación (6.2.2)

El contenido de este apartado debe desarrollar el plan de formación periódico de la organización. Este plan de formación involucra al comité de dirección, y recoge las propuestas de los directores de todos los departamentos, incluido el de calidad. Es aconsejable que la organización elabore un plan periódico según las necesidades de formación perentorias. El plan debe definir cuales son los objetivos de formación, los programas individuales y en grupo, acotar la planificación en el tiempo, concretar si la preparación es por rotación o por impartición, etc. El contenido de este apartado puede desarrollarse en uno o varios procedimientos para la formación, según se disponga de un procedimiento de formación único, o de uno para la formación periódica y otro para la formación inicial; para la formación en áreas de trabajo y para la formación en calidad; etc. Pero, independientemente del procedimiento documentado, la organización debe remitirse a los registros de calidad existentes. Entre estos, los relativos a la formación, además del plan de formación detallado anteriormente, son básicamente los dos siguientes:

- Definición de puestos de trabajo: se trata de una descripción de las especificaciones y requisitos previstos para cada uno de los

puestos de trabajo. Esta descripción puede ser individual o por categorías de trabajo.

- Expedientes personales: Son informes de cada individuo donde se recoge el currículum vital, relación de títulos académicos, formación recibida en la empresa, certificados de asistencia y aprovechamiento de cursos, etc.

### 6.3 Infraestructura

En este apartado debemos detallar el proceso implantado para determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria. El campo de aplicación en este apartado alcanza los siguientes elementos:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- Equipos para los procesos,
- Servicios de apoyo.

El proceso puede ser documentado en el manual de calidad o de forma más detallada en un procedimiento documentado, pero de todas formas, la organización debe indicar:

- ¿Qué elementos son necesarios?
- ¿Qué actividades de mantenimiento necesita cada uno de ellos?
- ¿Quién es el responsable de cada uno de ellos?
- ¿Dónde quedan registradas las evidencias de su mantenimiento?

### 6.4 Ambiente de trabajo

En este apartado debemos hacer constar que disponemos de las medidas adecuadas que permitan asegurar un ambiente de trabajo que permita lograr la conformidad de los requisitos del producto teniendo en cuenta diferentes

factores como pueden ser:

- Físicos,
- Sociales,
- Psicológicos
- Medioambientales,
- Etc.

En el caso que dispusiéramos de alguna actividad que necesitase de ambientes especiales (cámaras blancas, condiciones de humedad y temperatura controlada, etc.) deberíamos detallar aquí, o en un procedimiento documentado, las actividades especiales necesarias para mantener el ambiente en las condiciones en las que el producto no sufra deterioros.

## **Capítulo 7: Realización del producto**

Este capítulo tiene como referencia al capítulo 7 de la norma. En el se detallan todas las actividades necesarias para la realización del producto, desde la planificación, requisitos, diseño, compras necesarias, fabricación y prestación del servicio hasta el control de los dispositivos de seguimiento y medición. Recordar que es en este capítulo de la norma el único en el que se pueden hacer exclusiones de los requisitos según las actividades que realice la organización.

### **1. Planificación de la realización del producto**

El objeto de este apartado es el describir como realizamos la planificación de la realización del producto, considerando los siguientes aspectos:

- Objetos de calidad y requisitos del producto.
- Procesos necesarios, incluyendo los documentos y los recursos

específicos.

- Controles de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/pruebas, además de definir los criterios para la aceptación del producto.
- Registros innecesarios.

Dependiendo del tipo de actividad de la empresa, los aspectos citados anteriormente se detallaran en menor o mayor grado, pero siempre se han de tener en cuenta la planificación de la producción. Un método a seguir seria la preparación de planes de calidad, ya fuera para productos individuales o para gamas de productos en los que los aspectos anteriormente citados fuesen similares.

## 2. Procesos relacionados con el cliente

### Determinación de los requisitos relacionados con el producto (7.2.1)

En este capitulo debemos detallar como es tratada y documentada la información que disponemos sobre los requisitos:

- Especificados por el cliente: ¿Qué necesidad tiene nuestro cliente? ¿Qué se espera de nuestro producto?
- Específicos para el uso previsto: ¿Qué podemos aportar como especialistas en la realización del producto y prestación del servicio?
- Legales y reglamentarios: ¿Qué normativas y reglamentos son de aplicación?
- Determinados por la organización: Normativas internas, políticas especificadas, etc.

En este apartado es muy importante indicar las responsabilidades y las vías de

información para cada uno de los requisitos anteriormente citados. No debemos olvidar que la norma ISO 9001 esta enfocada a aumentar la satisfacción del cliente, el objetivo que no es alcanzable si la organización no logra adelantarse paulatinamente a los deseos de los clientes.

#### Revisión de los requisitos relacionados con el producto (7.2.2)

Este apartado tiene por objeto definir como nos aseguramos que las ofertas y los pedidos son comprendidos, aceptados y revisados para que podamos garantizar que no habrá diferencias entre lo demandado y lo realmente suministrado. Su contenido afecta a todas las ofertas y pedidos que hagamos a los clientes. La responsabilidad de cumplir su contenido corresponde al departamento comercial, en virtud de su propia actividad, y al departamento de calidad en lo relativo a la implantación de nuevos requisitos para mejorar la aceptación, revisión y cumplimiento de ofertas y pedidos. Podemos desarrollar este capítulo del manual presentando las clases de productos/servicios que suministramos, definiendo para cada una de estas clases lo siguiente:

- ¿Cómo identificamos la clase del producto/servicio?
- ¿Cómo relacionamos un documento con el producto/servicio al que se refiere?
- ¿Cuál será el medio autorizado (oral, escrito, electrónico) para emitir ofertas?
- ¿Y para aceptar pedidos?
- ¿Cómo y quien revisara y autorizara el cumplimiento de cada contrato?
- ¿Cómo quedaran registradas las revisiones y las posibles modificaciones?
- ¿Cuándo se da por cerrado y archivado un contrato?

A continuación debemos mencionar todos los registros (carpetas, archivos,

bases de datos,...) donde se conservan las ofertas emitidas y los pedidos suministrados con anterioridad. Es recomendable la elaboración de un procedimiento donde se desarrollen en profundidad los mecanismos de revisión de cada tipo de contrato.

### Comunicación con el cliente (7.2.3)

En este apartado debe constar que quedan determinadas e implantadas las vías de comunicación con los clientes respecto a:

- Información sobre el producto: Catálogos, visitas comerciales, etc.
- Consultas, contratos o atención de pedidos: Servicio al cliente, ventas, etc.
- Información encaminada a la mejora: Encuestas de satisfacción, quejas, etc.

Los detalles de estas vías de comunicación se pueden desarrollar en mayor o menor grado, dependiendo de la complejidad de los procesos relacionados con el cliente. Pueden detallarse en este apartado o en otros relacionados con el cliente, pero es recomendable establecer las responsabilidades de atención al cliente en cada una de las etapas: antes de la venta, durante la venta y después de la venta.

### 3. Diseño y desarrollo

Este apartado tiene como referencia el punto 7.3 de la norma. Tiene por objeto definir como desarrollamos el diseño del producto/servicio encargado, que controles tenemos para esta fase, y como la documentamos a lo largo del proceso. Su contenido afecta al diseño de todos los productos/servicios afectos al sistema. Son responsables de cumplir su contenido los miembros del departamento del diseño y los del departamento de fabricación. En este apartado debemos desarrollar los siguientes aspectos:

- Identificar los procesos del diseño en cada clase de producto/servicio.
- Desglosar esos procesos en fases.
- Identificar las interfases que existan entre departamentos en relación al diseño.
- Establecer los componentes iniciales u el resultado final del diseño.
- Identificar que aspectos debemos verificar.
- Fijar parámetros y controles para la verificación.
- Establecer criterios para considerar un producto/servicio aceptable.
- Identificar los registros donde se archivan los diseños aceptados y los no aceptados.
- Establecer sistemas para emitir correcciones, revisiones o modificaciones en la fase del diseño.

#### 4. Compras

Este capítulo tiene como referencia el apdo. 7.4 de la norma. Tiene por objeto definir como la organización se asegura que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados. La responsabilidad de cumplir el contenido de este capítulo corresponde al departamento de compras. Afecta a todos aquellos productos que son suministrados por terceros. Entre los productos, los mas frecuentes son los componentes, bienes de equipo y materias primas para fabricación; entre los servicios, los mas usuales son los de transporte, almacén y logísticos en general. Su contenido será de aplicación en todos los casos, salvo cuando los productos/servicios adquiridos hayan sido suministrados sin posibilidad de elección por parte de la organización; o sea, en régimen de monopolio o por mandato legal. En estos casos, la ausencia de proveedores alternativos obstaculiza la facultad de cesar a un proveedor ya utilizado para seleccionar a otro más idóneo. Debido a la falta de la facultad de

elección y/o discriminación de proveedores, decimos que, en estos casos concretos, el apartado de la norma no es absolutamente vinculante.

#### Proceso de compras (7.4.1)

Debemos asegurarnos que el producto adquirido cumple con los niveles de calidad requeridos por nuestros clientes. En otras palabras, no podemos garantizar calidad a nuestros clientes si nuestros proveedores no nos la garantizan a nosotros. Para asegurar que nuestros proveedores mantienen los niveles requeridos será necesario evaluarlos mediante auditorias, periodos de prueba y seguimientos. A la vista de los resultados, distinguiremos entre proveedores aceptables y proveedores no aceptables. En este apartado debemos desarrollar lo siguiente:

- Identificar y clasificar a todos los posibles proveedores.
- Establecer un método de selección, evaluación y control periódico.
- Crear un listado de proveedores indicando su estado: aceptados o no aceptados.
- Mencionar que cada proveedor tiene asignadas por escrito unas especificaciones concretas que deben cumplir, y adjuntar la hora de especificaciones estándar.

#### Información de las compras (7.4.2)

En lo relativo a la información de la compra de los productos, debemos incluir los siguientes puntos:

- Identificar y clasificar los productos/servicios solicitados.
- Describir cada uno de estos servicios/productos.
- Establecer un método de contratación.
- Especificar como debemos realizar los pedidos de compra.

- Designar a los responsables de las compras.

Debemos hacer referencia a las especificaciones concretas que los proveedores deben cumplir en función del producto adquirido y que tienen asignadas por escrito, además de adjuntar la hoja de especificaciones estándar.

#### Verificación de los productos comprados (7.4.3)

Si es de aplicación, debemos desarrollar un sistema de verificación e inspección de los productos/servicios adquiridos, tanto por parte nuestra como por parte del cliente en las instalaciones del proveedor.

### 5. Producción y prestación del servicio.

#### Control de la producción y de la prestación del servicio (7.5.1)

Este apartado tiene por objeto definir los procesos de fabricación del producto y prestación del servicio con el fin de asegurar que siempre se realizan de forma controlada y regular. Su ámbito de aplicación lo forman todas las fases operativas que comprenden el proceso global de fabricación y entrega (en el caso de productos), o el proceso global de gestión y prestación del servicio. La responsabilidad de cumplir el contenido de este apartado corresponde a todos los departamentos en lo referente a su participación en cada uno de los procesos que intervienen en la fabricación del producto o prestación del servicio. Además corresponderá al departamento de calidad la responsabilidad del control, recogida y análisis de datos estadísticos en todos los procesos. El desarrollo de las distintas fases que componen el proceso global podemos hacerla en el manual de calidad, o bien remitirnos al manual de procedimientos y/o instrucciones de trabajo; ello dependerá de su extensión. Para el control de todas las fases del proceso global de realización del producto podemos crear parámetros (controles) que nos sirvan como indicadores de los niveles de

calidad alcanzados en cada fase, y a la vez, puedan servir de referencia para mejorar o modificar el proceso. Estos parámetros se mencionaran en el presente capítulo, pero podrán ser desarrollados en procedimientos aparte (por ejemplo, mediante un procedimiento para el cumplimiento de parámetros). También puede resultar de utilidad añadir, como anexo, un diagrama gráfico de todos los parámetros existentes a lo largo del proceso global. Es muy importante indicar para cada interfase, las actividades de liberación, quien es el responsable y los criterios que debe tener en cuenta para aprobar el paso de una fase a otra. Al igual que para las actividades de liberación, se debe indicar también para las actividades de entrega y posteriores a la entrega.

#### Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio (7.5.2)

Si la empresa dispone de procesos de producción y de prestación de servicio donde los productos resultantes no son verificables mediante actividades de seguimiento o medición posteriores (procesos especiales) debe desarrollar en este apartado el sistema utilizado para la validación de estos servicios, de forma que la organización pueda demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados deseados. Este requisito puede desarrollarse en el propio manual de calidad, aunque es recomendable elaborar procedimientos o instrucciones técnicas para cada tipo de validación. Para la validación de un proceso la organización debe considerar:

- ¿Qué criterios son necesarios para la revisión y aprobación de los procesos?
- ¿Qué equipos son necesarios?
- ¿Que personal especializado?
- ¿Qué documentación se ha de desarrollar?
- ¿Qué registros dan evidencia de la capacidad de estos procesos?

#### Identificación y trazabilidad (7.5.3)

Este apartado tiene por objeto definir como se identifican los productos para asegurar su trazabilidad a lo largo de todo el proceso de fabricación y expedición del producto, o de prestación del servicio. El contenido de este capítulo debe desarrollar cualquier método o signo de identificación del producto, tales como códigos, archivos, numeración, lotes, fechas de fabricación, etc. También desarrollara las propiedades de trazabilidad de todas las materias primas, componentes y productos finales. También se pueden aplicar los requisitos de trazabilidad a los servicios mediante la identificación, por ejemplo, de un mismo expediente a lo largo de todo el proceso. La responsabilidad del cumplimiento de este capítulo corresponde a los departamentos de las áreas de recepción, fabricación y manipulación de productos y materiales. El departamento de calidad, sin embargo, será el responsable de comprobar el cumplimiento de este requisito. En el desarrollo de este capítulo podemos dividir el contenido en dos bloques:

- A. Identificación: ¿Qué signos y métodos utilizamos para identificar todos los productos (materias primas, piezas, sustancias, componentes, producto final, etc.) y los servicios (partidas, eventos, expedientes, etc.)?
- B. Trazabilidad: ¿Cómo garantizamos que podemos localizar un producto o servicio en cualquiera de sus fases de elaboración?

Con relación a este capítulo, es conveniente desarrollar varios procedimientos en los que se desarrollen aspectos como:

- Identificación de ofertas y pedidos.
- Identificación de productos.
- Subsanación en caso de extravío.
- Verificación de la trazabilidad de l producto/servicio.

Propiedad del cliente (7.5.4)

Este apartado tiene por objeto desarrollar el tratamiento que reciben los bienes suministrados por el cliente. Su contenido afecta a toda la pieza, componente, material, herramienta o mercancía que, siendo suministrada por los propios clientes vaya a ser incorporada al proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio. La manipulación, reparación, transformación, o utilización de estos productos puede realizarse directamente por la organización, o bien por los proveedores de este. Cualquiera de los casos, exige el desarrollo y cumplimiento del contenido del requisito 7.5.4 de la norma. La responsabilidad de su ejecución corresponderá a la persona, departamento o incluso proveedor encargado de recibir los bienes suministrados por el cliente. Los departamentos mas indicados suelen ser el de almacén, el departamento de recepción de materiales, o incluso el departamento de atención al cliente. Es conveniente crear procedimientos concretos que desarrollen este capítulo. A continuación se relacionan los procesos que son susceptibles de desarrollarse por medio de procedimientos concretos:

- Recepción, verificación y almacenaje de los bienes suministrados por el cliente.
- Identificación (peso, cantidad, medidas,...) etiquetado de los bienes.
- Entrega de comprobante y comunicación con el cliente para el caso de extravíos, discrepancias, faltas o deterioros apreciados.
- Tratamiento que van a recibir los bienes a cargo de la organización (recepción, transformación, manipulación, transporte, etc.).

#### Preservación del producto (7.5.5)

Este apartado tiene por objeto definir las operaciones de manipulación, almacenaje, embalaje, conservación y entrega de todos los productos a cargo de la organización. Su contenido afecta a todas las operaciones de

manipulación, almacenaje, embalaje, conservación y entrega tanto de productos acabados, como de materias primas, componentes o productos suministrados por el cliente. Las responsabilidades aquí corresponden a los departamentos que ejecutan este tipo de operaciones, y al departamento de calidad en lo relativo al seguimiento y la comprobación de la eficacia de las mismas. En el supuesto de que todas o alguna de las operaciones fueran subcontratadas a terceros, las responsabilidades estarán definidas en los contratos y/o pliego de especificaciones del servicio de los subcontratistas. El contenido de este capítulo puede estructurarse desarrollando las distintas operaciones separadamente:

- Manipulación: debemos especificar si disponemos de los medios apropiados para manipular cada uno de los productos, y cuales son y donde constan los criterios empleados para su ejecución.
- Almacenamiento: indicaremos cuales son los centros de almacenaje propios o ajenos de que disponemos, donde se realiza el recuento y control de stocks, con que vigilancia contamos (horarios, personal interno o guardia jurado,...), como separamos y clasificamos las diferentes clases de productos (etiquetas, áreas delimitadas, zonas marcadas,...), como resolvemos los defectos deterioros apreciados durante su estancia en almacén, y que medidas de seguridad contemplamos en caso de peligro.
- Embalaje: explicaremos donde y como se realizan las operaciones de embalaje, en que fase del proceso y sobre que clase de productos, y como estos se identifican externamente. Cuando el cliente requiera condiciones especiales de embalaje, deberemos indicarlo y registrarlo por escrito (en el pedido, en la orden de fabricación, etc.).
- Entrega: describiremos la operación de entrega de las mercancías, así como la documentación de libramiento y envío (albaranes, packing lists,...).

Es aconsejable soportar estas cuatro operaciones con procedimientos e instrucciones concretas. En los casos en que sea de aplicación, se recomienda hacer una remisión expresa a la regulación legal. A título de información general, téngase en cuenta la siguiente:

- Ley 31/1995, de 8 de Noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
- Parcialmente, la OG de Seguridad e Higiene en el Trabajo; de 9 de Marzo de 1971.
- Reglamento Nacional de Transporte por Carretera de Mercancías Peligrosas (TPC).
- RD 668/80, que aprueba el Reglamento de Almacenamiento de Productos Químicos.
- Reglamento de Admisión, manipulación y Entrega de mercancías Peligrosas en los Puertos, aprobado por RD 145/1989, de 20 de Enero.
- Otras normativas especiales propias de la actividad o del producto en cuestión.

Puede resultar útil incluir como anexo un diagrama de circuito físico que siguen los productos, con las distintas operaciones de manipulación, almacenamiento, embalaje y entrega, que se practican en cada etapa del circuito.

#### 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

El objeto de este apartado es establecer los procesos para asegurar que las actividades de seguimiento y medición determinados son realizadas con los dispositivos necesarios y que proporcionan evidencia clara de la conformidad del producto con los requisitos determinados. Este apartado es de aplicación para:

- Los dispositivos de medición y seguimiento.

- Los aparatos/mecanismos de calibración o verificación de dichos dispositivos.
- Los patrones necesarios para su calibración.

Para cumplir con los requisitos debemos determinar los equipos sujetos a calibración o verificación, asegurar que son calibrados o verificados, y que las actividades de medición y seguimiento se realizan correctamente y en periodos controlados, garantizando así la fidelidad de los resultados que arrojan dichos aparatos. Para asegurar que los equipos de medición dan resultados validos, en el presente apartado debemos considerar que deben:

- Calibrarse o verificarse: Debemos establecer la periodicidad de estas acciones, así como los patrones de medición utilizados y registrar los resultados obtenidos.
- Ajustarse o reajustarse.
- Identificarse: los equipos deben ser identificados de forma que sea posible establecer el estado de calibración o verificación de cada uno de ellos con el fin de que no puedan ser utilizados equipos no conformes.
- Protegerse: Durante los ajustes realizados, la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento deben estar en condiciones que aseguren que no sufrirán daños ni deterioros.

Es importante no olvidar que también debemos demostrar la capacidad de los programas informáticos utilizados en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Debido al carácter técnico de este capítulo es aconsejable incluir referencias a procedimientos e instrucciones de trabajo, así como a la normativa de calibración de cada equipo.

## **Capítulo 8: Medición, análisis y mejora**

## 8.1 Generalidades

En este apartado debemos hacer constar que los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios son planificados e implantados con el objeto de demostrar la conformidad del producto, demostrar la conformidad del sistema y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

## 8.2 Seguimiento y medición

### Satisfacción del cliente (8.2.1)

Este apartado tiene por objeto asegurar que se toman los medios necesarios para recabar la opinión del cliente con el fin de medir su satisfacción. Para ello debemos detallar que fuentes son las oportunas y eficaces para obtener dicha información, así como se documentan sus quejas y demás datos que puedan contribuir a la mejora de los procesos. El ámbito de aplicación son todos los clientes con los que la organización desee establecer relaciones comerciales, o bien, ya estén establecidas. La responsabilidad del cumplimiento de este apartado recae sobre el departamento comercial, que es quien mas contacta directamente con el cliente, aunque la dirección debería proporcionar los recursos necesarios para establecer las fuentes de información. Como fuentes mas utilizadas podemos destacar el registro de las quejas del cliente, los cuestionarios y encuestas, los informes de organización de consumidores o los estudios del sector correspondiente.

### Auditorias internas (8.2.2)

Este apartado tiene por objeto definir la metodología empleada por la organización para realizar las auditorias internas de su sistema. Su ámbito de aplicación son todas las áreas, centros, actividades y procesos cubiertos por el

sistema. La dirección del suministrador es responsable de la aprobación del plan periódico de auditorías y de la designación de los auditores internos. El departamento de calidad se responsabiliza de la planificación y seguimiento de las auditorías. Este apartado precisa, obligatoriamente, de un procedimiento documentado donde se expresen las responsabilidades y requisitos en relación con los siguientes conceptos:

- Auditores internos: Designación, calificación necesaria y alcance de su función.
- Planificación de las auditorías: frecuencia, áreas afectadas y elaboración y aprobación del plan de auditorías.
- Realización de la auditoría. Verificación de las actividades, comprobación de que la operativa real coincide con la documental, identificación de desviaciones.
- Informe de la auditoría: registro de los resultados y presentación a los afectados para su revisión, incluidos el departamento de calidad y la dirección.
- Registros abiertos: documentos que den evidencia de la realización y seguimiento de las auditorías internas. Generalmente son dos, el plan de auditorías anual y los informes de auditorías realizadas.

### Seguimiento y medición de los procesos (8.2.3)

Este apartado tiene por objeto establecer los métodos de seguimiento y medición apropiados para los procesos del sistema de gestión de la calidad, con el fin de evaluar la capacidad de dichos procesos para alcanzar los resultados planificados. La determinación de estos métodos de seguimiento y medición es responsabilidad de cada departamento involucrado y deben ser aprobados por la dirección. La responsabilidad de calidad es la de comprobar que los métodos establecidos se realizan correctamente y que los datos

obtenidos son evaluados. Para cumplir los requisitos de este apartado debemos establecer indicadores para cada uno de los procesos, y estos dependen de las actividades realizadas según la organización. De todas formas podríamos considerar de utilidad parámetros como:

- La capacidad de los procesos para lograr los resultados planificados.
- El tiempo de reacción ante cambios ya conocidos o inesperados.
- Eficacia y eficiencia del personal de la organización.
- Asignación y reducción de costes.
- Etc.

Una vez establecidos los indicadores necesarios debemos definir la periodicidad de seguimiento, las responsabilidades de realización, si existen técnicas estadísticas específicas y los registros necesarios que den evidencia del cumplimiento de este apartado.

#### Seguimiento y medición del producto (8.2.4)

Este apartado tiene por objeto definir las actividades de seguimiento y medición necesarias para asegurar la calidad del producto o servicio realizado. Su contenido abarcará a todas las fases del proceso de realización del producto, de acuerdo con lo planificado según el apartado 7.1 del manual. A lo largo de este capítulo debemos indicar como se desarrollan las siguientes actividades:

- Establecimiento de los controles de seguimiento y medición.
- Establecimiento de los criterios para la aceptación del producto según la planificación.
- Determinación de las responsabilidades de liberación de producto entre dos fases.

- Determinar los registros que den evidencia de la realización de los controles, así como de las acciones de liberación.

Todos estos métodos deben localizarse a lo largo de todo el proceso de realización del producto y prestación del servicio, de forma que la entrada de un producto en un proceso queda condicionado al cumplimiento de los que le anteceden.

### 8.3 Control del producto no conforme

Este apartado tiene como referencia el punto 8.3 de la norma y obliga a la elaboración de un procedimiento documentado. Tiene por objeto definir el modo en que la organización detecta las no conformidades que se puedan producir respecto a los requisitos de nuestro sistema o de nuestros clientes, así como el tratamiento que aquellas reciben. Su finalidad es describir como evita la organización que se entreguen productos o se presten servicios no conformes. El ámbito de aplicación de su contenido incluye todas las no conformidades apreciadas internamente, en cualquiera de las fases del proceso, o bien externamente, mediante reclamaciones, devoluciones o quejas del cliente. El procedimiento es de obligado cumplimiento para todas las partes involucradas, ya sea por pertenecer al proceso que produce la no conformidad i por la detección y resolución inmediata de esta. El departamento de calidad tiene la responsabilidad de cooperar y comprobar la eficacia del proceso de detección y tratamiento de no conformidades. En el presente apartado debemos desarrollar los siguientes aspectos:

1. Definición del concepto de producto no conforme (n/c), identificación y criterio de su calificación.
2. Tratamiento de suministros n/c de nuestros proveedores.
3. Tratamiento de productos n/c en proceso de producción o prestación del servicio.

4. Tratamiento de n/c ya entregado o de servicios prestados que hayan sido objeto de reclamación.
5. Solución adoptada (reprocesamiento, venta como producto de 2.ª clase, venta como desperdicio, destrucción,...).

#### 8.4 Análisis de datos

Este apartado tiene como objeto definir los datos apropiados para demostrar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar los puntos en los que el sistema es mejorable. Además de definirlos, debemos desarrollar los métodos utilizados para la recolección y el tratamiento de estos datos, de forma que obtengamos la información que permita lograr la evolución del sistema, así como las posibilidades de mejora. Para establecer los datos necesarios debemos definir, en primer lugar, los aspectos sobre los que nos interesa obtener información, como pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Las no conformidades del producto con los requisitos predeterminados.
- Las características y tendencias de los procesos.
- Los proveedores.

Los datos recogidos dependerán de cada tipo de organización, aunque a continuación se indican algunos a modo de ejemplo:

- Encuestas, reclamaciones documentadas, intervenciones del servicio técnico.
- Cumplimiento de plazos a proveedores, calidad de sus productos, etc.
- Errores en la realización del producto y prestación del servicio.
- Datos procedentes de auditorías internas.

Además de definir los datos, no debemos olvidar detallar:

1. ¿Quién los recopila?
2. ¿Cómo se recopilan y analizan?
3. ¿Con que frecuencia se recopilan y analizan?
4. ¿De que indicadores disponemos?
5. ¿Qué registros derivan de la recopilación y el análisis?

## 8.5 Mejora

### Mejora continua (8.5.2)

Debemos hacer mención de los sistemas utilizados para garantizar la mejora continua del sistema de gestión de calidad. Como mínimo, debemos considerar los siguientes aspectos:

- Política de la calidad y los objetivos.
- Revisiones por la dirección.
- Resultados de las auditorias.
- Análisis de los datos.
- Acciones correctivas y preventivas.

### Acción correctiva (8.5.3) y Acción preventiva (8.5.4)

Estos dos apartados pueden recibir tratamiento como uno, siempre que destaquemos la diferencia básica entre una acción correctiva y una acción preventiva. Esta diferencia básica entre una acción correctiva y una acción preventiva. Esta diferencia reside en la causa de origen que provoca la adopción por parte de la organización de estas acciones.

- Acción correctiva: el origen son no conformidades detectadas.

- Acción preventiva: el origen son causas potenciales, aun no existen no conformidades reales, aunque se prevén en caso de no tomar medidas.

En los dos apartados debemos definir el sistema adoptado por la organización para la implantación de acciones, asegurar la eficacia de las mismas y promover las actuaciones necesarias para evitar la repetición de las no conformidades corregidas. La norma exige la existencia de procedimiento/s documentado/s en los que se desarrolle de forma mas detallada como se van a cumplir los requisitos especificados, y para ello debemos dar respuesta a cada una de las siguientes cuestiones:

6. ¿Qué se entiende por acción correctiva/preventiva?
7. ¿Cuál es la finalidad?
8. ¿Qué fuentes vamos a emplear para detectar n/c? (informe de no conformidad, parámetros, estadísticas, otros registros).
9. ¿Qué n/c va a dar lugar a la adopción de acciones?
10. ¿Cuándo se considera una acción abierta (o en plazo de verificación)?
11. ¿Cuándo se da por cerrada (o comprobada su eficacia)?
12. ¿Cuál es el proceso que siguen desde su adopción hasta su cierre?
13. ¿Qué personas o departamentos intervienen a lo largo del proceso?
14. ¿Cómo y quien lleva a cabo su seguimiento?
15. ¿Cuándo damos por cerrada y archivada una acción?

Debemos, pues, detallar las respuestas correspondientes a todas las preguntas anteriores y para ello, es recomendable estructurar los documentos siguiendo los siguientes puntos:

- A. Introducción a los conceptos y metodología: Debemos definir el significado de los términos empleados (no conformidad, acción correctiva,...) y el método empleado (fuentes, proceso a seguir, personal

y departamentos involucrados,...).

- B. Informe de no conformidades: Debemos especificar cual es el contenido de este informe (todas las n/c durante el periodo), que duración tiene ese periodo, así como quien redacta este informe.
- C. Acciones correctoras adoptadas por productos o servicios n/c: Debemos especificar el origen de las acciones tomadas (rechazos, parámetros incumplidos, reclamaciones, quejas, devoluciones,...) que dan lugar a una no conformidad, cual ha sido la fuente empleada (el informe de no conformidades, una reclamación recibida,...), que personas intervienen (comité de calidad, el director de calidad, otros miembros de los departamentos afectados,...) y cuando se da por cerrado el proceso de adopción y verificación de la acción.
- D. Acciones preventivas del sistema de calidad: La información de este apartado sigue el mismo esquema que la del anterior, con la salvedad de que aquí la propuesta de levantar la acción no responde a un resultado concreto tipificado de no conformidad, sino a una situación, actitud o tendencia apreciada en alguno de los registros de calidad (estadísticas, informe de no conformidades, acciones correctoras cerradas,...).
- E. Registros: Debemos explicar donde se van a archivar las acciones ya cerradas, y quien se va a responsabilizar de la actuación y seguimiento del archivo.

Es aconsejable adjuntar como anexos al procedimiento documentado los formatos empleados para el informe de no conformidades, y para la solicitud de acciones.

## **MEJORAMIENTO CONTINUO**

“Es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación”.<sup>28</sup>

“Es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto y un proceso como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total. Específicamente busca un mejoramiento continuo de la utilización de la maquinaria, los materiales, la fuerza laboral y los métodos de producción mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros del equipo.”<sup>29</sup>

El término de mejoramiento continuo se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las mejoras radicales, que son significativas y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar una de varias formas:

- Aumentar el valor para el cliente con nuevos y mejores productos y servicios.
- Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados.
- Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de todos los recursos.
- Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como la atención a las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos.

Dentro de los métodos utilizados para el mejoramiento continuo se pueden mencionar programas muy estructurados que utilizan desde herramientas de

---

<sup>28</sup> Cantú Delgado, Humberto. “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, Pág. 359. Ed. Mac Graw Hill. México, 2001.

<sup>29</sup> Chase, Alquilano, Jacobs. “Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios”. Págs. 211 y 212.

control estadístico de procesos (SPC) como Diagramas de flujo de proceso, Análisis de Pareto, Diagramas de tendencia, Recolección de datos, Histogramas, Diagramas de Dispersión, Listas de verificación, Diagramas de causa y efecto y Cartas de Control hasta sistemas de sugerencias sencillos que dependen de sesiones de lluvia de ideas y análisis en trozos informales de papel.

Otra herramienta es el ciclo PDCA o Círculo de Deming (planear, hacer, verificar, actuar) que transmite la naturaleza secuencial y continua del proceso. Dentro de la fase *planear* del ciclo es donde se identifican un área de mejoramiento y un problema específico relacionado con ésta. Es también donde se lleva a cabo el análisis. Se puede hacer uso del método 5W2H (*qué, por qué, dónde, cuándo, quién, cómo y cuánto*). La fase *hacer* del ciclo PDA se refiere a la puesta en marcha del cambio. Los expertos por lo general recomiendan que los planes se desarrollen en pequeña escala al principio, y que los cambios en el plan estén documentados (las listas de verificación también son útiles aquí). La fase *verificar* se refiere a los datos por evaluar recolectados durante la puesta en marcha; el objetivo es ver la meta original y que los resultados reales coincidan. Durante la fase *actuar*, el mejoramiento se codifica como un nuevo procedimiento estándar, y se replica en un proceso similar en toda la organización.

Los enfoques descritos son retrospectivos; buscan lograr mejoras analizando en detalle las prácticas actuales de la compañía. Sin embargo otra herramienta, el benchmarking sale de la organización para examinar que están haciendo los competidores en la industria y las empresas con un desempeño excelente por fuera de la industria. Su objetivo básico es sencillo: determinar las mejores prácticas que permiten un desempeño superior y ver como se pueden utilizar. El benchmarking suele incluir los siguientes pasos:

1. Identificar los procesos que necesiten mejorarse.

2. Identificar una compañía que sea líder mundial en el desempeño del proceso.
3. Contactar a los gerentes de esa compañía y realizar una visita personal para entrevistar a los ejecutivos y los trabajadores.
4. Analizar los datos.

## RESISTENCIA AL CAMBIO

Muchos individuos resisten al cambio a esfuerzos cooperativos. Los gerentes pueden mostrarse reacios a compartir el poder con los empleados. Los trabajadores pueden resistir debido a problemas de credibilidad de la anterior gerencia. Los sindicatos resisten de manera natural estos esfuerzos, interpretando motivos ulteriores como que se va a hacer que los empleados trabajen más duro o que se intenta deshacer el sindicato. Todo esto es impulsado por el miedo, según queda reflejado en uno de los 14 puntos de Deming.

La clave para vencer la resistencia al cambio es una pronta participación de todos los interesados, un dialogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, los gerentes tienen la clave. Como líderes, los gerentes también deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos adecuados. Algunas sugerencias específicas:

- Diseñar el proceso de cambio para incluir en su implementación una importante participación por parte de la gerencia.
- Crear una significativa falta de satisfacción ante el statu quo, estimulando una necesidad de cambio. (Para muchas empresas, la crisis normalmente ya está presente.)
- Aportar apoyo para mejorar los niveles de comodidad en relación con nuevas ideas.

- Ser consciente en la búsqueda de una administración participativa, modelando de manera continua el comportamiento deseado.
- Ser intolerante ante la insubordinación, y tratar de inmediato y con decisión a aquellos que resistan de manera flagrante.

## AUDITORÍA

“Proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría”.<sup>30</sup>

Las auditorias internas denominadas en algunos casos como auditorias de primera parte se realizan por, o en nombre de la propia organización para fines internos y puede constituir la base para la autodeclaración de conformidad de una organización.

Las auditorias externas incluyen lo que se denomina generalmente “auditorias de segunda o tercer parte”. Las auditorias de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización tal como los clientes o por otras personas en su nombre.

Las auditorias de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones independientes externas. Tales organizaciones proporcionan la certificación o el registro de conformidad con requisitos como los de las Normas ISO 9001 e ISO 14001.

Cuando se auditan sistemas de gestión ambiental y de la calidad juntos se denomina “auditoria combinada”. Cuando dos o más organizaciones auditoras

---

<sup>30</sup> ISO 9000:2000, 3.9.1

cooperan para auditar a un único auditado se denomina “auditoria conjunta”.

## **CULTURA DE CALIDAD**

Lo más importante para una organización es contar con un conjunto ordenado de principios que den forma a un sistema cultural que haga coherente el comportamiento de quienes lo integran. Existen ocho principios de la Administración de la calidad, y aunque cada uno de estos ocho principios cuenta con poder propio, la esencia de esa fuerza reside en el conjunto al articular un sistema cultural. A continuación se describirá a cada uno de ellos:

1. Orientación al cliente.- Resulta en la verdad de Perogrullo reafirmar que las ventas constituyen el motor de la dinámica empresarial; sin embargo, aquellas organizaciones cuasimonopolicas por su influencia determinante en su mercado se limitan a tomar las ventas como una variable mas. En estas se ignora al cliente y se le menosprecia. En estas empresas, generalmente de tamaño mayor, las negociaciones cliente-proveedor, mandatarias en todo esfuerzo de calidad, suelen brillar por su ausencia. En ISO 9000:2000 se nos pide:
  - Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes
  - Satisfacer los requisitos de los clientes
  - Esforzarse por exceder las expectativas de sus clientes
  - Establecer mediciones del grado de satisfacción de sus clientes
  - Contar con un sistema de comunicación permanente con sus clientes para facilitar quejas o cualquier tipo de retroalimentación.

