



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN  
PARA APLICAR LA MEJORA CONTINUA A  
TRAVÉS DEL MODELO BESSANT EN UN  
PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL.**

**INFORME PROFESIONAL DEL SERVICIO  
SOCIAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A :**

**BRUNO PAREDES JURADO**



**DIRECTORA DEL IPSS: MTRA. JEANNETTE BERENICE  
TIERRABLANCA BERMÚDEZ**

**REVISORA DEL IPSS: DRA. ALEJANDRA VALENCIA  
CRUZ**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., Febrero 2023**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

A mi mamá, Lupe, por siempre creer en mí, por jamás haber dudado acerca de mi futuro, aun cuando yo no confiaba en mí, siempre tuviste la certeza de que lograría todo lo que me propusiera, lamento no haberte pagado todo el sacrificio que hiciste por mí, disculpa por no haber alcanzado a llevarte a comer con mi primer sueldo. Un abrazo hasta el cielo, este logro es tuyo.

A mi papá, don German, por haberme dado la libertad de tomar las riendas de mi destino, enseñarme humildad y que hay más de un camino para conseguir los objetivos. Agradezco por confiar en la inversión que realizaste para mi formación profesional, aquí está el resultado.

A mis hermanos, Adrian y Cesar, que, pese a que se supone que por ser el mayor debería ser su modelo a seguir, ustedes me han demostrado lo que es la disciplina, el trabajo duro y la fortaleza para afrontar adversidades.

A Edwin, mi mejor amigo, por haberse quedado en mi vida tantos años y probar que únicamente prevalecen los que realmente te quieren y te apoyan.

A la familia que yo elegí, los *AleValenciers*; Gustavo por ser un ejemplo de responsabilidad sin dejar de ser uno mismo, enseñarme que todo se puede hacer sin necesidad de preocuparse y que siempre se puede reír. Noelia por no dejarme caer y siempre subirme el ánimo haciéndome ver lo que realmente valgo, ojalá nos hubiéramos empezado a hablar desde el CCH. Daniela por no dejarme solo jamás y haber tenido empatía conmigo en los momentos más difíciles.

A Aline Michelle por acompañarme en estos últimos pasos al brindarme amor y cariño sincero, al igual que ser un ejemplo de madurez e inteligencia.

A las docentes que hicieron posible el presente trabajo, la Dra. Alejandra Valencia, quien, además de ser una de las mejores profesionales que conozco, me tendió la mano cuando más lo necesitaba. A la Mtra. Jeannette Tierrablanca por darme un golpe de realidad sobre el mundo laboral y buscar la mejora cada día.

Igualmente, a los que me acompañaron en otras etapas de este camino, en su momento me impulsaron a levantarme cuando la vida me había derribado. De una u otra forma influyeron en mi desarrollo.

*“Al final, el amor que recibes es igual al amor que das”.*

- **Paul McCartney.**

*“Ningún hombre puede cruzar el mismo río dos veces, porque ni el hombre ni el agua serán los mismos”.*

- **Heráclito.**

## Índice

Resumen .....	3
1. Datos generales del programa de servicio social .....	4
2. Contexto de la institución y del programa donde se realizó el servicio social .....	4
3. Descripción de las actividades realizadas en el servicio social .....	5
4. Objetivos del informe de servicio social.....	8
5. Soporte teórico metodológico.....	9
5.1 Calidad.....	9
5.2 Indicadores de la Calidad .....	10
5.3 Aseguramiento o Garantía de Calidad .....	11
5.4 Sistema de Gestión de la Calidad.....	12
5.5 Implantación de un SGC .....	13
5.6 Las Normas ISO .....	14
5.7 Mejora Continua .....	15
5.8 Investigación de la Acción .....	18
5.9 Modelos de Calidad .....	18
5.9.1 Modelo Deming .....	19
5.9.2 Malcolm Baldrige .....	19
5.9.3 Modelo EFQM .....	20
5,9,4 El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión .....	20
5.9.5 Marco Común de Evaluación (CAF).....	21
5.9.6 Modelo Ciudadanía .....	21
5.9.7 Modelo EVAM.....	21
5.10 El Modelo de Bessant.....	22
5.11 Autonomía en la mejora continua .....	24
5.12 Satisfacción laboral .....	26
5.12.1 Teorías de satisfacción laboral y relación con el clima organizacional .....	26
5.12.2 Libertad laboral e independencia a distancia.....	29
6. Propuesta de un curso de capacitación para el programa de servicio social .....	31
Resultados obtenidos .....	43
Recomendaciones y/o sugerencias.....	46
Referencias.....	48
Anexos.....	53

Anexo 1 ..... 53  
Anexo 2 ..... 70

## Resumen

El presente Informe Profesional de Servicio Social (IPSS) tiene como objetivo funcionar como una propuesta de mejora al programa de “Formación de Competencias Profesionales para la Mejora de la Calidad en Instituciones, bajo la Norma ISO 9001:2015”, ya que la que la calidad es el eje de las actividades. Se recopila información teórica respecto a cómo el modelo Bessant puede adaptarse más rápido por los prestadores de servicio social y brindar una mejor presentación de productos al momento de realizar sus actividades en la Facultad de Ciencias UNAM con los profesionales de la salud del programa “ESPORA Psicológica”.

A modo de introducir y comparar el modelo Bessant con los demás, se rescata una serie de modelos representativos de la mejora continua y la calidad, resaltando el diferenciador y potencial que puede tener en un programa de servicio social de esta índole.

Explica la composición de este modelo de calidad, la filosofía con la que hay que introducirlo, una perfección a la que se tiene que tender, todo el tiempo en busca de la mejora continua, de esta forma es perfecto para el estilo de trabajo del programa de servicio social. A través de una capacitación habitual hacia los participantes, se busca generar una cotidianidad de un proceso autónomo de mejora de todos ellos, se busca que puedan tomar su capacitación como primera actividad de día en sesiones diarias de una hora, de esta forma podrán adoptar los conocimientos y beneficios que ofrece este modelo, así como las competencias necesarias que deberán estar en su perfil al momento de ejecutarlas de manera individual y en equipo, impulsando el liderazgo y obteniendo resultados tangibles en cada uno de sus entregables.

### **1. Datos generales del programa de servicio social**

El objetivo del programa de servicio social llamado “Formación de Competencias Profesionales para la Mejora de la Calidad en Instituciones, bajo la Norma ISO 9001:2015”, es mejorar los servicios ofertados en instituciones públicas mediante la aplicación de los principios de calidad, a través del desarrollo, por parte del prestador de servicio social, de competencias para fungir como consultor en la implementación y evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo el estándar de la Norma ISO 9001:2015, este programa es parte de la Facultad de Psicología de la UNAM, sin embargo, los alumnos inscritos prestadores de servicio social son de otras carreras además de psicólogos en formación, también cuenta con administradores y pedagogos, también dentro de la UNAM.

Principalmente, se enfoca en certificar a *ESPORA Psicológica*, el cual es un programa universitario de orientación y atención psicológica y cuenta con diferentes sedes es escuelas de grado y posgrado dentro de la UNAM, además, ha mostrado su eficiencia para acompañar a los alumnos universitarios hacia el entendimiento y significado de sus problemáticas emocionales, específicamente el programa se centra en la sede de la Facultad de Ciencias. Durante mi ingreso al programa de servicio social, respecto a la implantación de la norma ISO 9001:2015 ya se había superado una primera fase con *ESPORA Psicológica* por parte de generaciones anteriores de prestadores de servicio social.

### **2 Contexto de la institución y del programa donde se realizó el servicio social**

Para este programa de servicio social, la facultad de Psicología de la UNAM funge como la institución responsable del mismo. El servicio social nació en México en la década de 1930 como respuesta de las instituciones de educación superior a la necesidad de reconstruir el país que surgió de la Revolución Mexicana, fueron los estudiantes universitarios quienes imaginaron que las universidades brindaran servicios profesionales a las comunidades marginadas en 1945. La constitución política reconoció la obligación de ofrecer servicios sociales para obtener un título universitario (Facultad de Psicología, 2018).

Los programas de servicios sociales con los que se pueden integrar estudiantes y egresados existen en las universidades y en el sector público o social, donde se pueden adquirir habilidades especializadas en diferentes áreas del conocimiento de la psicología (Facultad de Psicología, 2018).

Este informe proporciona los objetivos, la relevancia, el contexto y los aspectos teóricos relevantes del desarrollo del servicio social. De manera similar se detallan las estrategias metodológicas empleadas en las actividades y los resultados obtenidos en términos de avance, impacto y capacitación del programa.

En relación con la pandemia y para proteger la salud de los prestadores de servicio, los programas de atención social se desarrollan de forma remota, lo que permite el desarrollo de habilidades principalmente en el campo de las herramientas digitales, comunicación oral y escrita.

La calidad tiene un impacto profundo en las operaciones de las organizaciones, permitiéndoles mejorar sus productos y servicios, y aumentar la satisfacción de sus clientes y otras partes interesadas. El programa Formación de Competencias Profesionales para la Mejora de la Calidad en Instituciones, bajo la Norma ISO 9001:2015 presenta como eje de acción el fortalecimiento de la administración pública, rigiéndose por priorizar la mejora continua dentro de las actividades para el prestador de servicio social. Algunas de las actividades de este programa, respectan entrevistar a los integrantes de la organización, elaborar manuales y documentos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), elaboración de planeación en la organización, elaboración, seguimiento y evaluación de planes de trabajo, empleo de soporte informático en Instituciones educativas y empresas diversas de servicio, establecer bases para lograr la mejora continua de Instituciones educativas y/o servicios, principalmente desarrollando materiales y productos como capacitaciones y sesiones para ESPORA Psicológica.

### **3. Descripción de las actividades realizadas en el servicio social**

Dentro de las actividades del programa, por parte de los académicos que lo dirigen, a los prestadores de servicio social se les brindaron conocimientos acerca de la Norma ISO 9001:2015, así como los conceptos básicos de la calidad, para lo anterior se les solicita realizar constantes investigaciones y entregas documentales de



diferentes términos o temas en relación al eje central del programa. A continuación, se describe la serie de actividades realizadas para el fin mencionado:

*Búsqueda de artículos sobre Gestión de cambio en las organizaciones:* A través de un formato en una tabla, se recopiló una serie de fichas bibliográficas con los datos de artículos de este tema.

*Investigación de Diagrama de Pareto:* Elaboración de documento con información teórica y una presentación explicando el diagrama con ejemplos.

*Propuesta de diferentes formatos de Elaboración de Procedimientos:* La elaboración de procedimientos y la distinción con los procesos es un tema recurrente en términos de calidad.

*Investigación teórica de Planeación:* Realización de investigación en un documento entregable sobre la planeación, profundizando en el tema de planeación táctica.

*Investigación teórica sobre Auditoría:* Se revisó este apartado a través un documento de investigación y la elaboración de materiales, tales como diapositivas, de las auditorías internas, externas y su relación con el proceso de mejora.

*Procedimientos de calidad:* Ejercicio de elaboración de formatos para procedimientos, así como diagramas de flujo de dichos procedimientos en plataformas como draw.io

*Elaboración de instructivos:* Con el contacto de una empresa constructora, en conjunto con el equipo de prestadores de servicio social, se elaboró un instructivo para detallar actividades y responsables dentro de dicha empresa.

*Ejercicio de política de calidad:* Redacción de políticas de calidad de empresas ficticias y reales a modo de práctica.

*Diagnóstico de calidad:* Investigación teórica de los pasos y elementos a tomar en cuenta para un diagnóstico de calidad.

*Presentación Modelos de procesos de mejora continua:* Búsqueda e investigación de ejemplos en empresas mexicanas exitosas.

*Instructor en curso de prácticas profesionales:* Dentro de la Facultad de Psicología, se llevó a cabo un curso intersemestral llamado “Sistemas de Gestión de Calidad – ISO 9001” donde el programa de servicio social participo en la administración

de este. Mi aportación fue principalmente en la exposición de las cláusulas 5.1 Liderazgo y compromiso, realizando la propuesta de actividades prácticas; 5.2 Política de calidad, haciendo un mejoramiento de materiales didácticos y presentando actividades; 8.2 Requisitos para los productos y servicios; 8.3 Diseño para los productos y servicios; 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación y 10.3 Mejora continua. Así como la redacción de rúbricas de evaluación para actividades de autoría propia.

Para las actividades que implican el contacto con ESPORA Psicológica para avanzar con la certificación dentro de la norma ISO 9001:2015, se detallan las siguientes en las que tuve intervención:

*Capacitación Auditoría interna:* En conjunto con el equipo de prestadores de servicio social, trabajamos en materiales, manuales de instructor y participante para una capacitación sobre auditoría interna dirigida a los directivos de ESPORA Psicológica.

*Elaboración de preguntas para una entrevista con ESPORA:* Estructuración y redacción de preguntas esenciales para conocer más sobre la organización a certificar, dicho cuestionario debía ser bien planeado para aprovechar las escasas reuniones con los académicos representantes de ESPORA Psicológica.

*Entrevista a los integrantes de la organización:* Se realizó de forma paulatina contacto sincrónico con los directivos de ESPORA Psicológica, esto para obtener información sobre el contexto de la organización y para resolución de dudas específicas del trabajo que estuviera vigente en el momento.

*Elaboración de minutas:* Cada reunión se debe archivar en la redacción de minutas para guardar cada detalle de la información proporcionada y retomar temas de seguimiento en futuras reuniones.

*Infraestructura ESPORA:* Desarrollar un esquema de la infraestructura de ESPORA Psicológica y analizar áreas de oportunidad.

*Presentación de cláusulas de la norma ISO 9001:2015:* Para compartir con los académicos lo que implica la implementación de la norma, se realizó una serie de presentaciones con el avance de la implantación en ESPORA Psicológica, de esta

forma se establecía una comunicación de qué cambios tendría que haber en los procedimientos para la mejora del servicio.

*Propuestas de planeación en la organización:* Durante todo el periodo del Servicio ya que involucra a ESPORA Psicológica en el cumplimiento de la Norma ISO 9001 y al propio programa en el cual se han implementado mejoras en el reglamento y los procedimientos: Inscripción al Servicio Social y Finalización. Estando presente en las propuestas de procedimientos para los procesos de ESPORA Psicológica, extendiendo una mejora en la presentación de sus diagramas de flujo.

*Asesoría brindada para el programa ESPORA Psicológica:* Para la correcta implementación del sistema de gestión de calidad y la consecución de la certificación ISO 9001:2015, se concretan reuniones de asesoría, de esta manera, la organización ampliará sus capacidades de servicio al cumplir con los requisitos de los usuarios y otras partes interesadas. Asimismo, utilizando un enfoque basado en riesgos, será posible analizar el entorno externo e interno, permitiendo el desarrollo e implementación de diversas acciones, tanto preventivas como correctivas, para eliminar los riesgos y oportunidades que acompañan a sus objetivos.

#### **4. Objetivos del informe de servicio social**

Debido a la necesidad de mejora continua en las instituciones y particularmente en este programa de servicio social siendo el pilar en que sustentan sus procesos, surge la creación de un curso de capacitación que sume acciones en la primera parte del periodo del servicio social, para así generar buenas prácticas en función de la autonomía de la mejora y la calidad de cada prestador del programa de servicio social “Formación de Competencias Profesionales para la Mejora de la Calidad en Instituciones, bajo la Norma ISO 9001:2015” el cual tiene como objeto principal, certificar a ESPORA Psicológica en esta norma de calidad. Asimismo, funciona para conocer implicaciones de la implementación del modelo de Bessant en alumnos de la Facultad de Psicología como primer acercamiento al campo laboral, abriendo posibilidades a nuevas investigaciones al respecto.

## 5. Soporte teórico metodológico

Al ser el eje central del programa de servicio social, se debe tener presente la concepción de la definición de calidad, a continuación, se repasan algunas de ciertos autores y sus respectivos enfoques.

### 5.1 Calidad:

Miranda et al., (2015) explican la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, esta es la idea que la mayoría de los individuos tienen en la mente al utilizar la palabra calidad, se trata de una noción estrechamente unida al producto (bien material o servicio), pero independiente de los procesos que se han llevado a cabo.

Según Alcalde, (2009), el término calidad debe entenderse como el grado en que un conjunto de características que satisfacen requisitos, necesidades o expectativas específicas. Los requisitos deben cumplir con las expectativas del cliente. En el sistema de producción y distribución, el cliente es el factor principal. Los productos y servicios deben satisfacer las necesidades de los clientes, ya que de ellos depende la supervivencia de las organizaciones empresariales. Dado que los fabricantes son proveedores de servicios, deben poder desarrollar productos y servicios que cumplan con las especificaciones requeridas por sus clientes.

Toranzos, (1996) menciona, en este sentido, que la calidad se entiende como “eficacia”: la educación de calidad consiste en lograr que los estudiantes aprendan realmente lo que se supone que deben hacer.

Deben aprender lo establecido en planes y programas de estudios, al final de ciertos cursos o niveles. Desde esta perspectiva, el enfoque es que además de ir a la escuela, los niños, niñas y adolescentes aprendan a medida que avanzan por el sistema. Esta dimensión del concepto destaca los resultados reales de aprendizaje logrados por la actividad educativa.

La segunda dimensión del concepto de calidad, que complementa al anterior, se refiere a lo aprendido en el sistema y su “relevancia” en términos individuales y sociales.

Finalmente, la tercera dimensión se refiere a la calidad del “proceso” y los medios por los cuales el sistema proporciona a los estudiantes para desarrollar su experiencia educativa. Desde este punto de vista, una educación de calidad es aquella que proporciona a los jóvenes estudiantes el contexto físico adecuado para estudiar, un plantel de docentes plenamente preparados para la tarea. Docencia, aprendizajes y materiales de trabajo de calidad, estrategias de enseñanza completas, etc.

Para Tasayco, (2013), dependiendo de la calidad del producto y reconociendo que existen diversos grados, se han agregado varias especificaciones, por ejemplo: seguridad, tamaño, nombre de venta, términos y códigos, pruebas, métodos de prueba, empaque, etiquetado y etiquetado o procedimientos de evaluación de la conformidad. Dependiendo de la naturaleza del producto se agregan otros requisitos, y en este sentido no existe un número específico de requisitos que el producto (bien o servicio) debe cumplir, cada producto agrega requisitos adicionales, consumidores o más atractivos o accesibles (precio).

Explica Tasayco (2013) que el concepto de calidad es complejo, es ambiguo: La calidad es un valor que debe identificarse en todas las situaciones y no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyan dependerán del punto de vista social, a partir de la cual se crea, los temas que plantea y dónde se crea (por ejemplo, práctica educativa o planificación ministerial), y la definición de calidad de la educación implica espacios políticos, sociales y culturales relacionados con la educación.

Una vez identificado el concepto y la necesidad por asegurar la calidad en diferentes entornos, es necesario conocer rutas y aspectos clave para medirla.

## **5.2 Indicadores de la Calidad**

Udaondo (1992) propone un plan anual de calidad en donde los objetivos deben tener determinadas características determinadas por los responsables. Deben ser definidos oficialmente, alcanzables, razonablemente equitativos y medibles. Esta última

palabra es la clave, significa crear medidas objetivas para que en cualquier momento se pueda comparar el estado de calidad de una propiedad o parámetro con los niveles definidos anteriormente.

Los indicadores de calidad deben ser específicos de cada actividad, y para definirlos solo hay tres claves: creatividad, experiencia y sentido común.

Para saber cómo llevar los conocimientos teóricos de la calidad a un entorno laboral real o práctico, requiere estrategias y métodos para su correcta implementación.

### **5.3 Aseguramiento o Garantía de Calidad**

Para Udaondo (1992), la implantación de la empresa de la gestión de calidad debe comenzar con un buen nivel de calidad. En términos coloquiales, el lugar para comenzar debe ser asegurarse de que está haciendo lo correcto, además de querer hacerlo mejor. La gestión de la calidad se expresa en la política de calidad que podemos definir como la dirección general y los objetivos de la empresa relacionados con la calidad. Representado oficialmente por su Gerente General. Esta política de calidad, si ya existe dentro de la empresa, puede verse afectada por todos los cambios y novedades a los que nos referimos, pero requiere la existencia de un sistema de calidad. La documentación técnica describirá las características de calidad para el producto o servicio. Una forma completamente nueva de obtenerlo y controlarlo influirá en la mejora y mejora continua de este sistema. Por lo tanto, debe existir un sistema de calidad, que, generalmente, Udaondo (1992) menciona que se incorpora a la siguiente estructura jerárquica de documentación:

- Manual de calidad.
- Programas o planes de calidad específicos para los diferentes proyectos, líneas de productos o tipos de servicios a prestar por la compañía.
- Procedimientos o instrucciones detalladas que describan la metodología de aplicación de los distintos aspectos técnicos relacionados con la calidad de cada uno de los programas.