Este principio debe reflejarse en toda la administración de la empresa. Desde la formulación de objetos y la política de calidad, hasta el servicio real que se le brinda al cliente, deben conseguir su lealtad, el mantenimiento y crecimiento de las operaciones. Ahora ISO 9000:2000 no se limita al cliente que compra,

abarca a todas las partes interesadas, aunque el éxito comercial de una empresa se deriva de su orientación al cliente. Ahora, la norma nos exige plantear políticas y medidas que atiendan a todos. Tomemos como ejemplo empresas destacadas por su orientación al cliente, como son La costeña y BIMBO.

En la empresa La costeña, líder en chiles y salsas, campeona mexicana en la exportación, establecieron como objetivo conseguir el placer máximo de una lata de chiles en cada comida. Con este concepto de negocios, no solo han crecido sino que han conquistado mercados que desconocían el placer del picante. BIMBO con sus más de 420000 entregas diarias, con el propósito de ofrecer un producto alimenticio fresco y de calidad, es un claro ejemplo de orientación al cliente.

2. Liderazgo.- La norma dice: “Los líderes establecen unidad de propósito, dirección y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”. En consecuencia, para incorporar este principio a nuestro sistema de calidad, debemos asegurarnos de llevar a cabo muy a fondo las exigencias del requisito 5: Responsabilidad de la Dirección. Es preciso aclarar que nuestra amplia experiencia en consultoría nos ha confirmado que el Talón de Aquiles de los sistemas de calidad es este punto. Los mandos medios se involucran con gran entusiasmo, los empleados y trabajadores responden con facilidad; sin embargo, el nivel directivo no tiene tiempo para el sistema de calidad y, por tanto, no da oportunidad de que se le haga comprender que este es un medio poderoso para ayudarle a crear la clase de cultura que el quiere para hacer de su empresa un líder en su sector. Así pues, el reto mayor de establecer el nuevo Sistema de Administración de la Calidad, paradójicamente, en quienes dicen ser los principales interesados.

3. Involucramiento del personal.- La norma dice: “En todos los niveles, la esencia de la organización son las personas y su mas completa involucración las conduce a poner sus habilidades en beneficio de la organización”. Este principio nos conduce a la necesidad de trabajar con base en equipos donde la libre participación sea la regia, facilitando la aportación de ideas y la creación del sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización. Ellos deben participar en la formulación de la política y los objetivos, así como en su traducción a normas y practicas en ejecución. La medición de la satisfacción del personal debe llevarse a cabo con instrumentos que garanticen la objetividad y la equidad. El establecimiento de medios de comunicación oficiales y conocidos debe desterrar el chisme y el rumor para dar paso a la transparencia y a la confianza. Este principio debe conseguir la creación de un clima organizacional favorecedor de la adhesión a la empresa, la creatividad y la motivación.
4. Enfoque basado en procesos.- La norma dice:”Un resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso”. La ISO 9000:2000 nos define proceso como “un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas” y producto como “el resultado de un proceso”. Servicio se maneja como un sinónimo de producto: también es resultado de un proceso. Este principio impregna toda la norma, en particular el requisito 7: Elaboración del Producto o Prestación del Servicio. En este requisito nos veremos en la necesidad de identificar las entradas, establecer mediciones y controles, identificar las distintas etapas a través de las cuales las entradas se van transformando en salidas, efectuar mediciones y controles en cada etapa, incluyendo la aplicación de herramientas estadísticas para medir la capacidad de los procesos. Este principio en acción debe cambiar el enfoque administrativo basado en funciones. Es decir, se trata de terminar con la verticalizacion de las organizaciones que ha creado las prácticas de

virreinato que se observan en muchas organizaciones, donde los gerentes se sienten Sancho Panza con su ínsula Barataria. Este cambio debe facilitar la creación de equipos interdepartamentales pero pertenecientes a un mismo proceso. La “horizontalización” de las organizaciones nos conduce a su achatamiento eliminando capas jerárquicas que hoy sabemos innecesarias.

5. Administración con Enfoque de Sistemas.- La norma nos dice: “Identificar, entender y administrar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye al logro de los objetivos de efectividad y eficiencia de la organización”. Este principio nos lleva a desarrollar, en toda organización, la mentalidad de procesos: esto hago ¿de quien viene? Y ¿a quien va?, ¿de quien recibo que? Y ¿a quien debo entregar que?, ¿Qué requisitos debe cumplir?
6. Mejora Continua.- La norma dice:”La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente”. La calidad de hoy, por muy buena que sea, resulta ser insuficiente para enfrentar la competencia de mañana. Este solo hecho justifica la incorporación de este principio en un sistema de administración de la calidad. Este principio se asocia con el anterior puesto que al tener una visión sistémica de nuestros procesos nos vemos obligados a diseñar la cadena de valor y sus interrelaciones con los procesos de apoyo. Además de la visualización grafica, lo importante es determinar indicadores y formas de medición que permitan asegurar que en cada ciclo el proceso logra un mejoramiento paulatino y consistente. El sistema debe incorporar puntos de control para asegurar una respuesta rápida ante una variación no deseada del proceso. Este principio enfatiza el hecho de que es más influyente vigilar los datos del proceso que de los resultados. Estos son la consecuencia de un proceso. En el anexo B de la Norma ISO 9004:2000 se encuentra un planteamiento sugerido de “Proceso para la Mejora Continua”. Este anexo presenta dos maneras fundamentales para llevar a cabo la mejora continua:

- ☑ Proyectos de cambio drástico que conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes o a la implantación de nuevos procesos.
- ☑ Actividades que, con base en pequeños pasos, van mejorando paulatinamente los procesos existentes.

La misma norma nos proporciona siete pasos para llevarla a cabo:

- I. Se identifica un problema en un proceso y se selecciona un área;
  - II. Se recolecta toda la información sobre el proceso y se analiza la situación existente;
  - III. Se analizan las causas-raíz del problema;
  - IV. Se identifican posibles soluciones;
  - V. Se evalúan los efectos de las alternativas, confirmando que las soluciones propuestas provoquen los efectos deseados;
  - VI. Se implanta la solución elegida y se estandariza el funcionamiento de la solución, y
  - VII. Se evalúa la eficacia y la eficiencia del proceso con la mejora incorporada.
7. Toma de decisiones con base en hechos.- La norma dice: “Las decisiones eficaces están basadas en el análisis de datos y en información”. El Dr. Kaoru Ishikawa enfatizaba este principio, no sin advertir que debemos desconfiar de todo dato que nos presenten. Es preciso verificar, recalca. Este principio se encuentra desarrollado ampliamente en el requisito 8: “Medición, Análisis y Mejora”. Allí vemos que resulta obligatorio hacer un tratamiento estadístico de los datos recolectados, asegurándose de su fiabilidad. A fin de tener éxito en la aplicación de este principio se recomienda capacitar a los empleados en técnicas de análisis y solución estructurada de problemas.
8. Relaciones de Beneficio Mutuo con Proveedores.- La norma dice: “Una organización y sus proveedores son interdependientes, por lo tanto, una relación mutuamente benéfica intensifica la habilidad de ambos para

crear valor”. Este Principio estimula el establecimiento de alianzas con nuestros proveedores. En el requisito 6.6 de la Norma nos vemos obligados a desarrollar en detalle la forma en que seleccionaremos proveedores, los métodos de medición y control de suministros, la forma en que mantendremos comunicación constante con proveedores, especialmente como los retroalimentaremos y ayudaremos a que se desarrollen y comprenden mejor la forma en que su calidad afecta a la nuestra. En muchos casos, incluye el mecanismo a través del cual colaboramos para crear o incorporar una ventaja competitiva. Este planteamiento es totalmente diferente al espíritu de antagonismo que suelen tener algunas empresas con sus proveedores, en especial el trato que les brindan a la hora de pagarles (o, más bien, de no pagarles). Este principio capitaliza el principio No. 4 de Deming: “finalizar la practica de realizar negocios en función del precio mas bajo”. El Dr. Deming recomendaba llevar a cabo los negocios pensando en adquirir la mejor calidad. La mención que hacemos de Deming nos facilita el cierre de este capítulo. Tal vez el lector recuerde la época en que era común:

- Comprar al precio mas bajo.
- Castigar al proveedor arrancándole el máximo descuento posible.
- Utilizar la bodega del proveedor para que el corriera con los gastos de almacenamiento.
- Ofrecerle fechas de pago a 30, 60 y 90 días.
- Hacerle dar dos y tres vueltas, por su cheque incumpléndole fechas pactadas.

En fin, nuestro punto es que en los sectores modernizados de la economía, la influencia de este principio de Deming transformo a muchas empresas:

- Contratos de largo plazo.
- Pagos calendarizados.
- Deposito en cuentas de cheque para evitar la molesta cobranza.
- Desarrollo de proveedores.

Valga pues, concluir que cuando un principio se aplica en la realidad pasamos de la filosofía a la cultura. La filosofía queda como un conjunto de creencias. La cultura es un conjunto de prácticas que hacen más feliz la vida laboral. En ello radica su importancia y su trascendencia.

## **2.2 METODOLOGÍA**

1. Investigación bibliográfica.
2. Investigación Interna para el conocimiento de los procesos de Asesoría en calidad, Formación en calidad, Consulta externa y de las actividades involucradas dentro de estos, aplicables al Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.
3. Analizar la situación actual en los procesos mencionados, dentro del modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000, que está siendo implantado dentro del IMSS.
4. Identificar los aspectos relevantes dentro de los procesos que muestren deficiencias.
5. Proponer mejoras para una mejor ejecución en el modelo que actualmente se está implantando en la Institución.
6. Informar a la Institución de los hallazgos encontrados.
7. Iniciar un proceso de sensibilización en el personal, para concientizar la importancia de la mejora continua.
8. Analizar y evaluar los resultados obtenidos.
9. Capturar la documentación necesaria que sustente toda la información obtenida en las etapas y desarrollo del proyecto.

## **CAPITULO 3**

En este capítulo se encuentra una descripción detallada del Procedimiento de Asesorías en Calidad que se lleva a cabo dentro de las Coordinaciones de Calidad y Normatividad del IMSS.

### **3.1 PROCEDIMIENTO DE ASESORÍAS EN CALIDAD**

#### **INTRODUCCIÓN**

Dentro de un procedimiento se describe la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. En este caso se describirán las actividades relacionadas con el mismo, tales como: relación de documentos que intervienen en el procedimiento, la distribución de esos documentos, una lista maestra de control de documentos internos, y una lista maestra de documentos externos.

#### **1 Objetivo**

Establecer la metodología utilizada para proporcionar el servicio de asesoría en calidad en la implantación de modelos y sistemas de gestión de calidad.

#### **2 Ámbito de aplicación**

El presente procedimiento es aplicable a las Coordinaciones de Calidad y Normatividad del Instituto Mexicano del Seguro Social.

#### **3 Políticas**

Las políticas que se deberán observar en la aplicación de este procedimiento son:

3.1 La Coordinación de Investigación y Desarrollo en calidad, a traves de la

- 3.2 División de Implantación de Modelos n Calidad, será la responsable de normar las actividades involucradas en la asesoría.
- 3.3 El personal adscrito a las Coordinaciones de Calidad y normatividad del Instituto Mexicano del Seguro Social que coordinen y/o realicen actividades de asesoría, deberán, invariablemente, cumplir con lo señalado en el presente procedimiento.
- 3.4 El Coordinador de Calidad y Normatividad podrá, con base en este procedimiento y si le es requerido, elaborar métodos específicos de trabajo para la aplicación del presente procedimiento en su ámbito de competencia; así mismo, será responsable de dar seguimiento e informar acerca de los avances de cada tipo de asesoría que se desarrolle en su coordinación.
- 3.5 El personal que realiza actividades de asesoría, será responsable de reportar los resultados, de los avances en los programas, proyectos y/o actividades realizadas en esta materia, de acuerdo a lo establecido en este procedimiento.
- 3.6 Cuando reciba una solicitud verbal, a través de oficio o correo electrónico, el Coordinador deberá registrarla en el “Formato para solicitud de servicios de asesoría 1C00-009-024”, y recabar la firma de la Alta Dirección de la entidad solicitante.
- 3.7 Los Coordinadores de calidad y normatividad deberán reportar a la División de Implantación de Modelos de calidad los avances de las diversas asesorías que estén presentando en su respectiva Coordinación los primeros cinco días hábiles de cada mes de acuerdo a lo establecido en el formato “informe de Avances de Asesorías en Calidad” 1C00-014-017.

#### **4 Definiciones**

- 4.1 Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización.

- 4.2 Asesoría: proceso mediante el cual se diagnostica y proponen, de acuerdo a necesidades, alternativas de solución ante una o varios problemas específicos de una especialidad determinada en la entidad que lo solicite.
- 4.3 Asesor: Sugiere alternativas de solución para resolver un problema, el cual cuenta con la calificación requerida notificada a través del “reporte del curso de formación de instructores/asesores” enviado por la División de Investigación y Formación en Calidad.
- 4.4 Asesoría en calidad: proceso mediante el cual se diagnostica y proponen, de acuerdo a sus necesidades, alternativas de solución ante uno o varios problemas específicos de una especialidad determinada en la entidad que lo solicite para desarrollar e implantar modelos y sistemas de calidad.
- 4.5 CCN: Coordinador de calidad y normatividad.
- 4.6 Descargar un volante: registrar en el “sistema de control de gestión” la información de seguimiento de un asunto, una vez que ha sido concluido.
- 4.7 Entidad: área o unidad administrativa que solicita y/o recibe el servicio de asesoría en calidad.
- 4.8 Modelos y sistemas: Modelos de administración por calidad total, sistemas de gestión de calidad y/o esquemas de acreditación, por ejemplo, ISO 9001:2000, Premio nacional de Calidad, Criterios del Consejo de Salud General, Premio IMSS de Calidad Total, Modelo INTRAGOB.
- 4.9 VCIC: volante de control interno de correspondencia.

A continuación se presentará un diagrama que muestra como es llevado a cabo este procedimiento dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, así mismo

una relación de documentos y formatos que intervienen en el mismo, clave y anexos de éstos:

## Diagrama del Procedimiento para realizar Asesorías en Calidad

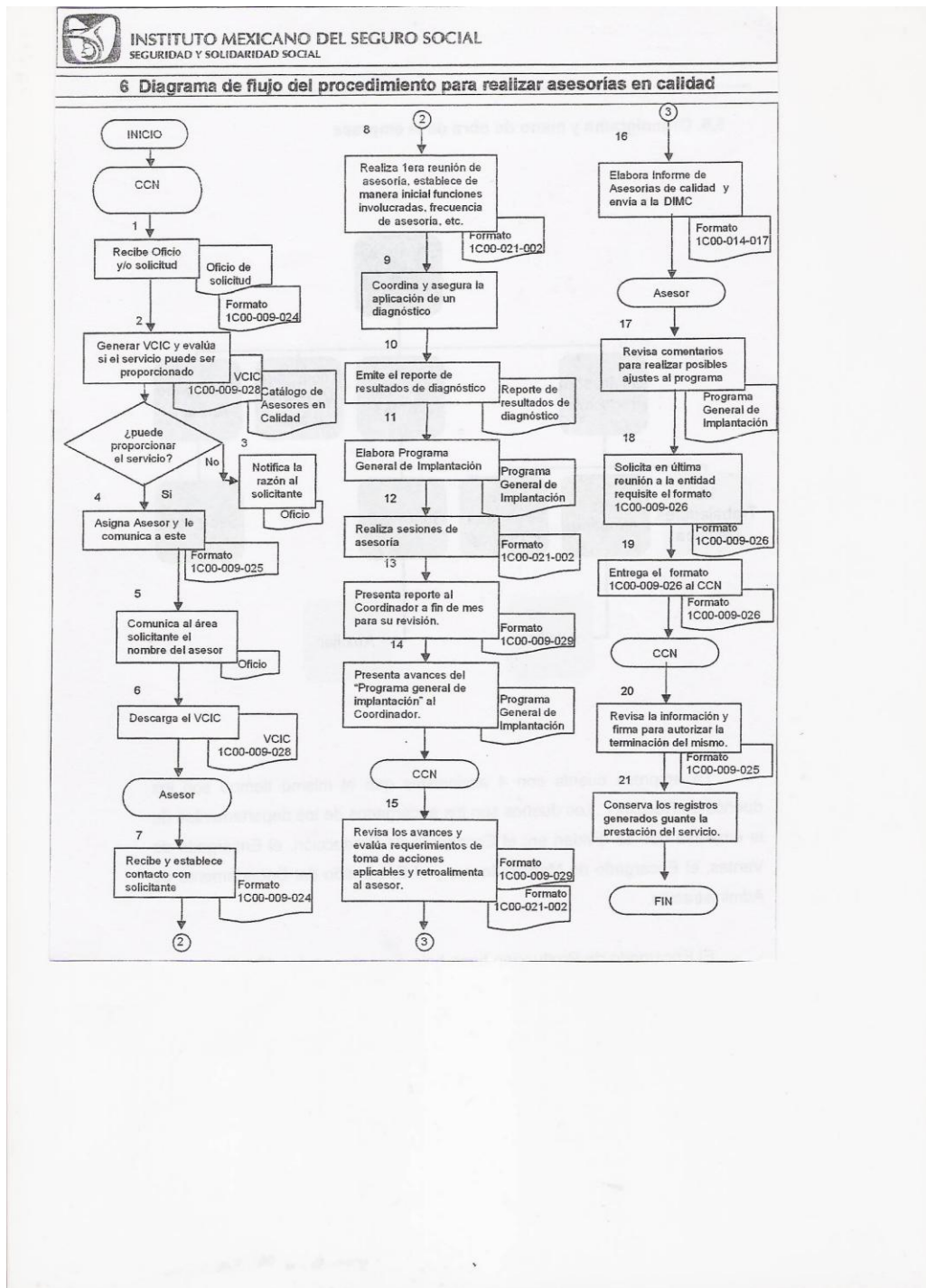


Diagrama a Procedimiento Asesorías en Calidad

### Relación de documentos que intervienen en el procedimiento



Clave	Título del documento	Observaciones
1C00-009-024	Formato para la solicitud de servicios de asesoría	Anexo 1
1C00-009-025	Formato de control de servicios de asesoría	Anexo 2
1C00-021-002	Minuta de trabajo	Anexo 3
1C00-009-026	Formato para liberación del servicio	Anexo 4
1C00-009-029	Reporte de asesoría	Anexo 5
1C00-014-017	Informe de avances de Asesorías en calidad	Anexo 6

Tabla 1 Documentos del Procedimiento de Asesorías en Calidad

**ANEXO 1**

**FORMATO PARA SOLICITUD DE SERVICIOS DE ASESORIA**



**1C00-009-024**

 <p><b>INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</b> SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL</p>
 <p><b>INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</b> Dirección de Administración y Calidad Unidad de Calidad y Normatividad Coordinación de Investigación y Desarrollo en Calidad</p> <p><b>FORMATO PARA SOLICITUD DE SERVICIOS DE ASESORÍA</b></p>
<p><b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b></p> <p>Nombre de la entidad que solicita la asesoría: <input type="text"/> 1</p> <p>Dirección: <input type="text"/> 2</p> <p>Cantidad de gente involucrada: <input type="text"/> 3</p> <p>¿Toda la gente involucrada se localiza en la dirección arriba mencionada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 4</p> <p>En caso de que su respuesta sea negativa, favor de anotar la dirección del (de los) sitio(s) involucrados y la cantidad de personal de cada sitio: <input type="text"/> 5</p>
<p><b>2. INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO SOLICITADO</b></p> <p>Describa el servicio solicitado (tema, proyecto, programa, etc): <input type="text"/> 6</p> <p>Fecha tentativa para la terminación del servicio: <input type="text"/> 7</p> <p>Frecuencia tentativa de sesiones de asesoría: <input type="text"/> 8</p> <p>¿Requiere algún servicio adicional posterior a la fecha de liberación del servicio solicitado? <input type="text"/> 9</p>
<p><b>3. INFORMACIÓN DEL CONTACTO</b> 10</p> <p>Nombre del contacto: <input type="text"/></p> <p>Puesto: <input type="text"/></p> <p>Dirección: <input type="text"/></p> <p>Tel.: <input type="text"/> Fax: <input type="text"/> e-mail: <input type="text"/></p> <p>Firma: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> 11</p>
<p>1C00-009-024</p>

**Formato 1 Solicitud de servicio de asesoría**

## ANEXO 2 FORMATO DE CONTROL DE SERVICIOS DE ASESORÍA

1C00-009-025

 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL		
 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Dirección de Administración y Calidad Unidad de Calidad y Normatividad		
<b>FORMATO DE CONTROL DE SERVICIOS DE ASESORÍA</b>		
<b>INFORMACIÓN INICIAL</b>		
Volante No.: _____ (1)	Fecha de ingreso de solicitud: _____ (2)	
Servicio solicitado: _____ (3)		
Entidad solicitante: _____ (4)		
Contacto: _____ (5)		
Tel.: _____ Fax: _____ e-mail: _____ (6)		
Fecha tentativa de liberación del servicio: _____ (7)		
Asesor asignado: _____ (7)		
Comentarios adicionales:		
_____ (8)		
_____		
_____		
<b>LIBERACIÓN DEL SERVICIO</b>		
Fecha de inicio de asesorías: _____ (9)		
Fecha de terminación de asesoría: _____ (10)		
Comentarios sobre el desempeño del asesor:		
_____ (11)		
_____		
_____		
Autorización de la liberación del servicio:		
_____ (12)	_____ (13)	_____
Nombre	Firma	Fecha

1C00-009-025

Formato 2 Control de servicio de asesoría

**ANEXO 3**

**MINUTA DE TRABAJO**

**1C00-021-002**



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

MINUTA DE TRABAJO

REUNIÓN:

FECHA: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

HOJA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_.

ASISTENTES

Nombre	Área	Teléfono/ Extensión o correo electrónico	Firma



ASUNTOS TRATADOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ACUERDO / COMPROMISO	RESPONSABLE	Fecha compromiso	Fecha real

1C00-021-002

## ANEXO 4 FORMATO PARA LIBERACIÓN DEL SERVICIO

1C00-009-026

 <b>INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</b> SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL				
 <b>INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</b> Dirección de Administración y Calidad Unidad de Calidad y Normatividad Coordinación Delegacional de Organización y Calidad				
<b>FORMATO PARA LIBERACIÓN DEL SERVICIO</b>				
<b>2. DATOS DEL ÁREA SOLICITANTE</b>				
Nombre: _____		Volante No. _____		
Dirección: _____				
Contacto: _____				
Puesto: _____				
Tel.: _____		Fax: _____		e-mail: _____
<b>2. EVALUACIÓN DEL SERVICIO</b>				
Concepto	Malo	Suficiente	Bueno	Excelente
Rapidez de respuesta del servicio				
Cumplimiento con los acuerdos y compromisos para la asesoría				
Competencia del asesor			9	
Actitud de servicio del asesor				
Suficiencia de tiempo que brinda el asesor				
Desempeño del Asesor				
Calidad del servicio				
Resultados alcanzados				
Fecha en que se realizó la última actividad de asesoría: _____				
Comentarios y/o sugerencias adicionales sobre el servicio:				
_____				
_____				
<b>3. LIBERACIÓN DEL SERVICIO</b>				
En caso de que todas las actividades relacionadas con el servicio, hayan sido cubiertas, favor de firmar de conformidad.				
Área Solicitante: _____		Asesor: _____		
Nombre y firma _____		Nombre y firma _____		
Fecha de liberación: _____				
1C00-009-026				

Formato 4 Liberación del servicio de asesorías en calidad





## **CAPITULO 4**

En este capítulo se encuentra una descripción detallada del Procedimiento de Formación en Calidad que se lleva a cabo dentro de las Coordinaciones de Calidad y Normatividad del IMSS.

### **4.1 PROCESO DE FORMACIÓN EN CALIDAD**

#### **INTRODUCCIÓN**

Un diagrama es una herramienta que puede ser de utilidad para ejemplificar de forma visual un proceso, a través de él se puede mostrar de forma clara y precisa las etapas de un procedimiento, las actividades y los formatos que pueden ser utilizados para llevar a cabo el mismo.

El proceso de Formación en Calidad se compone de las siguientes etapas:

1. Etapa 1 Diagnostico de necesidades
2. Etapa 2 Desarrollo de la formación
3. Evaluación y Seguimiento

A continuación se presenta un diagrama del proceso de Formación en Calidad y las etapas en las que se desarrolla el proceso:

## Etapa 1 Diagnostico de Necesidades

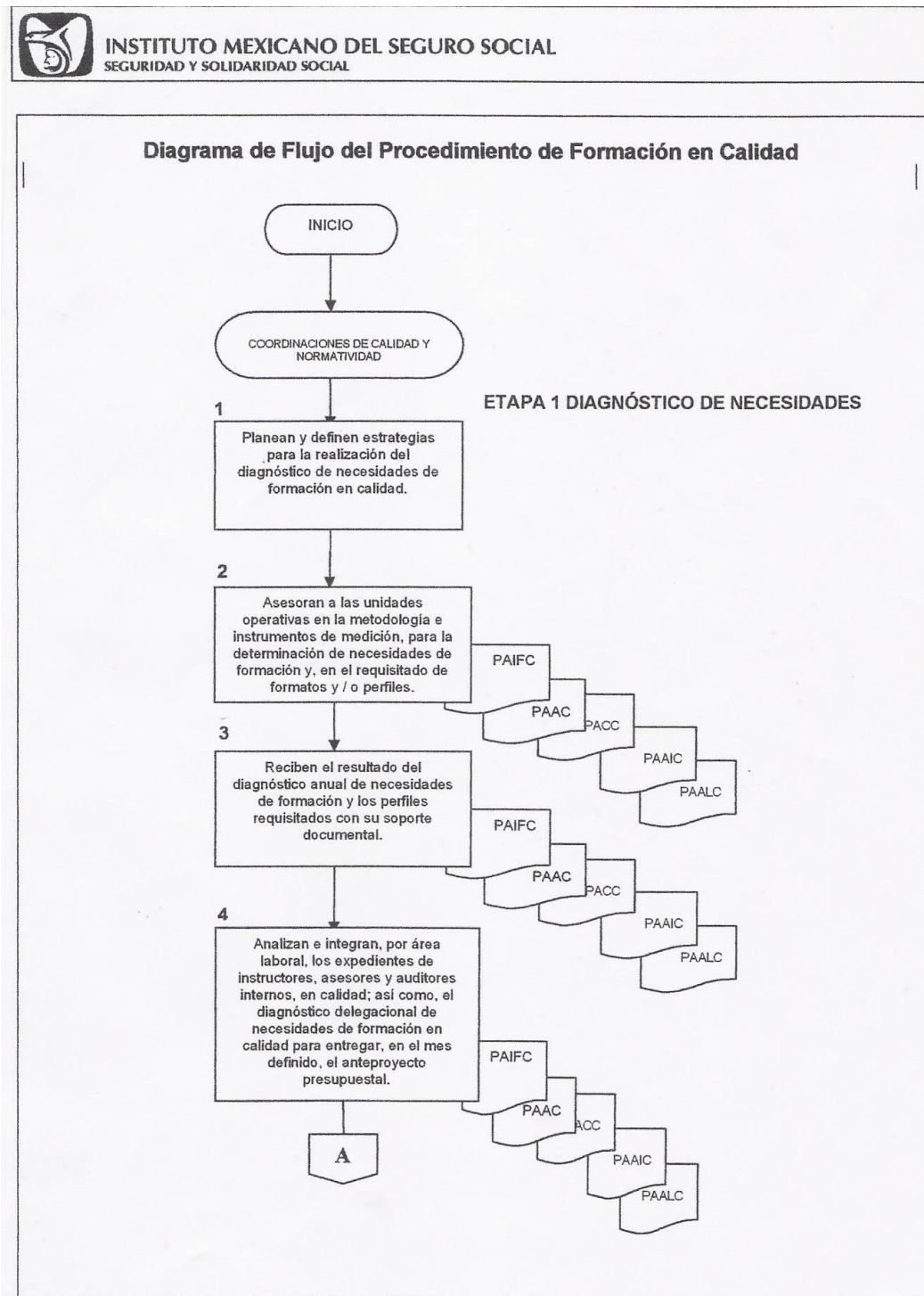


Diagrama b "Procedimiento Formación en Calidad"

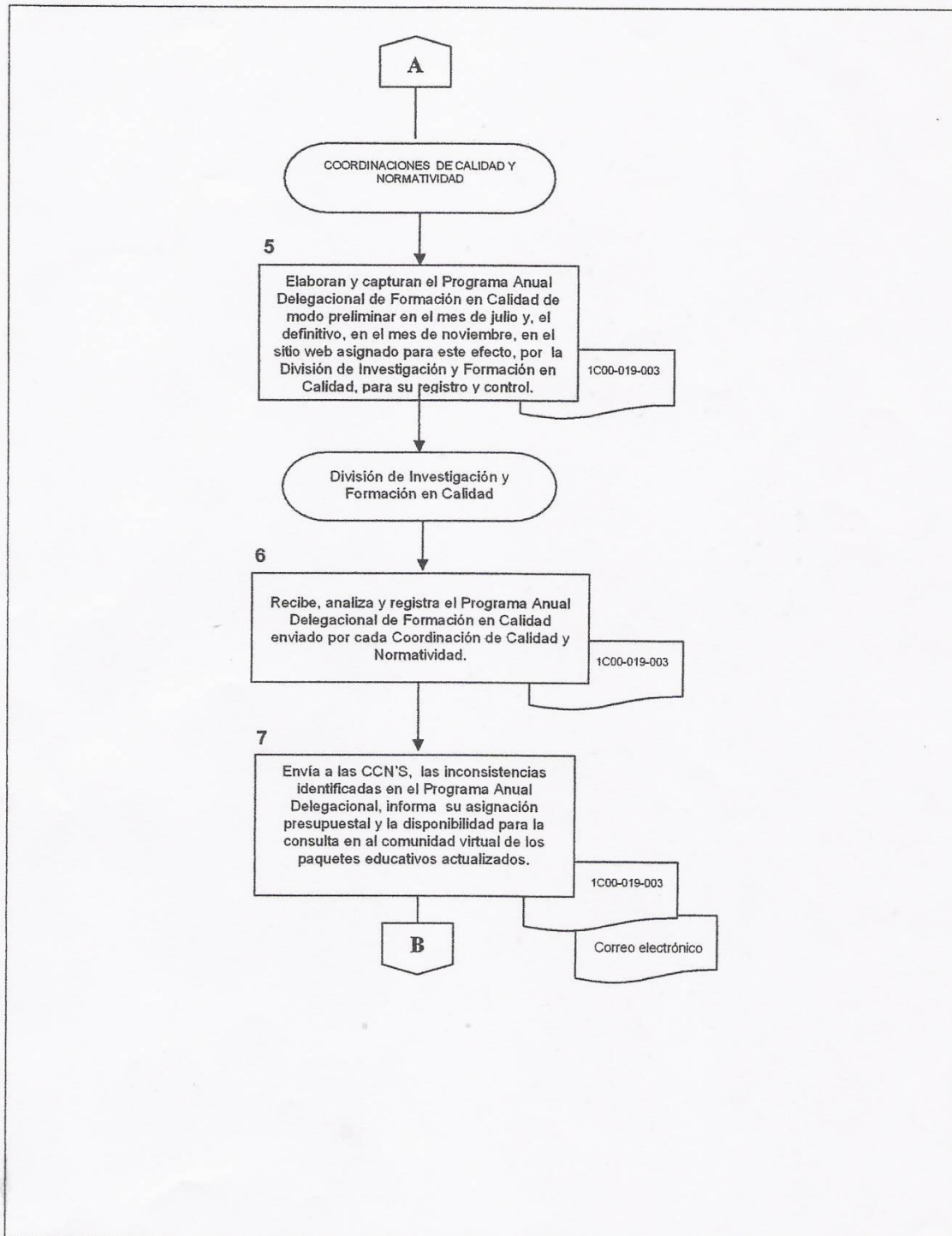


Diagrama c

## Etapa 2 Desarrollo de la formación

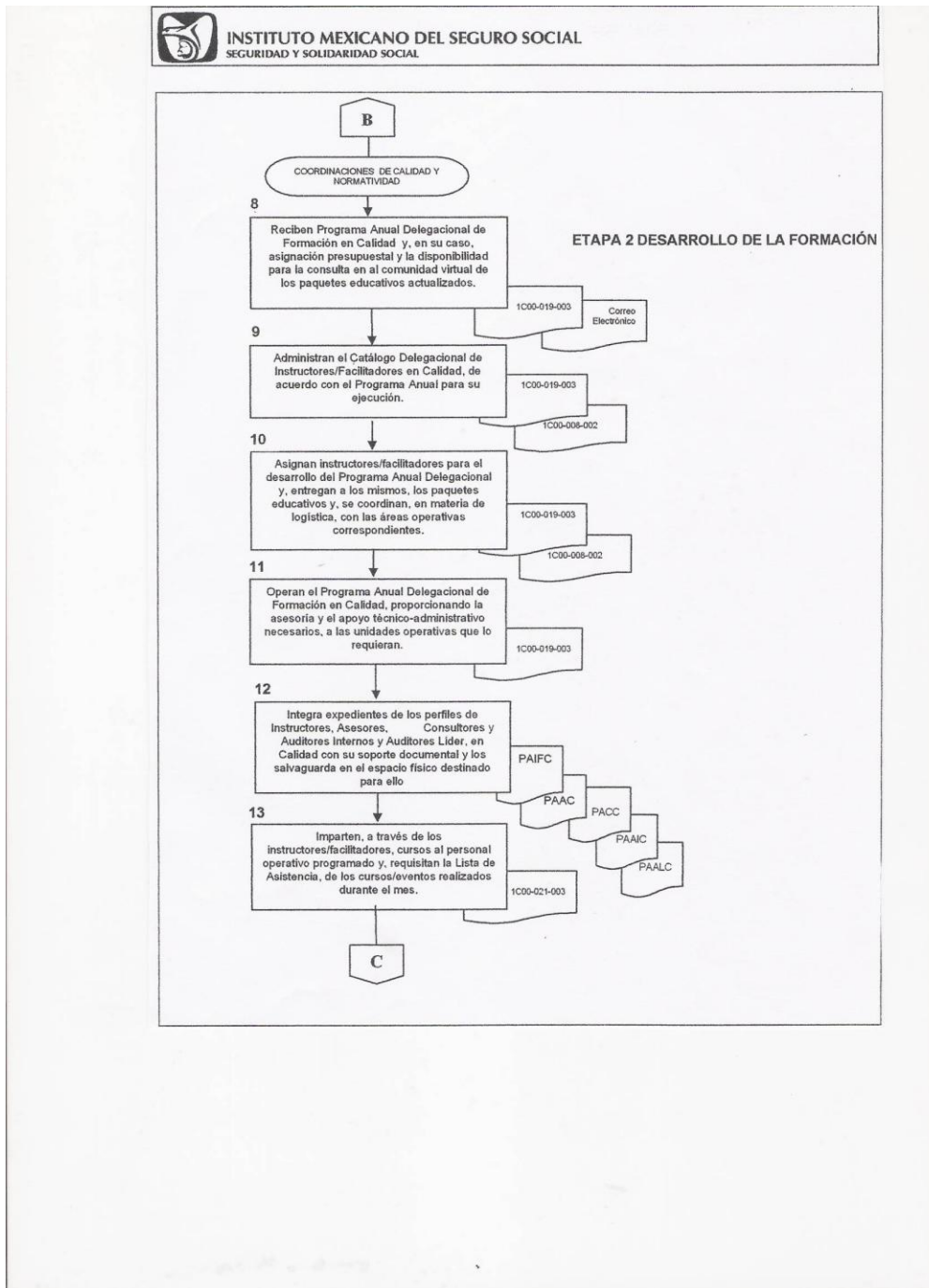


Diagrama d

## Etapa 3 Evaluación y Seguimiento

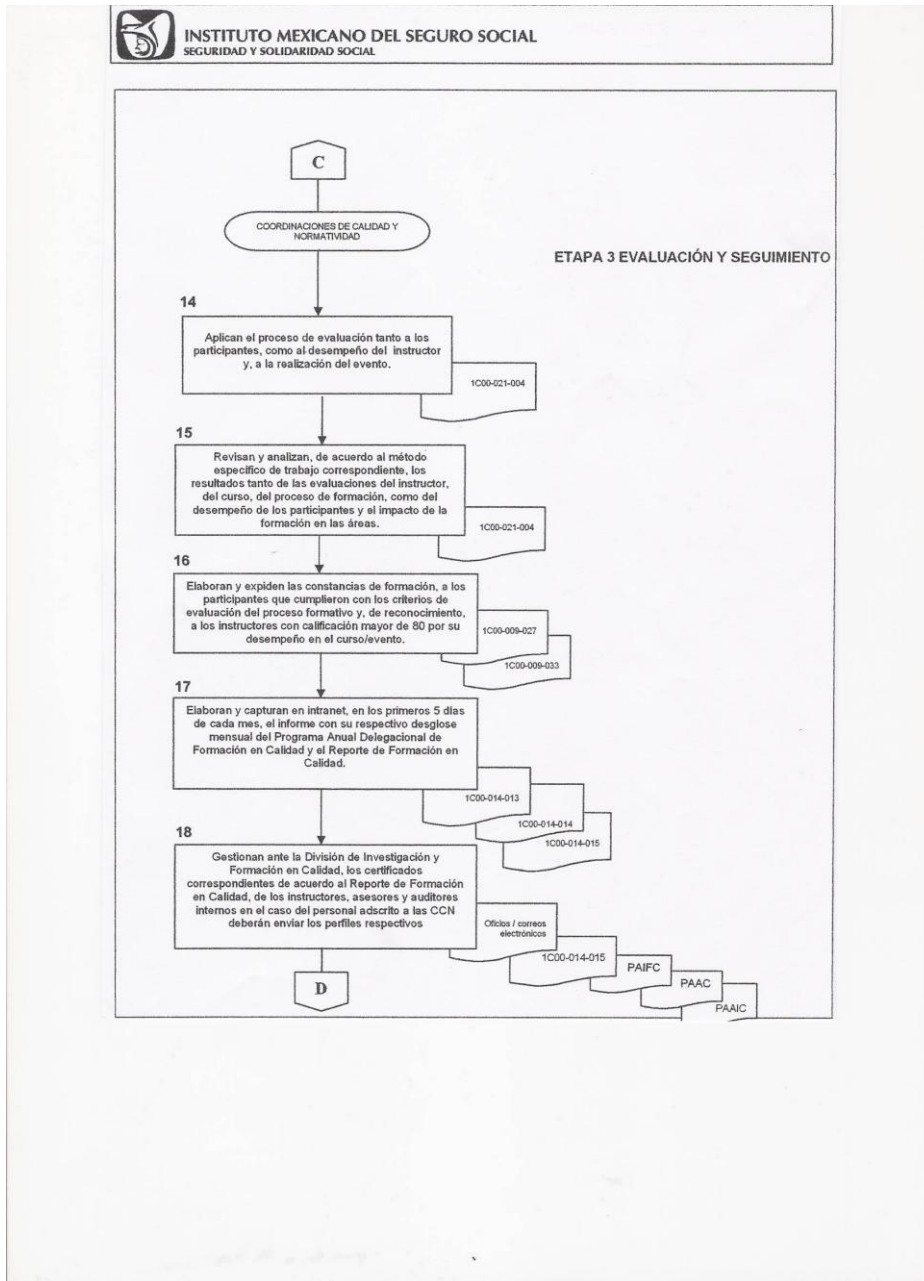
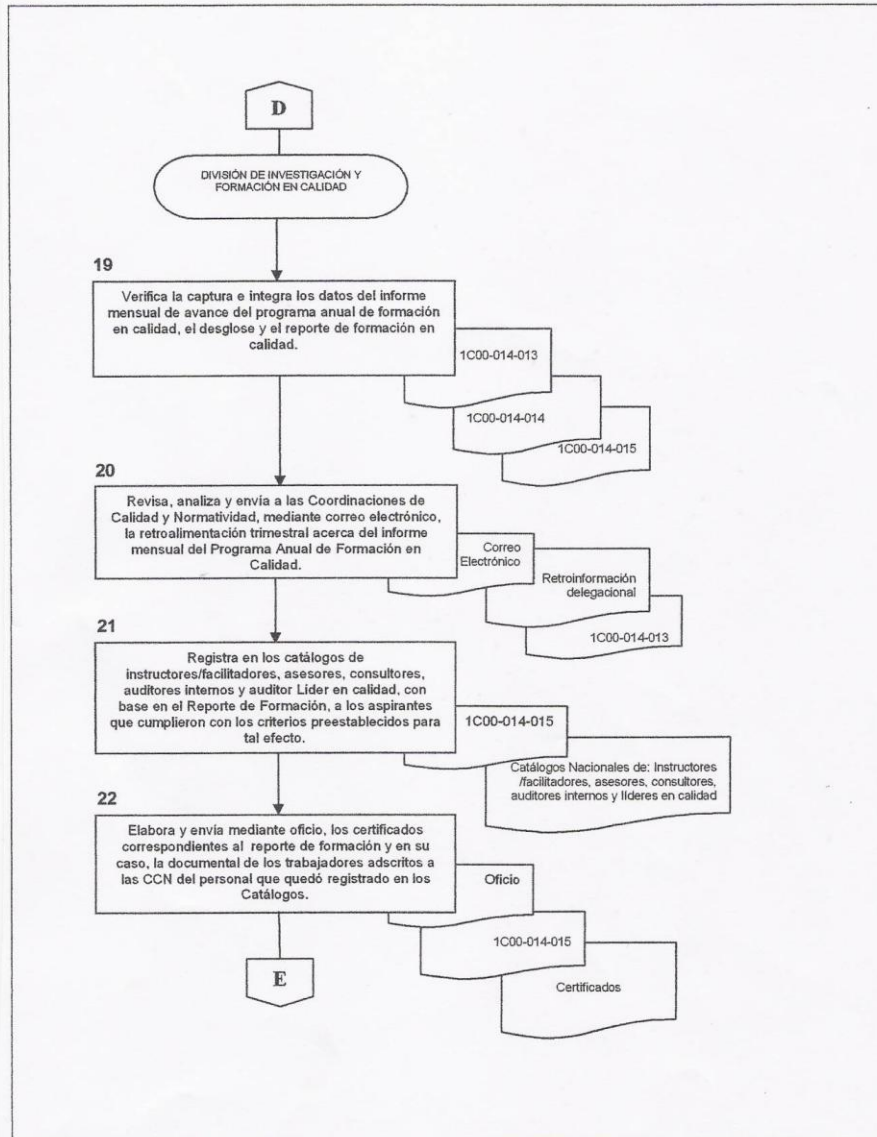