De esta política cabrán derivarse, explica Udaondo (1992), dos tipos de actuaciones sobre las que la aplicación del sistema de calidad permitirá obtener evidencia documental:

De acuerdo con lo que la **consecución de la calidad** en sus facetas relativas a: estudios previos, planificación, diseño, adquisición de componentes, fabricación, montaje, pruebas y puesta en marcha, almacenamiento, transporte, operación, utilización, mantenimiento y desmantelamiento.

La **verificación de la calidad**, que cubra todos los detalles relativos a inspección, ensayos, evaluación, supervisión, verificación, auditoría, documentación y controles en general.

Resultando así que, para una correcta implantación de la calidad en una empresa, por ejemplo, es necesario contar con las bases y la intención, posteriormente llevar un constante seguimiento y evaluación de que continúa.

#### **5.4 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):**

Yáñez (2008) define un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Un sistema de gestión de la calidad es la manera en que la organización dirige y controla aquellas actividades relacionadas directa o indirectamente con la satisfacción de los requerimientos del cliente. En líneas generales, consta de la estructura organizativa junto a la planificación, los procesos, los recursos y la documentación utilizados para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar sus productos y servicios, y para satisfacer las necesidades de sus clientes. (ISO 9001).

A modo de requisito se requiere una persona, exige que su alta dirección nombre a uno de sus miembros con autoridad y responsabilidad sobre el sistema de gestión de la calidad. Dicha persona puede también desempeñar otras labores, pero debe disponer de la necesaria autoridad dentro de su organización para cerciorarse de que el sistema de gestión de la calidad funcione adecuadamente. Esta persona debería ser competente y tener responsabilidad de gestión dentro de la organización; no pueden asignarse responsabilidad y autoridad a una persona externa a la organización. (ISO 9001:2015).

Alcalde (2009) también explica que los sistemas de gestión de la calidad basan toda su estrategia en la implantación de una verdadera cultura de la calidad en todas las áreas de la organización o institución. Esto sólo es posible con la implicación total de todas las personas que integran la empresa, desde la alta dirección hasta los empleados.

“El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado”. (Camisón, 2006, p. 347). Resulta ser un conjunto normas acreditadas para diseñar e implantar correctamente el SGC que, posteriormente, permitirán una certificación brindada por una auditoría. Son las herramientas que permiten la planificación, la sistematización, la documentación y la garantía de los procesos de negocios de una organización.

## **5.5 Implantación de un SGC**

Udaondo (1992) define por gestión de calidad al conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad incorporando por lo tanto el proceso de gestión, que alude a la dirección, gobierno y coordinación de actividades.

Por lo tanto, una posible definición de gestión de la calidad sería cómo se implementan los planes de gestión para el futuro, se implementan los programas y se monitorean los resultados de la función de calidad con miras a la mejora permanente. Por tanto, a través de la gestión de la calidad, la dirección se involucra en la identificación, análisis y garantía de los productos y servicios que ofrece la empresa, interfiriendo y provocando los siguientes tipos de acciones:

Definición de objetivos de calidad, haciendo coincidir los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes. Asegurar que los productos o servicios cumplan con estos objetivos, proporcionando todos los medios necesarios para lograrlos. Evaluación y control para lograr la calidad requerida. Mejorarlo constantemente, transformando los objetivos de calidad y consecución en un proceso dinámico, en constante evolución, acorde con las exigencias del mercado.

Respecto a la implantación del sistema, Camisón (2006) explica que es una etapa para que las acciones e instrucciones de trabajo se vayan introduciendo paulatinamente a medida que se identifican y aprueban, se fomenta el progreso y



permite que las personas interioricen los cambios organizativos, al igual que probar las decisiones y la adecuación de los procedimientos de diseño, así como descubrir contradicciones. Hay que tener presente que la implantación de un nuevo sistema de gestión de la calidad no debe paralizar a la empresa, sino que debe continuar sus actividades a la máxima velocidad mientras los nuevos métodos de trabajo impregnan a los equipos y empleados.

## **5.6 Las Normas ISO**

En materia de calidad y para este programa de servicio social, es necesario introducir la importancia de las normas ISO. Según Camisón (2006):

International Organization for Standardization (ISO) es el organismo internacional que elabora los estándares que llevan su nombre, y que son publicados como normas internacionales. Entre los estándares elaborados por la ISO está la familia de normas ISO 9000, fruto del trabajo del Comité Técnico ISO/TC 176, que se creó precisamente con la finalidad de elaborar normas para la Gestión de la Calidad en las empresas. La serie de normas ISO 9000 supuso la introducción de ISO en el ámbito de la dirección empresarial con el desarrollo de estándares para la certificación de sistemas de gestión. Hasta el lanzamiento de estas normas, así como de la serie ISO 14000, la actividad de ISO estaba concentrada en la emisión de normas específicas para estandarizar productos, procesos o materiales. Por tanto, se amplió el propósito de la norma hacia los sistemas de gestión, al tiempo que se adoptó un enfoque de universalización pues se trata de normas genéricas aplicables a cualquier organización. (p. 362)

Alzate-Ibañez (2017) explica que la quinta edición de la serie de normas ISO 9000 se publicó en 2015, esta edición Incluye una actualización de ISO 9000 e ISO 9001 y está basada enfoque en procesos basado en riesgos, y el análisis del contexto de la organización. La principal motivación detrás del desarrollo de la última actualización de la norma es la diversidad del mercado, cambios tecnológicos, estructuras y prácticas organizacionales, el crecimiento de las empresas del sector servicios y la necesidad de integración con otros sistemas de gestión.

## 5.7 Mejora Continua

Para Cárdenas, L., y Fecci, E. (2017), el mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas.

(Cárdenas y Fecci, 2017, p. 61)

Como explica Rodríguez, M. R. (2003), el objetivo de la mejora continua en este proceso es aprender y desarrollar estrategias pedagógicas específicas que prioricen procesos educativos participativos, recíprocos y activos. Nueva organización de cursos para poder trabajar con dinámicas alternativas a los métodos tradicionales. Estas estrategias a menudo requieren una cantidad significativa de tiempo por parte de los maestros para preparar los recursos y monitorear los grupos de trabajo, así como para trabajar en grupos con otros maestros.

Balagué et al. (2014) comentan que la mejora continua debe ser un objetivo, lo que exige un seguimiento periódico de los resultados en busca de la innovación, ajustando permanentemente los procesos. Este principio tiene por objeto; crear una organización flexible que pueda reaccionar rápidamente ante las oportunidades, alinear la mejora de las actividades, mejorar de manera continua los procesos y servicios que se ofrecen, establecer objetivos para orientar y realizar un seguimiento de la mejora continua y proporcionar herramientas para la motivación y evaluación del personal.

El método Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) es nuclear para gestionar un SGC:

- Fase de planificación = establece los objetivos y los procesos necesarios.

- Fase de realización = procesos de ejecución, diseño de las entradas y las salidas, productos y servicios para los diferentes tipos de clientes.
- Fase de verificación = seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios.
- Fase de actuación = toma de decisiones para mejorar continuamente los procesos, los productos y servicios, y su calidad percibida.

La adopción de una estrategia de calidad implica la adopción de un cambio en el estilo de trabajo, basado en la mejora continua. Este nuevo espíritu debe incorporarse a la forma habitual de trabajar en la empresa, es decir, a su propia cultura y lo más importante nunca se detiene. Tomar acciones específicas para solucionar algunos problemas, ya sean efectivos o especulativos, puede no ser suficiente. Deming explicó esto comparándolo con un círculo que gira sobre sí mismo, repitiendo cuatro operaciones seguidas. Planificación, Acción, control y actuación. El procedimiento final pasa por encontrar la causa, una vez que los controles de la etapa anterior nos permitieron detectar experimentalmente los problemas que surgieron durante el proceso de control. Al planificar cómo solucionarlo, lo conectamos al siguiente ciclo y lanzamos un nuevo proceso de fabricación en el que introducimos muchos elementos de mejora. La famosa Trilogía de Juran ofrece casi los mismos tres procesos: *Plan de calidad. Control de calidad. Mejora de calidad*. Tomando en cuenta los conocimientos que comparten los expertos y encuentre similitudes entre los dos modelos, Udaondo, M. (1992) prefiere denominar espiral de la excelencia. Ahora que se aproxima asintóticamente a una meta teórica ideal, tan práctica como inalcanzable en la que se encontraría a la perfección.

La perfección inalcanzable, pero a la que se debe tender supone:

- Coste mínimo.
- Calidad máxima.
- Plazo exacto.
- Satisfacción personal.

Como podemos ver en la figura 1, surge esta propuesta de la espiral de la excelencia como una búsqueda infinita de perfección, jamás existirá este momento

ideal pero siempre se deben encaminar las estrategias a través del camino descrito, funcionando como una crítica a los modelos convencionales en forma de ciclos, con un inicio y un final.

### Figura 1

*Espiral de la excelencia.*



*Nota: tomado de Gestión de calidad (p. 39), por Udaondo, M., 1992. Ediciones Díaz de Santos.*

Los dos primeros de estos rasgos, si no son opuestos, son al menos incompatibles entre sí. Por ello, las empresas deben determinar el punto óptimo por el que asumen un equilibrio entre coste y calidad, en el que se establecerá la oferta de un determinado tipo de producto o servicio. En la correcta elección de este punto y en la aceptación que los productos gracias a él ingresan al mercado. Revelará el secreto de la excelencia que se puede definir como la versión pragmática de la perfección empresarial. Obviamente, en los negocios, no todo el mundo tiene que lidiar con las mismas cosas con la misma fuerza. Debe quedar claro que, si bien la comunicación debe ser excelente, las responsabilidades variarán según el puesto que se adopte y el nivel de responsabilidad asignado.

Para Camisón, C. (2006), desde el momento en que se implementa un elemento del Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa debe iniciar la mejora continua. A partir de una fecha determinada en que debe comenzar la acción (generalmente un

mes es un período de tiempo razonable), el equipo del proyecto (generalmente a través del mediador de su gerente superior) debe avanzar al evaluar su desempeño de impacto sobre la base de la información recopilada. En la documentación correspondiente y con los datos almacenados en el registro, mediante evaluación previa, esta revisión debe traducirse en acciones correctivas y preventivas que nos permitan avanzar progresivamente hacia la mejora del sistema.

### **5.8 Investigación de la Acción**

Robbins y Judge (2009) explican que la investigación de la acción consiste en un proceso de cambio basado en la obtención sistemática de datos para posteriormente seleccionar un curso de acción con base en lo que indique un análisis de los datos previo. Hacen referencia al método científico al mencionar que este proceso implica cinco etapas que a continuación se describen:

- **Diagnóstico.** Se presenta cuando el agente del cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa registros y escucha las preocupaciones de los empleados.
- **Análisis.** Cuando el agente de cambio sintetiza la información obtenida en preocupaciones primarias, áreas problemáticas y acciones posibles.
- **Retroalimentación.** Implica que se comparta con los empleados lo que se descubrió en las etapas anteriores. En este punto, todos los involucrados desarrollan planes de acción a fin de ejecutar cualquier cambio necesario.
- **Acción.** Los miembros de la organización en conjunto con el agente de cambio ejecutan acciones específicas para corregir los problemas que se identificaron.
- **Evaluación.** A través del uso de los datos recabados inicialmente como un parámetro, los cambios posteriores se podrán comparar y evaluar.

### **5.9 Modelos de Calidad**

Como señalan Ruiz y Corces (2007, citados en Fragoso 2011), los modelos de calidad (también conocidos como modelos de excelencia, porque incluyen pautas que son un privilegio) son herramientas muy integrales para el autodiagnóstico y la mejora de sus organizaciones, ya que son modelos de gestión que integran los aspectos clave

que influyen en el crecimiento de una organización. Además, los modelos utilizados para organizar y otorgar prestigiosos premios a instituciones públicas o privadas aplican mejor las pautas en su trabajo. Son lineamientos asociados al proceso de desarrollo y gestión a través de la planificación para alcanzar las metas propuestas por una empresa u organización. Estos pedidos tienen como objetivo lograr la calidad total, generalmente, aunque depende de cada contexto dentro de la organización, satisfaciendo los requisitos y necesidades del cliente.

### **5.9.1 Modelo Deming**

Para Fragoso (2011) el propósito de este modelo es servir como base para la fijación de precios y no como una herramienta de autoevaluación, por lo que no es un modelo ampliamente disponible en todo el mundo. La aplicación del control de calidad en toda la empresa (Control de Calidad Total) es evidencia de buenos resultados, por lo que su principal objetivo es la satisfacción y el bienestar del cliente.

Por otra parte, Castillo (2019) escribe que el ciclo es una herramienta enfocada en la resolución de problemas y la mejora continua, identificando y remediando impedimentos a través del diagnóstico inicial. Compara planes y resultados, analiza los resultados no deseados y considera nuevos planes de acción para eliminar problemas, prevenir la recurrencia y lograr resultados aceptables.

### **5.9.2 Malcolm Baldrige**

Fragoso (2011) expone que el modelo lleva el nombre del ex Secretario de Comercio de los Estados Unidos, Malcolm Baldrige, uno de sus promotores que falleció antes de que fuera aprobado en 1987. Su creación tenía la intención de aumentar la conciencia de las industrias de ese país sobre el uso de la gestión de la calidad total como herramienta competitiva, así como contar con un mecanismo para reconocer oficialmente los logros de las empresas que la utilizan con éxito.

Díaz (2021) explica en su tesis que el Modelo Baldrige mantiene un sistema único de evaluación sobre los indicadores. Concretamente afirma que los indicadores deben generar:

- Datos relevantes que demuestren una evolución favorable a largo plazo. De esta forma se asume que las organizaciones estarán preocupadas en realizar mediciones de manera constante.
- Los indicadores deben ser un “síntoma” de mejora para el sistema.

### **5.9.3 Modelo EFQM**

Conocido como el modelo europeo, fue diseñado por la Organización Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que fue fundada en 1988, con la invitación de la Unión Europea a transformar la calidad en un factor decisivo que permita a las organizaciones de esta región alcanzar una competitividad favorable, por lo que el modelo EFQM es la respuesta europea a las versiones japonesa y norteamericana del campo. El Premio Europeo a la Calidad se organiza y otorga para este modelo desde 1991. (Fragoso, J. T. 2011. p. 43.) EFQM propone un modelo que consiste en un conjunto de factores o criterios interrelacionados que definen una organización teóricamente buena que puede lograr y sostener los mejores resultados posibles.

Maderuelo Fernández, J. A. (2002) detalla que, para aplicar este modelo a entidades clínicas, servicios, disciplinas y, en general, a cualquier organización, es necesario realizar una evaluación de los distintos elementos que lo componen (valores, modelos de gestión, procesos, resultados, etc.) y aprobar los resultados.

Esencialmente, esta comparación nos permite identificar fortalezas y áreas de mejora para la entidad que se está evaluando, brindándonos una visión general del panorama relevante para la excelencia sostenible, según lo define el modelo. Desde esta perspectiva, el Modelo EFQM de Excelencia puede verse como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, esta tiene la ventaja de permitir una evaluación detallada y sistemática a nivel global. Un aspecto importante que determina la calidad de una organización.

### **5.9.4 El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**

Este modelo, desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), fue aprobado en 1999, en el marco de la Novena Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, en La Habana; En torno a él, se entrega cada año el Premio Iberoamericano de Calidad en diferentes categorías. (Fragoso, 2011 p. 44)

“El Modelo Iberoamericano, al igual que el Modelo EFQM, basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Son claves en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados”. (Navarro et al., 2013, p. 1062).

### **5.9.5 Marco Común de Evaluación (CAF)**

Por otra parte, Fragoso (2011) detalla que el diseño del CAF (Common Assessment Framework en inglés) se basa en el EFQM porque es el resultado de la cooperación de los Ministros responsables de la administración pública de la Unión Europea. Durante la Primera Conferencia Europea de Calidad en Administraciones Públicas celebrada en Lisboa en 2000, se introdujo intencionalmente la primera versión de CAF porque era un modelo fácil de usar (que se puede considerar como una puerta de entrada al uso de modelos más complejos) organismos públicos europeos realizar autoevaluaciones y, sobre esta base, utilizar técnicas de gestión de la Calidad para mejorar su desempeño y movimientos.

### **5.9.6 Modelo Ciudadanía**

“Este modelo, desarrollado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP), asociación española sin ánimo de lucro de la que se deriva el Premio de Derechos Civiles, consta de cinco variables: 1. Fundamentos de Planificación y Liderazgo, 2. Recursos del Departamento, 3. Grupos de influencia, 4. Procesos de planificación y sus métodos, y 5. Cómo comunicarse”. (Fragoso, J. T. 2011).

### **5.9.7 Modelo EVAM**

Fragoso, J. T. (2011) también explica el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM), que fue diseñado por la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (DGIECS) del Ministerio de Administraciones Públicas de España, corresponsabilidad bajo el Real Decreto 951/2005, creando un marco para la mejora de la calidad en la administración pública del estado. Este decreto establece



que el Ministerio de Administración definirá los modelos de gestión bajo los cuales se evaluarán las agencias estatales españolas.

### **5.10 El Modelo de Bessant**

Marin et al., (2014) explican que el modelo de implementación está basado en el desarrollo de ciertas rutinas compuestas por un conjunto de comportamientos que deben ser aprendidos y reforzados. El estudio de Bessant muestra que las compañías desarrollan estas habilidades o rutinas, y sus comportamientos asociados, de modo diferente obteniendo un impacto determinado en el rendimiento de las mismas. Esto parece indicar que el proceso de desarrollo de la mejora continua es evolutivo.

Como se puede ver en la figura 2, este modelo estructura el proceso de implementación de la mejora continua en cinco niveles etapas o capacidades que Marin et al., (2014) replican en su estudio:

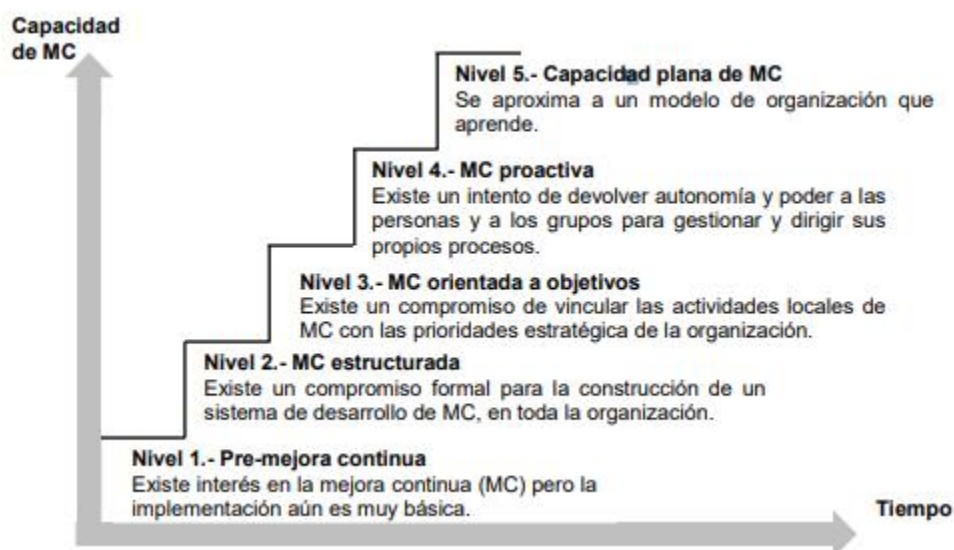
- Etapa 1. Existe interés en el concepto de mejora continua pero la implementación todavía es muy básica. Los problemas son resueltos de forma aleatoria. No existen esfuerzos formales o estructuras para mejorar la organización. Existen esfuerzos puntuales de mejora caracterizados por la inactividad y la no participación.
- Etapa 2. Existe un compromiso formal para construir un sistema que pueda desarrollar la mejora continua a través de la organización. Se introduce la mejora continua o una organización equivalente de iniciativas de mejora. Los operarios usan procesos de solución de problemas estructurados (8D, DMAIC o 6Sigma).
- Etapa 3. Existe un compromiso de enlazar las actividades de mejora continua, establecida a nivel local, con la estrategia global de la organización.
- Etapa 4. Existe un intento de dotar de autonomía y poder a las personas y a los grupos, para gestionar sus propios procesos. En especial, los propios operarios son capaces de detectar los problemas a solucionar (tanto explícitos como potenciales) y seleccionar aquellos que mantienen la mejora enfocada en las prioridades establecidas en la empresa o departamento.
- Etapa 5. Se aproxima a un modelo de “organización que aprende”. Comportamientos de aprendizaje extensivos y ampliamente distribuidos alcanzando la participación de la

mayoría de empleados, incluso contando con personas de las empresas de la cadena de suministro.

Tolamatl, J., et al. (2016) hablan de que el desarrollo de un nivel a otro se genera a partir de la adquisición de rutinas de comportamiento orientadas a la evolución de los sistemas de mejora continua, además identificaron que para la adopción de dichas rutinas de comportamiento es necesario establecer prácticas organizacionales y un proceso de aprendizaje que cada organización habrá de gestionar considerando un enfoque contingente. La estructura de este modelo resulta interesante aplicarlo en el programa de servicio social al contar con una base y estructura enfocadas a la calidad, lo que indica un avance en las primeras etapas.

## Figura 2

*Etapas de madurez de la mejora continua.*



*Nota: Etapas del modelo de madurez de la mejora continua propuesto por Bessant et al. (2001), presenta 5 nivel de madurez y cómo evoluciona la mejora continua a través de los distintos niveles y como se van generando mejores resultados en los indicadores de las organizaciones. Tomado de DESARROLLO DE SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA (p. 14), por Tolamatl, J., et al., 2016, theIBFR.*

El modelo sugiere que para poner en marcha la mejora continua, es necesario que se vayan adquiriendo una serie de rutinas o habilidades en la institución o empresa. Recoge un modelo de 8 rutinas (1- Mejora continua básica, 2- Implicación de operarios en mejora continua, 3- Mejora enfocada, 4- Soporte a la mejora continua, 5- Integrar mejora continua y estructura, 6- Mejora extendida, 7- Mejora del programa, 8- Organización que aprende), que agrupan 36 conductas relacionadas con la mejora continua. Marin et al., (2014).

El desarrollo de una cultura de mejora continua en las empresas está en la actualidad fuertemente asociado con el desarrollo de una cultura de la innovación. Bessant, por su parte va más allá y sostiene que el proceso de mejora continua dentro de una organización es un proceso evolutivo que sigue cinco niveles o etapas, (Bessant, Caffyn y Gallagher 2001 como se cita en Eguren, J. A., 2010), toda organización en función del nivel de implementación del proceso de mejora continua, está situada en uno de esos niveles que van desde una mínima estructuración hasta una máxima alineación con los objetivos estratégicos y una capacidad por parte de la organización para generar, implantar y mejorar una cultura de aprendizaje e innovación. El modelo de Bessant es un modelo difícil de implementar ya que no especifica qué es lo que hay que hacer para pasar de un nivel a otro, por lo que es necesario desarrollar planes de acción que permitan avanzar a la institución en los distintos niveles. Otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad de medición del nivel de la implantación de los modelos de mejora continua en las organizaciones. Para ello hace falta tomar medidas de indicadores clave ya que sin medidas no puede existir la mejora continua.

### **5.11 Autonomía en la mejora continua**

Como se cita en Faya et al., (2018), la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función del tipo de institución y del sector industrial, la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de proyectos, funciones o clientes. Asimismo, los beneficios de una empresa

cuando sus empleados tienen autonomía y los tipos de autonomía que influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores: el método de trabajo, los horarios y los criterios. (Smith 2016 citado por Faya et al., 2018).

Como ya se revisó, un factor fundamental para que los participantes de alguna organización alcancen la etapa 4 del modelo, es la autonomía para gestionar procesos operativos.

Para desarrollar prontamente una autonomía en el prestador de servicio social, viendo al programa como si se tratara de una organización, hay que establecer los elementos, factores y condiciones que impulsan la práctica de esta autonomía. Pérez-Bustamante y Sáenz (2010) sostienen que los sistemas de trabajo en equipos autogestionados refuerzan la creación de conocimiento, al facilitar que el trabajador se sienta integrado y comprometido con la planificación, organización y control de sus tareas. El trabajo en equipo satisface la necesidad de filiación de los individuos, aumenta su sentimiento de seguridad y facilita el desarrollo profesional a través de las relaciones interpersonales con los compañeros. También mejora la creatividad; en parte debido a la libertad de toma de decisiones y la pérdida del miedo a ser sancionado, ya que estas son tomadas de forma colectiva, diluyéndose la responsabilidad. Los equipos autogestionados proveen precisamente un espacio ideal para la autonomía, puesto que desarrollan múltiples funciones, requieren de la coordinación de los individuos y permiten limar las diferencias y limitaciones del conocimiento individual, a la vez que aumentan la capacidad para desarrollar nuevo conocimiento. Los equipos multifuncionales son adecuados para las actividades innovadoras, que requieren creatividad. Por el contrario, los equipos especializados son útiles para trabajos más rutinarios, en los cuales la masa crítica es un factor esencial para el desarrollo de conocimiento. Ambos son necesarios por igual.

“La autonomía e independencia son factores que caracterizan a las personas que buscan situaciones laborales en las que pueden sentirse libres de las limitaciones impuestas por la organización para desarrollar sus competencias, lo cual les permite ser más productivos”. (Schein 1990, citado por Faya et al., 2018).

En un estudio de autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana, Faya et al., (2018) concluyen que existe relación directa entre autonomía del trabajo con la satisfacción laboral de los trabajadores.

## **5.12 Satisfacción laboral**

Robbins y Judge (2013) afirman que la satisfacción laboral alude a un sentimiento positivo. Este sentimiento se relaciona con la evaluación que hace la persona de su puesto de trabajo considerando que a un alto nivel de satisfacción corresponde sentimientos positivos mientras que, si hay insatisfacción, la persona tendrá sentimientos negativos. Sin embargo, la definición no se queda con la referencia a un estado sentimental, sino que lo relacionan con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral.

Los empleados tienden a comparar los aportes que proporcionan con las retribuciones que perciben, y también comparar con lo que reciben otras personas. León, L. K. (2016) detalla algunas teorías relevantes sobre satisfacción laboral, a continuación, rescato dos que tienen cabida en el tema central.

### ***5.12.1 Teorías de satisfacción laboral y relación con el clima organizacional***

Teoría de la Equidad, Adams (1963-1965). (Basada en el proceso, considera la situación en su conjunto): (Adams 1963 citado por Chiang et al. 2010) detalla que el sujeto estará satisfecho si percibe equidad. Sentirá insatisfacción cuando la percepción sea de injusticia y de inequidad. Agregan que Adams postula una teoría basada en la equidad o la igualdad, según la cual, se cuestiona que sean variables determinadas (por ejemplo, hechos, factores y otros) las que en sí mismas motiven.

El núcleo principal de la formulación de Adams se centra en el proceso de comparación social. Sólo se experimenta equidad o inequidad si existe ocasión de compararse con los demás y se percibe que la relación entre contribuciones y resultados, coincide o no con la relación de otras u otras personas. Fruto de esta comparación no sólo entre individuos, sino también entre colectivos, resulta la sensación de equidad o inequidad, de justicia o injusticia.

Teoría de la finalidad de Locke (1984): La propia realización, éxito profesional, metas y objetivos conscientes del trabajador constituyen una fuente de satisfacción y motivación para el trabajador. Las ideas conscientes de un individuo regulan sus acciones.

La persona que trabaja, siempre intenta conseguir algo en función de unos objetivos conscientes. Cuanto mayor sean los objetivos asumidos conscientemente por una persona, mayor será su nivel de ejecución; y consiguientemente, mayor será su nivel de satisfacción si alcanza los objetivos.

De acuerdo con Robbins (1998), la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la empresa, sus superiores, compañeros de trabajo, participación en las decisiones, reconocimientos, condiciones de trabajo, etc. De modo que la satisfacción laboral se presenta como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Entonces, la motivación laboral es una predisposición positiva de los trabajadores para realizar las tareas que tienen encomendadas. Es por ello la importancia que tienen para las organizaciones el comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos. La motivación en los colaboradores de una compañía es importante debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la organización y de esta manera puede generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de

oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

Encontrar el origen de la insatisfacción de los empleados no siempre es fácil. Los empleados pueden quedarse o quejarse de un aspecto de su trabajo cuando en realidad les molesta otra cosa. Incluso si no es un supervisor, puede quejarse de las condiciones de trabajo y las comidas del comedor. Los empleados pueden ser reacios a revelar sus quejas reales si temen represalias por las críticas. Si las quejas son generalizadas entre los empleados, usar encuestas anónimas es una buena manera de averiguar por qué, pero este método también puede fallar si los empleados sospechan demasiado.

(Atalaya, 1999, Como se cita en Riccer, y Carruitero, 2014), el método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios.

La satisfacción laboral podría definirse como la relación del trabajador ante su propio trabajo y estilo, el cual se fundamenta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla a través de su trabajo. Las relaciones se definen colectivamente por las características reales del trabajo y las percepciones de los empleados sobre lo que "debería ser".

Como se cita en Juárez (2011), Hackman y Oldham (1980) identifican cinco dimensiones que determinan la satisfacción laboral, las cuales se enuncian a continuación:

1. Variedad de habilidades: es el grado en el que un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2. Identidad de la tarea: la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.

3. Significado de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

4. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Donde se recalca la importancia y relación de la autonomía respecto a la satisfacción laboral, apareciendo como factor sustancial.

5. Retroalimentación del puesto: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

### ***5.12.2 Libertad laboral e independencia a distancia***

Para lograr esta autonomía, el empleado debe identificar su propio estilo de trabajo, a través de la comparativa con sus compañeros dentro del trabajo en equipo respecto a una misma tarea. Aguilar y Soto (2017) mencionan, a grandes rasgos, que esta identificación lleva a reconocer la propia manera de concebir el proceso de investigación, la dinámica de desarrollo y la forma que deben tener los productos.

Con el traslado obligado al trabajo a distancia, también llamado teletrabajo, en tiempos recientes, se vieron presentes repercusiones respecto a la libertad que presenta el trabajador, o, en este caso, al prestador de servicio social, provocando el cuestionamiento de qué tantas situaciones libres de limitaciones impuestas por las organizaciones se han privado del trabajador.



Pérez, C (2010) rescata esta evolución de la implementación del teletrabajo que ha ido acompañada de diferentes conceptualizaciones. Para lo anterior, engloba la definición del trabajo a distancia con tres elementos esenciales:

- La ubicación: el trabajo se realiza en un lugar físico diferente de donde se necesitan los resultados.
- Debe desarrollarse un uso intensivo de las TIC.
- Debe existir un vínculo de comunicación con el empleador o contratista.

Respecto a la llegada repentina del trabajo sincrónico a distancia, las instituciones no se dieron el tiempo de adaptar con efectividad el esquema de trabajo rutinario que manejaban de forma presencial, lo que orilló a improvisar ciertas costumbres que se le implantarían al trabajador con el auge de las plataformas digitales de videoconferencias y entregas de actividades académicas.

Según Pérez, C. (2010), el teletrabajo supone la posibilidad de poder, en primera instancia, autoorganizarse el tiempo y el espacio de trabajo de la manera que más les convenga, sin contar las supuestas comodidades que ofrece el hogar del empleado, incluyendo así la elección de horarios y posición para hacer las tareas. En esta línea, la libertad que otorga el teletrabajo a los trabajadores, esta capacidad de autogestión, sugiere, que pueda trabajar a su aire, a su ritmo.

De acuerdo al estudio y entrevistas realizadas por Pérez, C. (2010), esta posibilidad de trabajar con el ritmo y en el horario que uno quiera repercute en gran medida en el resultado del trabajo realizado. Así, la gran mayoría de las personas consultadas afirman que cuando teletrabajan sienten que aprovechan más el tiempo, que son más productivos y que la calidad del trabajo realizado en casa es mucho mayor. Este hecho se debe principalmente a que en casa trabajan más tranquilos porque están solos y no tienen las interrupciones propias de la oficina: llamadas de teléfono, interrupciones de los compañeros, las pausas para el café, el tiempo de comer que se alarga, etc.

Una complicación presente es la discrepancia en el punto de vista de los involucrados, el supervisor tiene una cierta perspectiva e idea de las facilidades que tiene el trabajador al laborar desde su hogar, pero escasea la consideración de factores ajenos al empleado que pueden permear en la entrega de un producto final, y

viceversa, el no tener presente a todas las partes y no controlar el ambiente de trabajo grupal genera un punto ciego entre la concepción del trabajo y libertad del otro.

Como menciona Pérez, C. (2010), el efecto más perverso del teletrabajo, su trampa, es el riesgo de no desconectar nunca, de estar siempre disponible para el trabajo.

Una vez revisados estos factores, se puede construir una propuesta que tome en cuenta qué necesita saber el prestador de servicio social del programa para sus actividades diarias y otorgar materiales eficientes en su desempeño.

## **6. Propuesta de un curso de capacitación para el programa de servicio social**

Para este programa de servicio social, retomo mi propuesta de tomar como base los modelos de mejora continua para obtener mejores resultados en la calidad, utilizando el modelo de Bessant, puedo encaminar el estudio de, particularmente, la Etapa 3 que habla sobre ya tener encaminados los objetivos de la mejora continua en la calidad, esto rescatando el trabajo de Marin et al., (2014) donde amplían el modelo mencionando rutinas como la mejora enfocada e integración, y el uso de facilitadores que son acciones, políticas, estructuras, procedimientos o recursos que propone la institución u organización y que permiten la implantación y evolución de la mejora continua. Los facilitadores que propongo estudiar para este programa son: líder de autoridad, estilo participativo, estrategia, indicadores, abrir canales de comunicación, metodología de soporte y organización en células y equipos.

Para esto, como menciono en el marco teórico, es esencial identificar indicadores para evaluar la mejora continua y así poder calificar los resultados. Igualmente, la necesidad de gestionar organizacionalmente facilitadores, prácticas organizacionales potenciadoras o inhibidoras, lo que implica modificar la forma de hacer las cosas. De esta forma, nombrar como factores a las características esenciales que debe tener el programa de servicio social a través de una investigación teórica dentro de las actividades que se efectúan en el servicio.

A modo de integrar a los equipos de trabajo y participantes del programa de servicio social, sugiero generar un grupo rotativo de mejora, encargado de emplear este modelo de manera constante para hacer una evaluación paulatina. Algún tipo de círculo de calidad adaptado al programa de servicio social y los inscritos, “Un círculo de

calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad” (Palom, 1991, p. 35).

Marin et al., (2014) indican que las organizaciones y, en este caso, las instituciones, de forma natural generan una transición entre las etapas de la 1 a la 3 del modelo Bessant, el reto radica en las posteriores etapas, ya que implica un cambio más profundo en el sistema establecido de mejora. Se debe encontrar la manera de generar hábitos en los participantes, implantar una filosofía a través del entrenamiento en el personal. Basándome ampliamente en un estudio de caso de la Universidad Politécnica de Valencia, propongo una estructura metodológica para llevar a cabo en las rutinas del programa. Autores señalan que el paso por las fases 1, 2 y 3 es más o menos incremental. Marin et al., (2010) explica que no requiere de cambios drásticos en la empresa y se puede ir realizando con experiencias piloto que se van extendiendo en las áreas donde hay menos resistencia. Sin embargo, todos los directivos coinciden en que el cambio para pasar de la fase 3 a las siguientes, es un cambio bastante radical y supone una ruptura significativa ya sea de la estructura organizativa, de los estilos de liderazgo o bien, de la cultura tradicional con la que iniciaron el proceso muchos de los departamentos de cada una de estas empresas. Propongo impulsar la transición a la etapa 4 del modelo, que conlleva tener una proactividad en la mejora continua, emergiendo una autonomía en los participantes, lo anterior en un lapso de tiempo considerado óptimo y funcional para el prestador de servicio social, como para el programa mismo.

Al haber formado parte de este programa de servicio social por seis meses, el estudio de caso resulta una herramienta útil para establecer en qué etapa del modelo se encuentra, como lo explica Simons, (2011), a través de fundamentos dados por la observación y vivencia, en donde, la principal finalidad es investigar la particularidad, la unicidad, del caso singular, al ser del tipo cualitativo, centrarme en datos subjetivos y entender la complejidad de este sistema delimitado, los participantes, a través del análisis y la interpretación, me brindarán información sobre cómo piensan, cómo sienten y cómo actúan.

Como prestador de servicio social de este programa, no sólo puedo hacer una evaluación cualitativa del entorno, también tengo acceso a los productos generados en un semestre de trabajo de autoría propia y en equipo, al igual que de archivos e información documentada de generaciones anteriores que se han conservado para la fundamentación de los próximos trabajos, tales como cartas descriptivas, manuales de capacitación, investigaciones documentales, presentaciones, esquemas, formatos, etc.

El programa tiene como objetivo, mejorar los servicios ofertados en instituciones públicas a través de la aplicación de los principios de calidad a través del desarrollo, por parte del prestador de servicio social, de competencias para fungir como consultor en la implementación y evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo el estándar de la Norma ISO 9001:2015, es un programa donde la calidad es prioridad en cada actividad y movimiento que se realice, por lo que puedo clasificar las actividades y comportamientos observados en las siguientes etapas del modelo:

**Etapas 1:** El interés es claro, está presente desde la concepción del objetivo, al basarse en la norma ISO 9001:2015 que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. ISO (2015).

El programa de calidad va dirigido para ESPORA Psicológica, que existe como una atención profesional, especializada y gratuita, dirigida a la comunidad estudiantil perteneciente a la UNAM, particularmente en la sede de la Facultad de Ciencias, donde el contacto directo es con los representantes de los psicoterapeutas (egresados de la Facultad de Psicología), expresando implícitamente el compromiso con la calidad y la mejora continua al tener las bases en su formación profesional de lo que implican para una organización estas prácticas y hábitos.

La iniciativa de mejora continua surge con la creación de ESPORA Psicológica en 2011, y de este programa, evaluando, con expertos en el tema de calidad, lo que conlleva la creación de un programa de servicio social. La Mtra. Jeannette Berenice Tierrablanca Bermúdez, habiéndose formado y especializado en temas de calidad, funge como supervisora del programa.

**Etapas 2:** En el año 2020 comienza la primera generación de participantes inscritos a este programa de servicio social con modalidad en línea, inicia la implementación de borradores y esquemas con compromisos que deben cumplir los alumnos o pasantes. Con base en la metodología de un Sistema de Gestión de la Calidad se les presentan los temas introductorios y se plantea el estilo de trabajo individual y grupal. Se establecen normativas y compromisos de parte de la supervisora y participantes, a través de reuniones sincrónicas abordan objetivos y empiezan a implementar en la práctica los conceptos de lo que representa la mejora continua.

Para este punto, identificar áreas de oportunidad en cada producto entregable es prioridad para continuar desarrollando y elaborando nuevos procesos de mejora en cada actividad. De los participantes fueron emergiendo líderes en esta etapa, creando iniciativas de mejora, protocolos de sugerencias y horarios para reunirse de ser necesario y generar productos basados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

A nivel individual, los participantes del programa empezaron a identificar el propio estilo de trabajo, siendo una competencia a desarrollar, al mismo tiempo, añadieron a su comportamiento la joven filosofía que caracteriza a este programa, incluso viéndose reflejado en la cotidianidad de sus acciones, en su vocabulario, en la forma de desempeñarse en sus asignaturas si era el caso de estudiantes activos, en la comunicación y cómo se dirigían a sus compañeros de trabajo durante las sesiones en equipo, incluso para reuniones de tonos informales.

**Etapas 3:** Como diversos autores han señalado, la mayoría de organizaciones se ubica en esta etapa, al contar con compromisos y objetivos a corto, mediano y largo plazo a nivel de la empresa, o en este caso, del programa. Para este punto, el programa ya cuenta con ciertas estrategias controladas, con niveles de participación de los miembros en un grado cotidiano, ellos conocen la necesidad de un trabajo activo y proactivo durante su jornada y estancia dentro del programa, han identificado la

diferencia, en comparativa, con otros programas o situaciones académicas en las que hayan sido parte.