Diagrama e



**Diagrama f**

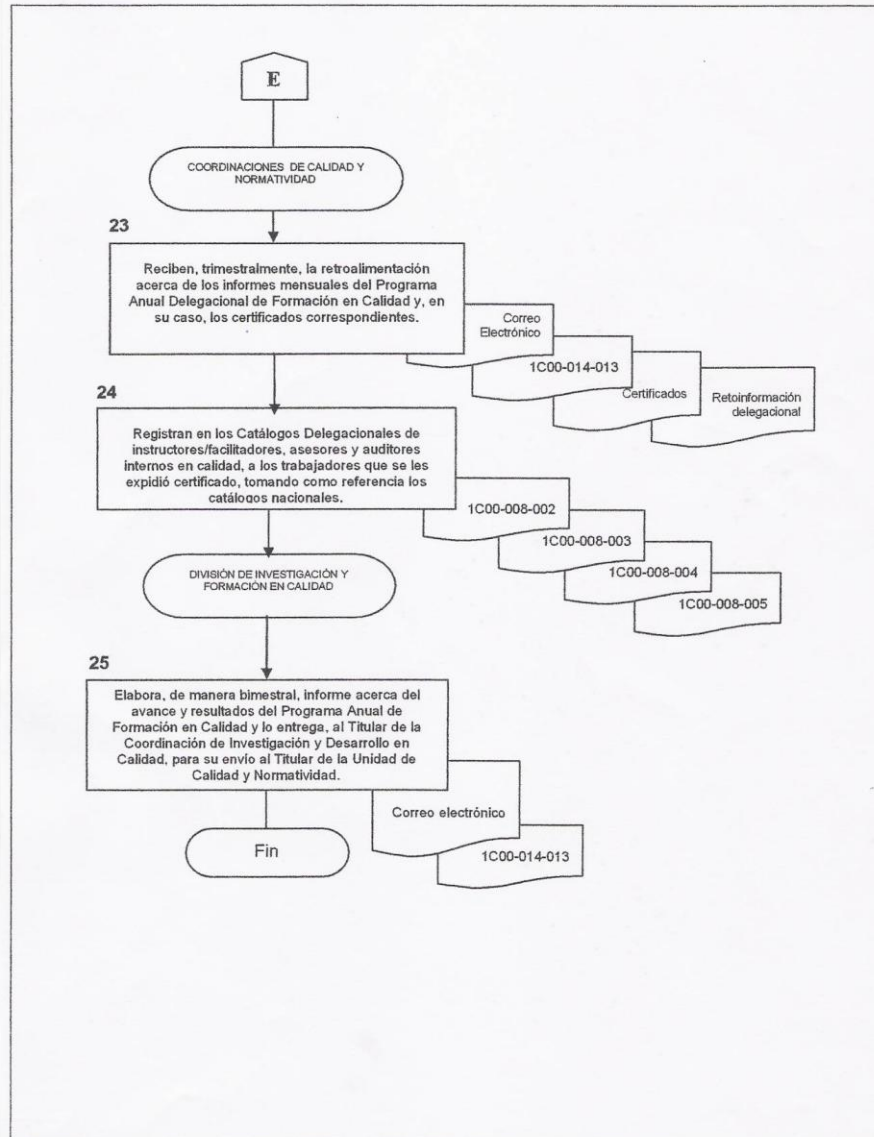


Diagrama g

Es importante señalar que nuestra participación dentro de este proceso inicia específicamente a partir de la actividad # 13 de la 2 da etapa y termina en la actividad # 16 de la misma etapa mostrada en el diagrama anterior. Esto se debe a que en el periodo de ingreso para realización de las practicas profesionales a la Coordinación de Calidad y Normatividad de la Subdelegación IMSS Ensenada, la etapa 1 y parte de la etapa 2 ya habían sido efectuadas por parte de la Coordinación, por lo cual se requirió nuestro apoyo solamente en esa parte del proceso.

A continuación se muestra un concentrado de nuestra participación en las actividades que se llevaron a cabo en el proceso de formación en calidad, y los formatos utilizados de evaluaciones.

### **Impartición del Curso-Taller Calidad en el Servicio**

#### Introducción

Hoy por hoy la *calidad en el servicio* es fundamental, ya que los diferentes procesos del IMSS nos llevan a preocuparnos más por el servicio que ofrecemos a nuestros usuarios y/o derechohabientes, de hecho, en la actualidad el Instituto está reconociendo la *calidad en el servicio* como una variable estratégica y, por ende, un factor determinante en sus procesos; esto es debido a que, más que un conjunto de técnicas y herramientas para prestar el servicio, lo que es necesario es una actitud y una forma de pensar positivas, que se van transformando en una cultura a partir de las ideas, los pensamientos y los sentimientos del capital intelectual de nuestra Institución.

Lo anterior, nos permite encontrar dentro de cada uno de nosotros, los

elementos necesarios para relacionarnos con las demás personas y saber valorar, más allá de una relación meramente comercial, a nuestros clientes y/o derechohabientes; es decir, debemos de partir de la premisa de que la calidad empieza por nosotros mismos, por lo que debemos mejorar cada día como seres humanos para poder dar a los demás lo mejor de cada uno de nosotros, círculo virtuoso que se repite y se da en todo aspecto de nuestra propia vida.

Bajo este marco referencial, el presente *taller* tiene como propósito identificar nuestros valores, creencias y comportamientos que nos lleven a ofrecer servicios de calidad, así como, a definir los atributos de dichos servicios, y a establecer los estándares e indicadores necesarios, que permita reconocer nuestros momentos de verdad en el desarrollo y prestación de los mismos, así como, a conocer los conceptos básicos de calidad, mediante el análisis del marco teórico conceptual correspondiente y de la aplicación de diversas técnicas para el aprendizaje y aplicación de las mismas, con el fin de que el participante enriquezca su actividad laboral y obtenga resultados tangibles (portafolio de evidencias) que sean útiles, prácticos en su área de trabajo.

## FICHA DESCRIPTIVA

### Ficha Descriptiva

Título del Curso:	Calidad en el Servicio
Tipo de evento:	Presencial
Objetivo General:	<p>El participante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enunciará los antecedentes de la ISO 9000:2000.</li> <li>◆ <b><i>Explicará la interrelación entre los principios de Gestión de Calidad y los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Interpretará cada una de las cláusulas de la Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad.</i></b></li> </ul>
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b><i>Reconozcan la importancia de los valores, individuales, colectivos e Institucionales como guías, las creencias y normas como elementos básicos, para encauzar</i></b></li> </ul>

	<p><b>nuestros objetivos personales y laborales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Analicen la importancia del cambio como crecimiento y madurez en la vida personal y laboral, viendo el trabajo no solo como un medio de subsistencia vital, sino la afirmación de sí mismo.</b></li> <li>◆ <b>Revisen los conceptos básicos de calidad en el servicio, para familiarizarse con éstos, en la implantación del SGC en su Unidad laboral.</b></li> <li>◆ <b>Empleen las herramientas que conllevan a identificar sus momentos de la verdad, sus atributos, estándares e indicadores para la mejora continua de su servicio.</b></li> </ul>
Esquema general del Temario:	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Valores, creencias y normas del prestador de servicio</b> Concepto Clasificación de valores Importancia de los valores Valores personales Valores de grupo Valores institucionales Creencias Normas de grupo</li> <li><b>2.Crecimiento, desarrollo y servicio</b> 2.1 Antecedentes 2.2 Conceptos básicos del desarrollo humano 2.3 Balance de esfuerzos 2.4 Desarrollo laboral 2.4.1 Microcosmos laborales 2.5 Claves de éxito en el servicio</li> <li><b>3 La calidad vista desde una perspectiva técnica y humana</b> 3.1 Conceptos de calidad 3.2 Quién es el Usuario 3.3 Quiénes son nuestro grupo de clientes 3.4 Las tres calidades 3.5 Cinco factores humanos que evalúan el servicio 3.6 Los 7 tipos de inteligencia según Howard Gardner 3.7 Las 7 emociones básicas David Goleman</li> </ol>
Metodología: Presencial	Este taller tendrá una formación teórica - práctica, con exposición y asesoría en aula, Los facilitadores tendrán que hacer la distribución de sesiones, procesos por medio de la negociación acorde a horarios establecidos por jefes de procesos según sus necesidades, ya que el taller se llevara a cabo in situ.
Tipo de evaluación	Para este taller se llevará a cabo la integración del portafolio de evidencias, que se va ir trabajando a través del taller, por tal motivo la asistencia de los participantes tiene que ser de un 100%.
Dirigido a:	A todo el personal IMSS, podrá participar tanto personal directivo como operativo, de base y de confianza.
Número de participantes:	De 20 a 30 participantes, Las sesiones se pueden conformar con 3 o + procesos y/o servicios
Duración:	El taller tiene una duración de 45 horas, repartida en cinco días hábiles con 9 horas diarias

	<b>Nota:</b> cada facilitador de acuerdo a las características y necesidades de la unidad operativa adecuará los tiempos de tal forma que no se afecte el servicio.
Fecha de inicio:	
Requisitos para el Registro:	Ser trabajador del IMSS; Inscribir a todos los integrantes de cada uno de los procesos
Tipo Reconocimiento, Diploma o Premio:	Constancia de participación.
Testimonios:	
Frase de Venta o Promoción	<p style="text-align: center;"><b><i>La calidad en el servicio no está en las cosas que hace el hombre sino.... En el hombre que hace las cosas</i></b></p> <p style="text-align: right;">(Carlos Llano)</p>

### Lineamientos de Operación

Partiendo de la premisa de que la *calidad en el servicio* es más un asunto de actitud que de desempeño, se podrá comprender el por qué del diseño de este curso/taller ya que, su sustento, radica en un contenido meramente humanístico y, esto, como un complemento al aspecto técnico; por lo anterior, se aplicarán herramientas/instrumentos de medición mediante las cuales el trabajador desarrolle una serie de introspecciones, que le lleven a identificar lo satisfactorio a nivel personal y laboral, para realizar su trabajo con atención, respeto, confianza y oportunidad, entre otros comportamientos.

Para que este taller de los resultados satisfactorios que se esperan, se recomienda:

#### Previo al taller

- ▶ Sensibilizar al directivo de la importancia de ofrecer servicios de calidad en la institución, en general y, en su unidad operativa, en particular. (ver beneficios).

- » Planear su aplicación por procesos y/o servicios (jefes y colaboradores, es decir, todos los que intervienen en el proceso clave).

#### Perfil de ingreso

- » Conocimientos del IMSS (estructura, misión y visión).
- » Conocimientos de la estructura organizacional y funcional de donde labora.
- » Identificar su proceso e integrar a todo el equipo de trabajo del proceso y/o servicio.
- » Vocación de servicio.
- » Habilidad para comunicarse con sus compañeros.
- » Habilidad para manejar situaciones imprevistas en el desarrollo de sus responsabilidades.

#### Perfil de egreso

- » Tener un comportamiento de adaptabilidad al cambio.
- » Habilidad para vencer resistencias.
- » Relaciones interpersonales apropiadas con sus compañeros.
- » Habilidad para manejar situaciones conflictivas y solucionar problemas.
- » Habilidad para manejar situaciones imprevistas en el desarrollo de sus responsabilidades.
- » Ética profesional.

#### Durante el desarrollo del taller

- » Trabajar cada uno de los ejercicios, primero a nivel individual y luego a nivel grupal, con el objeto de identificar las áreas de oportunidad para lograr

tener clientes/usuarios satisfechos; posteriormente, se deberá obtener la retroalimentación grupal correspondiente.

- » Cuando así se indique, el instructor tendrá la libertad de seleccionar las

técnicas didácticas idóneas, para el logro del objetivo propuesto.

- ▶ Por otra parte, el instructor dará a conocer al inicio de un tema, el objetivo que se quiere lograr; al finalizar, de manera grupal, se analizará el logro o no del objetivo planteado.
- ▶ Se trabaja la parte técnica, donde el mismo equipo de trabajo, identifica sus momentos de la verdad, relevantes para dar un buen servicio, así como, los atributos, estándares e indicadores de su proceso, por lo que es necesario que se trabaje mediante la integración de equipos de trabajo según su propio proceso.
- ▶ Será importante que al inicio de cada sesión se retome lo visto del día anterior, se ligue con el contenido e informe al grupo los aspectos que se revisarán en la sesión y, al finalizar, se llegue a conclusiones de lo visto ese día.
- ▶ Los facilitadores tendrán que asegurarse de que a través del desarrollo del curso/taller los participantes vayan elaborando su portafolio de evidencias, que a la vez, serán los compromisos contraídos por ellos mismos y, son los que tienen que trabajar en sus áreas laborales, difundiéndolos al prestar su servicio en cada uno de los procesos.
- ▶ Es de gran relevancia que el facilitador presente a los participantes una breve explicación sobre la importancia de elaborar los ejercicios del taller, con un alto índice de análisis y síntesis ya que, son los productos que van a difundir en sus áreas, al comprometerse a ofrecer servicios de calidad.
- ▶ Los participantes, junto con el instructor, propondrán la forma de cómo harían la difusión en sus áreas laborales (p. e. eslogan para utilizar en su actividad diaria, así como, un protocolo de bienvenida-despedida al usuario, etc.).
- ▶ Durante el desarrollo del curso/taller, el facilitador analizará la misión del IMSS y, la forma, como los participantes contribuyen a su logro.
- ▶ Al término del curso/taller se realizará la clausura correspondiente con el Cuerpo de Gobierno, donde algunos integrantes de los procesos harán una

presentación sobre los productos obtenidos durante el desarrollo del mismo, compartiendo sus compromisos con sus compañeros.

Dirigido a:

A todo el personal IMSS, podrá participar tanto personal directivo como operativo, de base y de confianza.

Numero de participantes:

- ▶ De 20 a 30 participantes
- ▶ Las sesiones se pueden conformar con 3 o más procesos y/o servicios.

Duración:

El taller tiene una duración de 40 horas, repartidas de acuerdo a las necesidades, lo único que el facilitador debe de cuidar es no truncar temas ni dejar objetivos sin cumplir. (Cada facilitador de acuerdo a las características y necesidades de la unidad operativa, adecuará los tiempos de tal forma que no se afecte la prestación de los servicios.)

Metodología didáctica

Si se parte de la base de que, la calidad en el servicio, es más un asunto de actitud que de desempeño, para esto, se diseñó este curso/taller con un contenido donde se trabaje más la parte humana, llevando a cabo una serie de herramientas donde el trabajador elabore una serie de introspecciones que le lleven a identificar lo satisfactorio a nivel personal y laboral para realizar su trabajo con atención, respecto, confianza y oportunidad, entre otros comportamientos.

⇒ Teoría, práctica, exposición y asesoría en aula.

⇒ Los facilitadores tendrán que hacer la distribución de sesiones, procesos, por medio de la negociación acorde a horarios establecidos por los jefes de los procesos según sus necesidades ya que, el curso/taller se llevará a cabo in situ (dentro de la misma unidad operativa).

Ejem: Distribución de sesiones, procesos y tiempos

PROCESO	FECHA	HORARIO	Sesiones						
			1	2	3	4	5	6	7
Medicina preventiva	Lunes	12:00 A 15:00							
Consulta externa	Martes	12:00 A 15:00							
Rayos x	Miércoles	12:00 A 15:00							
Recursos Humanos	Jueves	12:00 A 14:00							
Laboratorio	Viernes	11.00 a 14.00							
Consulta externa	Lunes	11.00 a 14.00							
Personal	Martes	11.00 a 14.00							

## Propósito y Objetivos

Propósito:

Elaborar una herramienta con un enfoque integral, en el que la sabiduría propia de de los trabajadores, así como, los conocimientos técnicos y la experiencia con que cuentan, sean articulados para ofrecer mejor calidad en los servicios, y por ende, generar un mejor desempeño, mayor productividad y, un aumento en la satisfacción del cliente o usuario y en el prestador del servicio.

Objetivo del paquete educativo

Elaborar una herramienta con un enfoque integral, en el que la sabiduría propia de de los trabajadores, así como, los conocimientos técnicos sean articulados para ofrecer Calidad en el Servicio, que genere mayor desempeño, productividad, satisfacción en el cliente y en el prestador del servicio.

## Base Conceptual

Este curso/taller de Calidad en el Servicio tiene una orientación estratégica de manera global, ya que no son sólo actividades sueltas, sino que representan un conjunto de actividades ordenadas y articuladas con una serie de técnicas y

herramientas para otorgar calidad en el servicio, transformándose esto en una cultura a partir de las ideas, pensamientos y sentimientos que cada uno de los trabajadores va demostrando en el transcurso de su vida laboral. Lo que nos permite encontrar dentro de cada uno, elementos necesarios para relacionarnos con las demás personas, incluyendo a nuestros clientes o usuarios y saber valorarlas más allá de una relación meramente comercial.

Partiendo de la premisa de que, la calidad, empieza por uno mismo por lo que hay que mejorar cada día como seres humanos, para poder dar un trato de calidad humana cuando otorgamos el servicio, es decir, lo mejor de cada uno de nosotros; razón por la cual este curso/taller tiene como propósito identificar e integrar el aspecto humano (valores, creencias y comportamientos que nos lleven a ofrecer servicios de calidad) y el aspecto técnico (momentos de la verdad, atributos, estándares e indicadores) elementos clave para poder llevar a cabo una prestación de servicios de calidad.

Objetivo General de aprendizaje:

Proporcionar al participante los conocimientos, técnicas y herramientas teórico-prácticos, que le permitan vincular los aspectos técnicos y humanos, de cómo ofrecer servicios de calidad en sus áreas de trabajo.

Objetivos Específicos:

Al finalizar el curso/taller los participantes podrán:

- Reafirmar la importancia de los valores individuales, colectivos e institucionales, las creencias y normas, como elementos básicos para encauzar sus objetivos personales y laborales.
- Analizar la importancia del cambio como crecimiento y madurez, tanto en la vida personal como laboral, tomando el trabajo no sólo como un medio de subsistencia vital, sino como la afirmación de sí mismo.
- Revisar e identificar los conceptos básicos de calidad en el servicio, a manera de contexto, para habituarse y familiarizarse con éstos y, por ende, facilitar su intervención en la implantación de SGC en su unidad laboral.
- Emplear las herramientas que les permitan identificar, en la prestación de sus servicios, los momentos de verdad, los atributos, estándares e indicadores, para la mejora continua de dichos servicios.
- Elaborar un portafolio de trabajo para la mejora de sus áreas, a través del desarrollo del curso/taller.

## **Temario**

1. Valores, creencias y normas del prestador de servicio
  - 1.1. Concepto
  - 1.2. Clasificación de valores
  - 1.3. Importancia de los valores
  - 1.4. Valores personales
  
  - 1.5. Valores de grupo
  - 1.6. Valores institucionales
  - 1.7. Creencias
  - 1.8. Normas de grupo
  
2. Crecimiento, desarrollo y servicio
  - 2.1. Antecedentes
  - 2.2. Conceptos básicos del desarrollo humano

- 2.3. Balance de esfuerzos
- 2.4. Desarrollo laboral
- 2.5 Microcosmos laborales
- 2.6 Claves de éxito en el servicio

### 3. La calidad vista desde una perspectiva técnica y humana

- 3.1 Conceptos de calidad
- 3.2 Quién es el usuario
- 3.3 Quiénes son nuestro grupo de clientes
- 3.4 Las tres calidades
  
- 3.5 Cinco factores humanos que evalúan el servicio
- 3.6 Los 7 tipos de inteligencia según Howard Gardner
- 3.7 Las 7 emociones básicas David Goleman

## Evaluación del participante

Tipo de evaluación:

Para este taller se llevará a cabo la integración del portafolio de evidencias, que se va ir desarrollando a través del taller, por tal motivo la asistencia de los participantes tiene que ser de un 100%. Se espera que cada participante como mínimo obtenga una calificación final de 80 (ochenta) para acreditar el taller, tanto para la evaluación teórica como práctica, se conformará un portafolio de evidencias con los desempeños/productos que se indican en la siguiente tabla.

La tabla presenta la ponderación para cada uno de los temas del taller, así como, el tipo de evidencia que tendrá que contener el portafolio.

TEMA	EJERCICIO	PONDERACIÓN
1. Valores, creencias y normas del prestador de servicio	Inventario de valores	25%
2. Crecimiento, desarrollo y servicio	Test de actitudes	25%
3. La calidad vista desde una perspectiva técnica y humana	Conociendo mi YO	50%
		<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>		

**Tabla 2 Ponderación**

## Contenido del Curso Taller Calidad en el Servicio

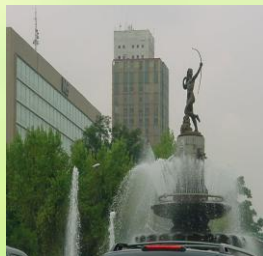


Ilustración 1



Ilustración 2

## Introducción



Lo que nos permite reflexionar y encontrar, dentro de cada uno de nosotros como servidor, los elementos necesarios para relacionarnos mejor con las demás personas y saber valorarlas, más allá de una relación meramente laboral y comercial al contactarnos con nuestros usuarios o derechohabientes.

Partiendo de este principio, en donde la calidad empieza por nosotros mismos, se pretende promover en cada trabajador el mejorar día a día como seres humanos, para poder dar a los demás lo mejor de cada uno de nosotros, situación que se repite cíclicamente en todos los aspectos de nuestra vida.

Ilustración 3


## Introducción



Asimismo, se pretende que el participante pueda identificar aquellos valores, creencias y comportamientos que nos lleven a ofrecer servicios de calidad y a elaborar, como trabajadores, a través del análisis de conceptos y de la aplicación de diversas técnicas, nuestros atributos, estándares e indicadores.

Por otra parte, debemos tener presentes los conceptos básicos de calidad necesarios, para reconocer los momentos de verdad en el desarrollo y prestación del servicio; en otras palabras, este taller tiene como propósito que el participante enriquezca el bagaje de conocimientos con el que cuenta y, obtenga resultados tangibles (portafolio de evidencias) que sean aplicables en las actividades que realiza en su área de trabajo.

Ilustración 4



## Objetivo General

Proporcionar al participante los conocimientos teórico-prácticos que le permitan vincular los aspectos técnicos y humanos, de cómo ofrecer servicios de calidad en sus áreas de trabajo.

Ilustración 5

## Objetivos Particulares

**Al finalizar el curso los participantes podrán:**

- Reconocer como guías la importancia de los valores individuales, colectivos e institucionales, así como, las creencias y normas como elementos básicos, para encauzar nuestros objetivos personales y laborales.
- Analizar la importancia del cambio como crecimiento y madurez tanto en la vida personal como laboral, tomando el trabajo no sólo como un medio de subsistencia vital, sino como la afirmación de sí mismos.
- Revisar los conceptos básicos de calidad en el servicio, a manera de contexto, para habituarse y familiarizarse con éstos y, por ende, facilitar su intervención en la implantación de SGC en su Unidad laboral.
- Emplear las herramientas que les permitan identificar, en la prestación de sus servicios, los momentos de verdad, los atributos, estándares e indicadores, para la mejora continua de dichos servicios.

Ilustración 6

## Beneficios del Taller

- Como generador de valor, mejora el ambiente de trabajo y se desarrolla la proactividad del personal en los retos profesionales, lo que les permite crecer y desarrollarse a nivel personal y profesional, así como, percibir a la Institución como la mejor opción de trabajo, donde el trabajador puede mejorar integralmente.
- Promueve, en los prestadores de servicios, un sentido de pertenencia dentro de la Institución
- Se fortalece el crecimiento del trabajador tanto a nivel individual como grupal, a través de la elaboración de un autodiagnóstico que involucra sus valores y creencias, que lo llevan a generar comportamientos convenientes a su propia persona.


Ilustración 7



**Tema 1**  
**Valores, creencias y normas del Prestador de Servicio**

**Objetivo de aprendizaje:**  
Los participantes identificarán, como guías de comportamiento y, reafirmarán la importancia de: los valores, tanto los individuales como los colectivos e institucionales; las creencias y normas, como elementos básicos para poder encauzar sus objetivos personales y laborales.

Ilustración 8



En todo grupo que dé muestras de cierta continuidad como trabajador en el IMSS, que posea un sistema de actitudes, valores, creencias y normas que **rigen las relaciones intra e inter trabajador** y, que interfieran en el comportamiento y desarrollo de su desempeño, se hace necesario e imprescindible buscar la articulación entre:

Trabajador – trabajador

Trabajador - desempeño





Ilustración 9



## Concepto de Valores


† La filosofía maneja esta vertiente del pensamiento humano, a través de la **Axiología**, definida como la parte de la filosofía que estudia los valores, especialmente morales.

En la sociedad se manifiestan 2 niveles de valores:

- † Los **generales**, estudiados por la **ética**;
- † Los **individuales**, enmarcados en la **moral**

↓

Base de las normas del comportamiento individual



Raths, Louis E. (et.al.), 1967




Ilustración 10

## Clasificación de Valores

<b>Valores vitales</b>	Capacidad Física	Salud	Vigor
<b>Valores hedónicos</b>	Placer Solaz	Felicidad	Alegría
<b>Valores Económicos</b>	Valor de uso	Valor de cambio	
<b>Valores estéticos</b>	Belleza	Elegancia	Gracia
<b>Valores Religiosos</b>	Santidad	Bienaventuranza	Piedad
<b>Valores de la Ciencia</b>	Probabilidad	Exactitud	Verdad
<b>Valores Individuales</b>	Templanza Justicia	Valentía	Bondad Veracidad

Raths, Louis E. (et.al.), 1967

Ilustración 11

## Importancia de los Valores



El valor no es el "ser", sino el "deber ser".

- Los valores se dan únicamente en un mundo social, *por y para* el hombre.
- Los valores integran a una persona, donde la razón y la emoción se encauzan en uno mismo.
- Los valores determinan y mantienen unido el sistema interno de cualquier persona.
- Los valores son una guía para encauzar objetivos, cualidad de ser excelentes, útiles o deseables [Vida sana.ppt](#)
- Los valores son el mérito que se les reconoce a las personas.

Raths, Louis E. (et.al.), 1967

Ilustración 12

## Valores Personales

- ⇒ El ser humano le atribuye un valor a los elementos de su entorno, siempre y cuando el objeto le signifique algo, por su esencia y lo que represente en sí mismo.
- ⇒ Es una cualidad de un bien cultural.
- ⇒ Ejemplo, el trabajo tiene un valor no necesariamente por el producto obtenido, el verdadero valor se da por la satisfacción de haberlo hecho bien, de poder aportar su talento y creatividad individual.
- ⇒ Un objeto tiene un valor por su forma y otro por lo que significa (recuerdo, regalo, cariño).

Raths, Louis E. (et al.), 1967

Ilustración 13

## Valores Personales

**Un valor es: todo aquello que tiene importancia para nosotros, que satisface necesidades de nuestra persona, consciente o inconscientemente**

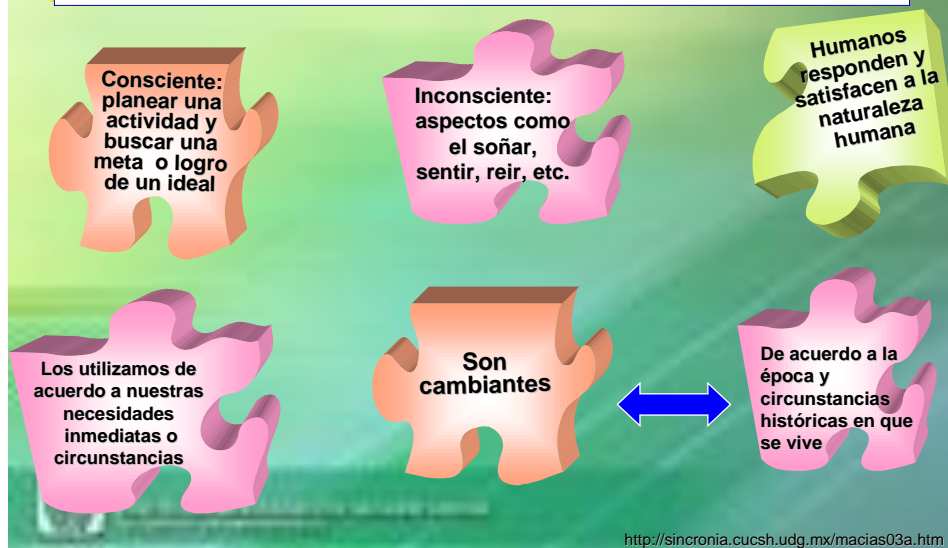


Ilustración 14

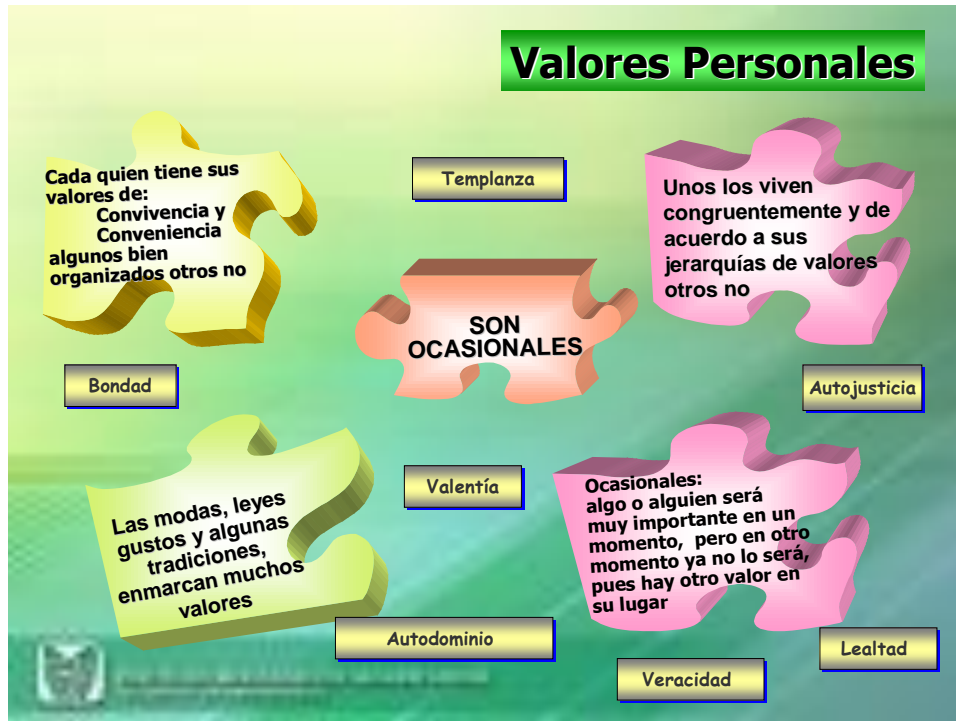


Ilustración 15



Ilustración 16

## Ejemplos de Valores Personales y de Grupo o Sociales

Nivel	Entorno	Características
Personales	Ante uno mismo	Valentía, pureza, dignidad personal, veracidad
	Ante los Demás	Lealtad, tolerancia, prudencia, justicia
	Relaciones sociales simples	Trato cordial, relaciones armónicas, respeto a los demás, bien común
	Participación Colectiva	comunicación, eficiencia, ejemplaridad, servicio
Sociales	Acciones de beneficio común	Conservación de bienes, seguridad colectiva, asistencia pública, protección mutua
	Formas superiores de convivencia	Educación, civilidad, paz, progreso

Tobias, Lopez A. 2000

Ilustración 17

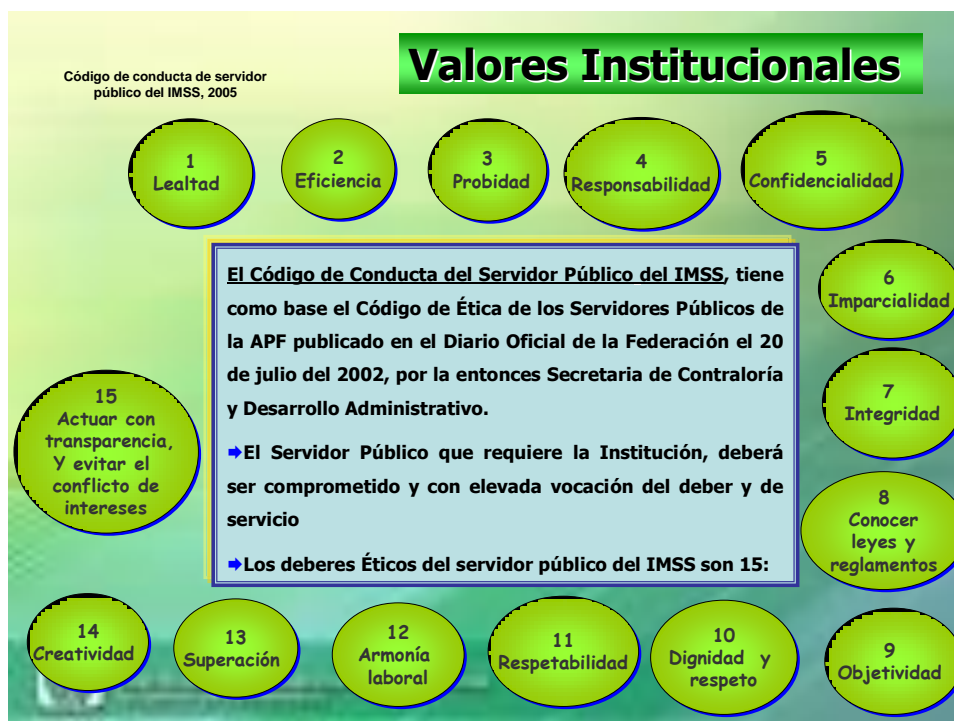


Ilustración 18

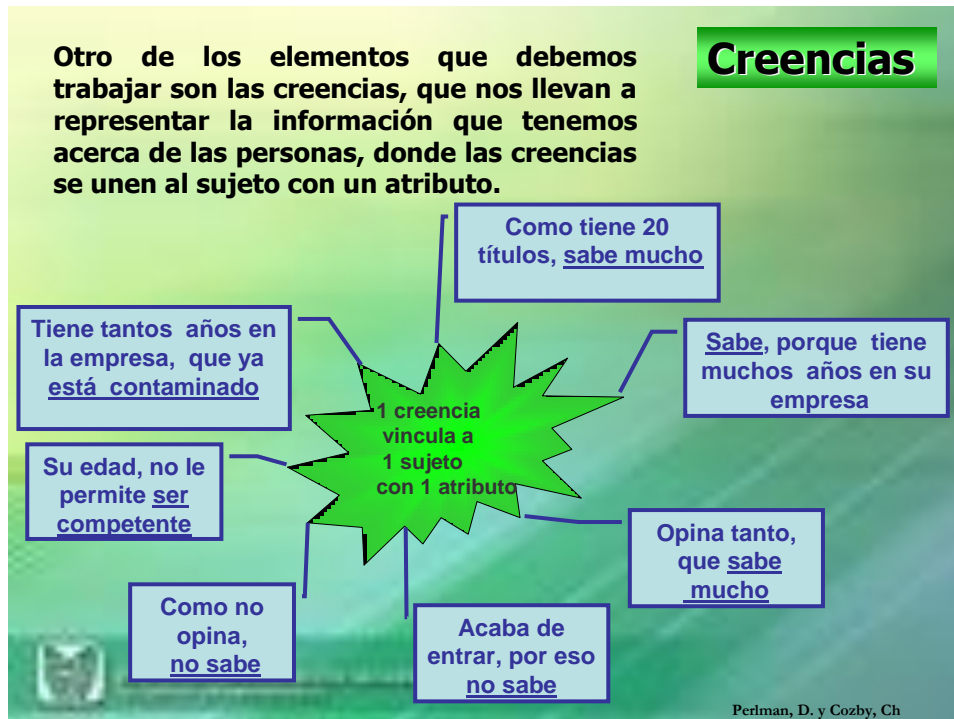





Ilustración 19

## Normas de Grupo

- Otro factor que conlleva aquello que tiene importancia para nosotros en cuanto a grupo, son las **normas**, que están dadas por los juicios derivados de las conductas que violan o no, los valores compartidos del grupo. 
- Las **normas** no son conductas particulares, sino juicios acerca de la conducta del grupo. 
- Las **normas** son condiciones limitantes para expresar los valores del grupo.
- Las **normas** no son reglas prescriptivas que restringen severamente la conducta de los miembros del grupo, al ejercer juicios y valores individuales, son de grupo y/o equipo para que funcionen en armonía dichos miembros. 