La mejora continua representa los medios, los materiales, el cómo y para qué al realizar sus actividades. Han vuelto rutinarios los canales comunicación y cuentan con una metodología clara y constante que la supervisora les presenta, su forma de trabajar en equipos la han conformado por duplas, integrando así a un participante que está por finalizar su periodo de servicio social y uno que recién ingresa, de este modo buscan darle continuidad a meses de trabajo y evitar un reinicio de procesos, basta con un par de semanas para que el nuevo integrante esté al tanto del trabajo presente y la situación con ESPORA Psicológica y del programa del que ahora forma parte fundamental. Considero que este servicio social se encuentra en esta tercera etapa del modelo con base en lo que presencié en mi periodo de trabajo, observé un significativo cambio al comparar el primer mes de trabajo con el sexto respecto a la metodología de la generación que entregaba la documentación en mi ingreso y a la que yo entregaba al egresar. Siendo así un perfecto ejemplo de lo que es la mejora continua y el compromiso con la calidad que hacemos los que formamos parte de este programa.

Al momento de avanzar en la certificación de calidad para ESPORA Psicológica, rescatábamos documentos de nuestros antecesores y, a partir de estos, desarrollábamos complementos y nuevos materiales como investigación documentada y presentaciones, siempre priorizando la mejora continua, lo anterior se vio reflejado en revisiones grupales, en su mayoría de ocasiones con la supervisora, para que en conjunto identificáramos áreas de oportunidad que iban desde lo teórico de la información hasta lo visual, buscando que siempre se cumpliera con el propósito e intención comunicativa hacia quien iba dirigido el material, hubo situaciones en las que nos enfocamos a los psicoterapeutas de ESPORA Psicológica y en otras a estudiantes de prácticas profesionales, marcando una brecha relevante entre poblaciones.

Dentro del temario que impartimos en nuestras múltiples sesiones informativas como capacitaciones o cursos, era la fuerte presencia de la norma ISO 9001:2015 en sí, lo que se volvió como una especie de repaso constante para los miembros del programa, retroalimentando esa filosofía que mencioné anteriormente, cultivando la percepción del trabajo y sus resultados al hacer una entrega.

Los participantes no fuimos los únicos con la presencia de estos elementos, el programa mismo presentó actualizaciones en mi estancia, convirtiéndose en una institución que aprende, que se replantea los métodos para llegar a sus objetivos, la comunicación con los miembros inscritos, la manera de hacer llegar la información para su correcta interpretación, creando canales de interacción con la supervisora más directos a través del uso de las TIC, cambios que influyeron en el estado de ánimo y las motivaciones de los participantes, nuevamente refiero a la comparativa con el primer mes y el último, promoviendo el señalamiento de áreas de oportunidad entre los mismos compañeros, buscando alternativas para la solución de problemas, mostrando un compañerismo que se vio reflejado en los archivos de trabajo generados en equipo e individuales.

Otro aspecto que hace enriquecedor a este programa de servicio social en lo que respecta la mejora continua, es la manera que integra a otros programas dirigidos por la Mtra. Tierrablanca, resultando en un ambiente transdisciplinar con integrantes de diferentes áreas de formación como estudiantes de psicología, administración de empresas y pedagogía. Al generar una revisión en distintas etapas de un producto, con cada estudiante aportando desde su perspectiva profesional un elemento distintivo a un mismo trabajo, revelando así un complemento con los demás programas que aportan a cada miembro para el desempeño propio.

Pese a que el programa de servicio social se enfoca primordialmente a la certificación en calidad de ESPORA Psicológica, este no se limita en cuanto a actividades a realizar que estén relacionadas a la filosofía de mejora continua que busca implementar en los miembros. Ya que las reuniones, asesorías y trabajo síncrono con ESPORA Psicológica están sujetas a disponibilidad de horarios de los representantes psicoterapeutas de la Facultad de Ciencias, hay momentos en que la práctica de los conceptos, esquemas y modelos que le competen a la calidad son empleados en otro tipo de actividades, tales como formar parte de un curso de prácticas profesionales de introducción a la calidad para estudiantes de la Facultad de Psicología, se emplearon diversas técnicas en la realización de actividades como prestador de servicio social, la que predomina resulta ser la elaboración de rúbricas y manejo de plataforma digitales para un proceso de enseñanza-aprendizaje sobre las

cláusulas de la norma ISO 9001:2015 dirigido a alumnos inscritos a prácticas profesionales.

Esta labor implica una comprensión extensa de los temas que se abordan, haber estudiado la norma en aspectos teóricos y prácticos, así como identificar estrategias de enseñanza a estudiantes universitarios, como psicólogo profesional es esencial conocer desde los primeros años de formación los procesos de enseñanza-aprendizaje en donde participa la psicología educativa, ya comprende el entorno institucional y como los rasgos del alumno interaccionan para obtener como resultado el desarrollo de los procesos cognitivos en el aprendiz, recalcando la necesidad constante de que el alumno de psicología no debe limitarse a abordar una problemática o fenómenos de manera unidisciplinar, siempre traer al trabajo presente conocimientos de diferentes áreas de formación.

Al fungir como docente o moderador de exposiciones referentes a la norma, se trabaja junto a profesionales de otras áreas como estudiantes de la carrera de administración, ampliando de esta manera el panorama de conocimiento y aportaciones, en este ejemplo, de diferentes disciplinas, La educación superior interdisciplinaria tiene como objetivo el desarrollo de habilidades que permitan cruzar las fronteras disciplinarias e integrar el conocimiento de dos o más disciplinas para explicar un fenómeno, resolver un problema, crear un producto o plantear una nueva pregunta en formas que hubieran sido imposibles o improbables a través de una sola disciplina. (Corbacho, A. 2017).

Las habilidades obtenidas con estas actividades de enseñanza-aprendizaje se identifican como un proceso práctico de metodologías revisadas en los primeros años de formación, es un escenario real de cómo explicar ciertos temas, al mismo tiempo que se refuerza el conocimiento mismo de la norma ISO 9001:2015, ya que, mientras más se explica lo que comprendes, mejor lo asimila incluso el propio expositor. Presentando así, un objetivo que consiste en la comprensión y el mejoramiento de la educación, buscando en todo momento alternativas de mejora continua respecto a cómo explicar, exponer y practicar los componentes de la norma.

Desde este punto de vista, el trabajo del psicólogo es muy necesario durante todo el proceso de capacitación y en la intervención de problemáticas que surgen en



cada uno de los componentes antes mencionados de dicho proceso, como explica Navarrete, J. (2017).

Jaitin R. (1988) citado por Navarrete, J. (2017), la tarea del rol del psicólogo, es hacer comprender los factores que determinan los hechos en función de los grados de conciencia, de las posibilidades de comprensión que ofrece el contexto. Debe estar en condiciones de enfrentarse con las resistencias grupales con las cuales debe operar, y a partir de las cuales debe encarar su accionar.

El papel del psicólogo, en procesos de enseñanza-aprendizaje, está implicado en la comprensión y análisis de las condiciones donde se mueve el individuo; para el psicólogo educativo es muy frecuente encontrarse con dificultades o problemáticas en las que debe intervenir de manera profesional y ética para la solución de dichas circunstancias, reforzando así el cómo actuar ante situaciones que se pueden presentar en el campo laboral frente a otros profesionistas.

Así mismo, se utilizan las plataformas digitales, resulta trascendental, ya que en tiempos actuales se ha modificado la manera de acceder, distribuir y utilizar información para el aprendizaje en área académica, profesional o de investigación, por lo que el correcto uso de plataformas como Google classroom ha mantenido relevancia para el actuar como prestador de servicio social, se han convertido en un fenómeno que afectan la propia naturaleza del conocimiento, reforzando de esta manera las competencias de adaptación al cambio y manteniendo un constante compromiso con la mejora continua, la cual se sabe, es primordial en el trabajo de calidad, es necesario ampliar la práctica de este tipo de medios y herramientas para desempeñar una mejor labor de servicio, se llega a esta conclusión al haber identificado en el proceso diversas áreas de oportunidad durante el trabajo.

Para esta labor, también se trabajó en la elaboración de rúbricas para evaluar las actividades de los alumnos inscritos a prácticas profesionales. De acuerdo con Gatica, F. (2013), la rúbrica analítica se utiliza para evaluar las partes del desempeño del estudiante, desglosando sus componentes para obtener una calificación total. Puede utilizarse para determinar el estado del desempeño, identificar fortalezas, debilidades, y para permitir que los estudiantes conozcan lo que requieren para mejorar. Estas matrices definen con detalle los criterios para evaluar la calidad de los

desempeños, y permiten retroalimentar en forma detallada a los estudiantes.

Resaltando la importancia de la presencia de rúbricas para el proceso enseñanza-aprendizaje, Gatica, F. (2013) explica que la rúbrica presenta tres características clave:

- Criterios de evaluación. Son los factores que determinarán la calidad del trabajo de un estudiante. También son conocidos como indicadores o guías. Reflejan los procesos y contenidos que se juzgan de importancia.

- Definiciones de calidad. Proveen una explicación detallada de lo que el estudiante debe realizar para demostrar sus niveles de eficiencia, para alcanzar un nivel determinado de los objetivos. Estas definiciones deben proporcionar retroalimentación a los estudiantes.

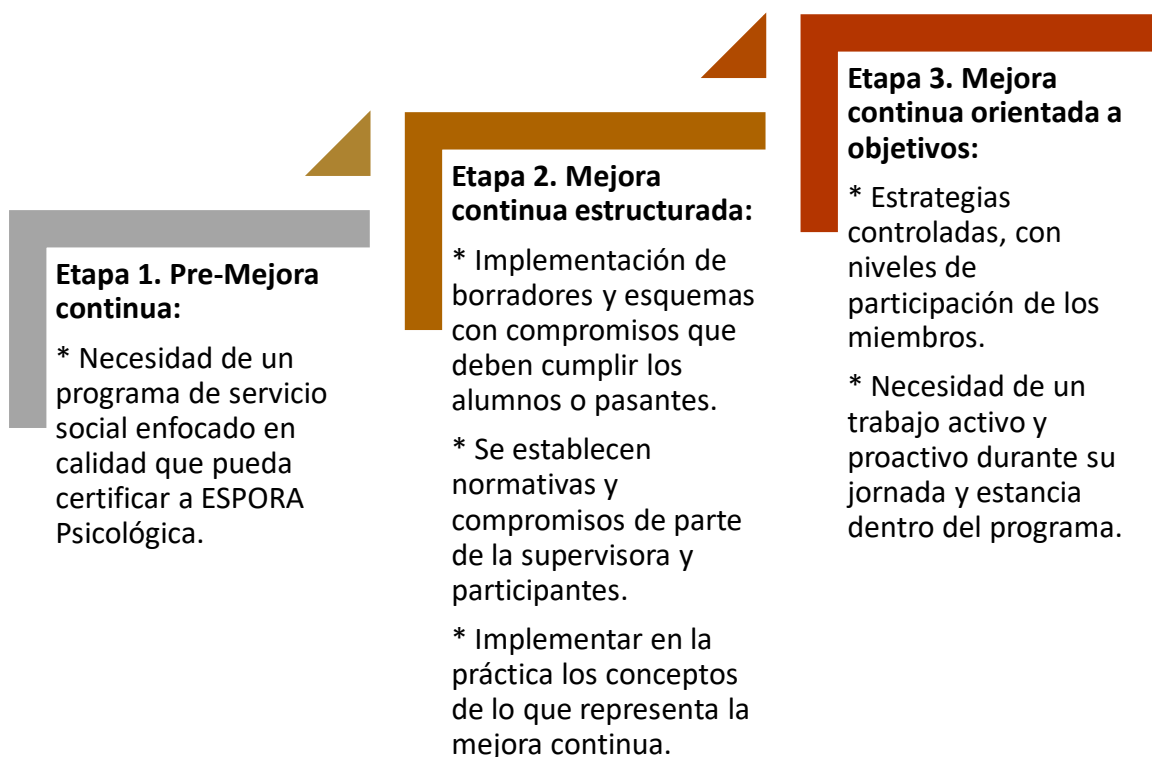
- Estrategias de puntuación. Se consideran cuatro niveles: desempeño ejemplar; desempeño maduro; desempeño en desarrollo y desempeño incipiente.

El programa designa algún periodo de tiempo para específicamente la mejora continua de sus procesos y procedimientos, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2015) define al primero como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, la organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas. Y definiendo a los procedimientos como la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso mismo. ISO 9000 (2015). Durante este periodo de mejora, los participantes elaboran nuevos medios para abordar temas introductorios al programa de servicio social haciendo una autoevaluación y una evaluación de cómo fue su experiencia al inicio de este, identificando las áreas de oportunidad en la inducción y la metodología para llevarla a cabo con los nuevos miembros que están próximos a incorporarse, haciendo más ágil el proceso de adaptación al programa y la creciente filosofía que se imparte a los alumnos, esto a través de medios digitales como lo es la plataforma de google classroom al que todos los participantes tienen acceso para proporcionar archivos y

proponer actividades que despierten en el recién ingresado la identidad con el programa y ESPORA Psicológica.

### Figura 3

*Etapas de madurez de la mejora continua del modelo Bessant a través del programa del servicio social desde su origen hasta el presente.*



**Etapa 4 y 5:** Retomando el objetivo de este escrito, la transición a la cuarta etapa es poco frecuente e imperceptible en la mayoría de las organizaciones, aunado a la ausencia en la literatura que aborde el paso a estas etapas más avanzadas. Marin et al., (2014). La gran ventaja que se debe destacar de este programa de servicio social, en comparación con las organizaciones en donde se ha buscado implementar o se han evaluado las etapas del modelo Bessant, es que el programa está completamente enfocado en la calidad y la mejora continua, Empresas donde el resultado final son servicios públicos, productos tangibles, ven a la calidad como una característica extra,

no una prioridad, no un todo, por más auditorías que se efectúen, la calidad misma no es el elemento determinante y central como en este programa, indicando que cada uno de los miembros está consciente de que la evolución de su programa está condicionada por la adquisición de comportamientos, habilidades y hábitos, los mismos que se les mencionan y enseñan desde el curso de inducción al servicio social, dando un enorme paso que da pauta a la conversión de etapa 3 a 4 dando indicios de la 5.

Continuando con la evaluación cualitativa de la forma de trabajo y actitudes de los prestadores de servicio social, y así mismo, tomando en cuenta mi experiencia respecto a los indicadores de mejora continua en el propio estilo de trabajo, la autonomía individual y en grupo de los procesos, identificar las áreas de oportunidad con mayor facilidad, autogestionar el modo de alcanzar objetivos, entrar a un cambiante entorno de enseñanza-aprendizaje, anticiparse a las potenciales complicaciones en el trabajo y proponer soluciones competentes sin la necesidad de asesoría de, en este caso, la supervisora, poniendo como prioridad la esencia del programa, la calidad, considero que los indicios o señales de esta posible etapa 4, se comienzan a vislumbrar aproximadamente entre el quinto o sexto mes de prestación de servicio social, volviéndose una adquisición poco útil ante la inminente conclusión de este. Los Lineamientos y Normas de Operación del Servicio Social Universitario (2017) dictan que “El servicio social deberá prestarse durante un tiempo no menor de 6 meses ni mayor de 2 años y el número de horas que requiera será determinado por las características del programa al que se encuentre adscrito el alumno, pero en ningún caso será menor de 480 horas y podrá realizarse de manera presencial y/o a distancia”, ubicando a este significativamente importante sexto como el límite estándar al que me voy a apegar para elaborar la propuesta de que los prestadores de servicio social desarrollen la ya descrita autonomía de mejora continua que detalla el modelo de Bessant para la etapa 4 y 5.

Por lo que presento una propuesta de capacitación a los prestadores de servicio social, en materia del modelo, al mismo tiempo que deberán realizar actividades para fortalecer las competencias y aptitudes descritas anteriormente (satisfacción laboral, identificación del propio estilo de trabajo, libertad laboral a distancia y autonomía y autogestión en sus procesos) que se requieren para que avancen a estas etapas

finales del modelo de madurez de mejora continua. La capacitación está pensada para darse en un periodo de treinta sesiones, de tal manera que se imparta una hora por día, la que deberá ser tomada de la primera hora de sus actividades de servicio social diario. El fin será que, al término de estas treinta sesiones, los prestadores de servicio social desarrollen competencias, habilidades y hábitos en la práctica diaria de las actividades de lo que resta de su servicio social, a través de las distintas técnicas de enseñanza-aprendizaje empleadas.

### **Resultados obtenidos**

Rescatando los aspectos teóricos metodológicos del presente, se entregan materiales para una capacitación que puede ser empleada en el programa de servicio social “Formación de Competencias Profesionales para la Mejora de la Calidad en Instituciones, bajo la Norma ISO 9001:2015” dirigido a los alumnos participantes que funjan como prestadores de servicio, esto a raíz de la necesidad por implementar la mejora continua y la calidad de forma eficaz ante su incorporación al programa, ya que es necesario para desempeñar sus actividades en la certificación de ESPORA Psicológica. Debido a que la estancia en el servicio social es apenas de seis meses, esta capacitación está pensada para apresurar la formación de competencias y desarrollo de actitudes y habilidades críticas requeridas para generar autonomía en la mejora continua para cada participante, logrando así la transición en la etapa 3 a la 4 del Modelo Bessant. A continuación, se enlistan los materiales generados para la capacitación:

**Carta descriptiva:** Cuenta con la información y estructura de los temas requeridos para el curso, detalla los tiempos y los objetivos específicos de cada uno, así como los aditamentos necesarios.

**Manual del instructor del curso denominado “Autonomía en la mejora continua dentro del servicio social”:** Cuadernillo esencial para el instructor del curso con instrucciones para hacer llegar toda la información al usuario, utiliza imágenes gráficas del material en Power Point para el uso correcto de cada diapositiva. Precisa Indicaciones del uso del manual, repertorios de entrada, requerimientos del lugar de instrucción, equipo y material de apoyo, guía de instrucción y encuadre. Posteriormente se introducen los temas de mejora continua, adopción de estrategia de calidad, espiral de la excelencia, investigación de la acción, método científico, modelos de calidad, modelo Bessant, la autonomía y autogestión para la mejora continua, filosofía en las organizaciones, filosofía de ESPORA Psicológica, filosofía del programa de servicio social, filosofía organizacional, satisfacción laboral, teoría de la equidad, teoría de la finalidad, relación entre clima laboral y satisfacción laboral y libertad laboral e independencia a distancia. La selección del orden y utilización de estos temas se considera esencial para la comprensión de los alumnos participantes sobre cómo

deben ser sus habilidades y competencias para obtener autonomía en la mejora continua, marcando así un importante salto a la etapa 4 del modelo Bessant.

**Cuestionario de evaluación final:** Un seguimiento de lo aprendido a lo largo del curso, preguntas básicas para el repaso de conceptos teóricos que servirán para medir el aprendizaje del mismo.

Para los fines de este escrito, se recopiló información respecto a un modelo poco citado en bibliografía mexicana, es enriquecedor realizar la investigación teórica al respecto y cómo puede implementarse en un programa de servicio social que está meramente enfocado en la calidad. Proponer los caminos y herramientas para este cometido, implican un reto dentro de la práctica de la psicología como disciplina, nutriendo mi formación y ejercicio como profesional de la salud.

En mi paso como prestador de este programa de Servicio Social, desarrollé competencias que me prepararon para el paso al campo laboral, una a destacar, la tolerancia a la frustración; entendiéndose como la capacidad para mantener el comportamiento y estado emocional de impotencia bajo control ante las dificultades que supone alcanzar una meta, esto de acuerdo con Guibert y Lera, (2020), el programa de servicio social, como muchos otros, atravesaban el reto de adaptación y migración a modalidad en línea, fomentando a los prestadores de servicio a descubrir alternativas de aprendizaje y enseñanza.

A nivel personal, este programa me brindó una perspectiva realista de lo que puede resultar el mundo laboral, cómo interactuar en equipo para llegar a un producto, contando con la riqueza que brindan otras profesiones al trabajar a la par. También el conocer la forma de presentar entregables que tienen que ver con las actividades de un psicólogo organizacional en una empresa, los conceptos en el área de calidad, el impacto de los procesos, hasta cómo expresarse con los términos adecuados, ya en una empresa, trabajando, me facilitaron la comunicación y la interacción con otros directivos la comprensión del lenguaje empresarial es esencial para incorporarse por completo más rápido a la organización.