Perlman, D. y Cozby, Ch

Ilustración 20

## Normas de Grupo

### Las normas no son para:

◀ Hacer imposible el trabajo



◀ Reducir al trabajador al irreflexible papel secundario de una maquinaria.



◀ Para eliminar la capacidad o juicio del trabajador, lo que a su vez lo enajena.



◀ Privar la participación intrínseca.



◀ Tiende a ir simplemente con los movimientos y/o reglas prescriptivas que gobiernan las acciones expresadas



Perlman, D. y Cozby, Ch

Ilustración 21

## Finalmente....

Los valores, creencias y normas afectan o favorecen



Familiar

Laboral



Social



Ilustración 22

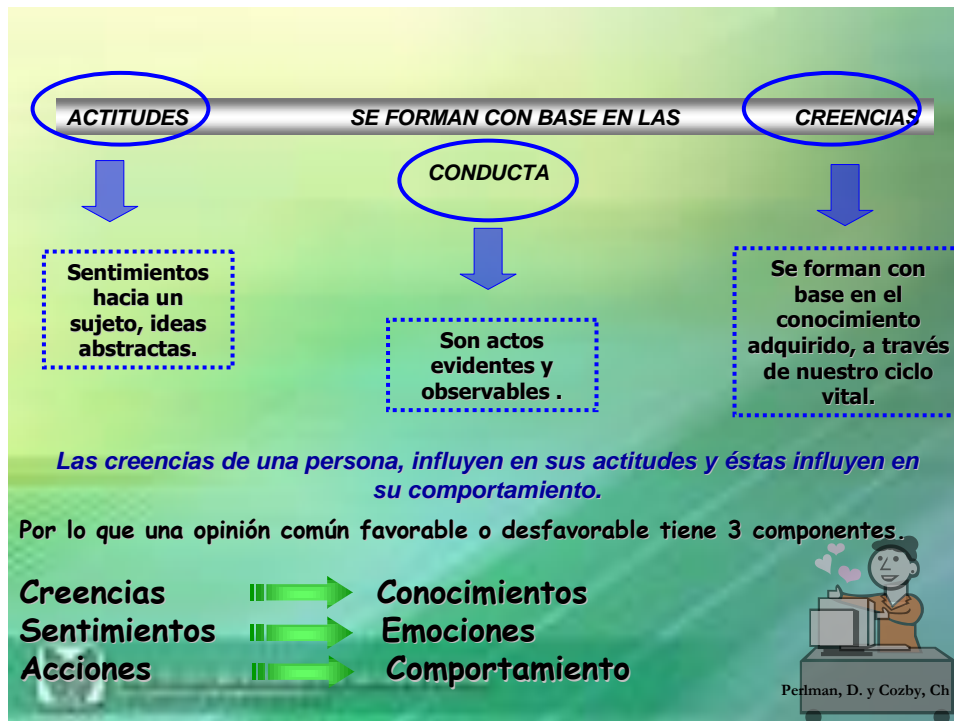


Ilustración 23

# Ejercicio No.1.1

## Inventario de Valores

Ejerc 1.1 inventario valores-s.doc

Ilustración 24

**Título: “Mi inventario de valores”**

**Objetivo:** Que el participante identifique los valores, creencias y normas que rigen su vida.

**Recursos y materiales:**

- ▶ Formatos elaborados
- ▶ Pinturas de color verde y rojo

**Duración:** 2 hrs.

**Tamaño de los grupos:** Los integrantes de los procesos.

**Disposición del grupo:** En mesas de trabajo redondas, integrantes por proceso.

**Desarrollo del ejercicio Formato A:** el participante debe identificar cuáles son los valores, creencias y normas fundamentales que constituyen los cimientos de su sistema de trabajo individual.

**Formato B:** se forman subgrupos de trabajo (por procesos) y, en el formato correspondiente anota sus valores personales; posteriormente, en el rubro correspondiente, los valores grupales que cada uno aporte, finalmente se utiliza el material que se les entregó, donde están señalados los valores institucionales y los anotan, con el objeto de correlacionar los valores personales, de grupo e institucionales para identificar qué tan compatibles son, marcando en el cuadro de la derecha (C= VERDE) compatible, (I= ROJO) Incompatible.



## VALORES

### Formato B

**Instrucciones:** intégrese a un subgrupo de trabajo y, en el siguiente formato, anote sus valores personales, posteriormente, los valores grupales que cada uno aporte, finalmente utilice el material que se le entregó, donde están señalados los valores institucionales y anótelos en la hoja, con el objeto de correlacionar los valores personales, de grupo e institucionales e identificar qué tan compatibles son; marque en el cuadro de la derecha (C= VERDE) compatible, (I= ROJO) Incompatible.

No.	Valores Individuales	Valores de Grupo	Valores Institucionales	C	I
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

## Tema 2 Crecimiento, Desarrollo y Servicio



### Objetivo de aprendizaje:

Que los participantes analicen la importancia del cambio, como crecimiento y madurez en la vida personal y laboral, considerando al trabajo no sólo como un medio de subsistencia vital, sino como la afirmación de sí mismos.

Ilustración 25



### Antecedentes


Al hombre actual le ha tocado vivir el nacimiento, desarrollo y el ocaso de diversos regímenes políticos, ideológicos, sociales y económicos, así como, un crecimiento tecnológico, cultural y organizacional, especializados y altamente sofisticados con sentimientos elevados de grandeza, basados en descubrimientos científicos.

Paralelamente ha retornado a la meditación y espiritualidad más profunda, ya que se ha visto en la necesidad de interiorizar en sí mismo, buscando respuestas que le permitan enfrentar la velocidad del cambio.

<http://www.miacucsh.udg.mx/macias03a.htm>  
Los valores en la sociedad actual

Ilustración 26

## Antecedentes



La **satisfacción en el trabajo mejorará la calidad de los procesos**, en general, lo que se proyectará en los resultados de la Institución, en la satisfacción de los usuarios y/o derechohabientes; hay estudios que demuestran que existe una correlación positiva, entre satisfacción de empleados y la satisfacción del cliente.

J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Ilustración 27

## Conceptos Básicos del Desarrollo Humano

**¿ Qué es una persona en crecimiento emocional ?**

Es la que se dice así misma **"nunca acabaré de aprender"** porque es inagotable la dosis que necesito de aprendizaje en la vida.

Tratar de aprender, es un continuo en cualquier experiencia, desde lo más insignificante hasta lo más trascendente y profundo.

**¿ Qué es aprendizaje actitudinal ?**

Es cuando la persona se plantea sacar provecho, utilizando todos sus sentidos para que ocasione un cambio interior (actitud) y se refleje en nuevos comportamientos (conducta).

**Aprendizaje Actitudinal**  
**Es el mas significativo y benéfico para el crecimiento**


**"Si no hay nuevas conductas no hubo aprendizaje"**



J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Ilustración 28


*J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)*



**¿Qué es cambio?**

↓

**¿ Vs.?**



- ▶ Primero debemos entender que no es cambiar por cambiar o porque esta de moda **¡NO!**
- ▶ El cambio es evolutivo para crecer y madurar.
- ▶ El cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y cambio es signo de vitalidad.
- ▶ Ya que, al cambiar, se tiene la capacidad de vivir, tener nuevas experiencias, valores, estilos de trabajo, forma de vida congruentes con nuestros deseos y posibilidades.

**Resistencia al cambio**

- ▶ Es una limitante para aceptar o fomentar la innovación en los diversos planos de la vida.
- ▶ Inherentes a todas las etapas del desarrollo psicosocial.

Ilustración 29

**¿Qué es capacidad y actitud frente al cambio?**


→

▶ Son las células que permiten clarificar nuestros valores, marcan el camino por la cual las personas vitales de forma sistemática cuestionan, analizan, rechazan, adoptan o confirman sus valores tanto a nivel teórico como práctico.

**¡ Capacidad es ... !**

↓

▶ Pensar críticamente, nos permite encajar y decidir, nos hace responsables ante nosotros mismos y antes los demás, nos sujeta al mundo de valores que el hombre ha creado en el curso de su historia.



*J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)*

Ilustración 30

**¡ Las Actitudes son !** → *► Impulsadas por nuestros valores, expresadas en nuestro comportamiento y en la forma como nos relacionamos con los otros.*  
[LaDiferenciaQueHaceLaDiferencia.pps](#)



**¿ Cómo se entienden los Valores ?** → *► Son lineamientos internos que guían la conducta influenciada por una red socioeconómica, política, cultural, familiar, escolar y religiosa que condicionan y determinan la forma de ser de cada uno*


J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)


Ilustración 31

## Balance de Fuerzas

La actitud que tomamos y la guía de nuestros valores nos dan un bagaje de conocimiento y experiencia, que nos lleva a tener ciertas creencias, actitudes y comportamientos, para tener nuestros bienes o nuestros males, según actuemos por la vida.

	}	<p><b>Bien</b></p> <p>ser estar tener hacer convivir</p>	}		
		}	<p><b>Mal</b></p> <p>ser tener estar hacer convivir</p>		





C.P. Carlos Kasuga Osaka  
Director General Yakult

Ilustración 32

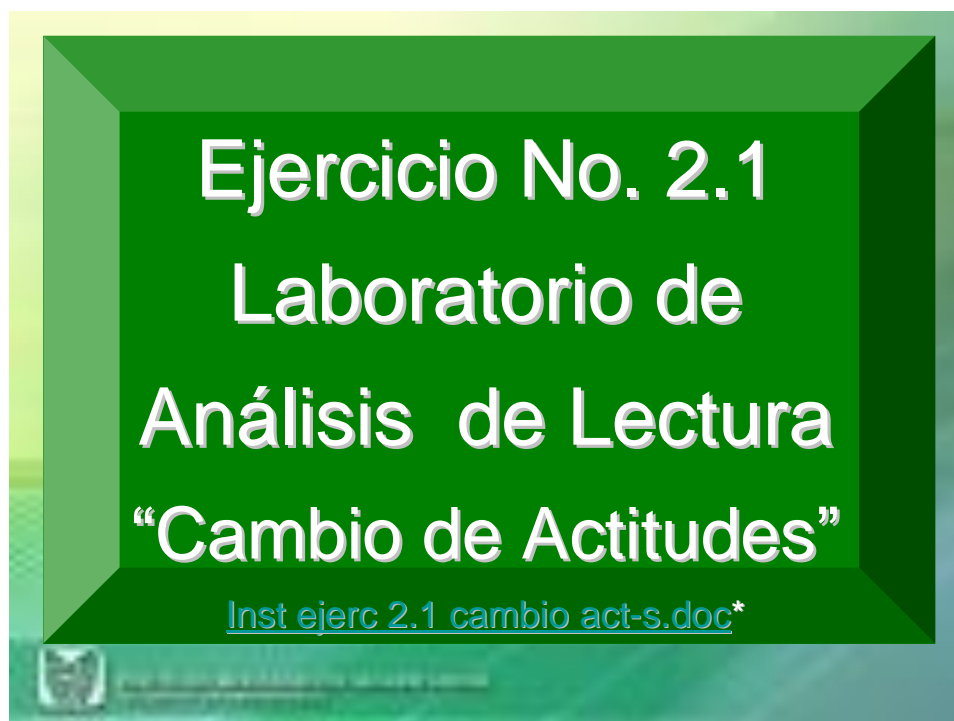


Ilustración 33

## EJERCICIOS

**Título:** “Laboratorio de Análisis de Lectura”

**Objetivo:**

Que los participantes destaquen los puntos más relevantes del artículo “Los Aspectos más Importantes de la Cultura Empresarial Japonesa”

**Recursos y materiales:**

Artículo “Los Aspectos más Importantes de la Cultura Empresarial Japonesa”

**Duración:** 1 hora.

**Tamaño de los grupos:** Los integrantes de los procesos

**Disposición del grupo:** 6 mesas de trabajo redondas por integrantes de los procesos

**Desarrollo del ejercicio:**

Primero, se les presenta en diapositivas, para que todos realicen la lectura, después se reparte un artículo a los subgrupos formados por integrantes de los procesos, con el objeto de identifiquen los aspectos más importantes de la cultura empresarial japonesa; posteriormente, cada uno de los subgrupos conformados por integrantes de los procesos, nombra a un representante, el cual, pasa al frente para llevar a cabo un debate sobre el Tema. Finalmente, se llega a la reflexión acerca de qué tanto el grupo se asemeja con los valores identificados en la cultura empresarial japonesa.



Ilustración 34



Ilustración 35

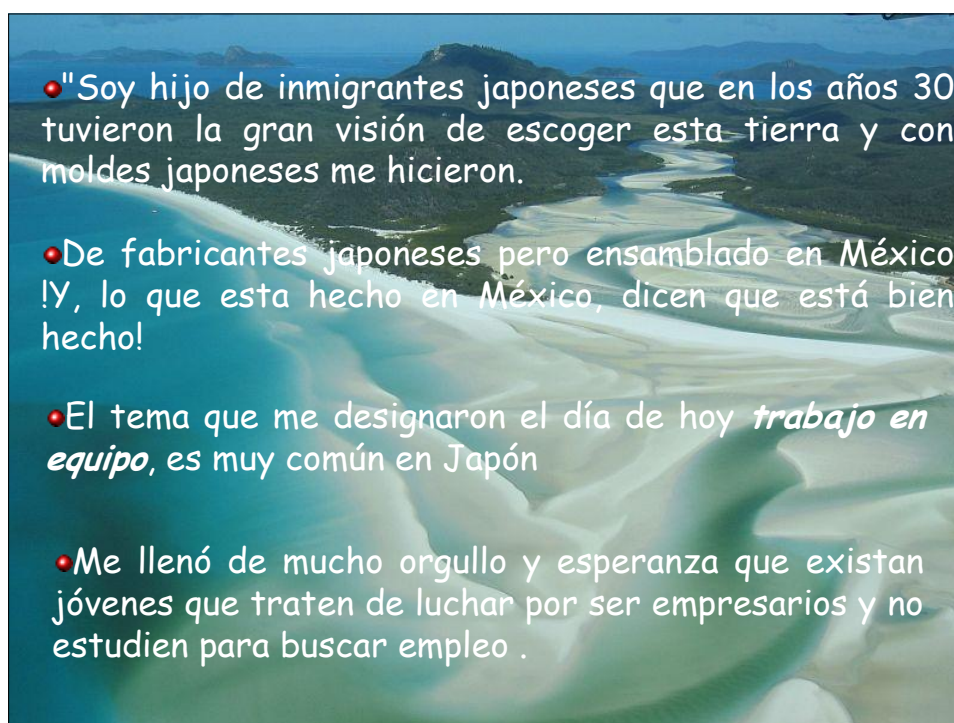
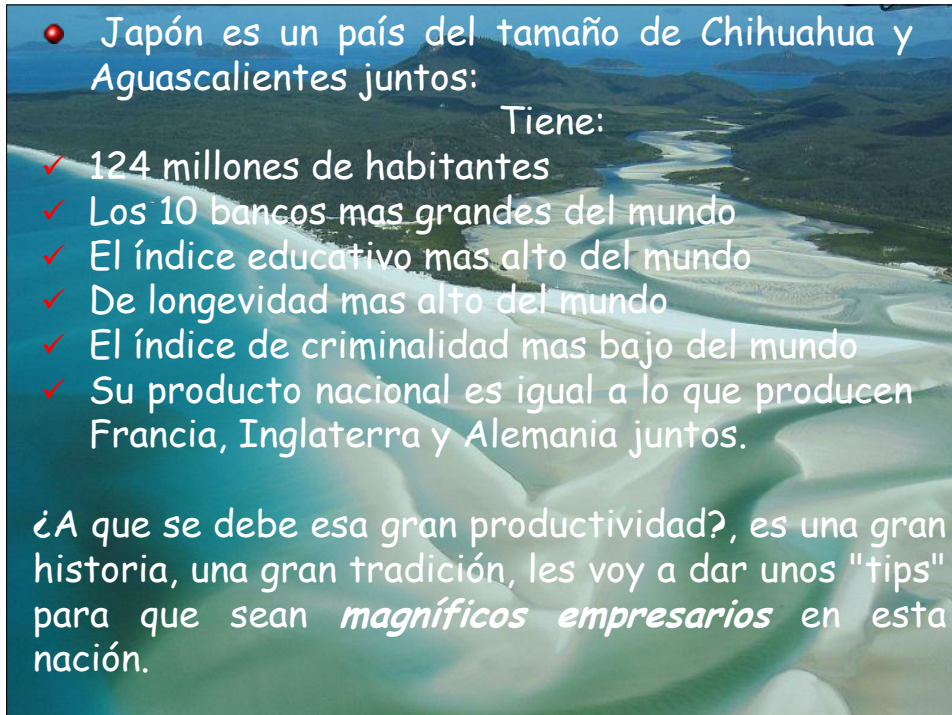


Ilustración 36



- **Japón es un país del tamaño de Chihuahua y Aguascalientes juntos:**  
Tiene:
  - ✓ 124 millones de habitantes
  - ✓ Los 10 bancos mas grandes del mundo
  - ✓ El índice educativo mas alto del mundo
  - ✓ De longevidad mas alto del mundo
  - ✓ El índice de criminalidad mas bajo del mundo
  - ✓ Su producto nacional es igual a lo que producen Francia, Inglaterra y Alemania juntos.

¿A que se debe esa gran productividad?, es una gran historia, una gran tradición, les voy a dar unos "tips" para que sean *magníficos empresarios* en esta nación.

Ilustración 37



🇲🇽 **Analizando las diferencias entre Japón y México, veo cuatro diferencias importantes:**

- ◀ - *La educación,*
- ◀ - *Actitud ante la naturaleza,*
- ◀ - *La religión*
- ◀ - *Actitud ante la vida misma*

Ilustración 38

### La educación:

- » En México se da mucho la educación instructiva, de conocimientos.
- » A nuestros padres les preocupa el 5, el 6, el 8 pero ¿y la educación formativa?
- » ¿Que valores son los inculcados en nuestras escuelas?

Entre los valores que tenemos que tomar en cuenta están: *la honestidad, la puntualidad, y la limpieza.*

Esta educación se relaciona con la educación necesaria en un empresario de éxito.

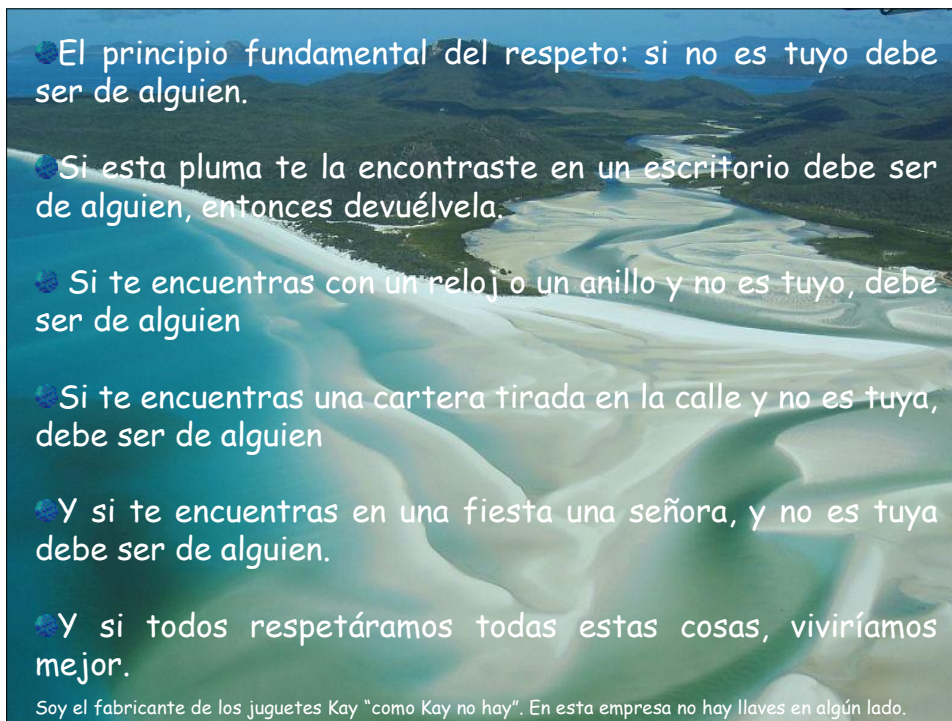
Ilustración 39

Existen cuatro pasos para ser un empresario de excelencia. Estos pasos son: *el bien ser, el bien hacer, el bien estar y el bien tener.*

#### 1. El "bien ser":

- ✓ Honesto, puntual y disciplinado. Por ejemplo: aquí están cerca de 600 personas. Si el conferencista llega 10 minutos tarde, estamos perdiendo 6,000 minutos en esta nación.
- ✓ Por eso no se puede jugar con el tiempo y menos con el tiempo de las demás personas.

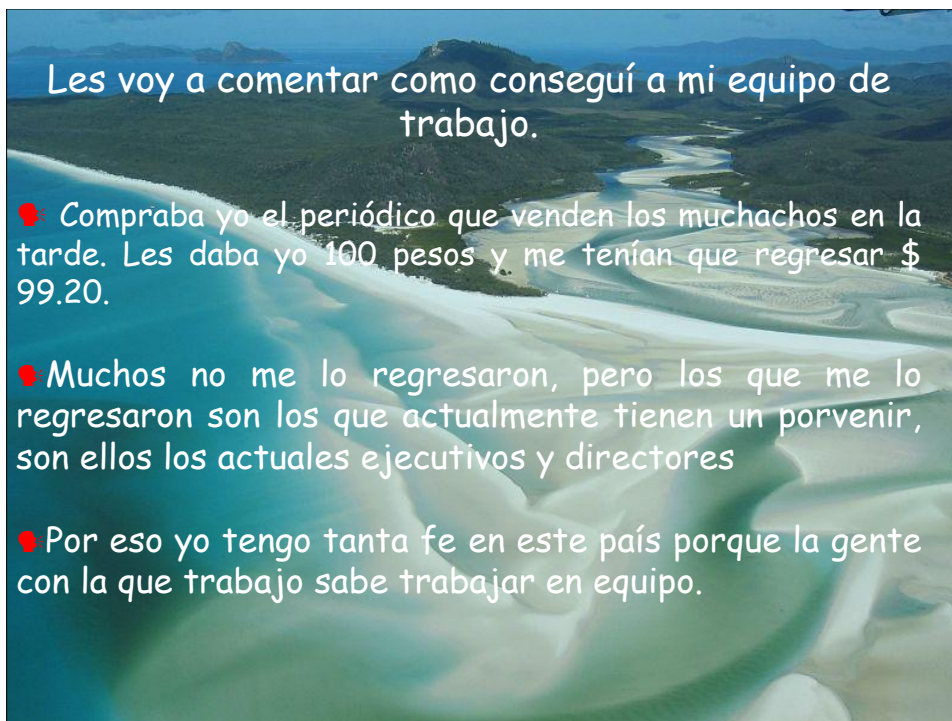
Ilustración 40



- El principio fundamental del respeto: si no es tuyo debe ser de alguien.
- Si esta pluma te la encontraste en un escritorio debe ser de alguien, entonces devuélvela.
- Si te encuentras con un reloj o un anillo y no es tuyo, debe ser de alguien
- Si te encuentras una cartera tirada en la calle y no es tuya, debe ser de alguien
- Y si te encuentras en una fiesta una señora, y no es tuya debe ser de alguien.
- Y si todos respetáramos todas estas cosas, viviríamos mejor.

Soy el fabricante de los juguetes Kay "como Kay no hay". En esta empresa no hay llaves en algún lado.

Ilustración 41



Les voy a comentar como conseguí a mi equipo de trabajo.

- Compraba yo el periódico que venden los muchachos en la tarde. Les daba yo 100 pesos y me tenían que regresar \$ 99.20.
- Muchos no me lo regresaron, pero los que me lo regresaron son los que actualmente tienen un porvenir, son ellos los actuales ejecutivos y directores
- Por eso yo tengo tanta fe en este país porque la gente con la que trabajo sabe trabajar en equipo.

Ilustración 42

Yo he mandado a mis técnicos a exposiciones en Hamburgo y les pregunto ¿Qué vieron?, Me contestan: "un oso", y ¿Qué tiene el oso?. Les pregunto las medidas, el volumen o el material de los osos y no me saben decir algo con exactitud.

### 2. El "bien hacer":

Haz las cosas bien. Si vas a nadar hazlo bien, y si vas a estudiar hazlo bien y si vas a hacer el amor hoy en la noche, hazlo bien, entrégate.

Ilustración 43

### 3. El "bien estar" :

Las gentes que son un "bien ser" y dan a la familia y a su escuela mas de lo que recibieron, llegarán a este paso, y quienes siguen estos tres pasos en este orden, tarde o temprano llegaran a lograr :

### 4. El "bien tener". Actitud ante la naturaleza:

En cada acto importante de la vida planta un árbol: cuando te cases planta un árbol, cuando nazca un hijo tuyo planta un árbol, cuando entres a la primaria planta un árbol, antes de cualquier evento realmente importante, planta un árbol.

Ilustración 44

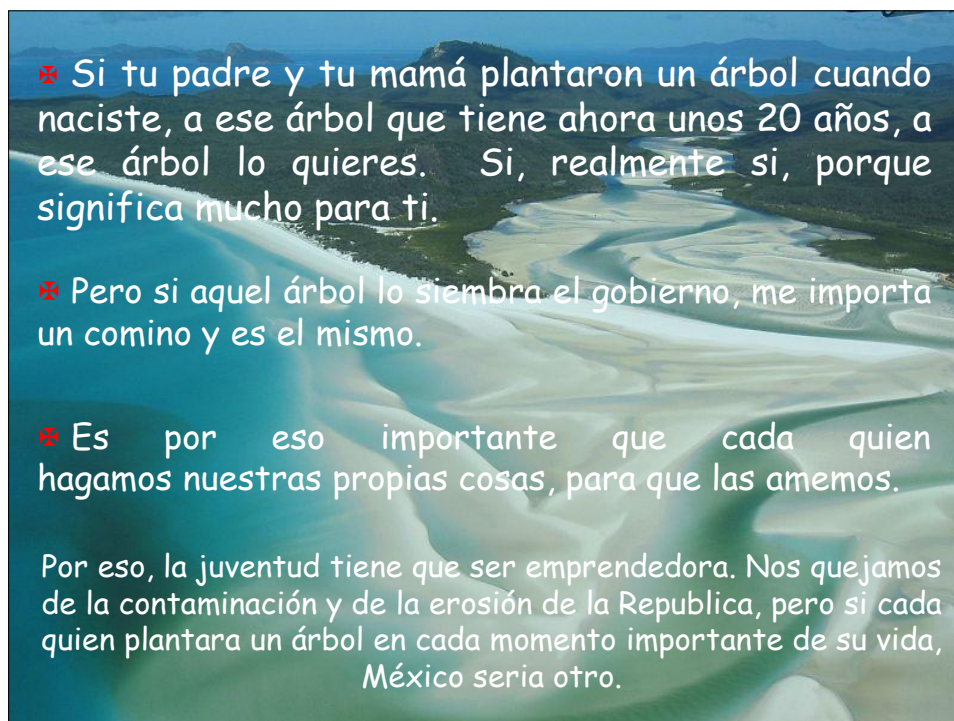


Ilustración 45



Ilustración 46

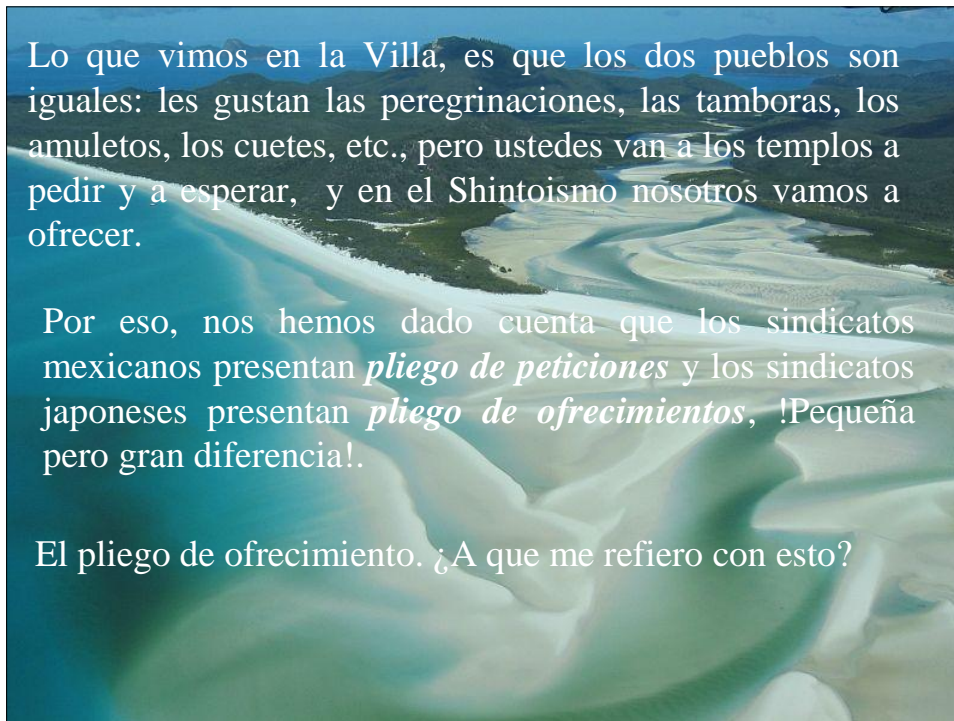


Ilustración 47

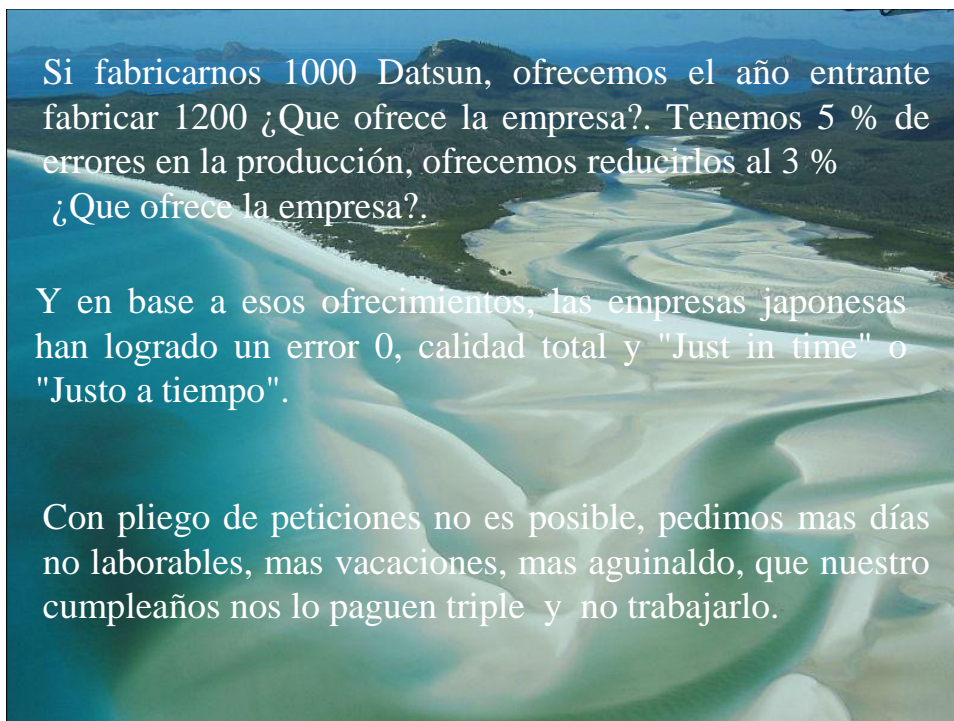


Ilustración 48

### *Actitud ante la vida misma:*

El elefante del circo Atayde levanta la trompa y ¿por que no se escapa siendo un elefante? ¿por que no es libre como los otros elefantes? Porque le pasa lo que a muchos de nosotros nos pasó cuando estábamos pequeños.

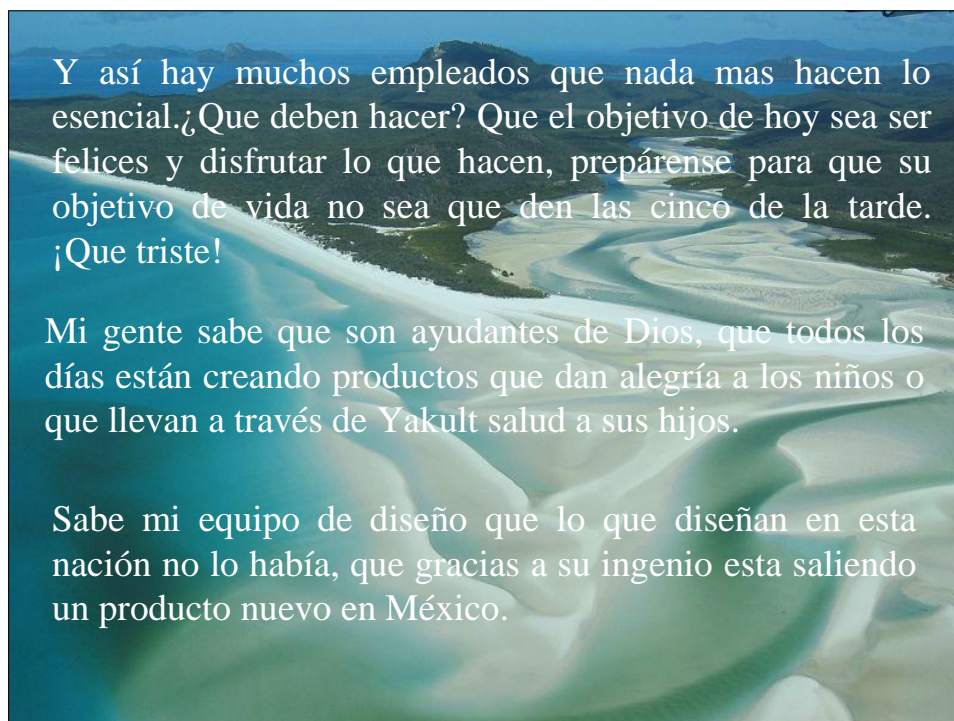
A ese elefantito de pequeño lo tenían atado con una cuerda de la patita y el quería ser libre y jalaba y jalaba, quería ser libre. Se lastimó la piernita, le sangró y después le salió un callo y no solo en la pierna, sino también en la cabeza, de que "yo no puedo", y ya no puede.

**Ilustración 49**

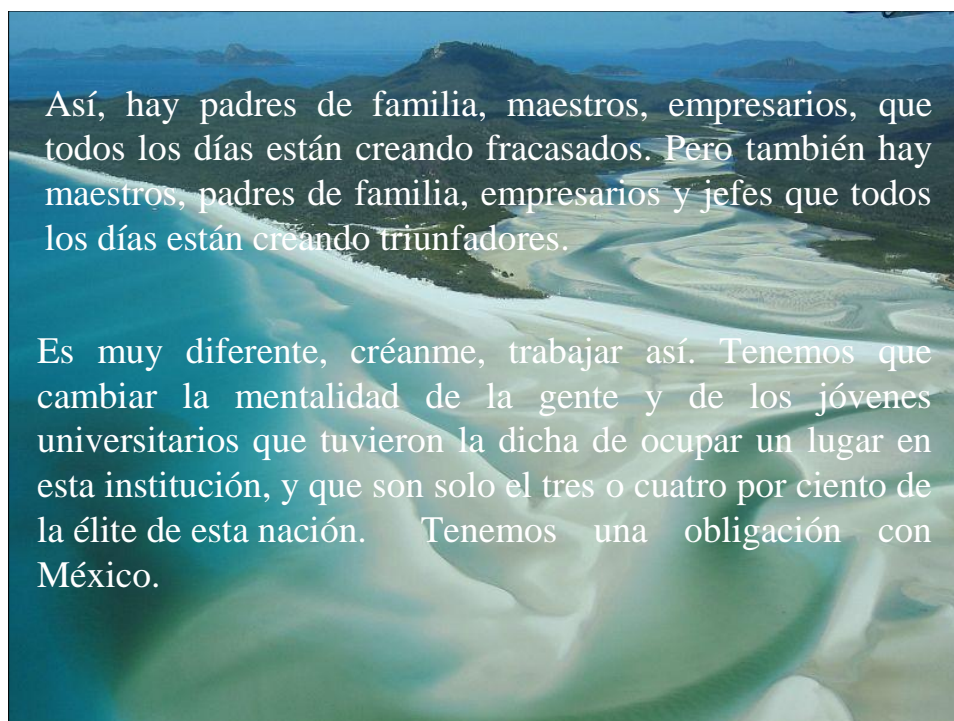
Y así hay muchos jóvenes que llegan a tener 20 años y que ya son adultos y "ya no pueden", ¿Por que desgraciadamente no pueden? Porque desde chiquitos estuvieron escuchando todos los días: eres un bruto, eres la vergüenza de la familia, eres un malcriado, siempre te reprueban.

Entonces, ese joven llega, a ser grande y como el elefante, a determinada hora nada mas sale a trabajar, da las vueltas que tiene que dar, ni una mas ni una menos, mueve la trompita, termina y se lo llevan a la paja y alguien le trae de comer.

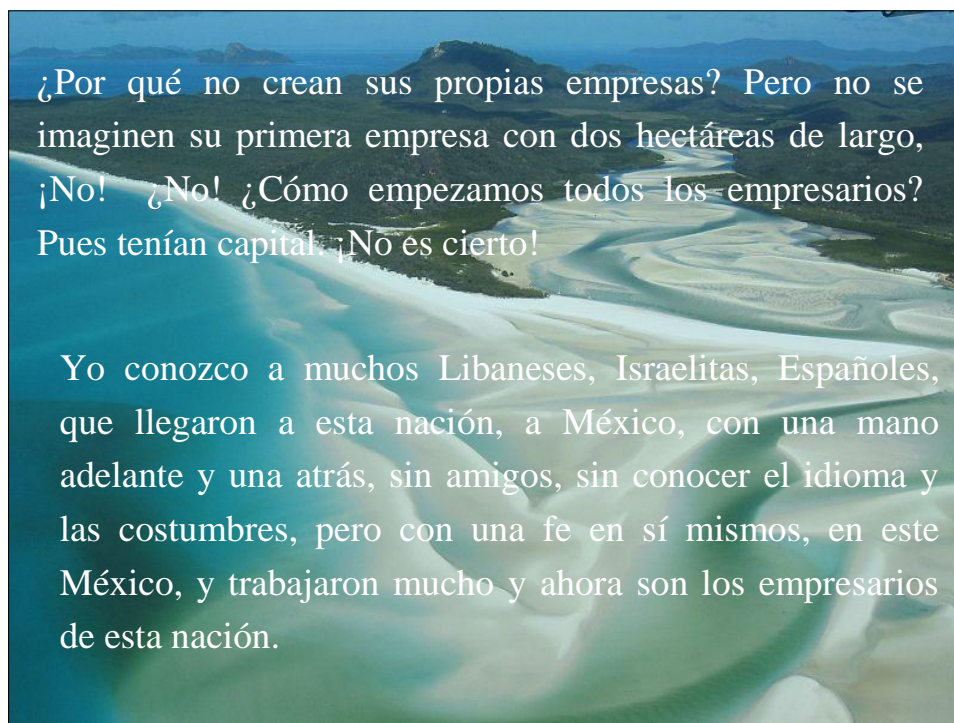
**Ilustración 50**



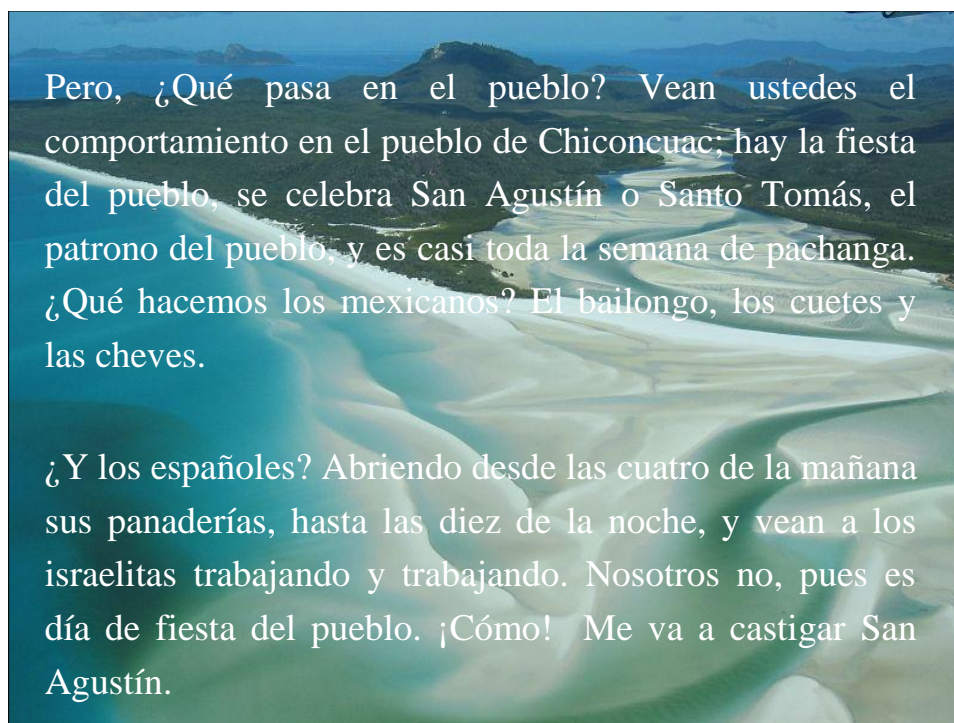
**Ilustración 51**



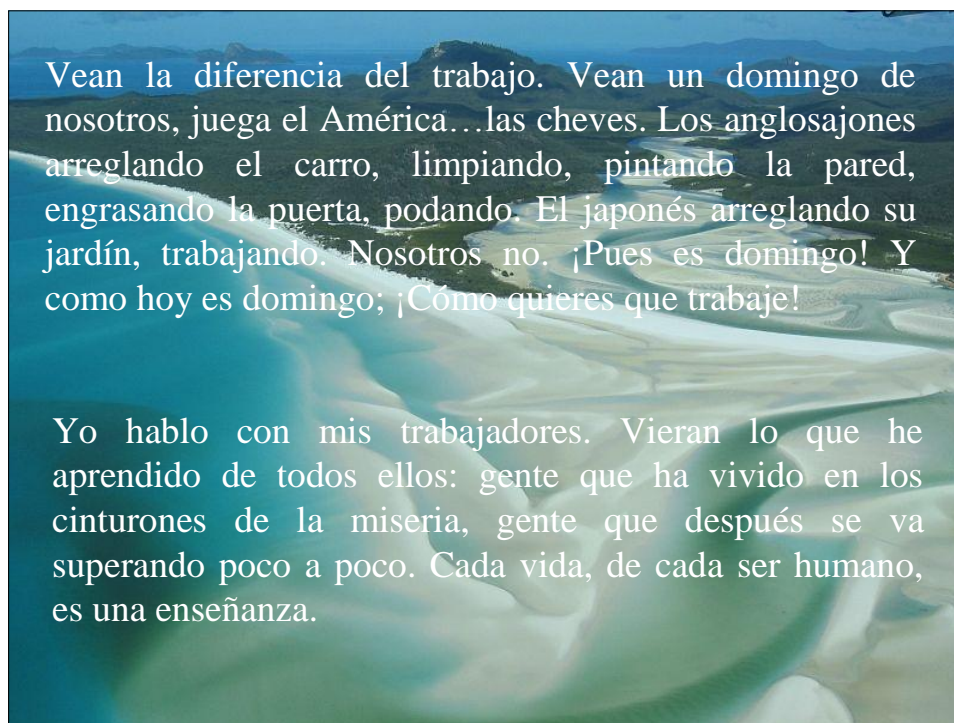
**Ilustración 52**



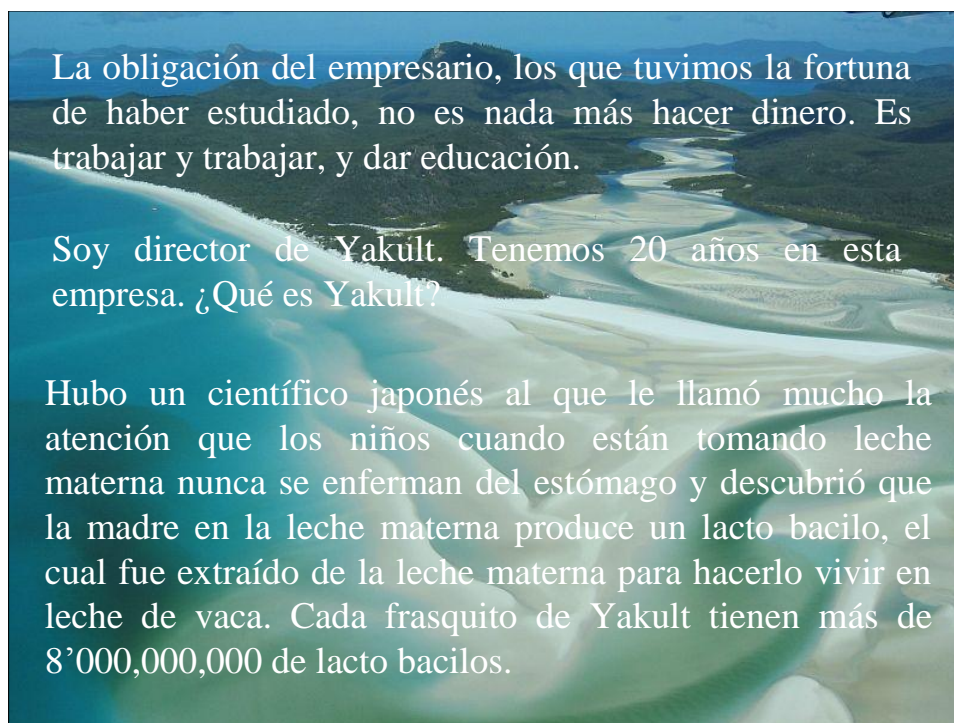
**Ilustración 53**



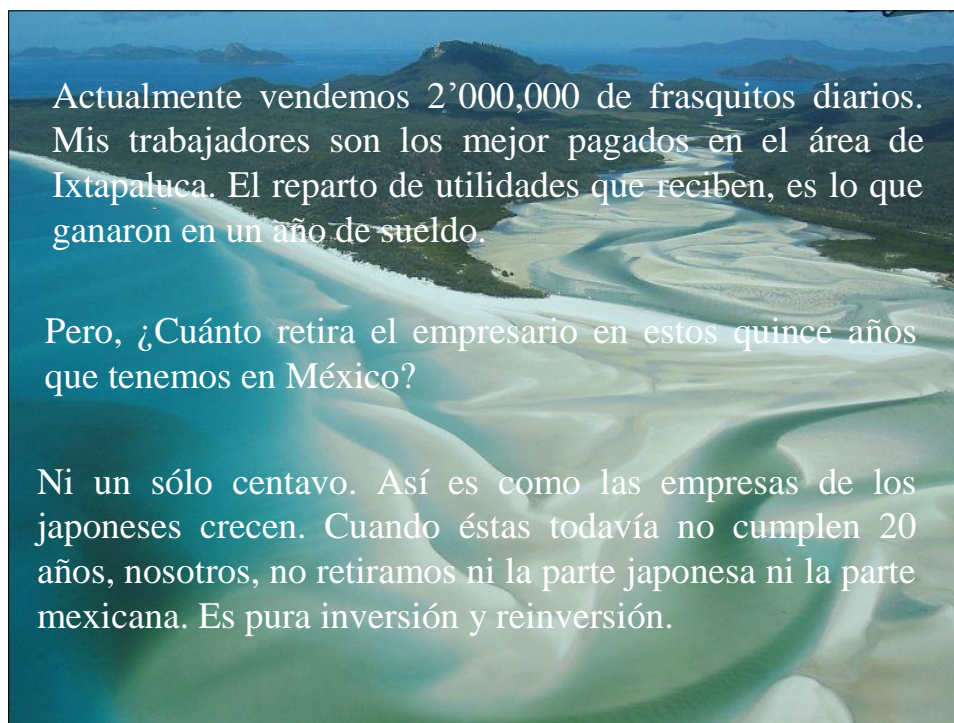
**Ilustración 54**



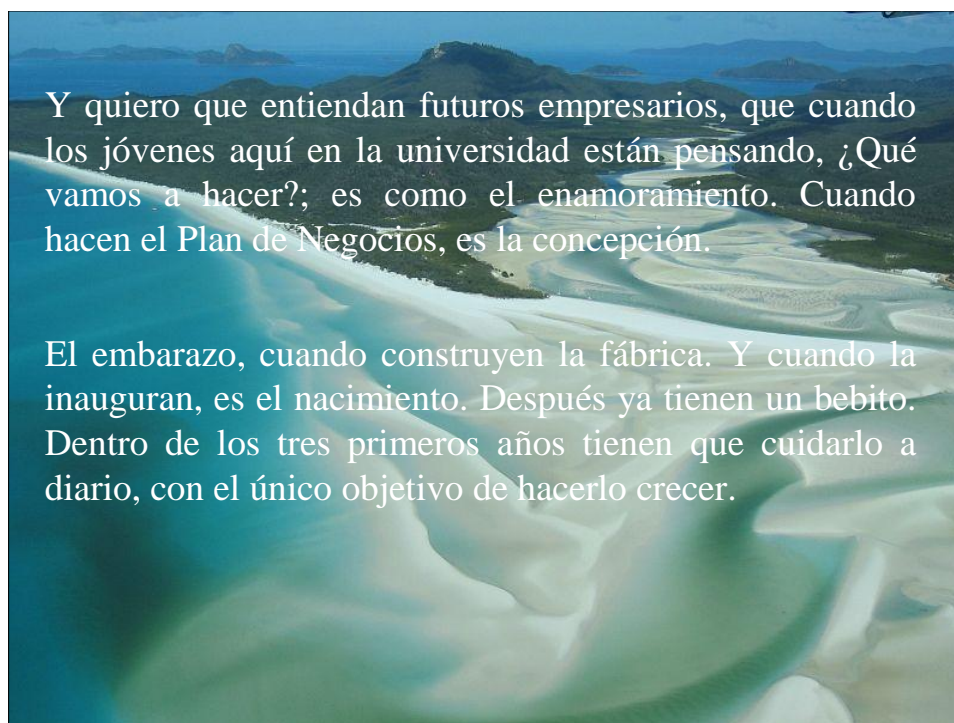
**Ilustración 55**



**Ilustración 56**



**Ilustración 57**



**Ilustración 58**

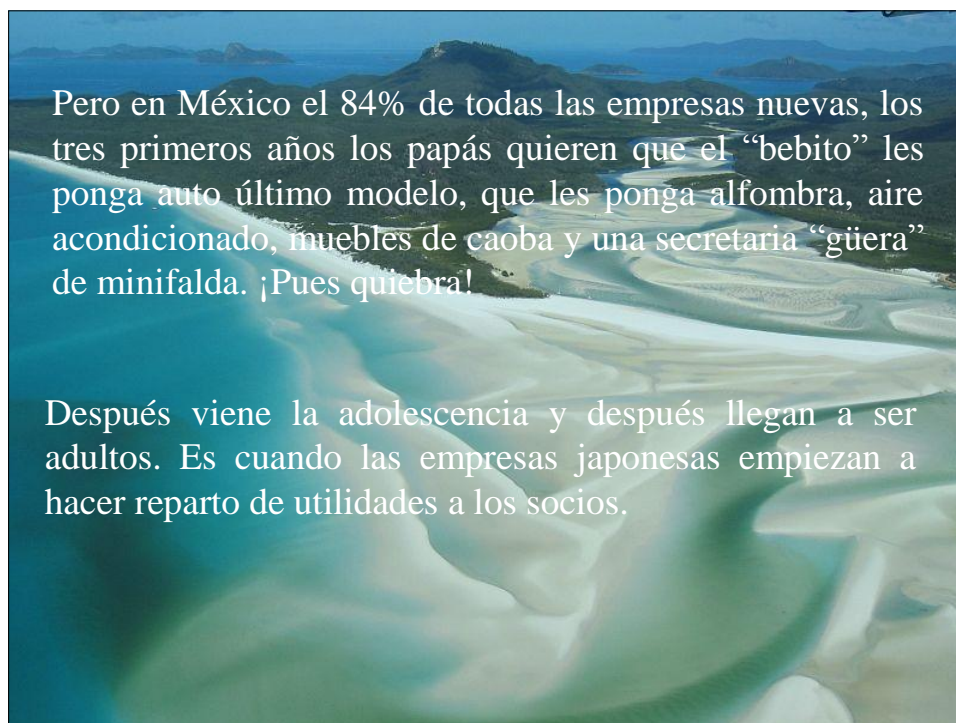


Ilustración 59

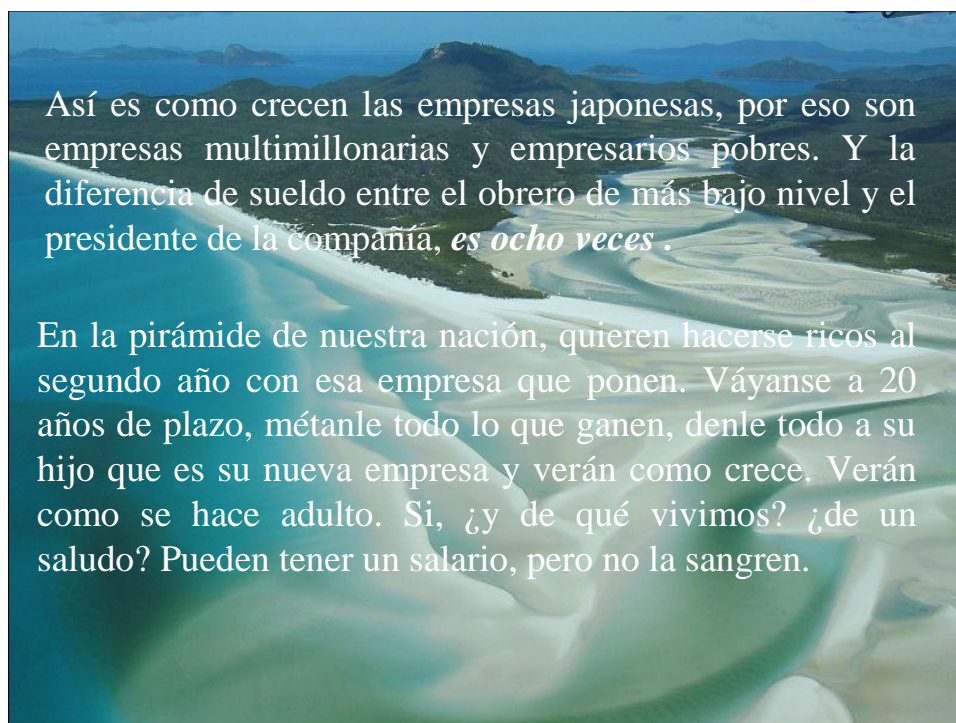


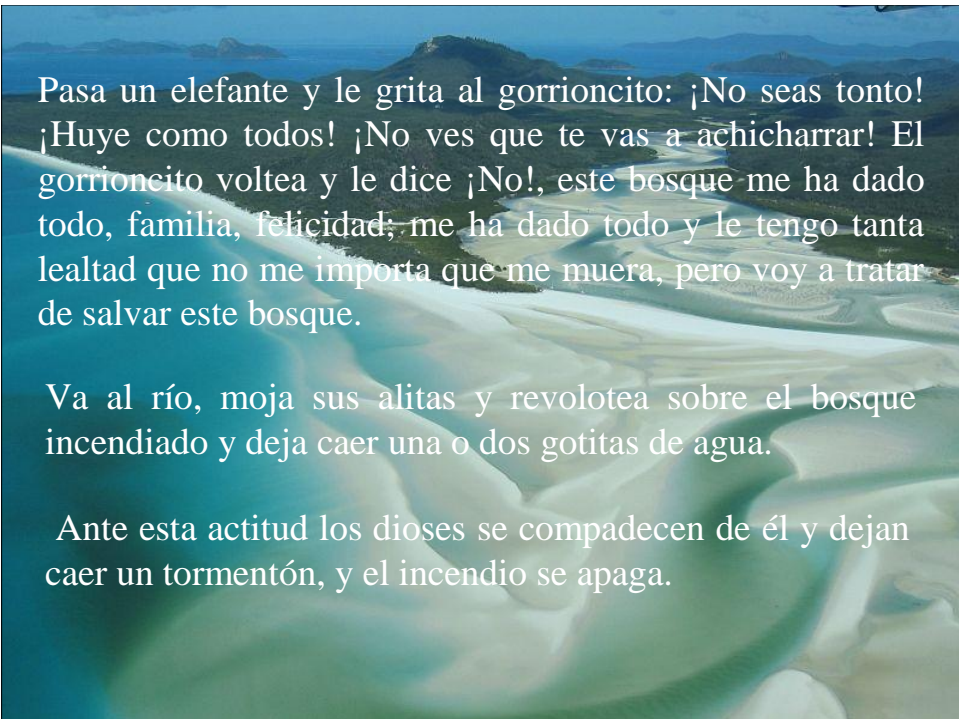
Ilustración 60



Quiero terminar con un cuento que me contó mi padre, dice así:

Había un bosque en el que vivían muchos animalitos. De repente este bosque se empieza a incendiar y todos los animalitos empiezan a huir. Solo hay un gorrioncito que va al río, moja sus alitas, vuela sobre el bosque incendiado y deja caer una gotita de agua, tratando de apagar el incendio. Va al río moja sus alitas, vuela sobre el bosque incendiado y una o dos gotitas de agua deja caer, tratando de apagar el incendio.

**Ilustración 61**



Pasa un elefante y le grita al gorrioncito: ¡No seas tonto! ¡Huye como todos! ¡No ves que te vas a achicharrar! El gorrioncito voltea y le dice ¡No!, este bosque me ha dado todo, familia, felicidad; me ha dado todo y le tengo tanta lealtad que no me importa que me muera, pero voy a tratar de salvar este bosque.

Va al río, moja sus alitas y revolotea sobre el bosque incendiado y deja caer una o dos gotitas de agua.

Ante esta actitud los dioses se compadecen de él y dejan caer un tormentón, y el incendio se apaga.

**Ilustración 62**

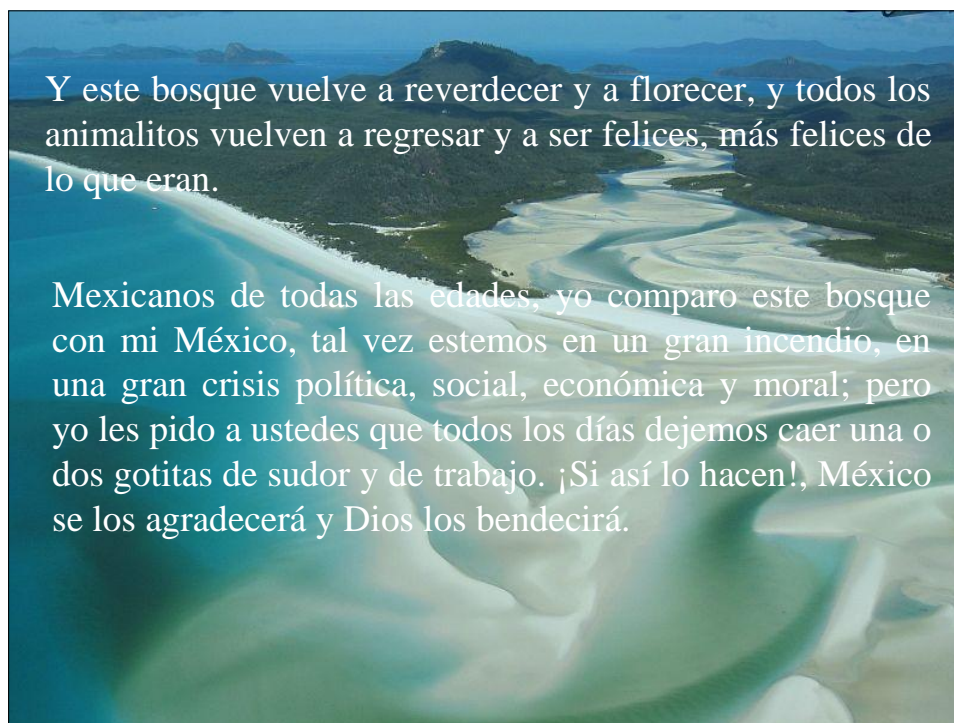


Ilustración 63

## Continuación del Tema 2



### Desarrollo Laboral

El trabajo, entendido como la expresión fundamental de lo humano, el derecho de ser tratados con justicia, respeto, integridad, imparcialidad". Nos lleva a dignificar nuestra vida personal y laboral. Jacques Leclercq 1965

El trabajo no es condena y castigo, sino un medio de subsistencia vital, de transformación de realidades y mejoramiento de vida; es una bendición de vida y, en otro sentido, es una ley natural, un derecho humano para resolver necesidades básicas.


► ***"Todo trabajo es digno, a fin de cuentas, toda forma de ganarse la vida es digna".***




<http://www.leon.gob.mx/portal/modules/mambox/article.php?articleID=458> El Trabajo: Factor de dignificación

Ilustración 64

El trabajo exige responsabilidad, dedicación y creatividad, por lo que es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de acción.




## Desarrollo Laboral



Por lo tanto, la exigencia de competitividad es, en el fondo, un compromiso que nos involucra a todos: a empresarios, trabajadores, sociedad y gobierno, en busca de salidas viables y de beneficio comunitario, para bien del país; por lo cual, tenemos que integrar nuestro estado mental, emociones y creatividad, para ser trabajadores competentes.

Ya que el Trabajo no sólo posibilita al trabajador una existencia material, sino la de afirmarse a sí mismo, fomentando la actividad productiva y creadora del hombre en sí.



<http://www.leon.gob.mx/portal/modules/soapbox/article.php?articleID=458> El Trabajo: Factor de dignificación

Ilustración 65

## Desarrollo Laboral

A su vez, el trabajo merece por su naturaleza y destino, un sello personal de cada trabajador, que debe realizarse con calidad, entusiasmo y respeto





El trabajo, como actividad humana tiene necesariamente que contribuir al desarrollo de cada uno de nosotros, en sus cuatro microcosmos, por lo que tiene que ser una parte de la vida y no una carga de la misma,

### Microcosmos Laborales

Seguridad en el trabajo

Estabilidad emocional

Condiciones económicas

Clima laboral

<http://www.leon.gob.mx/portal/modules/soapbox/article.php?articleID=458> El Trabajo: Factor de dignificación

Ilustración 66



Ilustración 67

**Ejercicio No.2.2**

**Test de Actitudes**

[Ejerc 2.2 test act-s.doc\\*](#)

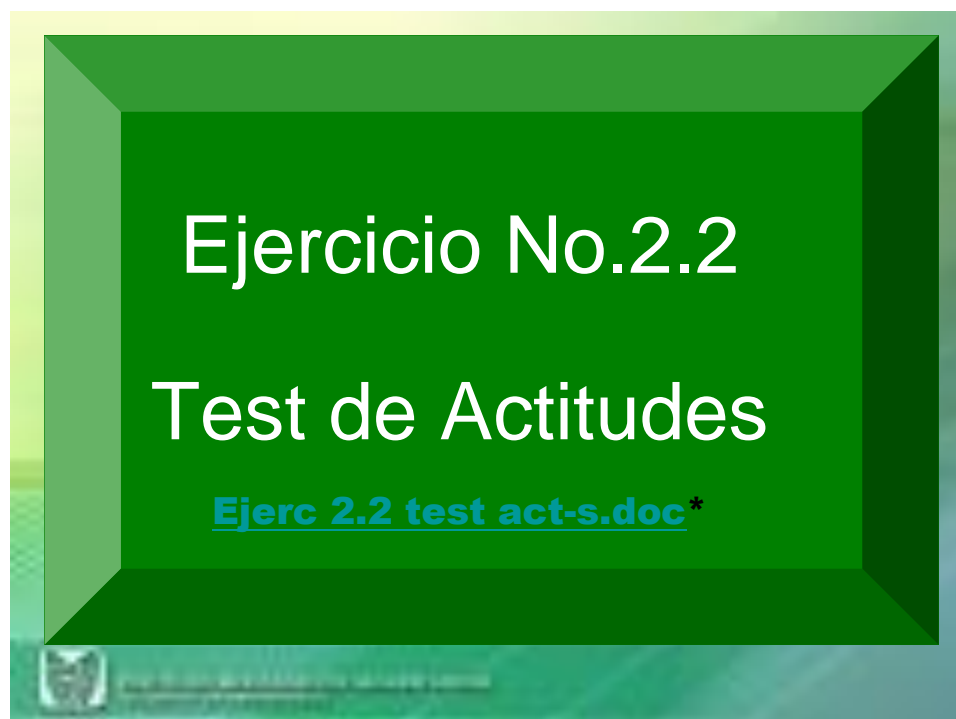


Ilustración 68

### ¿Qué tan positiva es mi actitud en el trabajo?

**Instrucciones.** Para medir su actitud hacia los demás, realice el siguiente ejercicio, encierre en un círculo el número que indique la medida en que está o no de acuerdo con cada afirmación.

#### Formato A

Preguntas	Sí estoy de acuerdo					No estoy de acuerdo				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. No tiene nada de humillante ayudar o servir a los demás.	5	4	3	2	1					
2. Puedo ser alegre y positivo con todos, sin importar su edad o apariencia.	5	4	3	2	1					
3. En los días malos, cuando nada sale bien, conservo mi actitud positiva.	5	4	3	2	1					
4. Cuanto mayor sea la calidad del servicio que presto al trabajar, mejor me siento.	5	4	3	2	1					
5. Me entusiasma mi trabajo.	5	4	3	2	1					
6. Tratar de vez en cuando a gente difícil no altera mi buen ánimo.	5	4	3	2	1					
7. La idea de ser un profesional en el servicio al cliente me motiva.	5	4	3	2	1					
8. Tener un puesto “orientado a la gente” es un desafío atractivo.	5	4	3	2	1					
9. Siento un gran placer cuando los demás me halagan o halagan a la institución por brindar un servicio de calidad.	5	4	3	2	1					
10. Es muy importante estar bien en todos los aspectos de mi trabajo.	5	4	3	2	1					
<b>Total</b>										

**Autointerpretación:**

**Formato B**

<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
Arriba de 40	Tiene una excelente actitud en su trabajo.
Entre 25 y 40	Parece tener algunas reservas que sería necesario examinar antes de dedicarse a algo que exija tener un contacto con el cliente.
Inferior a 25	Indica que probablemente lo mejor para usted sería tener un trabajo donde no tuviera que relacionarse con clientes.

- Un gran número de trabajadores de servicios al cliente fracasan por su ACTITUD, si usted no llega a primera base con sus clientes, el juego termina antes de haber empezado.
- Nada es mejor en el servicio al cliente que TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA hacia todos aquellos con los que se tiene contacto.
- La actitud que usted proyecta a los demás depende principalmente de la manera en que vea su trabajo.

De acuerdo al ejercicio anterior, si su puntaje fue de entre 25 y 40 ó menos de 25 puntos, identifique y describa cuál es la causa o el por qué esta actitud y, exponga la estrategia para mejorar.

<b>Causa</b>	<b>Estrategia de mejora</b>



## Tema 3

# La Calidad vista desde una Perspectiva Técnica y Humana

### Objetivo de aprendizaje:

Los participantes identificarán los conceptos teóricos y humanos de la calidad, para ofrecer servicios de calidad.



Ilustración 69

## Conceptos Básicos de Calidad



### ¿Qué es Calidad?

Es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.

### ¿Qué es Servicio?

Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; es intangible y no da lugar a la propiedad de ninguna cosa.

(Willingham.Ron. 1996.

Ilustración 70

**¿Que se entiende por calidad en salud?**  
 Lograr los mayores beneficios, con los menores riesgos posibles para el individuo, dados ciertos recursos.

**¿Qué es garantía en la calidad?**  
 Es el conjunto de acciones que deliberada y sistemáticamente realizan los individuos, las organizaciones y la sociedad, para generar, mantener o mejorar el servicio que presta.

**¿Qué es calidad en el servicio?**  
 Es el juicio global del cliente acerca de la excelencia o su prioridad del servicio, que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios y la percepciones acerca del desempeño del servicio recibido.

Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen entonces, de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas.

La **calidad de servicio** percibida, es una forma de **actitud**

(Parasuraman, Zeithmanl y Berry, 1985)

Ilustración 71

**¿Quién es(son) el(los) Usuario(s)?** Villingham.Ron.

No son, una interrupción en nuestro trabajo, son fundamentales en nuestra labor.

Es la persona más importante para cualquier negocio.

Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos. Nuestro trabajo es satisfacerlos.

Los usuarios se sienten defraudados por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de los empleados.

**¿Quién define la calidad en el servicio?**

El cliente, es el experto en cuanto sus necesidades, expectativas, costumbres, preferencias y gustos.