Normalmente dentro del aula sólo se explora superficialmente las actividades de un puesto de psicólogo organizacional, por más esfuerzos de parte de la docencia que se lleven a cabo, tristemente muy pocas veces se aproxima a la realidad, este

programa de servicio social es acertado a la hora de exigirle a los participantes, resulta distinto a otros programas en este aspecto, los requerimientos causan deserción temprana en participantes que no disponían salir de la zona de confort, significaba estar en todo momento (dentro del horario establecido) atento a instrucciones, trabajando activamente y tener preparados los materiales para cuando sean requeridos.

Lo que más he requerido en el trabajo que obtuve en el servicio social, es la agilidad y técnica para elaborar capacitaciones eficientes, el proceso de enseñanza-aprendizaje fue de lo más repetido en el programa, las sesiones al impartir el curso intersemestral fue crucial ya que fue en línea, actualmente las herramientas de reuniones a distancia se han adoptado para ser recurrentes en muchas empresas, aunque las limitaciones por reunirse presencialmente han disminuido, se mantienen estas prácticas para agilizar la comunicación, entonces formó parte de mi experiencia para coordinar capacitaciones y cursos de todo estilo con estas plataformas digitales, buscando siempre garantizar el aprendizaje de los alumnos.

Llevar a la práctica la implementación del modelo Bessant con esta propuesta de capacitación, encaminará una nueva forma de ver el servicio social y sus actividades, implicaría formar competencias profesionales necesarias para salir al campo laboral con una perspectiva de autonomía en los trabajos de los prestadores de servicio, la mejora continua podría ser parte de su día a día, lo adoptarían como parte de su cotidianidad.



### **Recomendaciones y/o sugerencias**

Cabe resaltar la importancia de la implementación y evaluación constante de la calidad en las instituciones, la calidad crea mejores productos y servicios, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad financiera de las empresas. Es un factor motivador y unificador para los empleados porque es el objetivo rector de todas las actividades de la organización, ayuda a mejorar la imagen de los bienes y servicios, aumenta la satisfacción del cliente, lo que incide en su fidelización.

La principal dificultad para implementar este modelo, es el tiempo que le toma a una organización proponer las conductas que deben adoptar, se han visto periodos largos en otros estudios, por eso, recalco que el presente es una propuesta, notando las facilidades que este programa puede ofrecer en relación a sus objetivos y prácticas. Que el eje central del programa sea la mejora continua, no garantiza un correcto uso del modelo o, incluso, de una transición entre las Etapas del modelo de madurez de la mejora continua en un periodo de meses.

En futuros trabajos, lo más recomendable podría ser alguna especie de taller con más duración y que se imparta previo al servicio social y no a la par. Otra observación respecto al tiempo limitado que un servicio social puede proporcionar, es que no ingresan en el mismo momento todos los prestadores de servicio social, entonces no alcanzan a obtener un “ritmo” de trabajo en relación a sus compañeros, puede ser una dificultad la renovación constante de participantes.

Posiblemente sea una representación del modelo y la transición de sus etapas en esencia, pero quizá no sea aplicable por lo anterior y la cantidad de integrantes del programa de servicio social.

Al mismo tiempo, para realmente garantizar que se está generando un impacto con esta implementación, la evaluación constante y comparación de resultados en los productos entregados es un medio para lograrlo. Quizás, emplearlo en un programa de servicio social no sea lo más recomendable por la poca permanencia de los integrantes, además de ser un programa que representa un reto para los alumnos que se inscriben, ya que se vuelve muy selectivo al momento de avanzar los primeros días. En los estudios realizados, generalmente se enfocan en empleados con un periodo considerable laborando en la empresa en cuestión, además de ser puestos enfocados

a la mejora continua, tal como detallan Tolamatl et al. (2016) donde la población investigada fue gerentes o mandos medios responsables de la mejora continua en su organización, mandos medios y operadores que hayan sido líderes de equipos de mejora continua y que hayan participado activamente en proyectos, estos mismos participantes contaban con mínimo cuatro años de antigüedad en la empresa.

Por lo anterior es esencial realizar un constante seguimiento al trabajo que desempeñen los prestadores de servicio social con la implementación de este modelo y su práctica, resaltando la importancia que es para la filosofía de este programa la mejora continua, demostrando que, desde el inicio, los participantes inscritos se forman con esta metodología al trabajar en cada material y actividad que les serán requeridos.

Me gustaría finalizar mencionado que, al concluir mi formación académica de manera remota, mi percepción respecto a mi desarrollo parecía ser escaso. Con mi participación como prestador de servicio social, logro ampliar los conocimientos sobre mi área de interés, la psicología organizacional, marcando una diferencia al llevar a la práctica y en escenarios reales lo que implica esta rama, así como una introducción a los temas de calidad que me eran ajenos en tiempos anteriores.

Mediante el estudio de diversos artículos, libros y normas, especialmente ISO 9001 e ISO 9000, he desarrollado la capacidad de sintetizar y analizar la información. Además, he llegado a conocer los diferentes métodos y herramientas que se utilizan para cumplir con los requisitos de una norma particular, con objeto de optimizar mis habilidades en la búsqueda de información especializada, el pensamiento creativo y la planificación estratégica. Del mismo modo, la participación en este programa me permitió trabajar en diferentes instituciones mediante el cual he desarrollado múltiples habilidades que complementan mis estudios universitarios, como profesional me será muy útil para mí en la vida laboral y en relaciones interpersonales.

## Referencias

AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2013. ProQuest Ebook

Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=3219550>.

Aguilar, Y. y Soto, L. (2017). Tensiones de la formación interdisciplinaria. Diálogos y

dialécticas trans-epistemológicas entre un sociólogo y un artista-diseñador.

*Interdisciplina*, 5(13), 175-202.

Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

Alzate-Ibañez, A. M. (2017). ISO 9001: 2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones

en países emergentes. *Revista venezolana de gerencia*, 22(80), 576-592.

Balagué, Nuria, y Jarmo Saarti. *Gestión de la calidad en la biblioteca*, Editorial UOC, 2014.

ProQuest Ebook Central,

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=3221821>.

Camisón, C. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*.

[VitalSource Bookshelf]. Recuperado de:

<https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9788420542621/>

Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs,

centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59-67.

doi:10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02

Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el

potencial administrativo. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/34875>.

- Corbacho, A. M. (2017). El aprendizaje interdisciplinario, intensivo e integrado como herramienta para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en estudiantes de grado. *INTERdisciplina*, 5(13), 63-85.
- DGOAE (2017). Lineamientos y Normas de Operación del Servicio Social Universitario <https://www.dgoserver.unam.mx/portaldgose/servicio-social/htmls/ss-intituciones/ssi-lineamientos-generales.html> Recuperado el 08 de septiembre 2022.
- Díaz Rodríguez, M. A. (2021). El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la gestión de administración deportiva en la UNMSM, 2017-2019. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16564>
- Eguren, J. A., Pozueta, L., & Goti, A. (2010, October). Diseño y aplicación de un sistema de evaluación de un Modelo de Mejora Continua en una empresa auxiliar de automoción. In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 938-947). [http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/LEAN\\_MANUFACTURING\\_AND\\_CONTINUOUS\\_IMPROVEMENT//938-947.pdf](http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/LEAN_MANUFACTURING_AND_CONTINUOUS_IMPROVEMENT//938-947.pdf)
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. M. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3), 43-56.
- Fragoso, J. T. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33-57. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592311701565?token=507D503D8821FA>

78B0920190F936AADDA7C90E4EF098B6C82F5B963BC0ABBBA36881E7F32E3702F  
243B0F4049695BC58&originRegion=us-east-1&originCreation=20211110002920

Gatica-Lara, F., & Uribarren-Berrueta, T. D. N. J. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica?  
Investigación en educación médica, 2(5), 61-65.

<http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v29n52/v29n52a08.pdf>

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4676/467657107003/467657107003.pdf>

IMNC (2015). Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario.

<https://drive.google.com/drive/u/0/search?q=iso>

ISO 9001:2015. <https://drive.google.com/drive/u/0/search?q=iso%209000%202015>

ISO. ISO 9001 para la pequeña empresa: recomendaciones del Comité Técnico ISO/TC 176,

Juárez, J. (2011). Relación entre satisfacción laboral y productividad de los docentes de las  
facultades de educación y salud de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. San  
Martín.

León Llique, L. K. (2016). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del  
personal del área de desarrollo social de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016.

Marin, J., & Bautista, Y., & Garcia, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua:

Estudio multicaso. Intangible Capital, 10(3),584-618.[fecha de Consulta 2 de Agosto de  
2021]. ISSN: 2014-3214. Disponible en:

[http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/ART\\_2012\\_003\\_EI\\_marin&Garcia&Bautista\\_  
etapas%20evolucion%20mejora%20continua.pdf](http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/ART_2012_003_EI_marin&Garcia&Bautista_etapas%20evolucion%20mejora%20continua.pdf)

Marin-Garcia, J. A., Garcia-Sabater, J. J., Perrello-Marin, M. R., & Vidal-Carreras, P. I. (2010, October). Estudio multicaso de la evolución de la mejora continua. In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 958-969).[http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/LEAN\\_MANUFACTURING\\_AND\\_CONTINUOUS\\_IMPROVEMENT/958-969.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/LEAN_MANUFACTURING_AND_CONTINUOUS_IMPROVEMENT/958-969.pdf)

Miranda, F. J., Chamorro, A. & Rubio, S. (2015). *Introducción a la gestión de calidad*. Delta publicaciones.

Navarrete Rivera, J. I., & Quezada López, B. M. (2017). Importancia del psicólogo en el proceso enseñanza aprendizaje.

Navarro Elola, Luis, & Royo Pérez, M<sup>a</sup> Asunción, & Calcedo Ascoz, José Miguel, & Pastor Tejedor, Ana Clara, & Pastor Tejedor, Jesús (2013). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL.. *Tourism & Management Studies*, 4( ),1058-1072.[fecha de Consulta 7 de Septiembre de 2022]. ISSN: 2182-8458. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743877002>

Palom, F. J. (1991). *Círculos de calidad: teoría y práctica* (Vol. 5). Marcombo. Recuperado de:  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=dQFYCIPzCBEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Los+c%C3%ADrculos+de+calidad&ots=8KG3QNkYAB&sig=hP4WZLV67iwX3XqvBMpHFWInB1g&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Los%20c%C3%ADrculos%20de%20calidad&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=dQFYCIPzCBEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Los+c%C3%ADrculos+de+calidad&ots=8KG3QNkYAB&sig=hP4WZLV67iwX3XqvBMpHFWInB1g&redir_esc=y#v=onepage&q=Los%20c%C3%ADrculos%20de%20calidad&f=false)

Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. *Revista de internet, Derecho y Política*, (11), 24-33.

- Pérez-Bustamante, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de economía*, 29(52), 183-212.
- Riccer, M. A., & Carruitero, J. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad–2014.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez, I., M. R. (2003). Reaprender a enseñar: Una experiencia de formación para la mejora continua de la docencia universitaria. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 17(2), 79-94.
- Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Ediciones Morata. pp. 21
- Tasayco, A. V. (2013). Calidad y calidad educativa. *Investigación educativa*, 17(2), 49-72.
- Tolamatl, J., Pico, B., Saldaña, C., Varela, J. A. (2016). DESARROLLO DE SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA. theIBFR. Recuperado 2 de noviembre de 2021, de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n6-2016/RIAF-V9N6-2016-2.pdf>
- Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. *Revista iberoamericana de educación*, 10.
- Udaondo, M. (1992). Gestión de calidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*, 9.

## Anexos

### Anexo 1

#### Carta descriptiva.

**“Autonomía en la mejora continua dentro del servicio social.”**

**Instructor:** Encargado del grupo de prestadores de servicio social.

**Objetivo general:** Al término del curso el participante aplicará competencias, habilidades y hábitos en la práctica diaria de las actividades de su servicio social, a través de las distintas técnicas de enseñanza-aprendizaje empleadas.

**Sesiones:** 30

**Duración:** 30 horas. (1800 minutos).

**Fecha de inicio:**

**Fecha de término:**



Duración	Tiempo acumulado	Tema	Instructor/Enlace	Objetivo	Técnica de Instrucción	Descripción de la actividad	Material
<b>SESIÓN 1 (1 HORA) - Introducción</b>							
10 minutos	10 minutos	Presentación		El participante identificará a los instructores del curso a través de una presentación con la finalidad de conocerse como equipo de trabajo y conocer las pautas de convivencia del curso.	Expositiva	Se les dará la bienvenida a cada uno de los integrantes del curso. A continuación, cada instructor se presentará ante el grupo. Posteriormente, los participantes se presentarán y se explicarán las pautas de convivencia.	Dispositivos con acceso a internet
10 minutos	20 minutos	Introducción		El participante identificará el objetivo general y el contenido del curso.	Expositiva	El expositor compartirá el plan de trabajo del curso y se explicará el objetivo, los temas a revisar y la metodología de trabajo.	Dispositivos con acceso a internet
15 minutos	35 minutos	Conceptos fundamentales		El participante identificará las definiciones de cada uno de los conceptos	Expositiva	Se expondrá el tema de los conceptos fundamentales de mediante una	Dispositivos con acceso a internet

				fundamentales de la mejora continua		presentación de PowerPoint.	
10 minutos	45 minutos	¿Qué es la mejora continua ?		El participante conocerá la concepción actual, completa y sintetizada de la mejora continua aplicable a su servicio social.	Expositiva	Se expondrá una introducción al tema de la mejora continua con diferentes enfoques y definiciones.	Dispositivos con acceso a internet
10 minutos	55 minutos	¿Cuál es el objetivo de la mejora continua ?		El participante comprenderá el objeto y sus principios que competen a la mejora continua.	Expositiva	Se expondrá el tema de objetivos de la mejora continua mediante una presentación de PowerPoint.	Dispositivos con acceso a internet
5 minutos	60 minutos	Cierre		El participante describirá de manera general el contenido y dudas de la sesión mediante una lluvia de ideas	Lluvia de ideas	Los participantes mediante una lluvia de ideas describirán e identificarán sus dudas respecto al tema visto, además, resumirá lo visto en sesión	Dispositivos con acceso a internet
<b>SESIÓN 2 (1 HORA) -</b>							
10 minutos	70 minutos	Adopción de estrategia		El participante comprenderá la importancia de la adopción de la mejora	Expositiva	Se continuará con la exposición sobre mejora continua y calidad.	Dispositivos con acceso a internet

		a de calidad		continua en el estilo de trabajo.			
45 minutos	115 minutos	Espiral de la excelencia.		El participante comprenderá lo que se refiere a la “perfección inalcanzable”.	Expositiva/ ejercicio	Se expondrá el tema de la espiral de la excelencia a través de una presentación en Power Point. Los participantes elaborarán un cuadro con las secciones de la espiral de la excelencia, describiendo su proceso de ingreso al servicio social.	Dispositivos con acceso a internet
5 minutos	120 minutos	Cierre	.	El participante describirá de manera general el contenido y dudas de la sesión mediante una lluvia de ideas	Lluvia de ideas	Los participantes mediante una lluvia de ideas describirán e identificarán sus dudas respecto al tema visto, además, resumirá lo visto en sesión	Dispositivos con acceso a internet
<b>SESIÓN 3 (1 HORA) -</b>							
30 minutos	150 minutos	Investigación de la acción		El participante comprenderá cómo se relaciona la Investigación de la	Expositiva	Se expondrá a los participantes el proceso de cambio de	Dispositivos con acceso a internet

				Acción con su trabajo en el servicio social		la Investigación de la acción.	
30 minutos	180 minutos	Método científico		El participante identificará cada etapa de la Investigación de la Acción.	Expositiva/Estudio de caso.	A través de un estudio de caso, los participantes subrayarán cada etapa de la Investigación de la Acción para identificar cada sección.	Dispositivos con acceso a internet
<b>SESIÓN 4 (1 HORA) -</b>							
30 minutos	210 minutos	Modelos de calidad		El participante reconocerá los principales modelos de calidad más famosos y en qué consisten.	Expositiva	Se expondrá a los participantes los modelos de calidad principales y sus respectivos autores y sus principales puntos.	Dispositivos con acceso a internet
30 minutos	240 minutos	Modelo Bessant		El participante comprenderá de manera general el modelo de Bessant y su origen histórico.	Expositiva	Se expondrá la introducción del modelo de Bessant y la diferenciación con los modelos anteriormente revisados.	Dispositivos con acceso a internet
<b>SESIÓN 5</b>							

40 minutos	280 minutos	Etapas del modelo de Bessant		El participante conocerá teóricamente las cinco etapas del modelo de Bessant.	Expositiva	Se expondrán las cinco etapas y sus descripciones junto con pequeños ejemplos.	Dispositivos con acceso a internet
20 minutos	300 minutos	Etapas 1, 2 y 3		El participante relacionará las etapas del modelo con situaciones en una organización.	Ejercicio	Se le presentarán al participante dos columnas y en equipos decidirán cómo relacionar ambas de manera correcta.	Dispositivos con acceso a internet
<b>Sesión 6</b>							
20 minutos	320 minutos	Implicaciones en las etapas 4 y 5		El participante conocerá las complicaciones en organizaciones e instituciones para alcanzar la transición a estas posteriores etapas.	Expositiva	A través de ejemplos, los participantes recibirán una explicación sobre dificultades de implementar las etapas más avanzadas del modelo.	Dispositivos con acceso a internet
40 minutos	360 minutos	La autonomía y autogestión para la mejora continua.		El participante conocerá los conceptos teóricos de “Autonomía” y “Autogestión” dentro del propio estilo de trabajo.	Expositiva	Se le expondrá al participante una presentación de las características de un propio estilo de trabajo adecuado para la mejora continua.	Dispositivos con acceso a internet

<b>Sesión 7</b>							
30 minutos	390 minutos	Filosofía en las organizaciones		El participante identificará el concepto de la filosofía de las organizaciones a través de ejemplos.	Expositiva	Se le expondrá al participante el concepto teórico de la filosofía dentro de las empresas y se presentarán ejemplos reales por medio de videos en internet.	Dispositivos con acceso a internet, youtube.
30 minutos	420 minutos	Filosofía de ESPORA Psicológica		El participante conocerá la filosofía de la institución que se encuentra en certificación de calidad por la norma ISO 9001:2015	Expositiva/ Lectura comentada	En grupo leerán la descripción de la filosofía de la institución y comentarán diferencias y similitudes que encuentren con las demás revisadas	Dispositivos con acceso a internet
<b>Sesión 8</b>							
40 minutos	460 minutos	Filosofía del programa		El participante conocerá la filosofía del programa en el que está inscrito, así como su método de trabajo y estrategias para alcanzar objetivos	Expositiva	Se le presentará al participante, por medio de un archivo de Power Point, las prácticas que tiene el programa así como sus valores. Los miembros más antiguos	Dispositivos con acceso a internet

						comentarán su experiencia y sus ejemplos en su estilo de trabajo.	
20 minutos	480 minutos	Filosofía organizacional		El participante ejemplificará la filosofía de una organización de su elección.	Proyecto	El participante deberá realizar una breve investigación de una empresa de su elección para plasmar en una diapositiva la filosofía que la compone.	Dispositivos con acceso a internet
<b>Sesión 9</b>							
60 minutos	540 minutos	Filosofía organizacional		El participante conocerá ejemplos de la filosofía organizacional.	Lluvia de ideas. Discusión en grupos.	A modo de retroalimentación y participación grupal, el participante discutirá su investigación con sus compañeros para identificar similitudes y ampliar su definición personal de una filosofía organizacional.	Dispositivos con acceso a internet
<b>Sesión 10</b>							
20 minutos	560 minutos	Satisfacción laboral		El participante conocerá las palabras clave y temas	Expositiva	Por medio de un power point, se le expondrá puntualmente al	

				relacionados a la satisfacción laboral.		participante una introducción a la satisfacción laboral.	
40 minutos	600 minutos	Satisfacción laboral.		El participante resumirá su perspectiva emotiva ante el grupo, abordando su presente trabajo.	Mesa redonda	Por turnos y en dos rondas, el participante comentará cómo se sienten respecto a su reciente ingreso al programa de servicio social, explicando emociones positivas y negativas, una por cada ronda	
<b>Sesión 11</b>							
20 minutos	620 minutos	Teoría de la equidad		El participante conocerá las bases y fundamentos de la teoría de la equidad de Adams Basada en el proceso, considera la situación en su conjunto.	Expositiva	Se le expondrá al participante la Teoría de la Equidad de Adams	
40 minutos	660 minutos	Teoría de la equidad		El participante informará al grupo la experiencia vivida sobre inequidad de forma verbal.	Comentarios	Los participantes comentarán por turnos los tratos de inequidad que han vivido o presenciado en su trayectoria laboral y/o académica	



<b>Sesión 12</b>							
30 minutos	690 minutos	Teoría de la equidad		El participante conocerá elementos complementarios para la comprensión del tema.	Expositiva	El expositor continúa con la presentación sobre la teoría, profundizando con ejemplos y una ronda de dudas.	
30 minutos	720 minutos	Teoría de la equidad		El participante informará su perspectiva y opinión más viable de aplicar próximamente en su programa para garantizar la mejora continua constante.	Foro	El participante opinará propuestas de retribuciones equitativas aplicables en su trabajo como prestador de servicio social	
<b>Sesión 13</b>							
15 minutos	735 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante conocerá las bases y fundamentos de la Teoría de la finalidad de Locke.	Expositiva	Se le expondrá al participante una presentación sobre la introducción de la Teoría de la finalidad de Locke.	
45 minutos	780 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante inferirá las cualidades de un prestador de servicio social para el cumplimiento de	Lluvia de ideas	El participante menciona las competencias que debe tener un trabajador para	

				objetivos profesionales.		alcanzar objetivos, posteriormente opinará cuáles posee justificando su respuesta comentando acciones.	
<b>Sesión 14</b>							
40 minutos	820 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante ilustrará gráficamente su experiencia e interpretación del cumplimiento de objetivos profesionales.	Línea de tiempo	De manera individual, el participante elaborará una línea de tiempo ubicando cinco objetivos personales que haya cumplido en su vida laboral y/o académica.	
20 minutos	840 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante conocerá elementos para ampliar su comprensión sobre la teoría de la finalidad.	Expositiva	Se continúa con la explicación de la Teoría de la finalidad de Locke por parte del expositor.	
<b>Sesión 15</b>							
40 minutos	880 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante explicará detalladamente sus objetivos laborales para asegurar el conocimiento de la	Proyecto	El participante enlistará cinco objetivos personales a considerar en su trabajo como prestador de servicio	

				relación entre estos y la satisfacción laboral.		social, jerarquizando por orden de cumplimiento cronológico.	
20 minutos	900 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante expresará sus aprendizajes con sus pares para complementar su comprensión.	Comentarios finales	En parejas, los participantes compartirán sus objetivos para encontrar similitudes y diferencias.	
<b>Sesión 16</b>							
45 minutos	945 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante clasificará sus objetivos laborales mediante un esquema.	Esquema/Tabla	El participante elaborará de manera individual una tabla con estilo de “check list” donde enuncie sus objetivos particulares dentro de su estancia como prestador de servicio social, incluyendo columnas para determinar fechas estimadas y para detallar cómo alcanzaron dichos objetivos.	

15 minutos	960 minutos	Teoría de la finalidad de Locke		El participante comparará sus resultados con el de sus compañeros mediante comunicación.	Demostrativa/dudas	El participante comentará con sus compañeros la construcción de su esquema para enriquecer el producto de cada uno.	
<b>Sesión 17</b>							
60 minutos	1020 minutos	Satisfacción laboral		El participante conocerá las bases y fundamentos de la satisfacción laboral y su relación con la autonomía en el trabajo, mediante una presentación didáctica.	Expositiva	Se le presentará al participante una introducción sobre el tema de satisfacción laboral a través de un archivo Power Point.	
<b>Sesión 18</b>							
40 minutos	1060 minutos	Satisfacción laboral		El participante informará con sus compañeros su perspectiva con base en la información previa.	Mesa redonda	Por medio de dos rondas de una mesa redonda, el participante comentará al grupo sus experiencias de momentos en la vida laboral o académica donde se sintieron	

						motivados y las causas de esta motivación.	
20 minutos	1080 minutos	Satisfacción laboral		El participante conocerá detalles adicionales básicos de insatisfacción laboral y medios para prevenirla.	Expositiva	Se le expondrá al participante la continuación de la presentación sobre el tema de satisfacción, incluyendo las causas de insatisfacción y ejemplos de estas.	
<b>Sesión 19</b>							
30 minutos	1110 minutos	Satisfacción laboral		El participante interpretará vivencias durante su periodo de servicio social a la fecha de esta sesión que le ayuden a comprender prácticamente un sentimiento de insatisfacción laboral mediante un trabajo grupal.	Foro	En grupo se compartirá la propuesta de elaborar un documento colaborativo anónimo donde se detallen las insatisfacciones (como restricciones y demoras innecesarias en su trabajo) ante los coordinadores y supervisores del programa de servicio social, a modo de evitar represalias y promover la confianza	

						de la libertad de expresión	
30 minutos	1140 minutos	Satisfacción laboral		El participante explicará sus conclusiones del tema sintetizando la información presentada.	Reflexiva	Se hace una reflexión grupal sobre cómo promover la satisfacción laboral, tomando la información revisada.	
<b>Sesión 20</b>							
20 minutos	1160 minutos	Dimensiones de la Satisfacción laboral		El participante identificará los compuestos teóricos de las dimensiones establecidas por Hackman y Oldham mediante una presentación.	Expositiva	Se le expondrá al participante las dimensiones explicadas por Hackman y Oldham.	
40 minutos	1200 minutos	Identificación del propio estilo de trabajo		El participante identificará los fundamentos teóricos sobre una subcompetencia del trabajo en equipo.	Expositiva	Se le expondrá al participante una introducción sobre el propio estilo de trabajo como una competencia al trabajar en equipo.	
<b>Sesión 21</b>							

30 minutos	1230 minutos	Identificación del propio estilo de trabajo		El participante discutirá en grupo su perspectiva ante una problemática mediante ejemplos.	Discusión	El moderador propone una tarea o actividad laboral o problemática y cada participante anota los pasos que seguiría para resolver la situación, detallando métodos y técnicas.	
30 minutos	1260 minutos	Identificación del propio estilo de trabajo		El participante discutirá con sus compañeros las conclusiones sobre el propio estilo de trabajo mediante el diálogo y comunicación de sus experiencias.	Discusión	El participante enlistará sus competencias individuales y grupales que ha identificado respecto a su experiencia laboral y académica. Al final las compartirá con sus compañeros.	
<b>Sesión 22</b>							
50 minutos	1310 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante leerá el estudio sobre las crecientes estrategias de trabajo a distancia.	Lectura	De manera asíncrona, cada participante realizará la lectura "Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. Revista de	

						internet, Derecho y Política, (11), 24-33.”.	
10 minutos	1320 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante parafraseará los elementos destacables de la lectura previa para una mejor comprensión de la misma.	Lectura comentada	El grupo comentará la lectura realizada.	
<b>Sesión 23</b>							
60 minutos	1380 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante contrastará dos situaciones opuestas que buscan el mismo fin para comprender el tema de libertad laboral mediante información esquematizada.	Cuadro comparativo	El participante realizará un cuadro comparativo sobre el trabajo a distancia y presencial	
<b>Sesión 24</b>							
60 minutos	1440 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante contrastará ideas resaltando los puntos fuertes de cada postura sobre la libertad laboral.	Debate	El grupo se dividirá en dos equipos para defender la libertad al momento de trabajar a distancia y en modalidad presencial.	



<b>Sesión 25</b>							
60 minutos	1500 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante explicará su perspectiva identificando aspectos positivos y negativos de su situación actual al momento de realizar su servicio social.	Lluvia de ideas y discusión	Los participantes llenarán un cuadro en tiempo real con ayuda del expositor, sobre los pros y contras del trabajo a distancia.	
<b>Sesión 26</b>							
20 minutos	1520 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante explicará el contraste de su perspectiva con los resultados de un estudio cualitativo publicado.	Discusión	El participante opinará sobre una afirmación explicada en la lectura del tema, donde se aborda la productividad aprovechando el tiempo y el espacio de un trabajo en línea.	
40 minutos	1560 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante ilustrará, mediante una dramatización, las características de la libertad laboral.	Juego de rol	El grupo se dividirá en dos, cada equipo representará una situación, la primera donde la cultura de una empresa es libre y sin imposición. La	

						segunda donde se muestre restrictiva y limitante en el estilo de trabajo.	
<b>Sesión 27</b>							
60 minutos	1620 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante ilustrará las deficiencias que presenta su trabajo presente como prestador de servicio social en lo que respecta la libertad para actuar en el cumplimiento de sus objetivos profesionales.	Mapa mental	Utilizando plataformas digitales, el participante elaborará un mapa mental con las, limitantes de libertad identificadas en tu estancia actual en el programa de servicio social.	
<b>Sesión 28</b>							
60 minutos	1680 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante informará sus conclusiones ante sus supervisores mejorando los canales de comunicación entre los involucrados.	Demostrativa	El participante elaborará una rápida presentación de aproximadamente dos diapositivas puntuales sobre puntos que harían sentir más libertad laboral como	

						prestador de servicio social.	
<b>Sesión 29</b>							
30 minutos	1710 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante conocerá un ejemplo de cómo es la auténtica libertad laboral y proyectarla a su realidad como prestador de servicio social.	Expositiva	Se le presentará al participante un video donde expresen la libertad laboral con ejemplos reales.	YouTube
30 minutos	1740 minutos	Libertad laboral a distancia		El participante interpretará las conclusiones de sus compañeros sobre la libertad laboral mediante el diálogo.	Expositiva	En grupo comentará el participante lo revisado en el video y cómo se podría adaptar a su programa de servicio social.	
<b>Sesión 30</b>							
30 minutos	1770 minutos	Cierre		El participante resumirá la información principal proporcionada mediante una síntesis.	Comentarios	Se comentarán las consideraciones finales así como un breve repaso de lo visto en el curso.	
30 minutos	1800 minutos	Cuestionario		El participante usará sus conocimientos recolectados a lo largo	Cuestionario	Se aplicará un cuestionario de los temas revisados para	Google forms

				del curso para demostrar la aplicación de los mismos.		evaluar la efectividad de las actividades y promover la mejora continua del curso.	
--	--	--	--	---	--	--	--

**BIBLIOGRAFÍA**

**Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. Revista de internet, Derecho y Política, (11), 24-33.**

**<https://www.redalyc.org/pdf/788/78817024008.pdf>**

**[https://www.youtube.com/watch?v=w3UjNuF\\_3aA](https://www.youtube.com/watch?v=w3UjNuF_3aA)**

**<https://www.youtube.com/watch?v=WCuaPINSkA4>**

**<https://www.youtube.com/watch?v=M56pf-DjHmQ>**

**Anexo 2**

# **Autonomía en la mejora continua dentro del servicio social.**

## **Manual del instructor.**

## Índice

<b>Introducción</b> .....	73
<b>Indicaciones del uso del manual</b> .....	73
<b>Repertorios de entrada</b> .....	74
<b>Requerimientos del lugar de instrucción</b> .....	74
<b>Equipo y material de apoyo</b> .....	75
<b>Guía de instrucción</b> .....	76
<b>Encuadre/Introducción</b> .....	76
<b>Mejora continua</b> .....	77
<b>Conceptos fundamentales</b> .....	77
¿qué es la mejora continua?.....	77
¿Cuál es el objetivo de la mejora continua? .....	77
<b>Adopción de estrategia de calidad</b> .....	78
<b>Espiral de la excelencia</b> .....	78
<b>Investigación de la acción</b> .....	79
<b>Método científico</b> .....	79
<b>Modelos de calidad</b> .....	80
<b>Modelo Bessant</b> .....	80
<b>Espiral de la excelencia</b> .....	81
<b>Etapas 1, 2 y 3</b> .....	81
<b>Implicaciones en las etapas 4 y 5</b> .....	82
<b>La autonomía y autogestión para la mejora continua</b> .....	84
<b>Filosofía en las organizaciones</b> .....	87
<b>Filosofía de ESPORA Psicológica</b> .....	88
<b>Filosofía del programa de servicio social</b> .....	89
<b>Filosofía organizacional</b> .....	89
<b>Satisfacción laboral</b> .....	89
<b>Teoría de la equidad</b> .....	91
<b>Teoría de la finalidad</b> .....	93
<b>Relación entre clima laboral y satisfacción laboral</b> .....	96
<b>Libertad laboral e independencia a distancia</b> .....	103
<b>Referencias</b> .....	105
<b>Anexos</b> .....	106



## Introducción

El presente manual corresponde al curso de Autonomía en la mejora continua dentro del servicio social, el cual tiene como objetivo la introducción acercamiento a los niveles de madurez de la mejora continua propuestos por Bessant, de manera que los participantes adopten ciertos hábitos que ayudan en la mejora de los indicadores en las organizaciones, pero aplicado en su programa de servicio social.


El manual está compuesto por doce temas principales para conocer desde los conceptos básicos de la mejora continua, hasta las características principales requeridas para entrar al cuarto nivel de madurez del modelo Bessant.


El manual contiene: instrucciones, material digital para realizar ejercicios y dinámicas, la carta descriptiva del curso, una tabla de materiales de apoyo y equipo necesario para el mismo. Al final encontrará anexos y apoyos didácticos que ocupará para guiar las actividades de cada tema.

## Indicaciones del uso del manual


Cuando encuentre este símbolo  cambie de diapositiva.

Cuando encuentre este símbolo  indique y coloque materiales para actividad.

Cuando encuentre este símbolo  realice la pregunta dirigiéndose a un participante.

Cuando encuentre este símbolo  pida a algún participante que lea la diapositiva.

“” Lo que se encuentre entre comillas es lo que el instructor debe decir a los participantes.

Cuando encuentre este símbolo  inicie ejercicio.

La información que se encuentre en cursiva, indica las instrucciones que debe seguir el instructor.

En el margen derecho se encuentran imágenes del material de apoyo que el instructor estará utilizando.

Las instrucciones para realizar las actividades están en la sección de anexos.

### **Repertorios de entrada**

Requisitos: Prestadores del programa de Servicio Social inscritos en: “Formación de Competencias Profesionales para la Mejora de la Calidad en Instituciones, bajo la Norma ISO 9001:2015” o “Reingeniería de procesos”.

Precurrentes: Haber cubierto más del 70% de créditos. Cursar un taller introductorio que tiene una duración de tres horas y es impartido en el Departamento de Servicio Social.

### **Requerimientos del lugar de instrucción**

<b>A continuación, se presentan los requerimientos del lugar donde se impartirá el curso de capacitación</b>	
<b>Instalaciones</b>	<b>Mobiliario</b>
Aula	Mesas y sillas
Ventilación	Mesa de apoyo y silla para instructor
Iluminación	
Limpieza y orden	
Energía eléctrica	

**Equipo y material de apoyo**

<b>Equipo</b>	<b>Material de apoyo</b>
Proyector y pantalla	Manual del instructor
Computadora	90 diapositivas
Extensión	Archivos Word de evaluaciones
Bocinas	Hojas de papel Plumones para pizarrón Pizarrón Internet Aplicación zoom Laptops Lápices Plumas Dispositivos con acceso a internet Paquetería Office Cuentas activas de Zoom.

## Guía de instrucción

- Prepare el equipo 20 minutos antes de la sesión, para prevenir cualquier problema técnico que pudiese presentarse a lo largo del curso.
- Supervise que todos los materiales y elementos necesarios estén presentes, para evitar cualquier contratiempo.
- Inicie a la hora estipulada el curso de capacitación.

## Encuadre/Introducción

■ #2 Bienvenida. “Buenas tardes a todos.

De antemano, se les agradece gratamente su presencia y compromiso. Sean bienvenidos al curso: “Autonomía en la

mejora continua dentro del servicio social”, en donde conocerán el de madurez de la

mejora continua propuesto por Bessant. Esperando que sea de su agrado y contando con su participación, se pasará a dar inicio al curso”.



■ #3 Introducción y objetivo general.

*Lea el objetivo para comunicarlo a los participantes.*

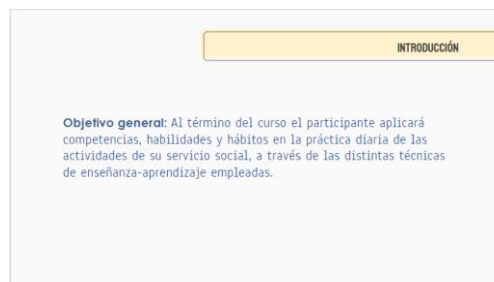
*Realice la siguiente pregunta, por lo menos a  
3 participantes.*

“¿Conocías este modelo de calidad?”

*Realice la siguiente pregunta, por lo menos a  
3 participantes.*

“¿Qué otros modelos conoces o has oído hablar de ellos?”

*Comparta un resumen concreto del contenido del curso a los participantes y resuelva dudas.*



## Mejora continua.

### Conceptos fundamentales.

■ #4 “Es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan. Se trata de desarrollar estrategias de enseñanza adaptables a nuevos entornos”.



### ¿qué es la mejora continua?

■ #5 “A través de ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) es nuclear para gestionar un SGC:

Fase de planificación = establece los objetivos y los procesos necesarios.

Fase de realización = procesos de ejecución, diseño de las entradas y las salidas, productos y servicios para los diferentes tipos de clientes.

Fase de verificación = seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios.

Fase de actuación = toma de decisiones para mejorar continuamente los procesos, los productos y servicios, y su calidad percibida”.

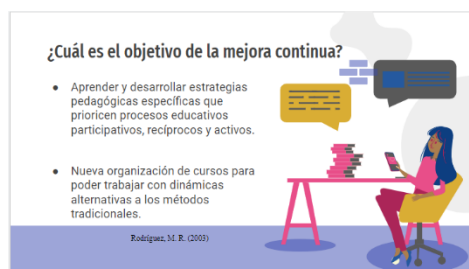


### ¿Cuál es el objetivo de la mejora continua?

■ #6

“Exige un seguimiento periódico de los resultados en busca de la innovación, ajustando permanentemente los procesos, para este programa es vital tener presente lo anterior, al procurar implementar la Norma ISO 9001:2015, aquí aplicamos estas estrategias pedagógicas, saber cómo comunicar lo cada cláusula, cada término a las diferentes poblaciones, ya sea

*Leer diapositiva*



académicos de ESPORA Psicológica o alumnos de la Facultad de Psicología en cursos intersemestrales”.

### #7

*Pida una lluvia de ideas que usted anotará en síntesis sobre lo principal del tema.*



### Adopción de estrategia de calidad

#### #8

*Leer diapositiva*

“Deben saber el estilo de trabajo de la empresa donde se encuentren, en este programa resulta muy metódico el proceso, cada participante se involucra en cómo y cuándo entregar los resultados y productos”.



### Espiral de la excelencia.

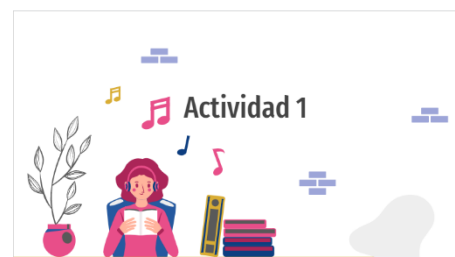
#### #9

“Después de haber revisado el famoso y aplicado ciclo PHVA, quisiera proponer la revisión de la Espiral de la Excelencia mencionó Udaondo en 1992, la cual surge como una especie de crítica al ciclo, explicando que la perfección es inalcanzable, pero a la que siempre tenemos que guiar nuestras acciones de mejora”.



#### #10

*(Inicie actividad, ver anexo 1).*



## #11

*Pida una lluvia de ideas que usted anotará en síntesis sobre lo principal del tema.*



## Investigación de la acción

## #12

*Leer diapositiva*

“Me interesa rescatar este tema para tener pauta de cómo iniciar una acción, un cambio o una propuesta, teniendo bases y fundamentos, principalmente para este programa de servicio social, dentro de las capacitaciones y reuniones que tengan con el personal de ESPORA Psicológica deben sustentar sus presentaciones.



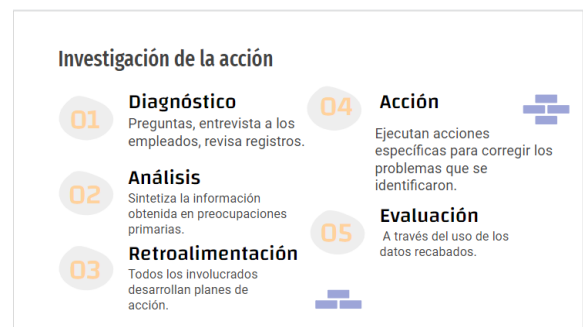
## Método científico

## #13

*Hacer referencia al método científico aplicable en la investigación de la acción.*


“¿Cómo creen que se puede aplicar el método científico en alguna actividad dentro de este programa?” “Pongan un ejemplo”

## #14



 (Inicie actividad, ver anexo 2).