Ilustración 72

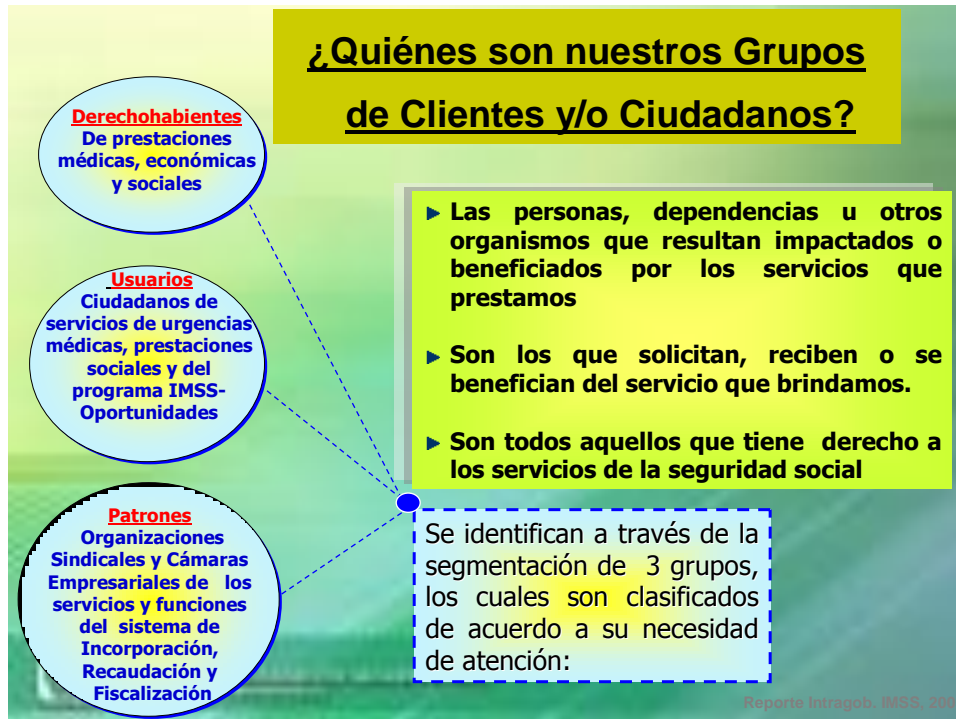


Ilustración 73



Ilustración 74



Ilustración 75

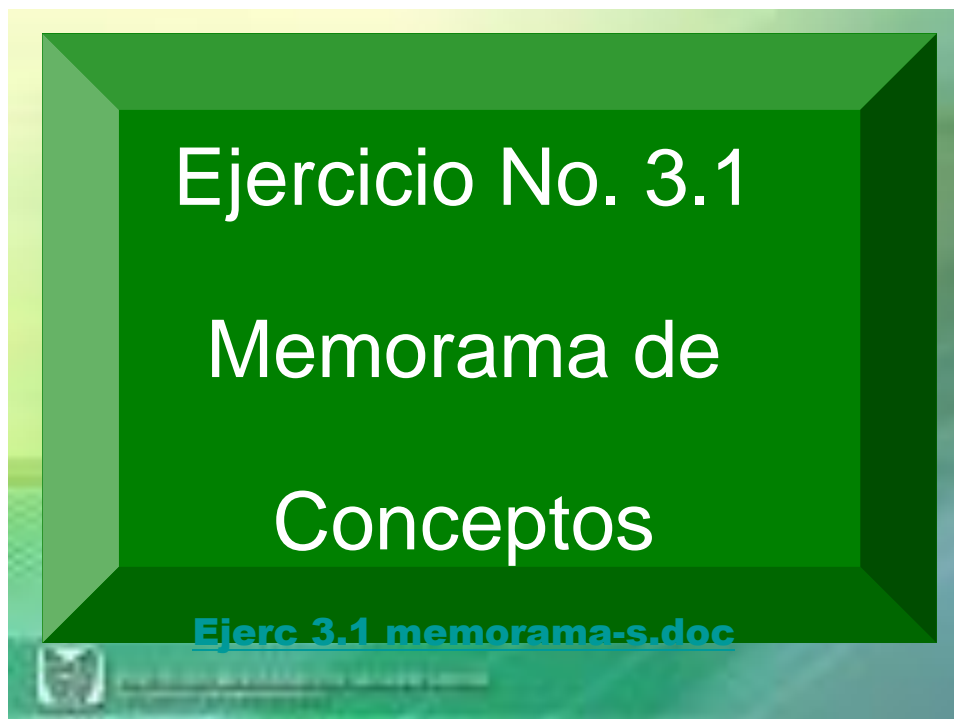


Ilustración 76

## EJERCICIO

**Título:** “Memorama”

**Objetivo:** Que los participantes refuercen los conceptos básicos de calidad.

**Recursos y materiales:** sobres con el MEMORAMA (rompecabezas).

**Duración.** 30' hrs.

**Tamaño de los grupos.** Los integrantes de procesos

**Disposición del grupo.** 6 mesas de trabajo redondas por integrantes de procesos

**Desarrollo del ejercicio.**

- ✓ Se les entrega un sobre a cada uno de los integrantes de los subprocesos y, se dan las instrucciones de que todos inicien al mismo tiempo.
- ✓ Abren sus sobres y van correlacionando los conceptos con los contenidos.
- ✓ La mesa que termina primero es la ganadora y tiene que preguntar, a quien quiera de sus compañeros, los conceptos para ver qué proceso es el siguiente ganador y así sucesivamente, hasta que termine el último proceso.

<b>La calidad</b>	Es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.	<b>El servicio</b>	Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; es intangible y no da lugar a la propiedad de ninguna cosa.	<b>El Usuario</b>	Es la persona más importante para cualquier negocio
<b>La calidad en el servicio</b>	El cliente, es el experto en cuanto sus necesidades, expectativas, costumbres, preferencias y gustos	<b>Los grupos de clientes y/o ciudadanos</b>	Derechohabientes Usuarios patrones	<b>La calidad en salud</b>	Lograr los mayores beneficios, con los menores riesgos posibles para el individuo, dados ciertos recursos.
<b>La garantía en la calidad</b>	Es el conjunto de acciones que deliberada y sistemáticamente realizan los individuos, las organizaciones y la sociedad, para generar, mantener o mejorar el servicio que presta.	<b>La calidad en el servicio</b>	Juicio global del cliente acerca de la excelencia o su prioridad del servicio, surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre él mismo y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido.	<b>Las 3 calidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del diseño</li> <li>▪ Operación en la calidad de los procesos</li> <li>▪ Calidad que desea el Usuario/C/DH</li> </ul>
<b>5 factores que evalúan el servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elementos tangibles</li> <li>▪ Cumplimiento de promesas</li> <li>▪ Actitud en el servicio</li> <li>▪ Competencia del personal</li> <li>▪ Empatía</li> </ul>	<b>3 elementos de la empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de contacto</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Gusto y necesidades</li> </ul>	<b>Impacto de la calidad en el servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un sello personal</li> <li>▪ Concientización</li> <li>▪ De poco sirve poseer alta tecnología</li> </ul>
<b>Tangible</b>	Parte formada exclusivamente por propiedades físicas o calidad física	<b>Intangible</b>	Los usuarios no pueden tocar, mirar o degustar, solo experimentar		

## 1. Elementos tangibles:

- ◀ Son la apariencia de las instalaciones
- ◀ La presentación del personal
- ◀ Los equipos utilizados
- ◀ Instalaciones limpias

Factores humanos  
que evalúan  
5  
el servicio



**Una evaluación favorable invita al D. H., cliente o usuario día con día, a realizar su primera transacción con la Institución.**

**Lograr un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, hace que se incremente la calidad del servicio.**

Calidad en el servicio  
[www.cesc.com.mx](http://www.cesc.com.mx)

Ilustración 77

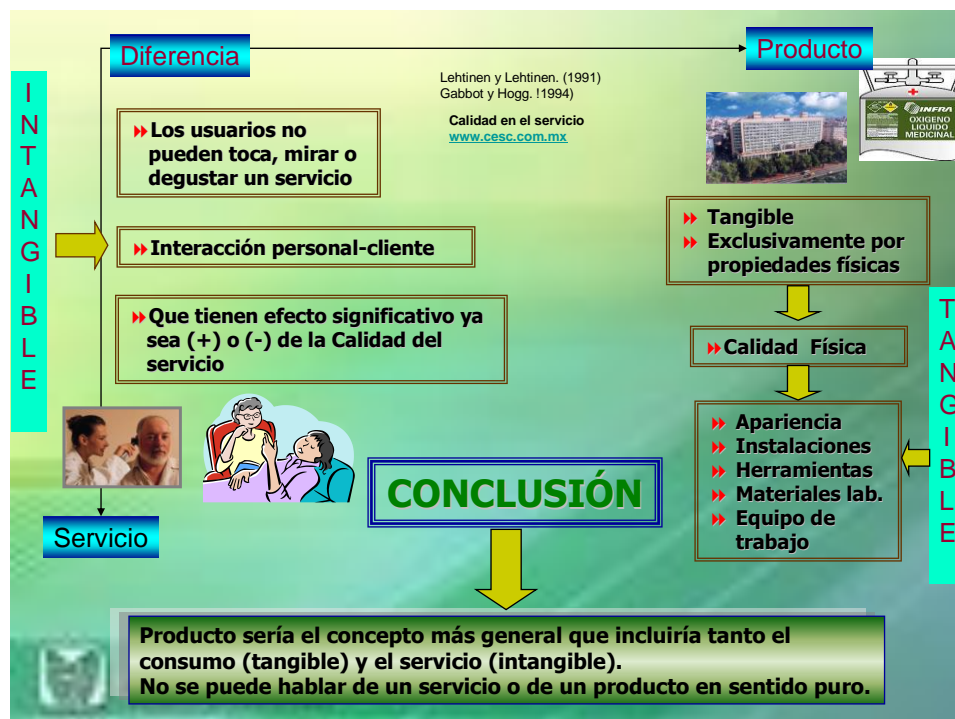


Ilustración 78

## **2. Cumplimiento de promesas:**

- Entregar correcta y oportunamente el servicio acordado, provoca confianza hacia la organización.
- En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.



***El cumplimiento de promesas, es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a solicitar el servicio en nuestra organización.***



Calidad en el servicio  
[www.cesc.com.mx](http://www.cesc.com.mx)

Ilustración 79

## **3. Actitud en el servicio:**

- Esto significa, que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente
- Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados
- Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación.



***Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.***

***Mandamientos de Calidad 01.pps\****



Calidad en el servicio  
[www.cesc.com.mx](http://www.cesc.com.mx)

Ilustración 80

## 4. Competencia del personal:



- El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la institución donde trabaja y los productos o servicios que ofrece.
- Si domina las condiciones de servicio y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos, como para que a usted le pida orientación.

***Muchos clientes saben bien lo que quieren, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta, aunque sean acertadas, si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.***

*competente.pps\**

Calidad en el servicio  
[www.cesc.com.mx](http://www.cesc.com.mx)

Ilustración 81

## 5. Empatía:



- Aunque la mayoría de las personas definen la empatía como ponerse en los zapatos del cliente se verá, esta, de acuerdo a tres aspectos diferentes.

### **a) Facilidad de contacto**

- ¿Es fácil llegar?
- ¿Cuándo llaman a sus empleados los encuentran?
- ¿Se reportan a sus números telefónicos?
- ¿Son de los que siempre están ocupados?
- ¿De los que nunca contestan?
- ¿Y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y, nadie puede ayudarlo?

Calidad en el servicio  
[www.cesc.com.mx](http://www.cesc.com.mx)

Ilustración 82

**La calidad de cada servicio se ve impactada por:**

**Un sello personal**  
que, cada uno de nosotros, aplicamos al dar el servicio



**Concientización** de que, en nuestras manos, está la calidad



**De poco sirve** poseer alta tecnología y diseños sofisticados en los procesos de trabajo, si el Recurso Humano NO es de **calidad**



William B. Stalling, Ph.D. 1992

Ilustración 83



**Corporal Ana Guevara**



**Einstein**  
Lógica-matemática



**Mozart, Musical**

**Howard Gardner**  
7  
Tipos de inteligencia



**Picasso, Espacial**



**Gandhi**  
Interpersonal



**Octavio Paz**  
Lingüística



**Proust**  
Intrapersonal

Goleman, D. 1999

Ilustración 84

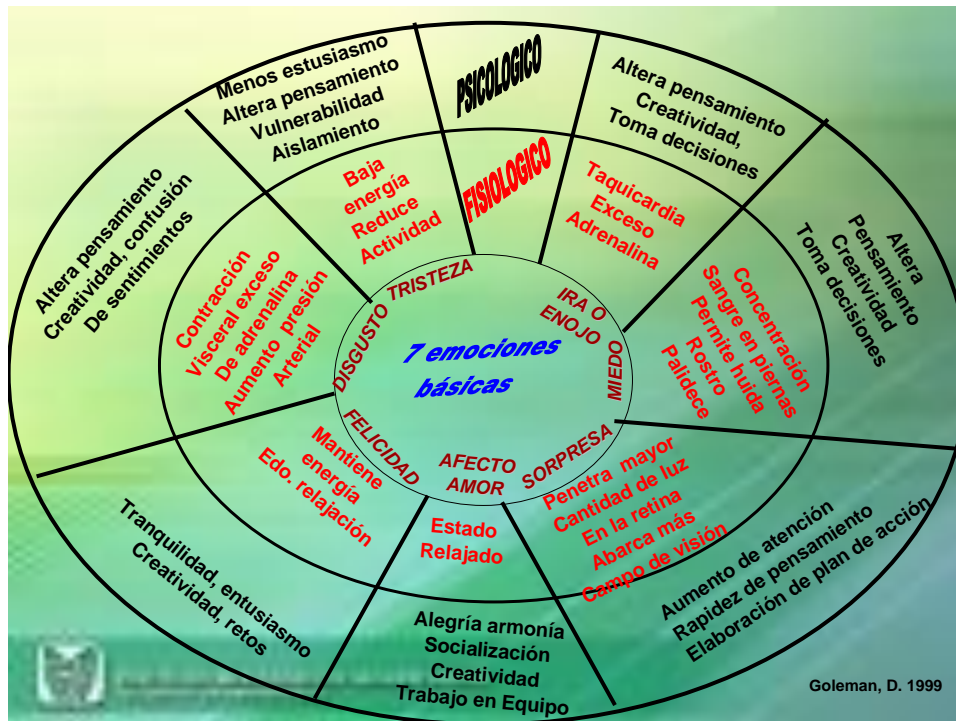


Ilustración 85

# Ejercicio No. 3.2

## Conociendo mi YO

[Ejerc 3.2 conociendo mi YO.doc\\*](#)




Ilustración 86

---

## EJERCICIO

**Título:** Laboratorio de introspección “Conociendo mi YO”

**Objetivo:** que el participante identifique, acuerdo a las 7 inteligencias y 7 emociones, qué predomina más en su forma de ser y actuar...

**Recursos y materiales:** formato

**Duración:** 1 hora 30 minutos.

**Tamaño de los grupos:** Los integrantes de 3 a 6 procesos

**Disposición del grupo:** 6 mesas de trabajo redondas por integrantes de procesos

### **Desarrollo del ejercicio:**

De acuerdo a las 7 inteligencias y 7 emociones vistas en el Tema 3 “La calidad vista desde una perspectiva técnica y humana”, se le entrega al participante el formato del ejercicio para que identifique **qué predomina más** en su forma de ser y actuar, y qué estrategias puede utilizar para mejorar sus fuerzas restrictivas (rojo) y optimizar sus fuerzas impulsoras (verde). Para un crecimiento en sus esferas tanto individuales como de grupo; al terminar, puede compartir con el grupo su experiencia si así lo desea.

## Laboratorio de introspección

### “Conociendo mi YO”

**Instrucciones:** De acuerdo a las 7 inteligencias y a las 7 emociones vistas, identifique **qué predomina más** en su forma de ser y actuar y, qué estrategias puede utilizar para mejorar sus fuerzas restrictivas (rojo) y optimizar sus fuerzas impulsoras (verde). Para lograr un crecimiento tanto en sus esferas individuales como de grupo, al terminar, puede compartir con el grupo su experiencia.

**Gracias**

Mis inteligencias	Mis emociones	Mis fuerzas		Estrategias
		Restrictivas de rojo	Impulsoras de verde	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

---

*PENSAR EN POSITIVO: AYUDA Y CONSEJOS PARA POTENCIAR EL  
PENSAMIENTO POSITIVO.*

No solo estamos compuestos por el cuerpo, si no que también tenemos mente y debemos cuidarla si no queremos enfermar.

Nuestro cuerpo es una parte muy importante de nosotros, debemos cuidarlo y respetarlo, ya que si algo falla en el, nuestra vida puede dar un importante cambio. Si padecemos de hipertensión, deberemos cuidar lo hábitos alimenticios, hacer algo de ejercicio, caminar, no podremos disfrutar de forma despreocupada de la vida, pendientes de análisis, exámenes médicos... Pero hay otra parte importante en nosotros, y esa es la mente.

Nuestro cerebro puede cambiar de forma radical nuestras vidas, quién no se ha dado cuenta que cuando comienza a llegarle un pensamiento negativo, este arrastra otro, y después otro, y otro...y cuando nos queremos dar cuenta parece que todo lo que nos rodea es malo, triste, negativo...Cuantas veces nos ha pasado que conocemos a alguien que siempre hacer críticas negativas de otros, de forma continua y aunque nosotros no seamos así, un buen día nos damos cuenta que estamos teniendo el mismo comportamiento, que si a Ana no le sienta nada bien esa falda, que si Pedro es horroroso y mala persona. Entramos en un círculo de negatividad que lo único que hace es alimentar a nuestra mente de ideas y sentimientos negativos que empezarán a repercutir en nosotros rápidamente, tanto física como emocionalmente.

Si mantenemos una actitud negativa ante la vida, raro será que algo nos salga adecuadamente, todo nos parecerá poco, mal y desagradable. La vida nos castigará, pero no es así nos castigaremos nosotros solos.

Si ante un problema analizamos la forma de enfrentarse a el una persona positiva y una negativa, es probable que todos podamos intuir los resultados. Una persona positiva se enfrentaría a el sin dejarse afectar por el problema, lo tomaría como un reto, no como una derrota o como una carga sin más. Por supuesto que son conscientes de que quizá puedan no resolverlo, pero eso será lo último que se pase por sus cabezas. Actuarán para resolverlo de la forma más optimista posible, es

decir, lo toman de tal manera que intentan aprender lo más posible de todo lo que ha acontecido, porque quizá ese aprendizaje les sea útil en el futuro.

Esta comprobado que nuestros pensamientos son los gobernantes de nuestras acciones, si piensas que lo que te rodea es malo, obrarás en consecuencia y probablemente seas desconfiado y estés disgusto la mayor parte del tiempo. Pero si procuras encontrar algo bueno en lo que te rodea, habrá una luz de esperanza y alegría dentro de ti, y probablemente esa luz sea la que cambien tu vida y saques partido de lo que tienes delante de tu camino.

Si estamos continuamente pensando en negativo, nuestro organismo se mantendrá en alerta, ya que entiende que hay algo extraño que nos puede dañar, con lo que aumenta la tensión y el nerviosismo en nosotros. Nuestro cerebro estará más pendiente de lo que nos puede amenazar que en pensar con claridad sobre nuestras metas y nuestra vida. Además si nos paramos a pensar fríamente, cuando estamos negativos, sacamos todo de contexto, lo desproporcionamos, lo exageramos, y pasa de malo a horriblemente malo, y lo que es un simple problema pasa a ser una hecatombe.

Como vemos, lo único que ganamos con pensar de forma negativa es la imposibilidad de disfrutar de la vida, sigue el mejor tratamiento para tí, saca esas formas negativas de pensar. [www.costasur.com](http://www.costasur.com)



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

“Evaluación del Instructor/ Curso”

<b>Curso:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Instructor 1:</b>	
<b>Nombre del Instructor 2:</b>	
<b>Nombre del Instructor 3:</b>	
<b>Instrucciones:</b> Asignar un valor conforme a la tabla de valores indicada, anotando el que considere adecuado por cada factor de valoración en la columna que corresponda.	

Valores	Insuficiente	Suficiente	Bueno	Excelente
	4	6	8	10

INSTRUCTOR		Instructor 1	Instructor 2	Instructor 3
No	Factores de Valoración	Valor	Valor	Valor
1	La información dada con respecto a los objetivos del curso fue:			
2	El conocimiento que demostró del tema fue:			
3	La calidad (coherencia, claridad, etc.) con que expuso fue:			
4	Respondió a dudas y preguntas durante la exposición			
5	Proporcionó un clima de colaboración en forma:			
6	Aprovechó el material didáctico en forma:			
7	Distribuyó el tiempo para su exposición en forma:			
8	Mantuvo el interés del grupo en forma:			
9	Las actividades realizadas, facilitaron el aprendizaje en forma:			
10	La labor de supervisor, asesor al trabajo en equipo fue:			
<b>Calificación:</b>				

CURSO		Valor
No	Factores de Valoración	Valor
1	Sus expectativas respecto al curso, se vieron satisfechas en forma:	
2	Los conocimientos adquiridos tienen aplicación en su puesto en forma:	
3	La congruencia con el resto de los temas impartidos fue:	
4	El material didáctico apoyó el aprendizaje en forma:	
5	Las actividades programadas se llevaron a cabo en forma:	
6	La calidad del curso fue:	
7	Los ejercicios y técnicas didácticas se relacionaron con el contenido en forma:	
8	El procedimiento de evaluación se realizó en forma:	
9	El apoyo logístico para la realización del curso fue:	
10	El aula fue adecuada y cómoda (ventilación, sonido, iluminación) en forma:	
<b>Calificación:</b>		

**Calificación General del Curso:** \_\_\_\_\_

**Sugerencias:** \_\_\_\_\_



## **CAPITULO 5**

En este capítulo se describirá como se lleva a cabo el proceso de consulta externa dentro de las unidades médicas pertenecientes al Instituto Mexicano del Seguro Social.

### **5.1 PROCESO DE CONSULTA EXTERNA**

#### **INTRODUCCIÓN**

##### **ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONSULTA EXTERNA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE GRÁFICAS DE CONTROL**

Aunque las gráficas de control inicialmente se desarrollaron y utilizaron dentro del contexto de la manufactura, son fácilmente aplicables a organizaciones de servicio. La diferencia principal es la característica de calidad que se controla. Muchos de los estándares utilizados en las industrias de servicio son la base de las gráficas de control de la calidad. La mayoría de los procesos de servicio puede mejorarse mediante una aplicación apropiada de las gráficas de control.

Es por ello que para el análisis del proceso de consulta externa que se lleva a cabo en la UMF No. 25, se optó por la utilización de una gráfica de control para mediciones individuales, también conocida como gráfica x, puesto que la naturaleza del proceso amerita que se estudie su comportamiento de manera independiente. Esta herramienta de calidad nos permitirá visualizar el comportamiento del proceso bajo condiciones estables dentro de un rango de tiempo establecido, que va a hacer comparado con las condiciones preestablecidas del proceso.

El objetivo principal de este análisis es observar y determinar la variabilidad de una parte fundamental del proceso, que es la duración de la

consulta médica. La gráfica  $\bar{x}$  maneja un tamaño de muestra de  $n=1$ , y este tamaño de muestra no nos da suficiente información para una medición de dicha variabilidad. Sin embargo, la variabilidad del proceso puede determinarse utilizando un promedio móvil de rangos, es decir un rango móvil, con  $n$  observaciones sucesivas.

La metodología que se desarrolló para la utilización de la gráfica de control como herramienta de análisis se describe a continuación:

1. Se eligió la variable a medir (tiempo de consulta).
2. Se determinó el tamaño de muestra (las gráficas  $\bar{x}$  y rango móvil utilizan un tamaño máximo de 25 muestras).
3. Se definió la gráfica de control a utilizar de acuerdo a la naturaleza y características del proceso.
4. Se recolectaron y registraron los datos.
5. Se calcularon las estadísticas importantes.
6. Se trazaron los datos estadísticos sobre la gráfica.
7. Se dibujó la línea central (promedio) sobre la gráfica.
8. Se calcularon los límites de control superior e inferior.

9. Por último se analiza y se interpretan los resultados.

Los datos y los cálculos para la realización de la gráfica x y promedio móvil se muestran a continuación:

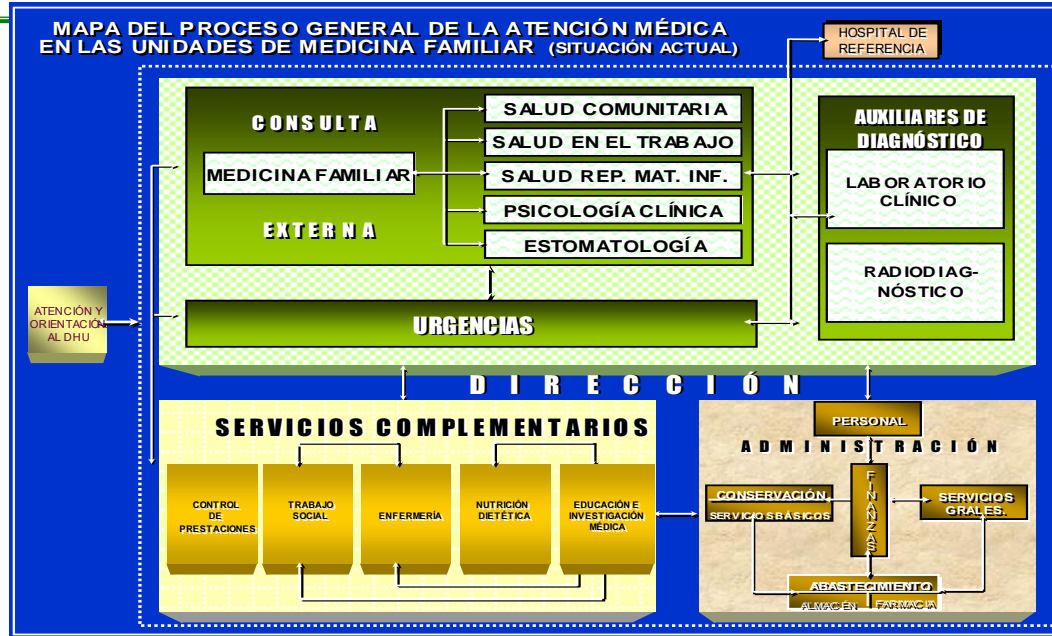
Cálculos								
Número de muestras (<=25)		25						
Tamaño de la muestra		2						
Gran promedio		885,76	D3	D4	d2			
Rango promedio		419,42	0	3,267	1,13			
Observación	Valor (seg.)	LCLx	CLx	ULCx	Rango móvil	LCLr	CLr	ULCr
1	709	-229,71	885,76	2001,23				
2	1149	-229,71	885,76	2001,23	440	0	419,42	1370,23
3	580	-229,71	885,76	2001,23	569	0	419,42	1370,23
4	625	-229,71	885,76	2001,23	45	0	419,42	1370,23
5	607	-229,71	885,76	2001,23	18	0	419,42	1370,23
6	731	-229,71	885,76	2001,23	124	0	419,42	1370,23
7	520	-229,71	885,76	2001,23	211	0	419,42	1370,23
8	674	-229,71	885,76	2001,23	154	0	419,42	1370,23
9	298	-229,71	885,76	2001,23	376	0	419,42	1370,23
10	1295	-229,71	885,76	2001,23	997	0	419,42	1370,23
11	1258	-229,71	885,76	2001,23	37	0	419,42	1370,23
12	596	-229,71	885,76	2001,23	662	0	419,42	1370,23
13	728	-229,71	885,76	2001,23	132	0	419,42	1370,23
14	2550	-229,71	885,76	2001,23	1822	0	419,42	1370,23
15	1070	-229,71	885,76	2001,23	1480	0	419,42	1370,23
16	1497	-229,71	885,76	2001,23	427	0	419,42	1370,23
17	824	-229,71	885,76	2001,23	673	0	419,42	1370,23
18	947	-229,71	885,76	2001,23	123	0	419,42	1370,23
19	824	-229,71	885,76	2001,23	123	0	419,42	1370,23
20	720	-229,71	885,76	2001,23	104	0	419,42	1370,23
21	548	-229,71	885,76	2001,23	172	0	419,42	1370,23
22	1278	-229,71	885,76	2001,23	730	0	419,42	1370,23
23	683	-229,71	885,76	2001,23	595	0	419,42	1370,23
24	698	-229,71	885,76	2001,23	15	0	419,42	1370,23
25	735	-229,71	885,76	2001,23	37	0	419,42	1370,23

## DIAGRAMA DEL PROCESO GENERAL DE ATENCIÓN MÉDICA EN LAS UNIDADES DE MEDICINA FAMILIAR



### Requisitos de ISO 9001:2000

### EJEMPLO



Coordinación de Investigación y Desarrollo en Calidad

Diagrama h Atención Médica General

A continuación se presentan las actividades que debe realizar el personal de área médica y administrativa dentro del proceso de consulta externa en las unidades de medicina familiar (UMF) y hospitales generales de zona (HGZ) del IMSS.

Este proceso implica la prestación del servicio en los siguientes aspectos:

1. Recepción de paciente citado.
  - A. Recibe del paciente, familiar o acompañante la tarjeta de citas y la credencial de afiliación.
  - B. Verifica su registro en la forma 4-30-6/97, y anota en la forma 4-30-7, el cumplimiento de la cita para el seguimiento de los programas de la unidad e informa al médico de la presencia del mismo.
  - C. Informa al paciente, familiar o acompañante el orden en el que será atendido por su médico familiar, devuelve la tarjeta de citas y la credencial de afiliación, invitándolo a permanecer en la sala de espera.
  - D. Ante la ausencia del médico familiar informa a la coordinadora de asistente médicas o al jefe de medicina familiar para recibir instrucciones.
  - E. Informa a los pacientes del imprevisto y la alternativa de solución de acuerdo con las instrucciones que recibe.
  - F. Entrega al médico familiar el original de la forma 4-30-6/97 y los expedientes clínicos para el inicio de la consulta e informe de los pacientes que por su estado general o manifestaciones clínicas requieran de atención prioritaria; así como de las mujeres en edad fértil sin método anticonceptivo y de los menores de cinco años que no se encuentren en proceso de vigilancia de nutrición, crecimiento y desarrollo.

2. Atención médica durante la consulta.
  - A. Las asistentes médicas solicitan al paciente, familiar o acompañante que pase consultorio para recibir atención médica.
  - B. Se informa al paciente, familiar o acompañante sobre los procedimientos a realizar en la toma de zoometría y temperatura, solicita su colaboración para ello; registra los datos obtenidos en los formatos MF-3/93, MF-6/93, del expediente clínico según corresponda.
  - C. Solicita al paciente, familiar o acompañante su colaboración para colocarse en la posición específica para que se facilite la exploración física, que el médico realizará.
  - D. Proporciona el equipo e instrumental y material que para las maniobras de exploración requiera el médico de acuerdo con la técnica o procedimiento a realizar.
3. Egreso del proceso al término de la consulta de cada paciente.
  - A. Por indicación médica, otorga cita subsiguiente en el día indicado o en el día más próximo disponible, identifica y promueve los programas establecidos en la propia unidad.
  - B. Registra en la agenda de citas, la fecha señalada y en la columna de observación registra las siglas del programa indicado, según corresponda.

Aquí se presenta una clasificación de los programas en los cuales se identifican los cuidados especiales a los que tienen que estar bajo vigilancia los pacientes:

## Tabla de programas de vigilancia

Diabetes Mellitas	DM
Cáncer cérvico uterino	CACU
Vigilancia y control de embarazo	VCE
Hipertensión arterial	HTA
Tuberculosis pulmonar	TBP
Vigilancia de la nutrición, crecimiento y desarrollo	VNCD
Infecciones respiratorias agudas	IRA
Control de enfermedades diarreicas	CED
Control de hipotiroidismo congénito	CHC
Virus de inmunodeficiencia humana	VIH

**Tabla 3 Programas de vigilancia**

También aplican otros programas de la unidad, delegación, región o nivel normativo.

- C. De manera continua orienta al paciente, familiar o acompañante sobre las acciones de autocuidado de su salud y el uso adecuado de los servicios.
- D. Deriva al paciente con el personal para la atención a la salud correspondiente, con el objeto de dar cumplimiento a las actividades establecidas.
- E. En caso necesario informa al paciente, familiar o acompañante en forma clara y sencilla sobre la ubicación de los servicios de laboratorio y radiodiagnóstico, en la unidad para el trámite de citas.

- F. En el caso de envío de paciente a especialidades, recibe del médico familiar, en original y copia, la forma 4-30-8/93 o la MF-5/98, según corresponda.
  
- G. Entrega de acuerdo a lo establecido en su propia unidad médica la forma 4-30-8/98 para la forma de autorización del jefe de medicina familiar y la certificación de vigencia de derechos, así como los trámites administrativos correspondientes.
  
- H. Orienta en forma clara y sencilla sobre la ubicación de la unidad de referencia y el uso adecuado de los servicios.

En los casos que aplique también se deberá realizar la prestación del servicio a pacientes que pueden denominarse espontáneos:

- 4. Recepción de paciente espontáneo
  - A. Atiende la solicitud de consulta de manera continua; solicita la Tarjeta de citas, la Credencial de Afiliación.
  
  - B. Identifica las condiciones generales del paciente y sus necesidades de atención médica prioritaria.
  
  - C. Investiga en los solicitantes de atención médica, si usan o no algún método anticonceptivo.
  
  - D. Proporciona la orientación e información necesaria sobre riesgo reproductivo y protección anticonceptiva.

- E. Promueve, orienta e informa las ventajas del programa de vigilancia de nutrición, crecimiento y desarrollo para los menores de cinco años que acuden a consulta médica.
- F. Promueve, orienta e informa sobre las ventajas del programa de vigilancia al adulto mayor que acuden a consulta médica.
- G. Promueve e informa a todos los usuarios sobre las ventajas de la cita previa.
- H. Realiza los registros en el control e informe de la consulta externa forma 4-30-6/97, en original y copia anotando los datos siguientes del paciente:
- √ Número de afiliación y agregado (el número de afiliación corresponde al número de seguridad social).
  - √ Nombre completo del paciente, así como la hora de su solicitud.
- I. Localice los expedientes del guardavisible y revise que contenga los siguientes formatos:
- √ Historia clínica MF- 2/93.
  - √ Vigilancia de la nutrición, crecimiento y desarrollo (únicamente en menores de cinco años) MF-3/93.
  - √ Detección e inmunizaciones MF-4/93.
  - √ Vigilancia prenatal (únicamente en pacientes embarazadas) MF 5/93.
  - √ Nota médica MF-6//93
  - √ Resultado de exámenes de laboratorio MF-9/93.
  - √ Resultado de estudios de radiodiagnóstico MF-10/93.

- J. En caso de no localizar el expediente clínico, informa al paciente y solicita por medio del vale al archivo clínico forma 4-30-9, la vigencia de derechos y realiza el seguimiento correspondiente.
  
- K. Informa al paciente, familiar o acompañante el orden en el que será atendido por su médico familiar, devuelve la tarjeta de citas y la credencial de afiliación. Invitándolo a permanecer en la sala de espera.

## **CAPITULO 6**

En este capitulo se describirán todas aquellas actividades de apoyo que se han considerado como externas, debido a que éstas no forman parte de los procedimientos mencionados con anterioridad.

### **6.1 APOYO Y ANÁLISIS A LA SUBDELEGACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

Las actividades que a continuación se presentan fueron realizadas en diferentes departamentos y dependencias pertenecientes a la Subdelegación IMSS Ensenada. Estas actividades van desde la aplicación de cuestionarios de encuesta, ejemplificación a través de diagramas de causa-efecto, hasta la elaboración de graficas de resultado de encuestas,

Departamentos que solicitaron apoyo:

- Guardería IMSS Ensenada.
- Departamento de pensionados y jubilados.
- Departamento de atención y orientación al derechohabiente.

#### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

##### **GUARDERÍA IMSS ENSENADA**

1. Impartición del Curso Taller Liderazgo Actual



Ilustración 87



Ilustración 88

## AUTORITARIO

- Es el que no tiene confianza en sus empleados.
- El toma las decisiones y fija los objetivos, a los subordinados solo les queda obedecer.
- Crea una atmósfera de miedo, de amenaza, de castigo.
- En su comunicación, se limita a dar ordenes.

Ilustración 89

## REPERCUSIONES

- Sentimientos de temor, hostilidad y resentimiento.
- Hay fuerte insatisfacción de los subordinados con su trabajo, sus compañeros, su jefe y la empresa.
- No hay trabajo en equipo.
- Existe resistencia oculta a ejecutar las ordenes.

Ilustración 90

## LIDER PATERNALISTA

- Tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con un hijo.
- El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia.
- Acepta algunos comentarios a sus ordenes, da recompensa y castigos.
- Controla todo lo fundamental.
- Los subordinados se relacionan con él, con precaución.
- Promueve poco el trabajo en equipo.

Ilustración 91

## REPERCUSIONES

- Lo que mas los motiva es el dinero y poder.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Suele haber insatisfacción con el trabajo.
- Hay aceptación abierta de los objetivos pero también resistencia clandestina.

Ilustración 92

## LIDER CONSULTIVO

- Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma el, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones.
- Reconoce las cualidades, los logros y esfuerzos de los empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder.
- Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume la forma de objetivos por alcanzar.

Ilustración 93

## REPERCUSIONES

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo.
- Hay buen nivel de confianza.
- Hay aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencias.

Ilustración 94

## LÍDER DEMOCRÁTICO

- El líder tiene plena confianza en sus empleados y trabaja en equipo. También ellos tienen plena confianza en su líder y se sienten muy identificados con la empresa.
- La toma de decisiones es responsabilidad de todos.
- El líder democrático promueve la comunicación en todos los niveles.
- Involucra a todos los empleados en la búsqueda, definición y logro de los objetivos.

Ilustración 95

## REPERCUSIONES

- Relación mutua de confianza.
- Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.
- Trabajan como equipo con el líder.
- Hay plena aceptación de los objetivos.
- La comunicación es muy buena.