## Modelos de calidad.

 #15

*Leer diapositiva*

“brevemente vamos a introducir los modelos de calidad más famosos y utilizados para dar certificación reconocida mundialmente a las empresas.”



 #16


*Leer diapositiva*



*Pídale, a un participante por modelo, leer cada uno de estos. Posteriormente, pregunte qué han oído al respecto.*



## Modelo Bessant

 #17

“Marin et al., (2014) proponen un sistema de rutinas, comportamientos adoptados por los miembros de una organización, en este programa ya se tienen ciertas





costumbres al momento de trabajar, con el seguimiento de sus “duplas” logran continuar el trabajo iniciado hace años, desarrollar estas rutinas hace que adopten el modelo más rápido, aunado a que este programa está enfocado en la mejora continua”.

## Etapas del modelo de Bessant

### #18

“A continuación presentaremos las cinco etapas del modelo Bessant, comenzando por las primeras tres”.



## Etapas 1, 2 y 3

### #19

“Retomando lo dicho por Marin et al., (2014), la primera etapa implica tener la intención de un modelo de mejora, pero carecen de estructuras reales para comenzar a formalizarlo”.



### #20

“En la etapa 2 ya existen acciones concretas y formales para la mejora continua, esto se ve reflejado en los compromisos que establece la supervisora y los participantes al inicio del programa.”.



### #21

“Para la etapa 3 se busca alinear las acciones a nivel local con las estrategias de la empresa desde todos los niveles, la mayoría de empresas se encuentra en esta etapa, tienen ya objetivos específicos para lograrlo, se darán cuenta que este programa comparte

este esta etapa del modelo, esto respecto a todos los documentos que les solicitan elaborar, es estudiar constantemente la Norma ISO 9001:2015 directa o indirectamente, todo el tiempo se les solicita consulta, se les cuestiona sobre sus cláusulas, es un documento que deben tener a la mano en cada minuto de sus horas diarias de su servicio social”.



■ #22

✎ (Inicie actividad, ver anexo 3).



### Implicaciones en las etapas 4 y 5

■ #23

“Como sabrán, este programa ya ha cruzado las primeras tres etapas, esto al ser enfocado totalmente a la mejora continua, al ser dirigido por docentes del área organizacional y especializados en la calidad, lo ideal de este

programa es que ustedes también lleven este ritmo y estos conocimientos a la práctica, todo lo que es la norma ISO 9001:2015, no sólo es certificar a ESPORA Psicológica, es para un desarrollo en los hábitos del programa en el que están inscritos y de sus miembros”.



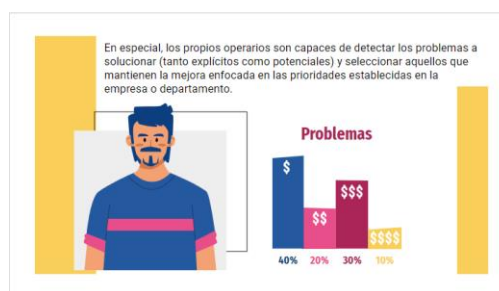
## #24

“Ahora, lo que se requiere para este programa es avanzar a las etapas 4 y 5, la literatura nos indica que lograr la transición a la cuarta etapa no es tan común dentro de las organizaciones, pero en este programa está la gran ventaja de estar 100% enfocado en la calidad y la mejora continua, siendo pilar de la toma de decisiones y procesos dentro del mismo”.



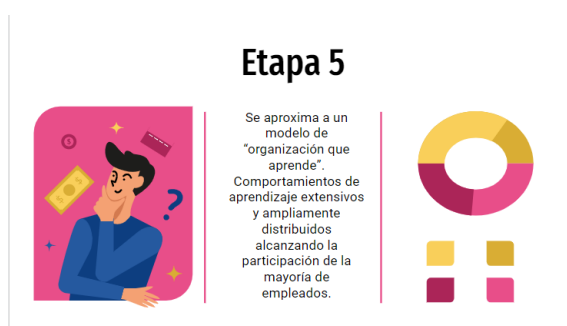
## #25

“Para la cuarta etapa, se le otorga completa autonomía a los diferentes niveles para identificar cuando sucede algún percance, saben cómo actuar ante diferentes conflictos, se asignan tareas de acuerdo a la circunstancia. Dentro del programa se puede observar a través de la identificación de actividades siguientes, proponer archivos entregables, generar materiales para capacitación, instructivos o propuestas de formatos”.



## #26

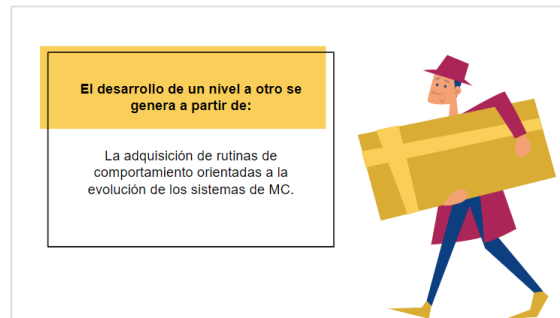
“Dentro de la etapa cinco, la organización que aprende se refiere al modo de que la mejora continua está implementada en todas las partes de la organización, desee la mentalidad de los colaboradores, hasta en los procesos



del programa, en este caso. Los prestadores de este servicio social deben tener autonomía al proponer y gestionar sus actividades, lograr esto es un proceso extenso, por lo que se busca que en los primeros meses de trabajo desarrollen ese potencial e iniciativa promoviéndola para sus compañeros, de tal forma que se retroalimenten entre sí y alcancen características de esta etapa”.

### ■ #27

“Adoptar rutinas es esencial para desarrollar una mejora continua en una organización, para este programa se busca que adopten esas rutinas lo más pronto posible, sus duplas los guiarán por este camino, establezcan horarios de capacitación y de juntas para retomar el trabajo pendiente, así como para los nuevos proyectos, deben proponer y aportar ideas de materiales para cada tema que se vea”.



### ■ #28

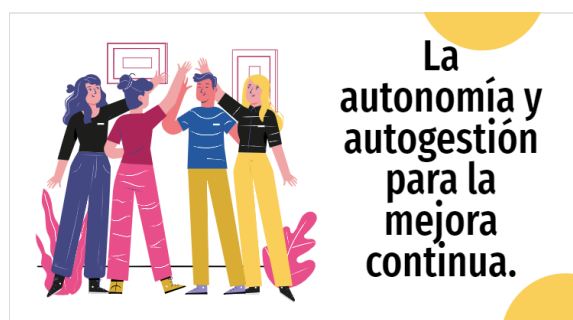
“Es independiente de cada organización el qué tipo de rutinas se establecen, al ser metódico para este programa, podrían establecer horarios de reuniones para retroalimentación de los avances que tengan, ya sea con la supervisora o entre los propios compañeros, alimentando el aprendizaje, que exista un cambio en la forma de trabajar a través de la experiencia previa”.



### La autonomía y autogestión para la mejora continua

### ■ #29

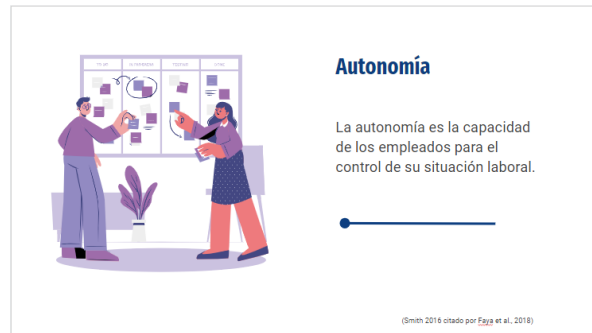
“El modelo indica que se necesita tener autonomía y autogestión a partir de la cuarta etapa, por lo que, a continuación, exploraremos cómo podrían adoptar estas competencias para su desempeño en el programa”.



### ■ #30

“Como se cita en Faya et al., (2018), la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función del tipo de institución y del sector industrial, la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de

proyectos, funciones o clientes. Asimismo, los beneficios de una empresa cuando sus empleados tienen autonomía y los tipos de autonomía que influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores: el método de trabajo, los horarios y los criterios”.



### ■ #31

“Este programa da la oportunidad de elegir la manera de organizarse, cuenta con libertad de autogestión, claro, salvo momentos del día para reunirse con la supervisora e informar avances, pero la mayor parte del tiempo, el prestador de servicio social se organiza para gestionar sus actividades”.



#32

“Al inicio del programa se establecen –las reglas del juego- donde los colaboradores aceptan o no ser parte, asimismo pueden promover propuestas de horarios y cronogramas de sus entregables, de esta forma demuestran el compromiso y fomenta la participación en equipo”.

Los beneficios de una empresa cuando sus empleados tiene autonomía y los tipos de autonomía que influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores son:

- 1 El método de trabajo
- 2 Los honorarios
- 3 Los criterios

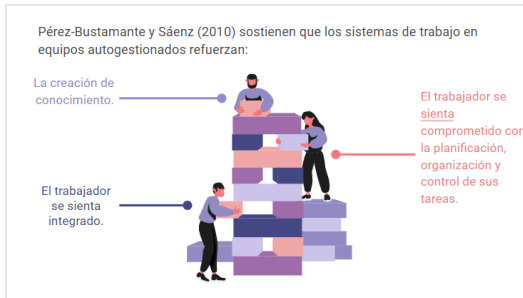


(Smith 2016 citado por Fajó et al., 2018)

#33

“La literatura nos indica que, a través del trabajo en equipo, se nutre la autogestión si son constantes en lo siguiente”:

*Pida a tres participantes leer un señalamiento por persona y pida ejemplos*

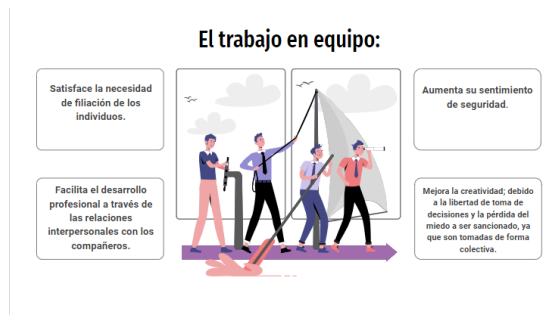


*que se podrían dar en escenario real.*

#34

“Las siguientes características representan lo que un equipo de trabajo que se autogestiona debe tener”:

*Pida a tres participantes leer un señalamiento por persona y pida*



*ejemplos que se podrían dar en escenario real.*

#35

*Pida a tres participantes leer un señalamiento por persona y pida ejemplos que se podrían dar en escenario real.*



### ■ #36

“Dependiendo la dinámica que se desarrolle entre los colaboradores, surgirán equipos de trabajo diferentes, Pérez-Bustamante y Sáenz (2010) sostienen que hay dos tipos de equipos autogestionados; los multifuncionales y los especializados, deberán identificar a cuál pertenecen y qué puede aportar cada miembro, recordando que en este programa hay colaboradores de tres diferentes carreras, la transdisciplina será fundamental en la entrega de resultados”.



### ■ #37

“Este programa estuvo llevándose a cabo en un periodo en línea y a distancia, por lo que el hecho no ser supervisado todo el tiempo permite sentir esa libertad al momento de trabajar y organizar cronogramas de actividades propias y en equipo, los compañeros decidían cuándo era necesario reunirse y cómo alcanzar objetivos, traído a modalidad presencial no debería desaparecer esta libertad dentro de los equipos de trabajo.



La **autonomía e independencia** son factores que caracterizan a las personas que buscan situaciones laborales en las que pueden sentirse libres de las limitaciones impuestas por la organización para desarrollar sus competencias, lo cual les permite ser más productivos.

(Schein 1990, citado por Eggé et al., 2018).

### Filosofía en las organizaciones

### ■ #38

“De acuerdo con Cuan Rojas et al. (2020), cada empresa tiene determinada su filosofía organizacional y todos los empleados deben cumplirla y respetarla para ayudar al desarrollo de esta con el apoyo de la planeación organizacional para fijar el curso de acción que debe seguirse”.



■ #39

✎ (Inicie actividad, ver anexo 4).

📁 *Presente videos, revise los enlaces en el anexo 4*



## Filosofía de ESPORA Psicológica

■ #40

Tomando en cuenta lo anterior, ESPORA Psicológica tiene como filosofía el conjunto de su presente y su misión.

📄 *Pida a al grupo leer la siguiente diapositiva, en grupo leerán la*

*descripción de la filosofía de la institución y comentarán diferencias y similitudes que encuentren con las demás revisadas.*

Es un programa universitario de **orientación y atención psicológica** que ha mostrado su eficiencia para acompañar a los alumnos universitarios hacia el entendimiento y significado de sus problemáticas emocionales.

**Filosofía espóra psicológica**

Nuestro objetivo:  
Coadyuvar en la disminución de los niveles de rezago escolar, incidir en la eficiencia, aprovechamiento académico y en el bienestar emocional de los estudiantes.

Tomado de: <http://www.espora.ufam.mx/mision>



## Filosofía del programa de servicio social

■ #41

? *Pida a los miembros más antiguos comentar su experiencia y sus ejemplos en su estilo de trabajo. Posteriormente pida que los nuevos concluyan cuál sería la filosofía de este programa.*

Filosofía del programa de servicio social.



■ #42

✎ (Inicie actividad, ver anexo 5).



## Filosofía organizacional

■ #43

? *Pídale a los participantes compartir sus conclusiones de la actividad anterior, comparen respuestas.*

Discusión sobre filosofía organizacional.



## Satisfacción laboral

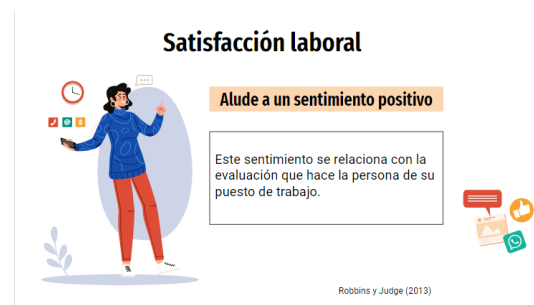
■ #44

“La literatura ha indicado que existe una fuerte relación entre la autonomía que estamos buscando en los trabajadores, para alcanzar el nivel cuatro del modelo, con la satisfacción laboral. (Faya et al., 2018). Por lo que, a continuación, abriremos el tema”.



#### #45

“El colaborador hace una evaluación personal sobre cómo se siente en estado anímico respecto a su lugar de trabajo, su puesto, las condiciones y su entorno”.



#### #46

“Estos niveles serán determinados por los sentimientos positivos o negativos de la persona, algo que puede notarse en los primeros días de un prestador de servicio social en su nuevo programa, a menudo, como no están “contratados de manera formal”, si en los primeros días no perciben esos sentimientos positivos, no tendrán la satisfacción que buscamos y desertarán del programa”.



## #47

“Implica más que tener la actitud y disposición, es sobre sentirse motivados en sus actividades, para los prestadores de servicio social puede ser complejo lograr ese estado, deben estar comprometidos con el programa”.



## #48

📖 *Pídale a algún participante leer la diapositiva.*

“Es diferente para la mayoría de los programas de servicio social, ya que no ofrecen retribución económica, pero sí puede ser proporcional al reconocimiento de las labores, se puede percibir en el trato que se les da a los diferentes colaboradores, a más reconocimiento, más productivo se podría volver el trabajo como compensación.



## #49

✍️ (Inicie actividad, ver anexo 6).

### Teoría de la equidad

## #50

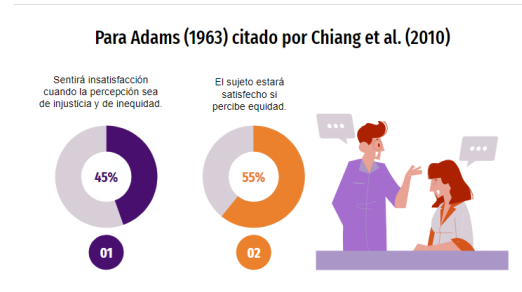
“Continuando con el tema sobre el trato que se les da a los diferentes colaboradores dentro de un espacio de trabajo y que impacta en la satisfacción laboral,



comentaremos brevemente la Teoría de la Equidad de Adams”.

### #51

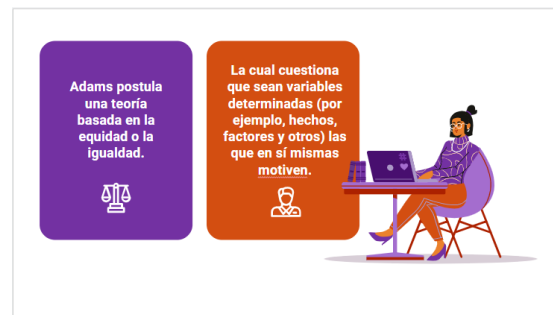
“A mayor sensación de injusticia dentro de su espacio de trabajo, la persona sentirá mayor insatisfacción laboral, esto nos remonta a querer evaluar incluso a los directivos y saber manejar las recompensas elogios dentro del programa”.



### #52

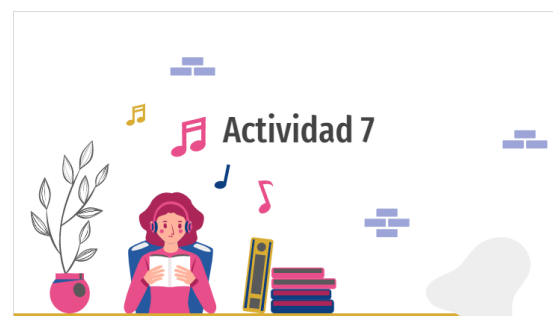
“Lo que buscamos es un trato igualitario y saber identificar estos comportamientos que fomente la inequidad en el trato y en las retribuciones a los colaboradores.

Tampoco hay que confundir con el reforzar conductas que deban ser replicadas, no se trata de injusticias cuando las recompensas son justas de acuerdo al producto que entregó el colaborador”.



### #53

(Inicie actividad, ver anexo 7).



## #54

“Resultas en un proceso normal, tendemos a la comparativa de otros, más si compartimos el espacio de trabajo”.



El núcleo principal de la formulación de Adams se centra en el proceso de comparación social.

## #55

“Presentan esa sensación de que a otros se les está contribuyendo de mejor manera al mismo trabajo que hace uno mismo”.



## #56

📄 *Pídale a algún participante leer la diapositiva*

? *Pídale a los participantes proponer alguna retribución equitativa que pueda ser aplicable a su programa de servicio social y modalidad.*



Fruto de esta comparación no sólo entre individuos, sino también entre colectivos, resulta la sensación de equidad o inequidad, de justicia o injusticia.

## Teoría de la finalidad

### #57

“A continuación vamos a introducir una teoría que también impacta sobre la relación de la satisfacción laboral;”

### Teoría de la finalidad de Locke (1984).



### #58

“Esta teoría nos habla de la forma en que el trabajo mismo hace sentir a la persona como alguien realizado en la vida, el hecho de estar donde está, lo llena de conciencia del logro que ha obtenido, lo que, a su vez, eleva su satisfacción laboral”.

Constituyen una fuente de satisfacción y motivación para el trabajador:

La propia realización

Éxito profesional



Metas

Objetivos conscientes del trabajador

### #59

“Saber el propósito y la ganancia que puede obtener tanto en lo remunerado como en el crecimiento personal y, sobretodo, profesional, fungen como una guía para sus conductas y establecimiento de nuevos objetivos, en este programa de servicio social buscamos que el participante crezca y obtenga métodos de trabajo que le sean cómodos y a su vez, sean eficientes”.

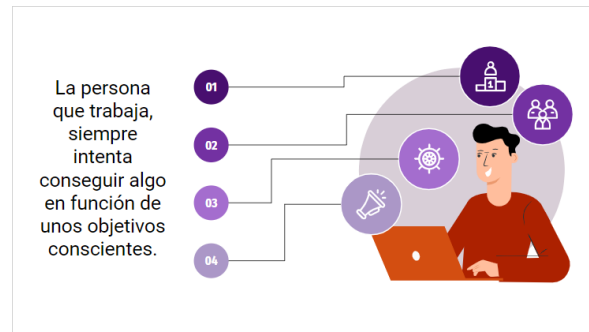
Las ideas conscientes de un individuo regulan sus acciones.