Ilustración 96



Ilustración 97

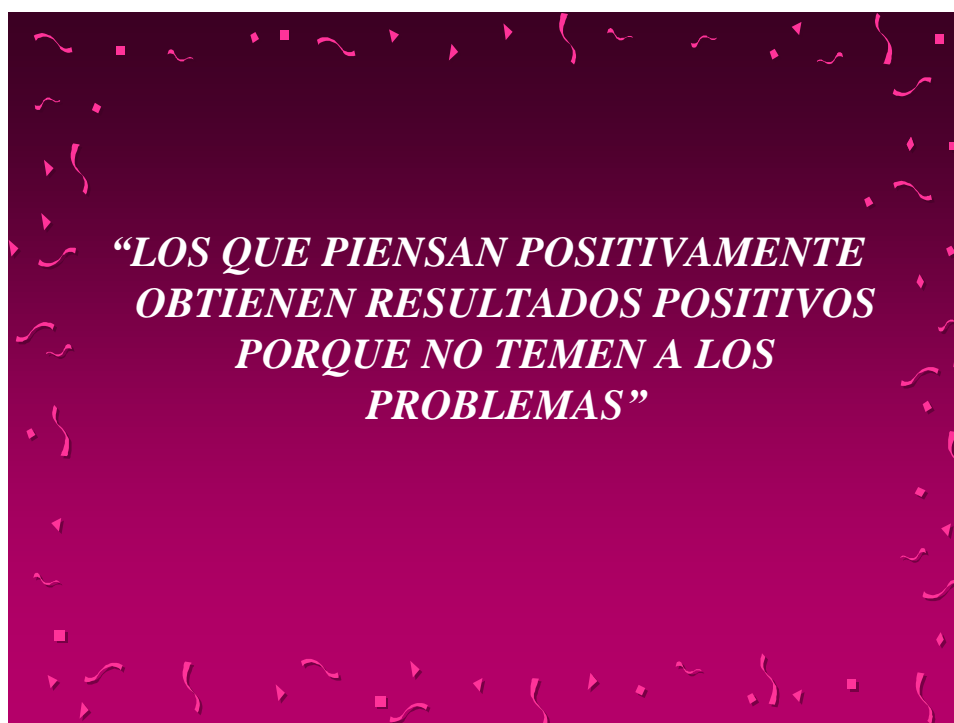
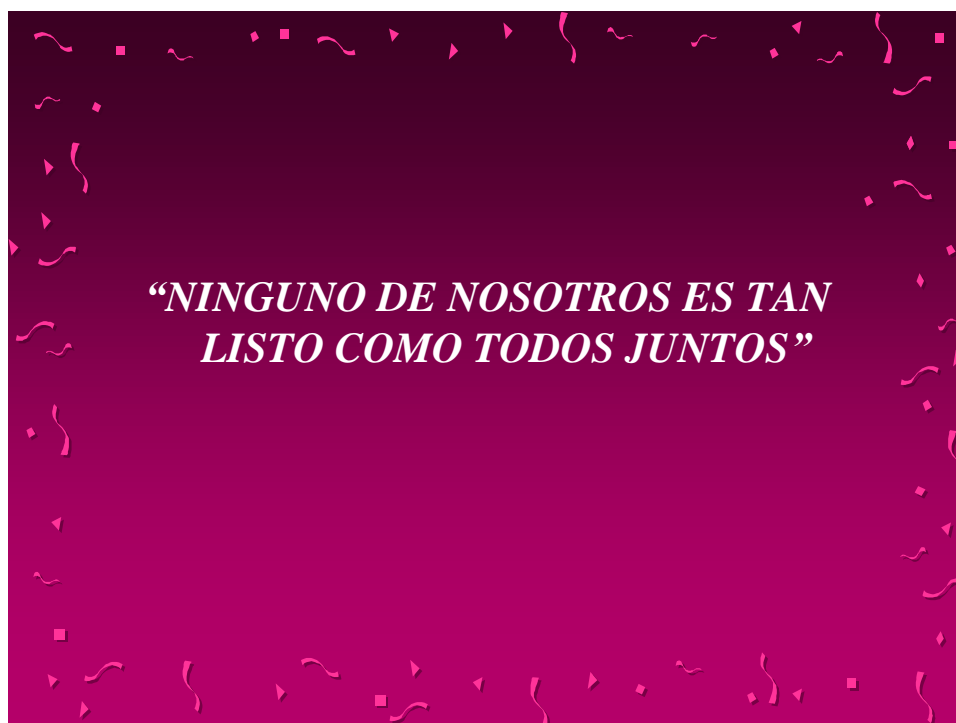


Ilustración 98



**Ilustración 99**



**Ilustración 100**



Ilustración 101



Ilustración 102

---

Cuestionario de Liderazgo aplicado a Guardería IMSS Ensenada

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

1. Encierra en un círculo

¿Cuál consideras que es el tipo de liderazgo que ejerce la jefa de departamento en el trabajo?

- a) Al tanteo: “Yo veré como le hago”
- b) Sentido común de experto: “Tengo experiencia, voy a aplicar mi buen criterio”.
- c) Imitación: “Voy a hacerle como le hacía mi jefe”.
- d) Hacer lo natural: “Si alguien me grita, yo grito más. Es lo natural”.
- e) Según la situación: “¿Reflexionar, pensar en alternativas?”
- f) Por entrenamiento: “Aprovecho estudios y experiencias de otros”.

2. Encierra en un círculo, dentro de los siguientes conceptos que se muestran:

¿Qué estilo es el que más se adecua a tu líder?

- a) Autocrático (Mandón)
- b) Paternalista (Protector)
- c) Democrático (Flexible)
- d) Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Qué admiras de tu líder?

---

4. En tu opinión ¿Qué le recomendarías considerar para mejorar su liderazgo? \_\_\_\_\_

---

5. ¿Cómo impulsa la Calidad como instrumento de mejora continua? \_\_\_\_\_

---

6. ¿Cómo comunica la información más relevante para lograr el involucramiento y compromiso de todo el personal? \_\_\_\_\_

---

7. ¿Cómo promueve que en la operación se actué en congruencia con los principios éticos de la Unidad? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cómo asegura que en la operación se actúa en congruencia con los principios éticos de la Unidad Administrativa?

---

---

---

9. ¿Qué te gustaría que se promoviera para mejorar el trabajo en equipo? \_\_\_\_\_

---

---

10. Si tuvieras oportunidad ¿Qué actitud cambiarías en tu jefe?

---

---

¡Muchas gracias por tu participación!

### Diagrama Causa y Efecto de la Situación Actual en Guardería



Diagrama i Causa Efecto Situación Actual Guardería



---

## DEPARTAMENTO DE PENSIONADOS Y JUBILADOS

Cuestionario aplicado a las personas que acuden al departamento de pensionados y jubilados en la subdelegación IMSS Ensenada

1. ¿Consideras que la información que se te proporciono fue clara y precisa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
2. ¿El servidor público que te atendió se dirigió a ti con respeto y amabilidad? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  
3. ¿En algún momento se te solicitado gratificación alguna a cambio del servicio otorgado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### 4. SECCIÓN DE COMENTARIOS

A) ¿Quedó satisfecho con la atención recibida? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

B) ¿Consideras importante otorgar un reconocimiento al trabajo del servidor público por la Calidad del servicio que te brinda?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Consideras el tiempo de espera para el servicio adecuado o inadecuado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comentarios y/o recomendaciones del usuario:

---

---

---

***¡Gracias por tu participación!***

## **CAPITULO 7**

En este capítulo se encuentran los resultados obtenidos, las propuestas de mejora que se han considerado pertinentes, y las conclusiones generales de los procedimientos que fueron analizados.

### **PROPUESTAS DE MEJORA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

#### **INTRODUCCIÓN**

Los resultados y propuestas de mejora que se mostrarán a continuación se obtienen en base al análisis previo efectuado en los siguientes procedimientos: Procedimiento de Asesorías en Calidad, Proceso de Formación en Calidad, Proceso de Consulta Externa, y apoyo a la Subdelegación.

#### **7.1 PROCEDIMIENTO DE ASESORIAS EN CALIDAD**

Primeramente se propondrán algunos formatos de registro que se han considerado pueden ser una propuesta de mejora y pudiesen ser una herramienta útil para llevar a cabo el proceso, a continuación se describen:

##### **1. Anexo de Lista Maestra de Procedimientos de Calidad**

Con el objeto de ayudar a lograr:

- Identificación clara en los procedimientos de calidad.
- Identificar fácilmente el elemento aplicable a la norma
- Personal responsable de los mismos.

---

## 2. Anexo de Minuta de trabajo

- Descripción más detallada de las reuniones que se llevan a cabo, plazos, reuniones próximas a efectuarse.

También se proponen una serie de sugerencias para lograr una mejor operación en los procedimientos mencionados.

Lista Maestra de  
Procedimientos de  
Calidad

	<b>INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</b> <b>SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL</b> LISTA MAESTRA DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD
---	--

Actualización:	
Fecha:	

Gestion de Calidad

Elemento aplicable de la norma	Nombre del Procedimiento	Responsabilidad principal: X Soporte: S Documento Maestro: II							
		Codigo	Revision	Revisión: R		Elaboración: E		Aprobación: A	
				1	2	3	4		
				Fecha de Efectividad	Calidad y Normatividad	Dirección	# de Copias a Distribuir		
4.2.2	Elab. De manuales de Proc.	1C00-016-101							
4.2.3	Control de Documentos	1C00-016-102							
4.2.4	Control de Registros de Calidad	1C00-016-103							
8.2.2	Auditorias Internas	1C00-016-104							
8.3	Control de Servicio no Conforme	1C00-016-105							
8.5.2	Acciones Correctivas	1C00-016-106							
8.5.3	Acciones Preventivas	1C00-016-107							
8.4	Encuesta de Clima Organizacional	1C00-016-108							
8.4	Buzon de Sugerencias	1C00-016-109							
8.4	Encuesta de Satisfaccion del Usuario	1C00-016-110							
7.2.3	Interrelacion con el usuario	1C00-016-111							
7.5.3	Identificacion y Trazabilidad	1C00-016-112							
5.6	Revision por la Direccion	1C00-016-113							
4.1	Control de Gestion	1C00-016-114							



**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**

**TÍTULO DE LA REUNIÓN**

	[FECHA DE REUNIÓN]	[HORA DE REUNIÓN]	[LUGAR DE REUNIÓN]
Reunión convocada por			
Tipo de reunión			
Organizador			
Apuntador			
Cronometrador			
Asistentes			
<b>Tema(s) a tratar</b>			
Tiempo asignado	Temas del orden de día		Moderador
Discusión			
Conclusiones			
<b>Planes de acción</b>			
	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	
Discusión			
Conclusiones			
<b>Planes de acción</b>			
	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	
Observadores			
Personas de contacto			
Notas especiales			

Minuta de trabajo

Formato 9 Propuesta de Minuta de Trabajo

## Procedimientos de Calidad en la Coordinación de Calidad y Normatividad

**PROPUESTAS DE MEJORA**

PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD	CLAVE
Elaboración de manuales de Procedimientos	1C00-016-101
Control de Documentos	1C00-016-102
Control de Registros de Calidad	1C00-016-103
Auditorías Internas	1C00-016-104
Control de Servicio no Conforme	1C00-016-105
Acciones Correctivas	1C00-016-106
Acciones Preventivas	1C00-016-107
Encuesta de Clima Organizacional	1C00-016-108
Buzón de Sugerencias	1C00-016-109
Encuesta de Satisfacción del Usuario	1C00-016-110
Interrelación con el usuario	1C00-016-111
Identificación y Trazabilidad	1C00-016-112
Revisión por la Dirección	1C00-016-113
Control de Gestión	1C00-016-114

■ Se recomienda que los Procedimientos señalados sean unificados en un solo Procedimiento.




Ilustración 103

### 7.2 PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN EN CALIDAD

Resultados obtenidos de la evaluación a instructores y al curso taller calidad en el servicio.

Esta evaluación de los instructores y del curso se hizo en base a una escala previamente mostrada en el formato de evaluación presentado en el procedimiento de formación en calidad, en una escala de los siguientes valores:

100: excelente

80: bueno

60: suficiente

40: muy malo

### Graficas de evaluación para los instructores

1.- La información dada con respecto a los objetivos del curso fue

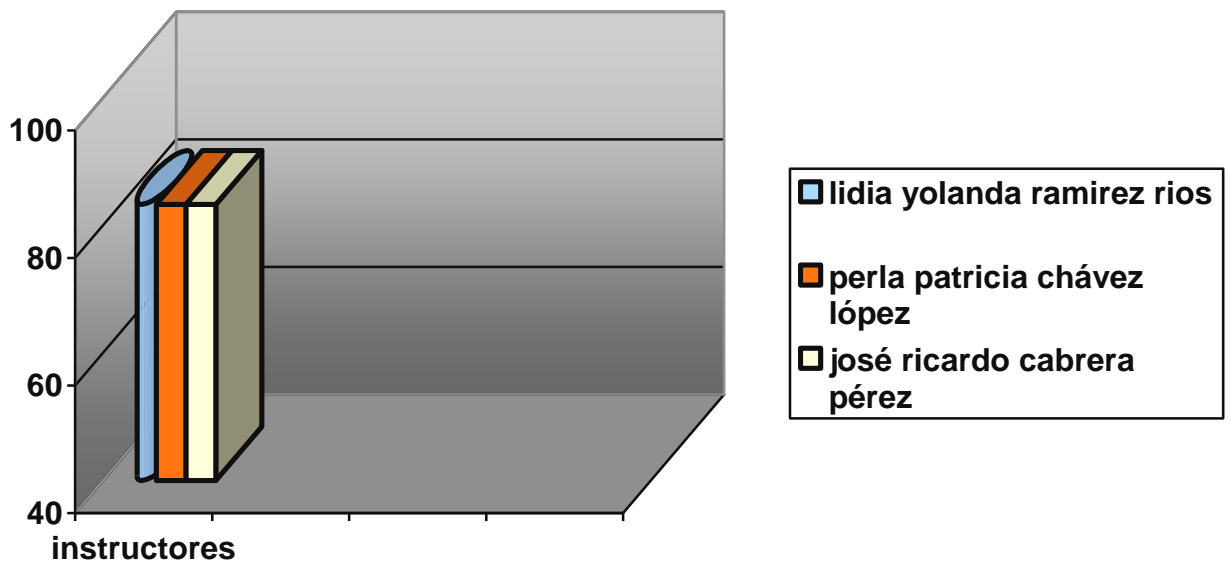


Ilustración 104

2.- El conocimiento que demostró del tema fue

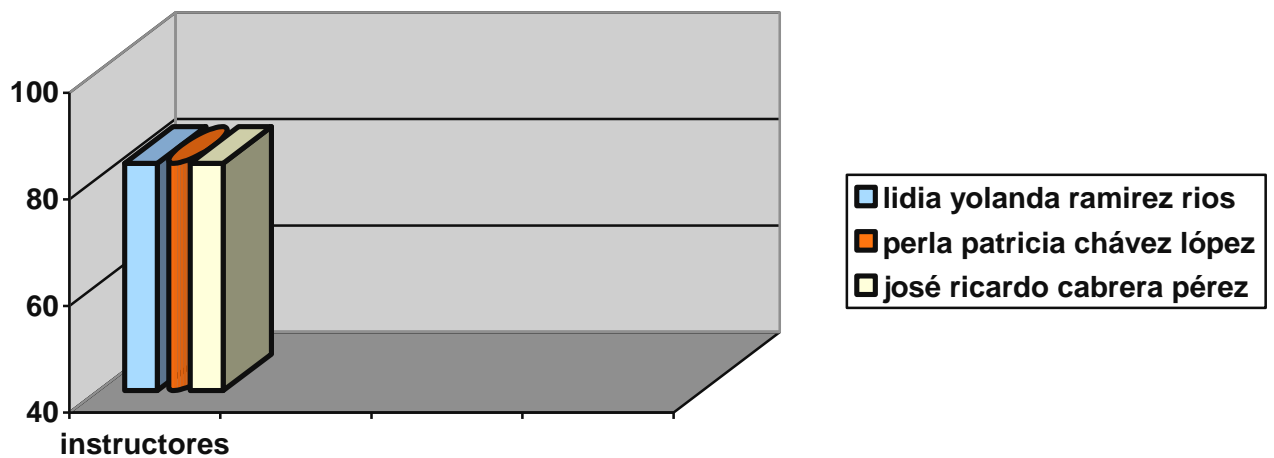


Ilustración 105

3.- La calidad (coherencia, claridad, etc.) con la que expuso fue

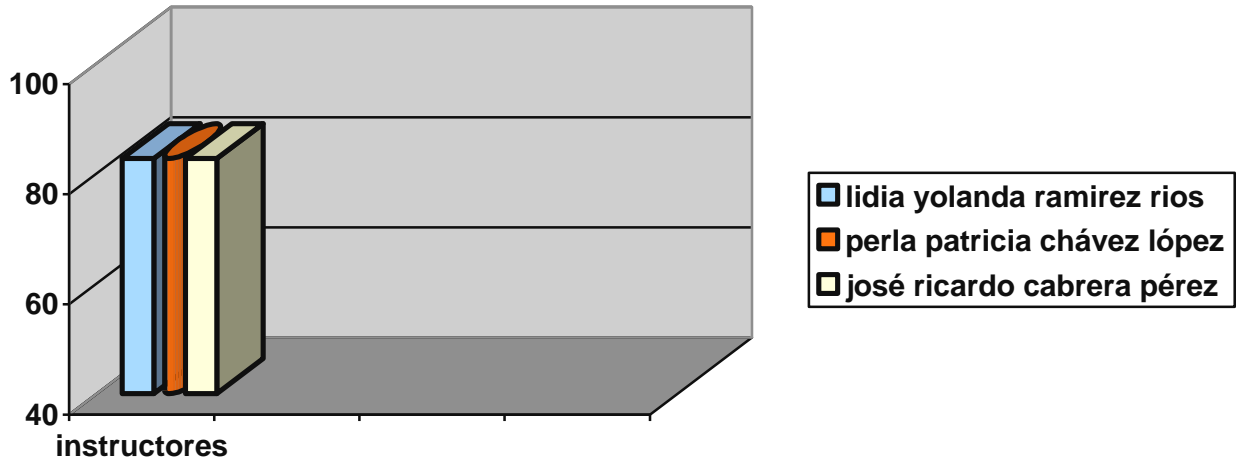


Ilustración 106

4.- Respondió a dudas y preguntas durante la exposición

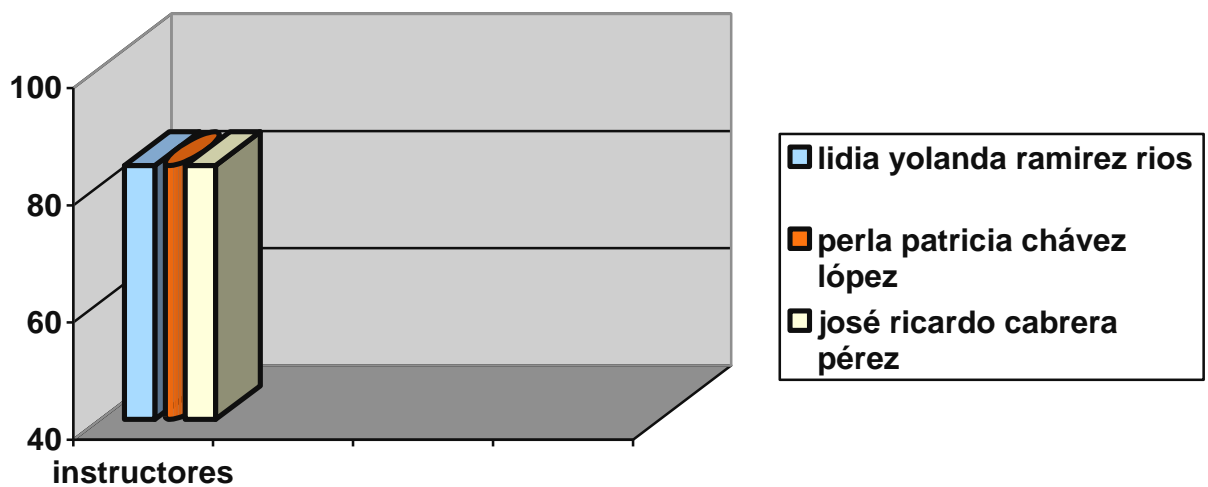


Ilustración 107

5.- Proporcionó un clima de colaboración en forma

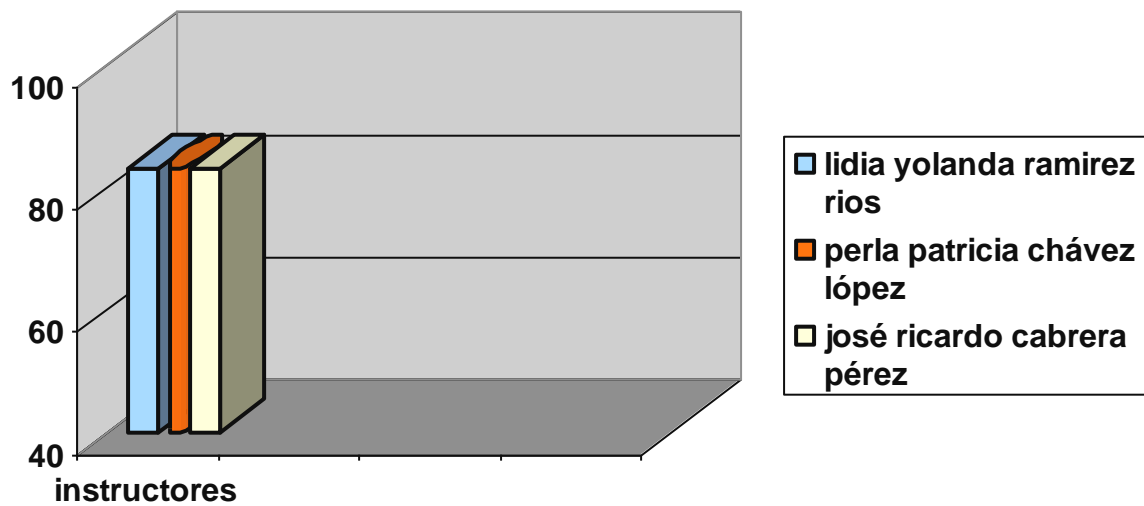


Ilustración 108

6.- Aprovechó el material didáctico en forma

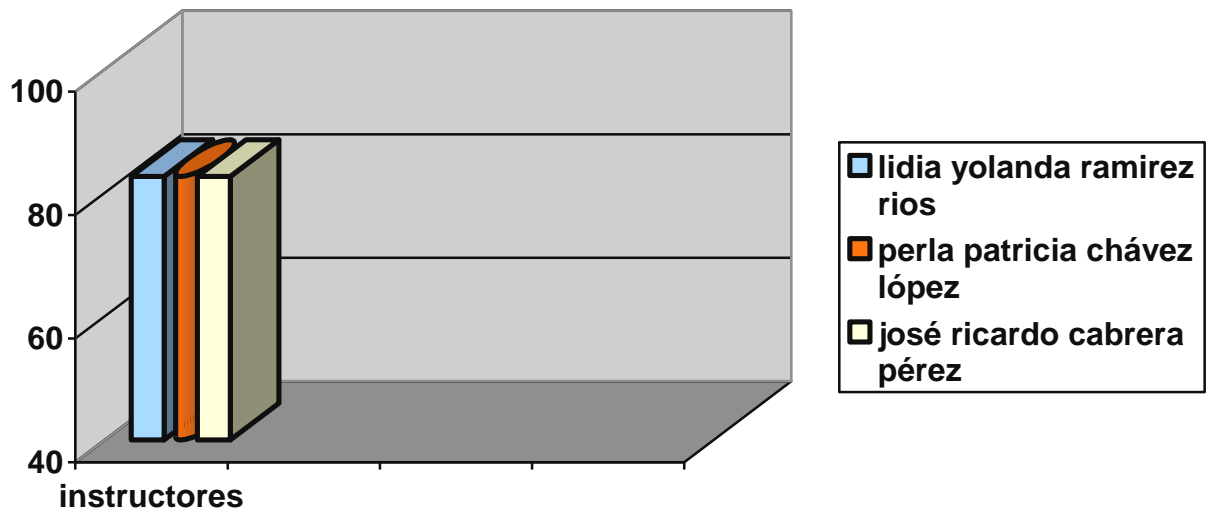


Ilustración 109

7.- Distribuyó el tiempo para su exposición en forma

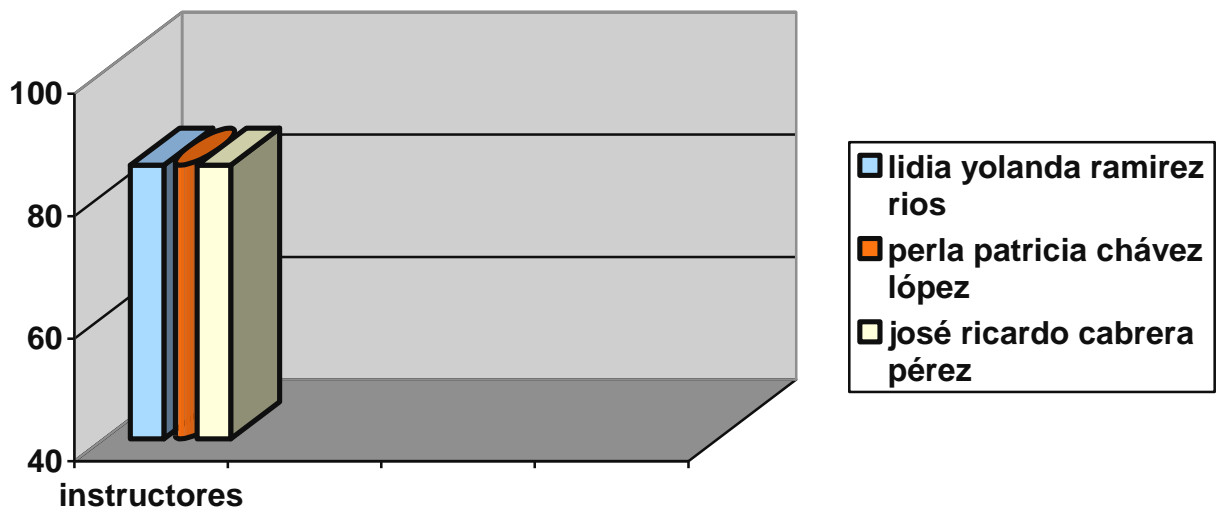


Ilustración 110

8.-Mantuvo el interés del grupo en forma

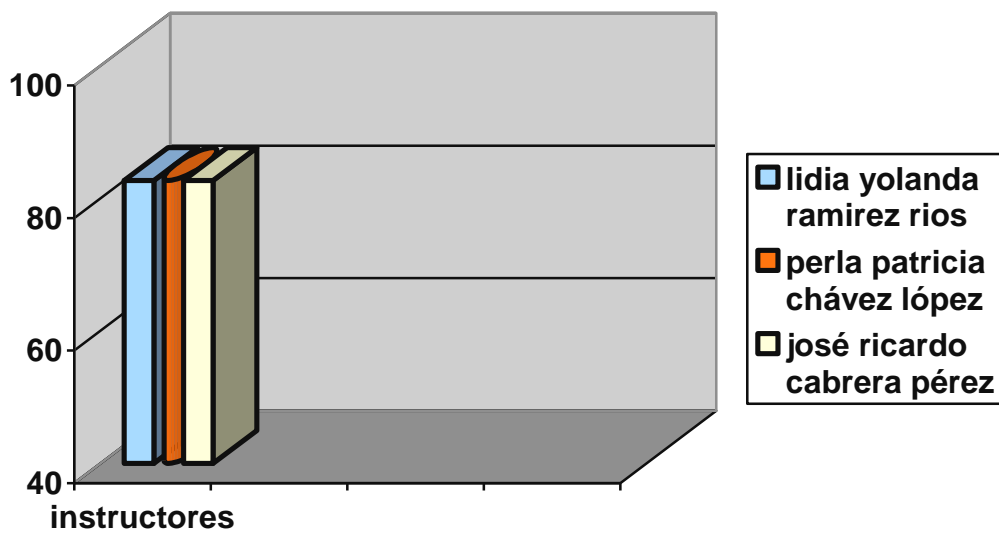


Ilustración 111

9.-Las actividades realizadas facilitaron el aprendizaje en forma

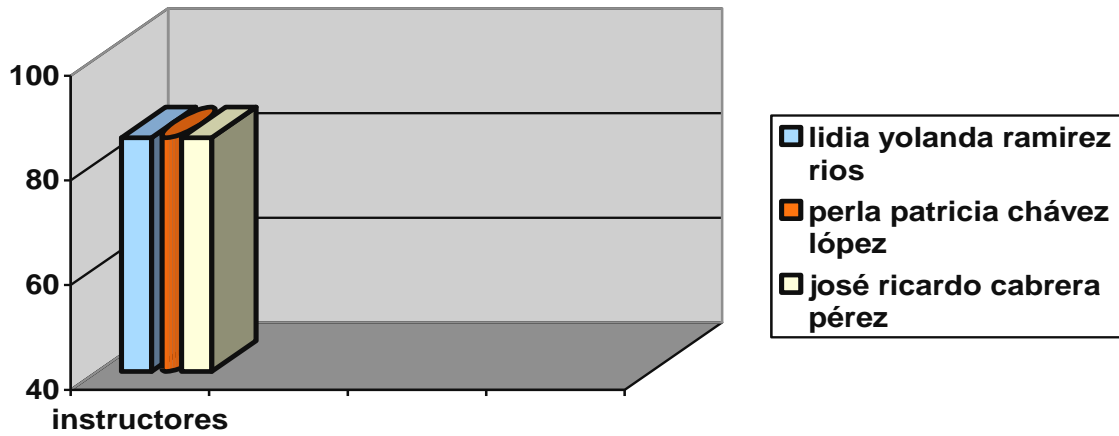


Ilustración 112

10.-La labor de supervisor, asesor al trabajo en equipo fue

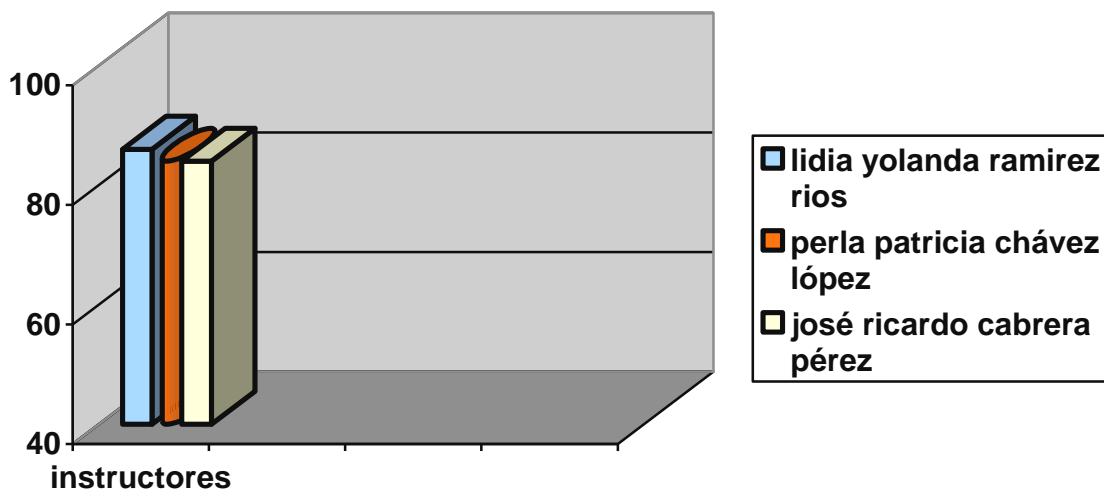


Ilustración 113

## Graficas de evaluación para el curso

1.- Sus expectativas respecto al curso se vieron satisfechas en forma:

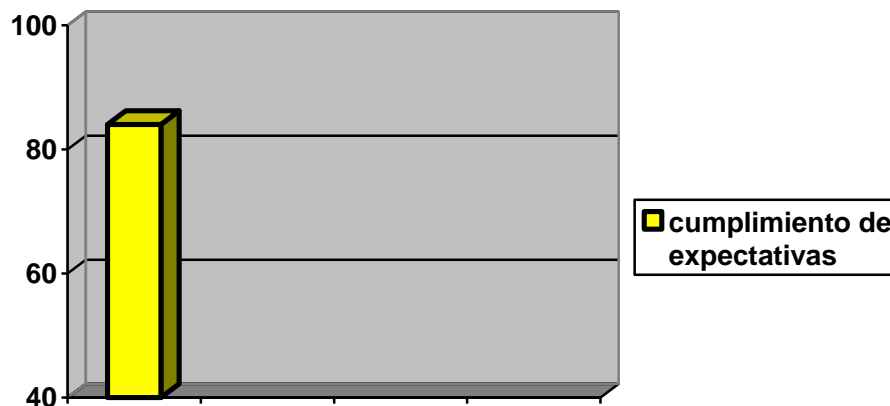


Ilustración 114

2.- Los conocimientos adquiridos tienen aplicación en su puesto en forma:

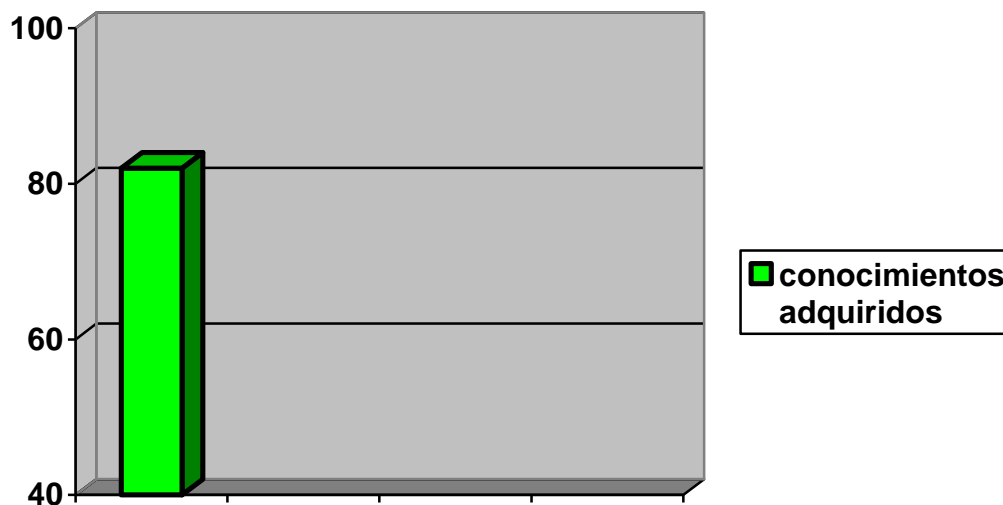


Ilustración 115

3.- La congruencia con el resto de los temas impartidos fué:

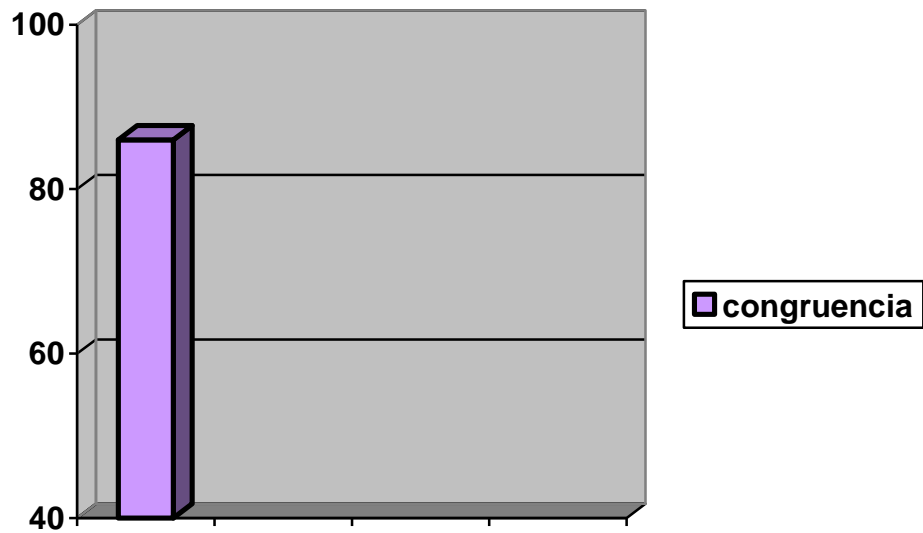


Ilustración 116

4.- El material didáctico apoyó el aprendizaje en forma:

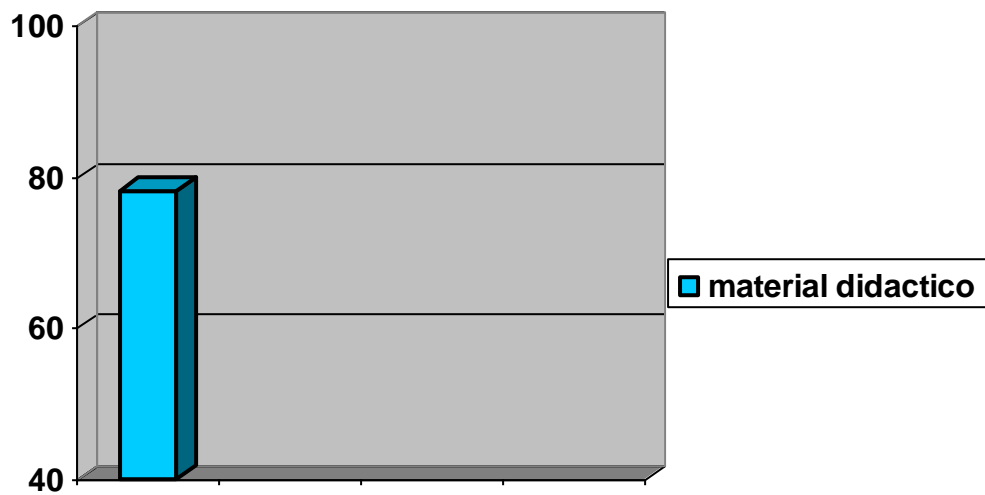


Ilustración 117

5.- Las actividades se llevaron a cabo en forma:

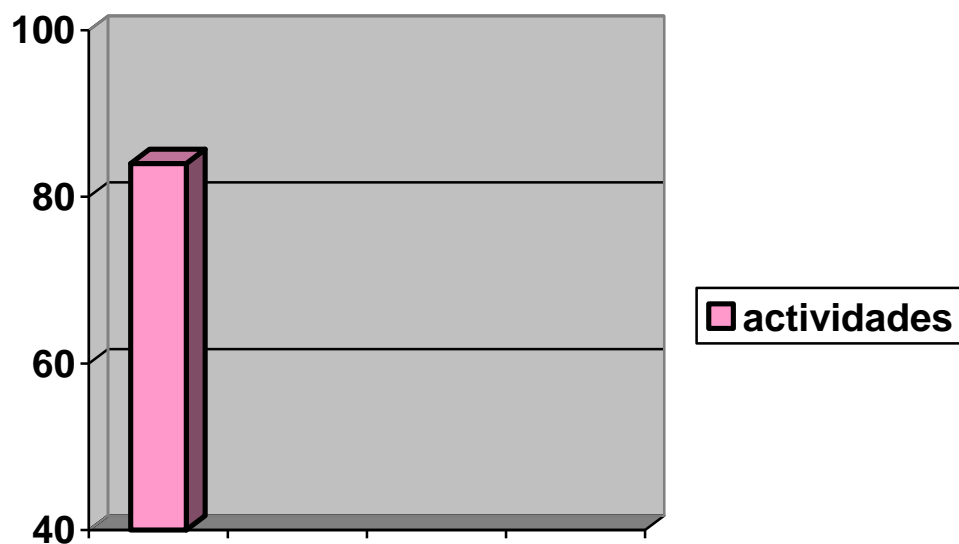


Ilustración 118

6.- La calidad del curso fué:

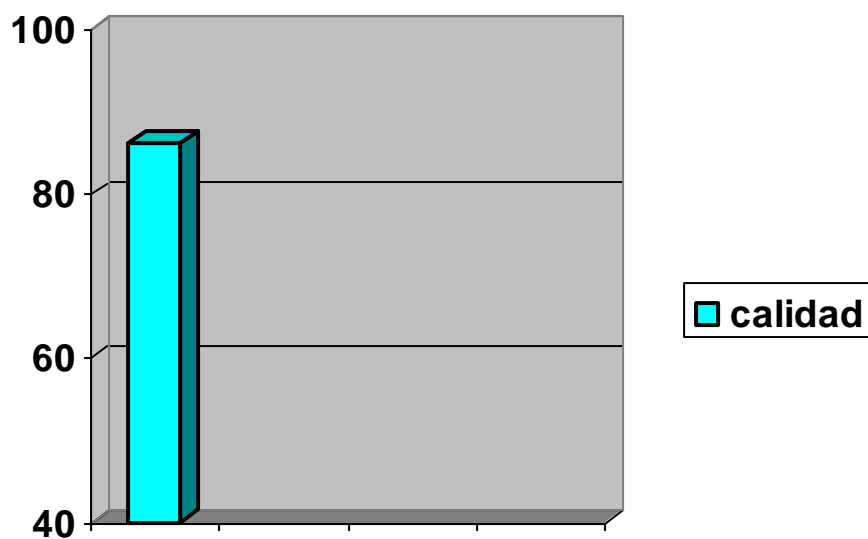


Ilustración 119

7.- Los ejercicios y las técnicas didácticas se relacionaron con el contenido en forma:

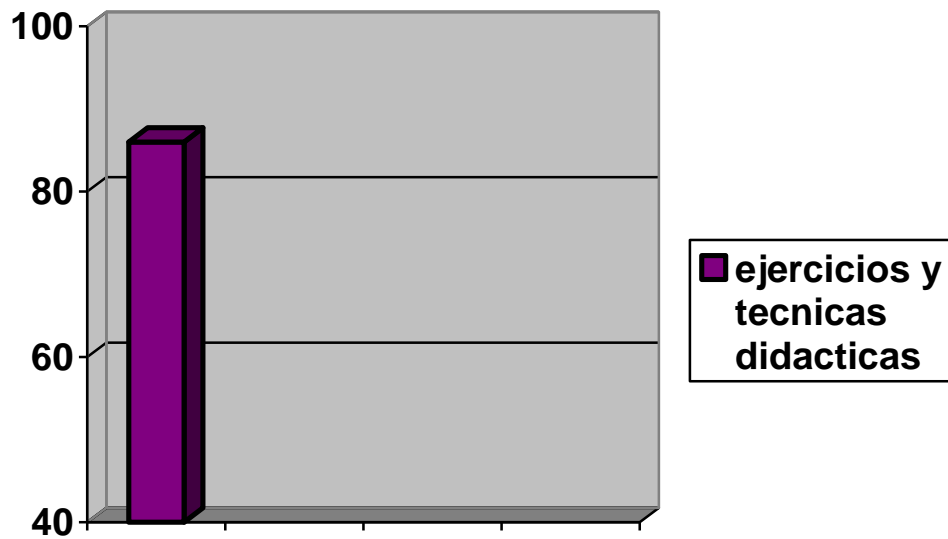


Ilustración 120

8.- El procedimiento de evaluación se realizó en forma:

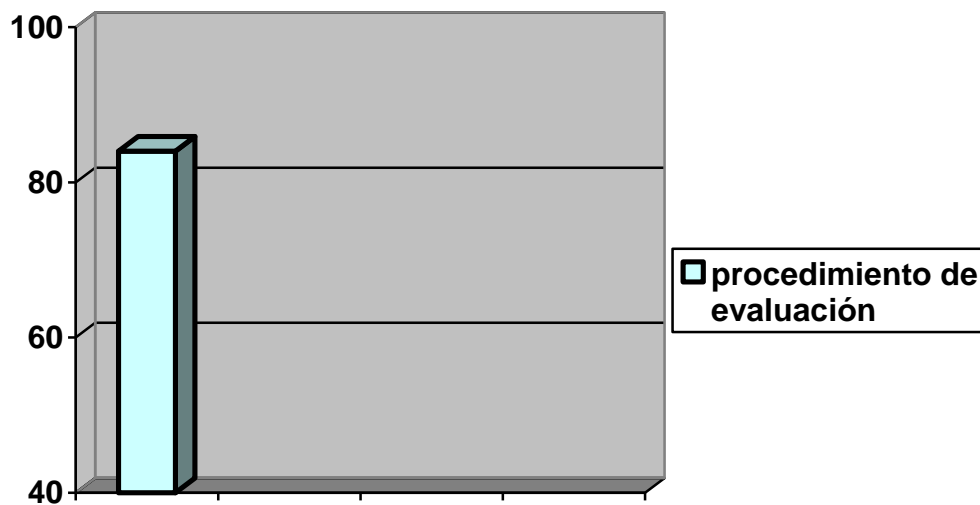


Ilustración 121

9.- El apoyo logístico para la realización del curso fué:

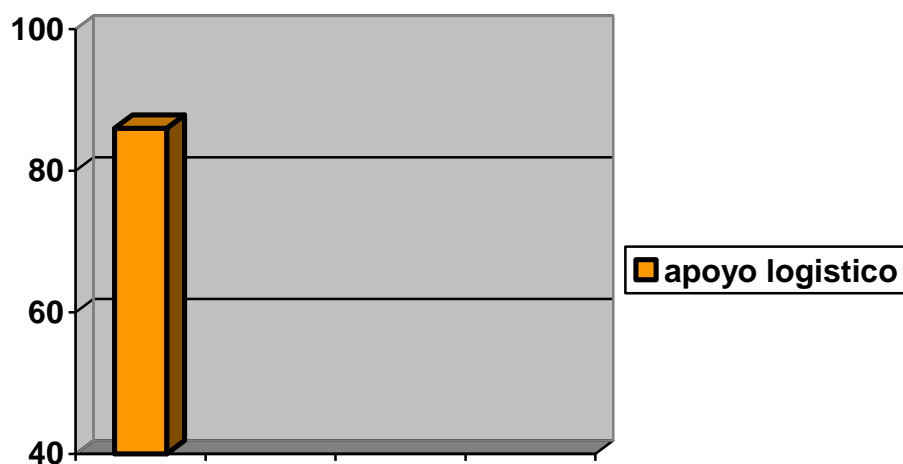


Ilustración 122

10.- El aula fue adecuada y cómoda (ventilación, sonido, iluminación):

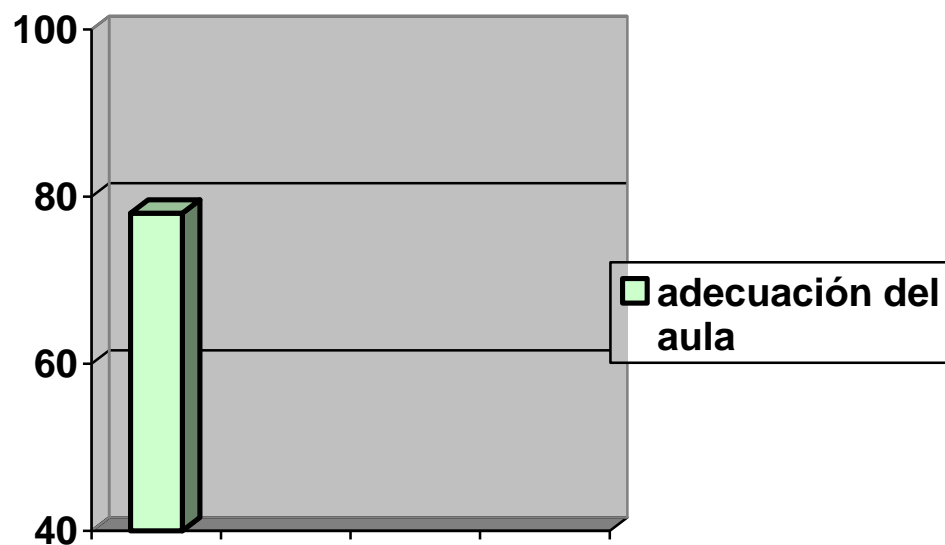


Ilustración 123

## Diagrama causa-efecto de la situación actual en el Área Administrativa

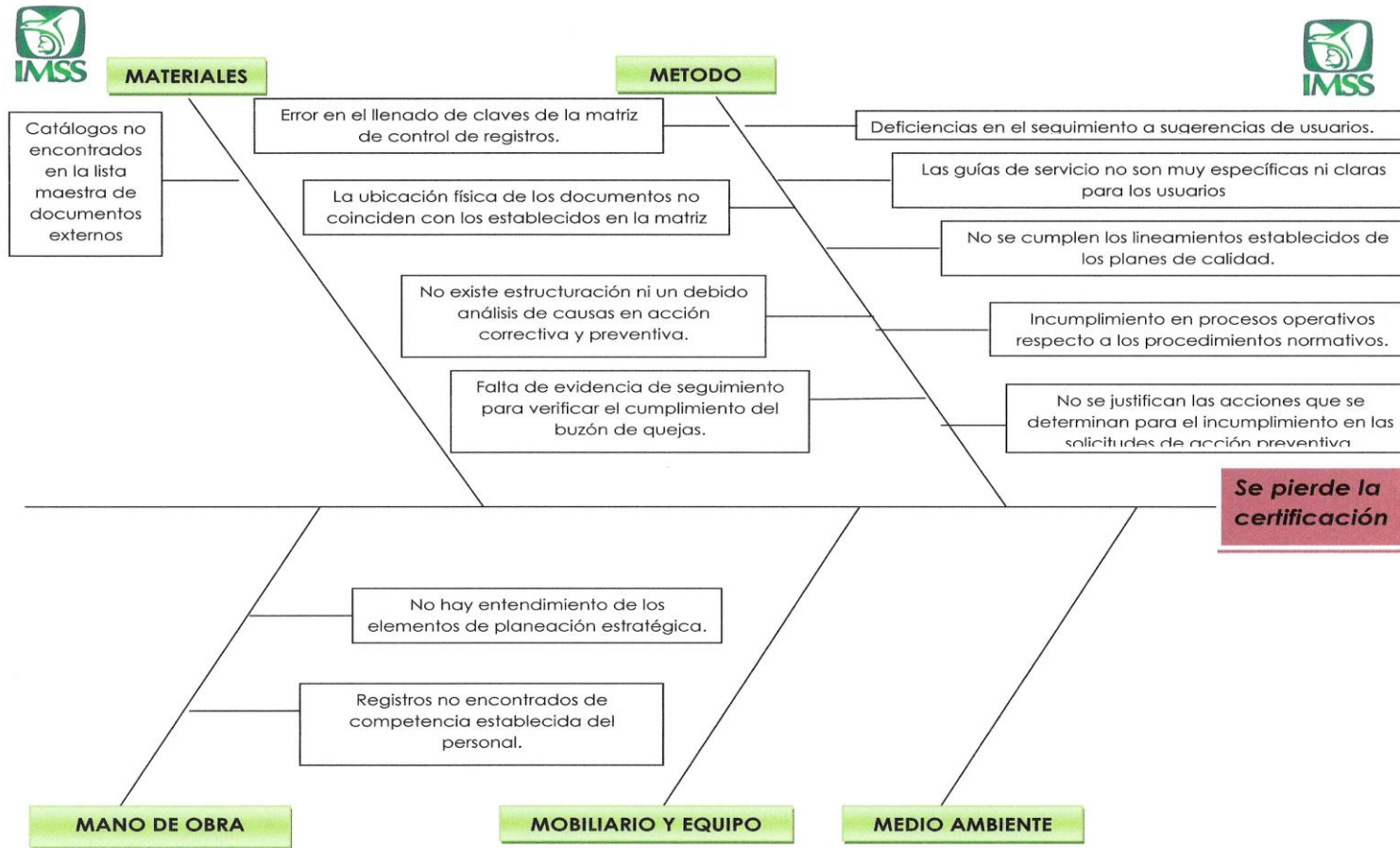


Diagrama j Causa-Efecto Situación Actual en el Área administrativa IMSS

Diagrama causa-efecto de la situación actual en el Área médica.

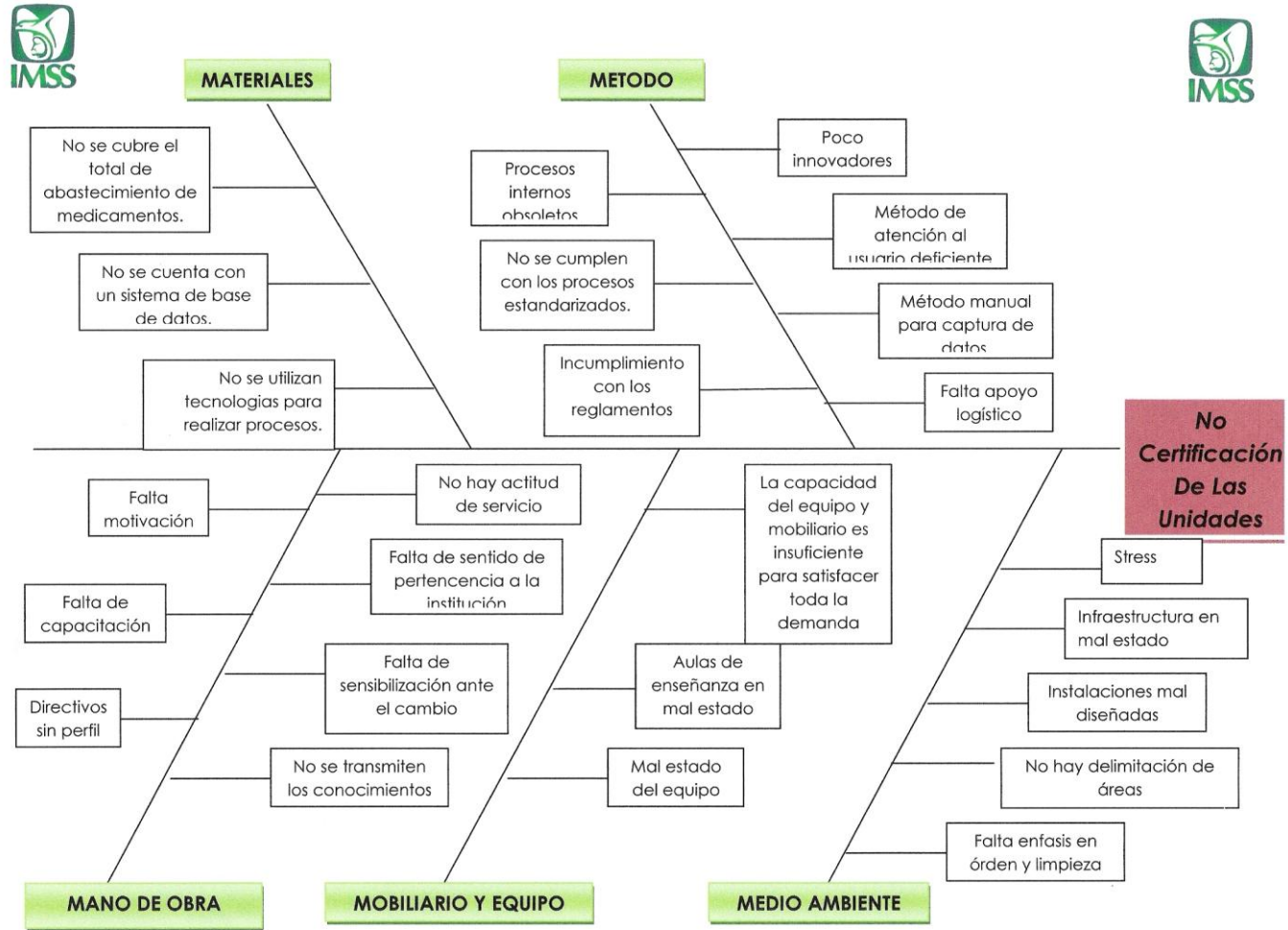


Diagrama k Causa Efecto Situación Actual en el Área Medica IMSS

### 7.3 Proceso de Consulta Externa

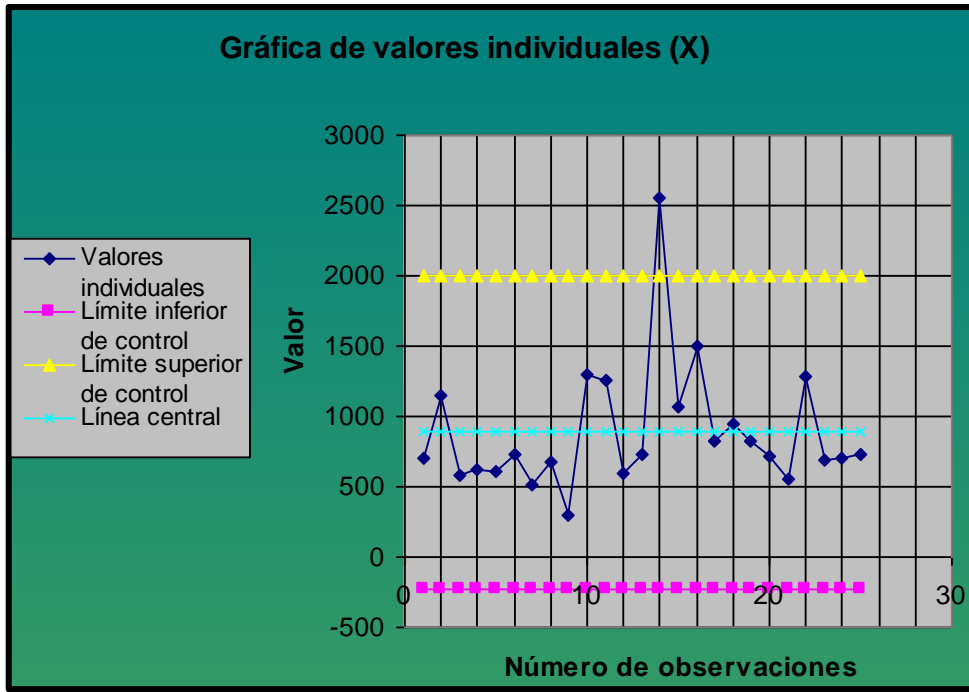


Ilustración 124

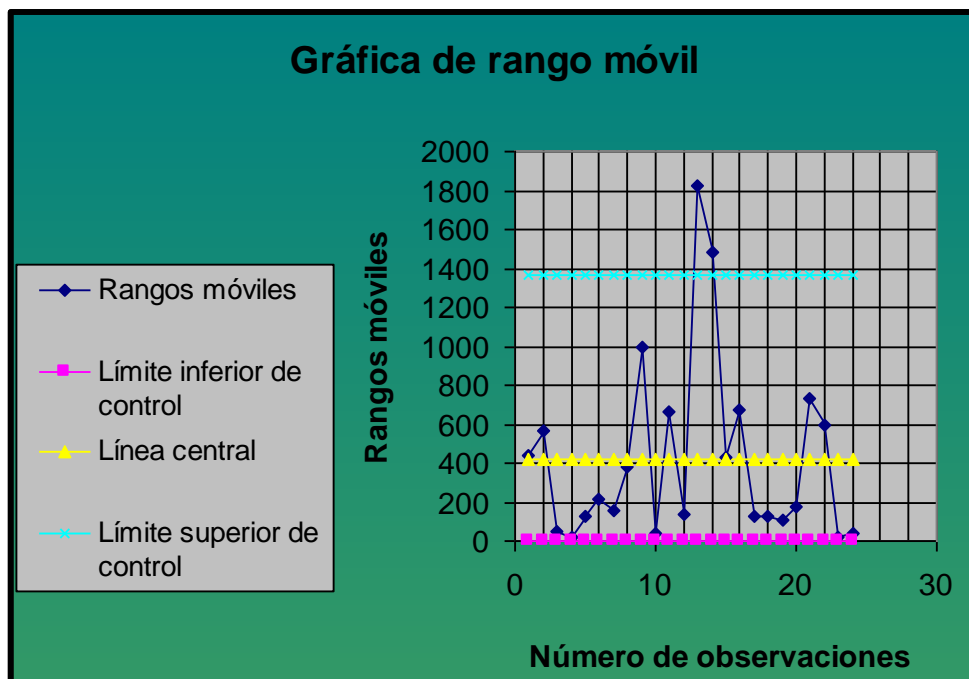


Ilustración 125

#### Detecciones:

- El proceso se encuentra bajo control estadístico.
- Existe un punto fuera de los límites de control.
- Ligeras tendencias graduales hacia abajo en el proceso.
- El 60% del proceso analizado se encuentra por debajo de la media.
- El 12% de la parte del proceso analizado se encuentra abrazando la línea central.

## 7.4 SUGERENCIAS

#### Procedimientos de Calidad

- √ Tener especial cuidado en el llenado de los formatos que han de ser utilizados en los procedimientos de calidad mencionados.
- √ Designar una área para la colocación de un buzón de sugerencias.
- √ Fusionar/unificar dos de los procedimientos que son considerados como procedimientos de calidad (Encuestas).

#### Proceso de Consulta Externa

1. Realizar un estudio de colas para simular el sistema.
  2. Aumentar el número de muestra tomadas para aplicar gráficos X y R.
  3. Aplicar método numérico para suavizar las tendencias de las graficas.
- 
- √ Monitorear el proceso de consulta externa de manera que se someta a estudio las partes restantes del proceso.

- √ Solicitar la colaboración de las asistentes médicas para registrar el tiempo que dura el paciente en la consulta y las características de las patologías que presenta, y en base a lo anterior determinar estándares de tiempo.
- √ Realizar un estudio de teoría de colas para determinar la factibilidad de implementar un consultorio más.
- √ Se podría reestructurar la forma de impartir el servicio. (6 servidores y una cola).
- √ Proporcionar un curso-taller a las asistentes médicas de las UMF (duración: 2 horas durante 3 días) con el fin de reforzar sus conocimientos con respecto a las funciones que deben cumplir dentro del proceso.
- √ Revisiones periódicas por parte de la Dirección para verificar el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del manual de funciones para asistentes médicas.
- √ Sancionar el incumplimiento de las funciones que deben llevar a cabo las asistentes, por parte de la Dirección.

## **7.5 RESULTADOS OBTENIDOS APOYO A SUBDELEGACIÓN IMSS ENSENADA**

### **GUARDERÍA IMSS ENSENADA**

Resultados obtenidos del clima organizacional de la Guardería IMSS Ensenada

En primer lugar se perciben que las relaciones interpersonales son poco agradables; sin embargo se brinda una buena atención a los niños y el trato que se da de jefe inmediato a sus subordinados es amable.

Respecto a lo que concierne en la satisfacción del trabajador se encuentra que ocasionalmente hay personas que obstaculizan dicha satisfacción, a pesar de la capacitación frecuente que recibe este personal para un mejor desempeño. De manera general se percibe que se sienten orgullosas del trabajo que realizan.

Existe confianza con el jefe para preguntar cuando no queda claro el trabajo a realizar; pero no así en cuanto a problemas de carácter personal. Los trabajadores consideran que no existe la suficiente información de lo que sucede dentro de la unidad y consideran que no existe la confianza para externar alguna inconformidad por temor a represalias.

Frecuentemente los trabajadores sienten que su salud se ve afectada por cargas de trabajo a pesar del estímulo que reciben de su jefes inmediatos. Por lo que se realizan actividades en el área de trabajo para mejorar su estado de salud tanto físico como emocional.

Finalmente a los trabajadores les gustaría recibir reconocimiento y estímulo.

por parte de su jefe, además de asesoría, y un liderazgo participativo para resolver problemas internos dentro de las áreas de trabajo, y llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.

## DEPARTAMENTO DE PENSIONADOS Y JUBILADOS

Resultados de encuesta aplicada al departamento de pensionados y jubilados  
Subdelegación IMSS Ensenada:

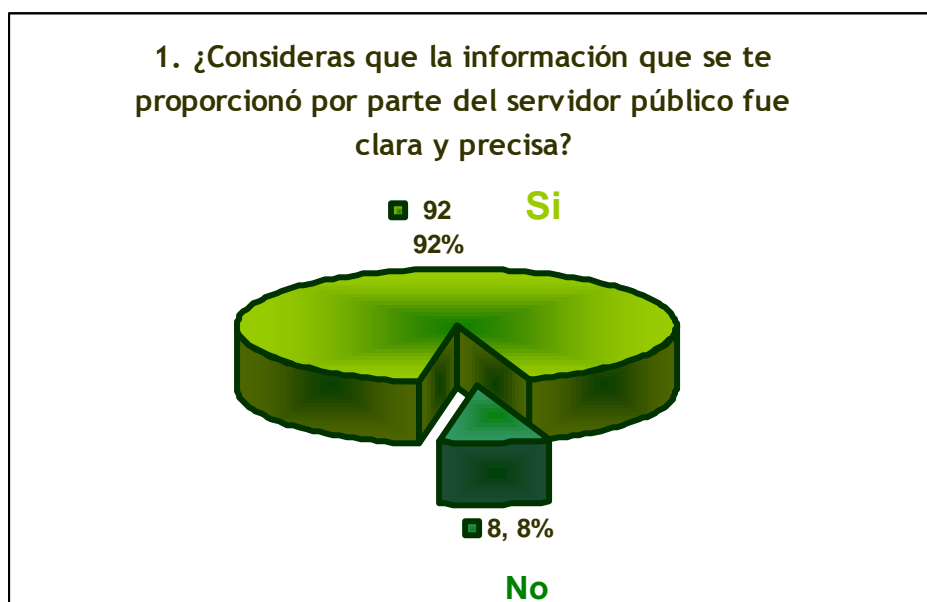


Ilustración 126

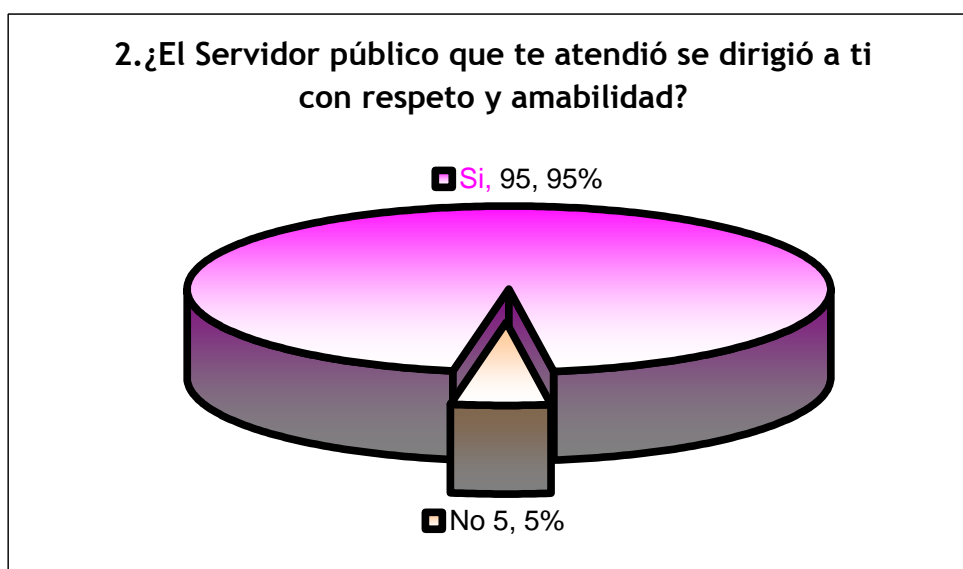


Ilustración 127



Ilustración 128

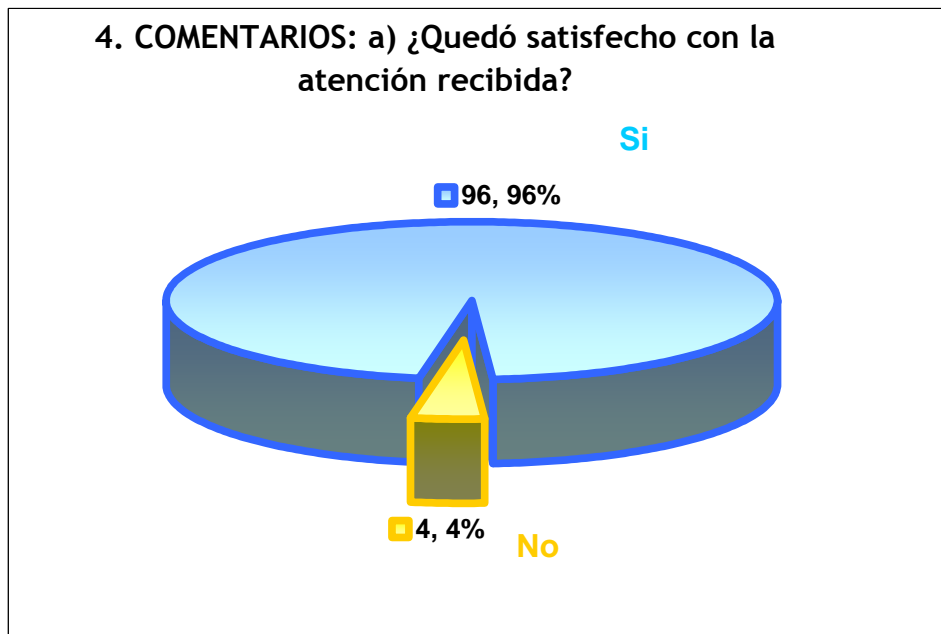


Ilustración 129

4. COMENTARIOS: b) ¿Consideras importante otorgar un reconocimiento al trabajo del servidor público por la calidad del servicio que te brinda?

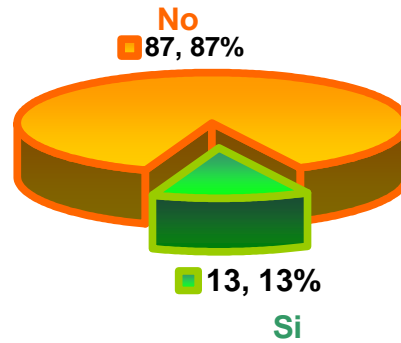


Ilustración 130

5. ¿Consideras el tiempo de espera adecuado o inadecuado?

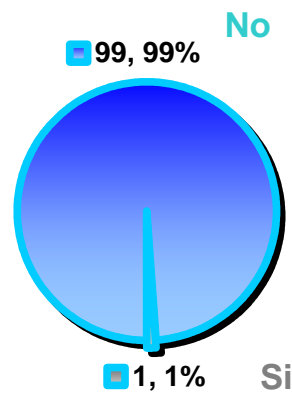


Ilustración 131

## 7.6 CONCLUSIONES

### Procedimientos de Calidad (PC)

- PC: Es de suma importancia que la CCN Delegacional se certifique.
- Es necesaria la participación de todo el personal en los Cursos Talleres para fomentar una cultura de calidad en la Institución.
- La limitante más grande que se encuentra actualmente es la resistencia al cambio.

### Proceso de Consulta Externa (CE)

- PCE: Se observó que la parte del proceso analizado presenta ligeras variaciones en cuanto a la duración de la consulta médica, sin embargo estas obedecen a causas especiales que posiblemente se atribuyen al cuadro que presentan los pacientes.
- PCE: Estadísticamente los resultados arrojados por los gráficos de control pueden resultar un tanto subjetivos, por lo que es necesario complementar dicho análisis utilizando otras herramientas.

### Conclusiones Generales

- La colaboración que se tuvo en el apoyo de los tres procesos analizados, permitirá eficientizar de alguna manera su accionar permitiendo detectar áreas de oportunidad.
- Es importante darle seguimiento a las propuestas de mejora para potencializar su efectividad en la posible implementación.

- El grado de avance del proyecto fue logrado en base a las condiciones en las cuáles se contextualizó el trabajo, tomando como referencias importantes las limitaciones a las cuales se vió sometido el desarrollo del presente proyecto.

Finalmente:

- Primer proyecto dentro del IMSS en el que participan Ingenieros Industriales.
- Se logró un convenio específico de la carrera Ingeniería Industrial con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Este proyecto ha captado la atención de las Coordinaciones de Calidad en los demás municipios.
- Se ha dejado una puerta abierta en el IMSS...
- Creemos firmemente en la verdad que encierra la siguiente frase:

***“La Calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas”***

*Carlos LLano*

## CAPITULO 8

### BIBLIOGRAFÍA

- I. *ISO 9000:2000.*
- II. *R. Evans James, Lindsay William, "Administración y Control de la Calidad". Internacional Thompson ED. México, 2004.*
- III. *Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología • Apéndice 214• México, 2006.*
- IV. *Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás,"ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios".*
- V. *Willingham, Ron. "La calidad vista desde una perspectiva técnica y humana".pps IMSS, México 2006.*
- VI. *Espadas Ancona Uuc-Kib, Reyes Domínguez Guadalupe, Vallado Fajardo Iván, "Estructura Socioeconómica de México" Ed. Nueva Imagen. México, 1996.*
- VII. *Richard B. Chase, F. Alquilano, Robert A. Jacobs. "Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios". Editorial Mac Graw Hill. México, 2005.*
- VIII. *James Heskett, "Lessons from the service sector", Harvard Business Review, Marzo-Abril 1987.*
- IX. *Cantú Delgado, Humberto."Desarrollo de una Cultura de Calidad", Editorial Mac Graw Hill. México, 2001.*
- X. *Hodson, William. "Maynard Manual del Ingeniero Industrial Tomo I", Selección, Mejoramiento y Evaluación del personal. Ed. Mac Graw Hill. México, 1996.*

- 
- XI. *Siliceo Aguilar, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal", Ed. Limusa. México, 1995.*
- XII. *Coordinación General de Comunicación Social del IMSS, "Cuaderno de Trabajo para los Facilitadores de los Equipos de Proyecto". Pérez Varona S.A. de C.V. Impresores. México, 2003.*
- XIII. *Badia Giménez, Albert. "Calidad: Modelo ISO 9001 versión 2000". Ediciones Deusto. España, 2002.*
- XIV. *Alfredo Esponda, Jaime Palavicini, Rocío Cuentas, Guillermo Navarrete, Gerardo castellanos, Marco Antonio Esparza, Gerardo Peñalva. "Hacia una calidad mas robusta con ISO 9000:2000". Panorama Editorial. México, 2005.*
- XV. *Niebel Benjamín, Andris Freivalds."Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo". Editorial Alfa Omega. México 2001.*
- XVI. *Manual de Calidad de las Coordinaciones Delegacionales de Calidad y Normatividad, IMSS. México, 24 Octubre del 2003.*