## #60

? *Pídale a los participantes, por rondas, que mencionen competencias que debe tener un trabajador para poder alcanzar sus objetivos profesionales.*

*Retroalimente y pida ejemplos para nutrir las respuestas. Pida compartir respuestas ante el grupo.*



## #61

(Inicie actividad, ver anexo 8).



## #62

“Ahora, los objetivos profesionales individuales deben ser adquiridos de manera consciente, para eso es necesario hacer una autoevaluación de lo que se busca, desde un principio tener claras las metas a alcanzar”.



## #63

(Inicie actividad, ver anexo 9).

(Inicie actividad, ver anexo 10).

(Inicie actividad, ver anexo 11).

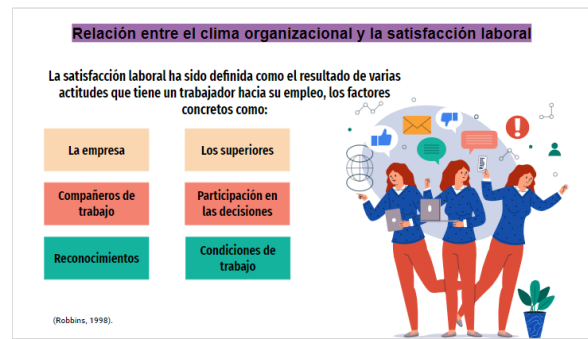
(Inicie actividad, ver anexo 12).



## Relación entre clima laboral y satisfacción laboral

### #64

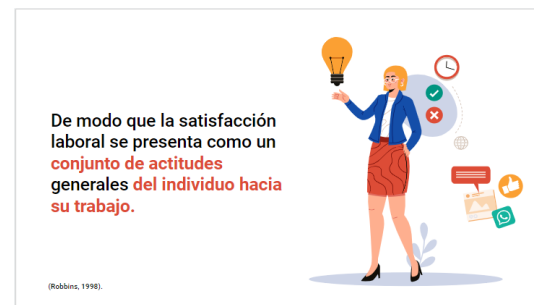
“Muchas veces las actitudes no son proyecciones exclusivamente de sensaciones internas, también implica el entorno y cómo respondemos a este”.



### #65

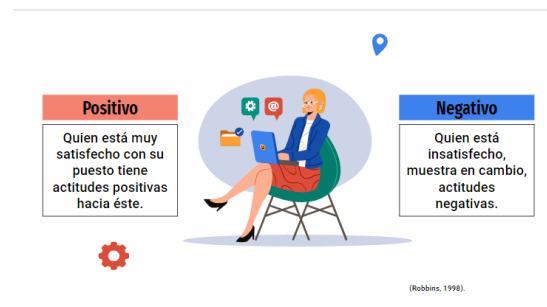
“Entrando a temas anímicos, es equivalente la satisfacción laboral que sienta el trabajador con las actitudes durante el trabajo del mismo”.

? *Pídale a los participantes su comentario al respecto.*



### #66

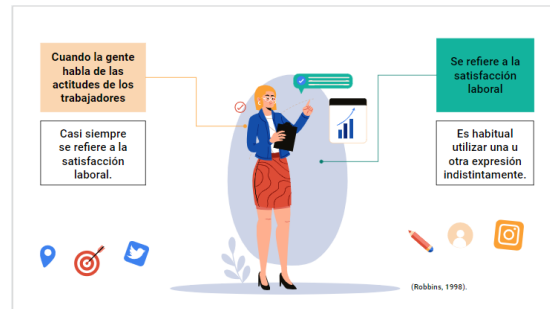
“Por lo que se refuerza que la correlación entre actitudes, ya sea positiva o negativa impacta directamente en qué tan satisfecho se siente el colaborador con su trabajo, al mismo tiempo, con la autonomía que puede llegar a desarrollar”.





## #67

“Generalmente así se entiende entre la sociedad la satisfacción laboral, en cómo se exprese de su trabajo, en qué actitud y disposición tenga para la jornada”.



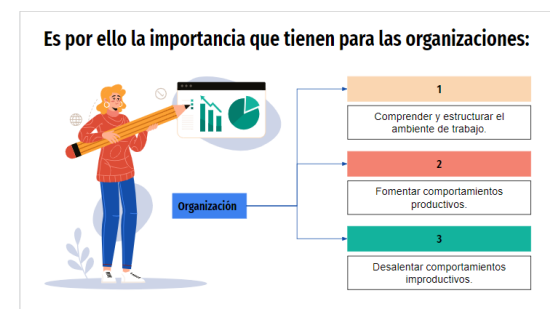
## #68

“La predisposición es la base para sentir esa satisfacción, saber de antemano que se puede disfrutar o sacar provecho de las actividades a realizar, que cada día pueden aprender y mejorar sus formas de trabajo”.



## #69

“A las empresas y, en este caso, las instituciones o programas de servicio social les compete conocer formas de adaptar un buen ambiente laboral, cada vez existe más preocupación de mantener la salud mental de los colaboradores en orden. Para este programa, sobre mejora continua, también aplica estarse preguntando constantemente cómo crear un espacio donde se fomente la productividad saludable”.



## #70

“Y aquí es donde volvemos a tocar el tema de las recompensas o méritos que se le otorgan al colaborador, estamos reforzando la conducta”.



## #71

“Personas motivadas es igual a ideas creativas, fomentar estos comportamientos no sólo va ayudar a alcanzar objetivos organizacionales con productos o entregables de calidad, también harán sentir completo y realizado al colaborador y se creará esta especie de ciclo de retro motivación y resultados”.




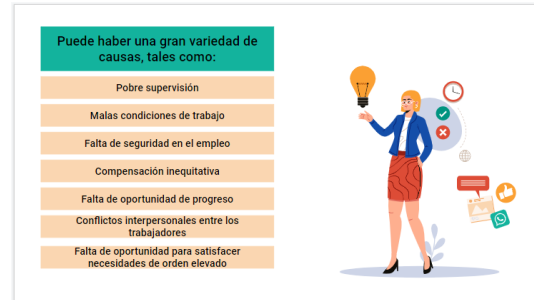
## #72

“Siempre criticar hechos, no a la persona, saber qué está fallando en el equipo de trabajo, esto incluye a los directivos y compañeros, todo que impacte en la creación de resultados”. Buscar herramientas, foros, diálogo para determinar razones que están afectando la satisfacción del colaborador”.



## #73

 *Pídale a los participantes leer los puntos.*



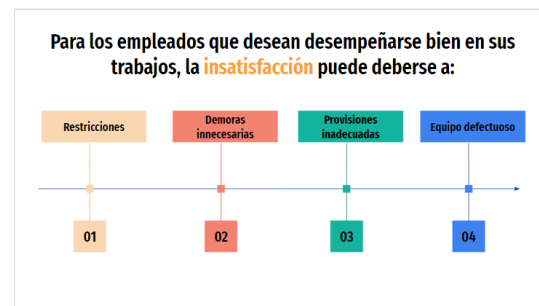
## #74

 (Inicie actividad, ver anexo 13).




## #74

“Los prestadores de servicio social se pueden basar en esta guía para identificar las razones de su insatisfacción”



## #76

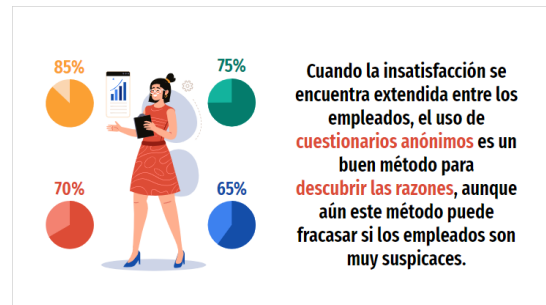
“Es importante conocer que no es tarea fácil el identificar la insatisfacción laboral, pese a tener posibles variables, va más allá de lo aparente”.

 *Pídale a los participantes leer los puntos.*



## #77

“Una práctica recurrente en las empresas para identificar estos puntos, e incluso evaluar al líder de los equipos, es a través de encuestas de satisfacción al colaborador, en donde sólo se le comparten los resultados al líder a través de los resultados numéricos de la calificación, no de quién respondió de tal manera”.



## #78

(Inicie actividad, ver anexo 14).



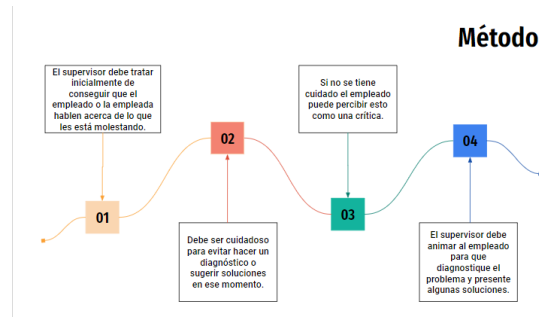
## #79

“De parte de los líderes o directivos, también se requiere hacer una consideración sobre lo que realmente le afecta al colaborador para alcanzar la satisfacción”.



#80

📖 *Pídale a los participantes leer los puntos. Pregunte por lo que se entendió.*



#81

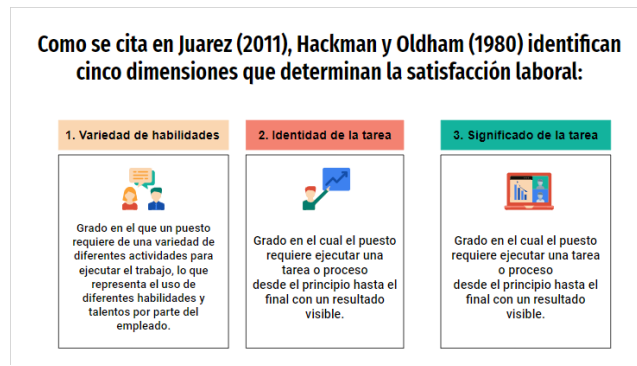
“¿Cómo nos puede ayudar este enfoque? Los directivos lo pueden llevar a la práctica y ayudará a que el prestador de servicio social se ponga a la defensiva y va a fomentar la independencia de los participantes”.



#82

“Hackman y Oldham proponen cinco dimensiones para determinar la satisfacción laboral”

“1. Implica la calidad de las competencias o habilidades críticas que requiere un puesto y sus actividades. 2. Mientras más personal se vuelve un proyecto nuevo para la persona, obtiene mejores resultados 3. grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible”.



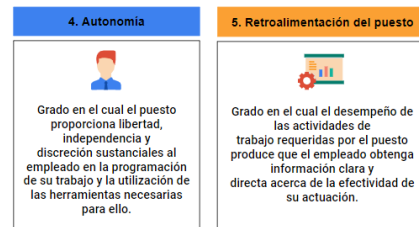
#83

“4. La autonomía, de esta manera se entrelaza todo lo que hemos estado revisando, la autonomía se logra con esa libertad, que a su vez da satisfacción y, por ende, se alcanza el siguiente nivel del modelo

Bessant. 5. El saber que realmente

se está yendo por buen camino, en este programa a veces puede resultar complejo revisar completamente los materiales que realizan, cada vez se pueden acumular más, dejando de lado los que no son tan urgentes, esto es algo que impacta en los siguientes trabajos a realizar, si los directivos olvidan revisar alguna actividad que hicieron, recuérdenselos, fomenten la retroalimentación para su propio desarrollo”.

Como se cita en Juárez (2011), Hackman y Oldham (1980) identifican cinco dimensiones que determinan la satisfacción laboral:



#### #84

“La satisfacción laboral, entonces, tiene mucho que ver con la relación del prestador de servicio social ante su propio trabajo y estilo, el cual se fundamenta en las creencias y valores que él desarrolla a través de su trabajo.

#### Identificación del propio estilo de trabajo.

Esta identificación lleva a reconocer la propia manera de concebir el proceso de investigación, la dinámica de desarrollo y la forma que deben tener los productos.



El empleado debe identificar su propio estilo de trabajo, a través de la comparativa con sus compañeros dentro del trabajo en equipo respecto a una misma tarea.

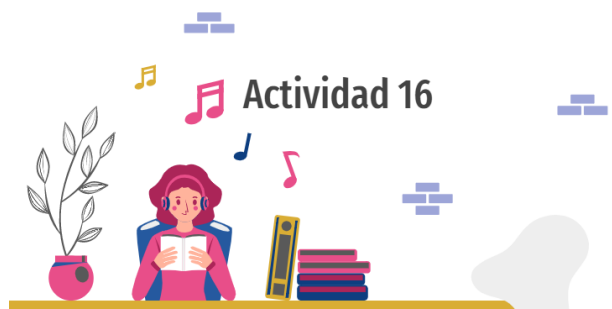
#### #85

 (Inicie actividad, ver anexo 15).



## #86

 (Inicie actividad, ver anexo 16).



## Libertad laboral e independencia a distancia

### #87

“Debido a la modalidad de trabajo a distancia que se adoptó en el 2020, este programa se vio obligado a realizar todas sus actividades a distancia, ¿cómo puede impactar en lograr la autonomía en la mejora continua que buscamos para el

siguiente nivel del modelo? ¿es una ventaja o una desventaja para sentir libertad al momento de trabajar y organizar nuestros tiempos en la “comodidad de nuestro hogar”?”.



### #88

 (Inicie actividad, ver anexo 17).

 (Inicie actividad, ver anexo 18).

 (Inicie actividad, ver anexo 19).

 (Inicie actividad, ver anexo 20).

 (Inicie actividad, ver anexo 21).

 (Inicie actividad, ver anexo 22).

 (Inicie actividad, ver anexo 23).

 (Inicie actividad, ver anexo 24).



 (Inicie actividad, ver anexo 25).

 #89

*Proporcione una síntesis de pida comentarios a los participantes.*


? *¿Qué se llevan del curso?*

? *¿Cómo se puede mejorar el curso?*



**Comentarios y cierre.**

 #90

 *Aplique el cuestionario final (revise anexo 26, 27 y 28).*

**Cuestionario**





## Referencias

- Cuan Rojas, M, Medina, S y Rojas, M. (2020). Filosofía organizacional: como fundamento de la gestión financiera. Universidad de la Guajira.  
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/451/69.%20Filosofia%20Organizacional%20Gestion%20Financiera%20-web-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. M. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, 8(3), 43-56.
- Juárez, J. (2011). Relación entre satisfacción laboral y productividad de los docentes de las facultades de educación y salud de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. San Martín.
- Marin et al., (2014) Marin, J., & Bautista, Y., & Garcia, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. Intangible Capital, 10(3),584-618.[fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2014-3214. Disponible en:  
[http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/ART\\_2012\\_003\\_EI\\_marin&Garcia&Bautista\\_etapas%20evolucion%20mejora%20continua.pdf](http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/ART_2012_003_EI_marin&Garcia&Bautista_etapas%20evolucion%20mejora%20continua.pdf)
- Pérez-Bustamante, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. Cuadernos de economía, 29(52), 183-212.

# **ANEXOS:**

**Anexo 1. Actividad 1.** (45 minutos).**Actividad:** Espiral de la excelencia.**Equipo y material de apoyo:** cuadro de ejemplo, Sillas. Hojas tamaño carta.

Plumas o lápices.

Planificar	Mejorar	Controlar	Hacer

**Instrucciones:** Elaboren un cuadro con cuatro columnas, cada una representará una sección de la espiral de la excelencia, donde describirán su ingreso al programa de servicio social según corresponda en cada recuadro.

*Retroalimente y regrese a la página \_\_\_78\_\_\_ del manual.*

**Anexo 2. Actividad 2.** (30 minutos).**Actividad:** Investigación de la acción.**Equipo y material de apoyo:** Sillas. Hojas tamaño carta. Plumas o lápices, documento Word, dispositivos con acceso a internet.

**Instrucciones:** En dos cuartillas realiza una investigación documental del tema “Investigación de la acción”, posteriormente redacta un resumen debidamente referenciado y citado en formato APA.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_79\_\_ del manual.*

**Anexo 3. Actividad 3.** (20 minutos).

**Actividad:** Etapas 1, 2 y 3.

**Equipo y material de apoyo:** Sillas. Hojas tamaño carta. Plumas o lápices, documento Word, dispositivos con acceso a internet.

Etapas	Situaciones
Etapa 1	( ) En la parte operacional de una empresa de refrescos utilizan herramientas como (8D, DMAIC, 6Sigma, 5 eses...).
Etapa 2	( ) Una empresa fabricante de autopartes tiene conocimiento de la ISO 9001:2015, quieren implementarla pero no tienen un departamento encargado de calidad.
Etapa 3	( ) Una empresa de electrodomésticos cuenta con ciertas estrategias controladas, con niveles de participación de los miembros en un grado cotidiano, implementó una metodología de alineación entre los objetivos y la misión de la empresa.

**Instrucciones:** Relaciona ambas columnas ubicando el número de la etapa correspondiente en el paréntesis de la descripción.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_82\_\_ del manual.*

**Anexo 4. Actividad 4.** (30 minutos).**Actividad:** Filosofía en las organizaciones, videos.**Equipo y material de apoyo:**

Estrada, C. El sabor de Hidalgo (25 de enero 2020). FILOSOFÍA DE LA EMPRESA. [Video]. YouTube. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=w3UjNuF\\_3aA&t=24s](https://www.youtube.com/watch?v=w3UjNuF_3aA&t=24s)

Líder del Emprendimiento (19 de enero 2021). [Video]. YouTube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=WCuaPINSkA4>

**Instrucciones:** Ve los videos de a continuación, el instructor los compartirá o los proyectará.*Retroalimente y regrese a la página\_\_88\_\_\_\_ del manual.***Anexo 5. Actividad 5.** (20 minutos).**Actividad:** Investigación de filosofía de una organización.**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet.**Instrucciones:** Realizar una breve investigación donde resumas o plantees la filosofía de una organización de tu elección, posteriormente la compartirás con el grupo.*Retroalimente y regrese a la página\_\_89\_\_\_\_ del manual.***Anexo 6. Actividad 6.** (40 minutos).**Actividad:** Satisfacción.**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Mesas y sillas.**Instrucciones:** Se realizarán dos rondas en círculo donde cada participante opinará cómo se ha sentido hasta el momento desde su ingreso al programa de servicio social, detallando en la primera ronda una emoción positiva y una negativa en la segunda, procurando dar detalles respondiendo a las preguntas; ¿Qué sientes?, ¿cuándo lo sentiste por primera vez? y ¿cómo puede mejorar la situación?

*Retroalimente y regrese a la página\_\_91\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 7. Actividad 7.** (40 minutos).

**Actividad:** Ejemplos reales de inequidad.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Mesas y sillas.

**Instrucciones:** Dentro de su experiencia laboral o de prácticas profesionales (si las hay) compartan con el grupo experiencias que hayan vivido dentro de estos ámbitos donde hayan notado tratos de inequidad por parte de los líderes de sus equipos de trabajo. En caso de que no tengan experiencia profesional, compartir experiencia académica con las mismas características, también pueden incluir anécdotas que hayan sido a terceros pero que los involucraban dentro de su círculo laboral.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_92\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 8. Actividad 8.** (40 minutos).

**Actividad:** Línea de tiempo.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Hojas de colores, plumones, aplicaciones móviles.

**Instrucciones:** Elaborar de manera individual, ya sea en formato digital o en físico, una línea de tiempo donde establezcan cinco objetivos profesionales que hayan cumplido en su trayectoria laboral o académica.



*Retroalimente y regrese a la página\_\_95\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 9. Actividad 9.** (40 minutos).

**Actividad:** Objetivos

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Hojas, plumas, mesas y sillas.

**Instrucciones:** De manera individual, enlisten de forma jerárquica cinco objetivos personales por cumplir dentro de su periodo como prestadores de servicio social,



*Retroalimente y regrese a la página\_\_95\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 12. Actividad 12.** (15 minutos).

**Actividad:** Comparación de objetivos

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet.

**Instrucciones:** A través de la sesión, deberán compartir los participantes con sus compañeros su check list, con el fin de enriquecer sus listas, agregar nuevos objetivos competitivos y delimitar nuevas fechas.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_95\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 13. Actividad 13.** (40 minutos).

**Actividad:** Mesa redonda.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Mesa y sillas.

**Instrucciones:** Con un formato de mesa redonda donde uno a la vez comparte su experiencia con la posibilidad de que otro participante retroalimente con comentarios o preguntas, relatarán experiencias de su vida laboral, o, en su defecto, académica, sobre momentos donde se sintieron motivados al realizar sus actividades, detallando el sentimiento, el entorno y las razones por las que se sintieron de esta manera, rescatando los patrones de los participantes y concluir qué podrían traer al servicio social para sentir esa motivación en sus actividades diarias.

*Retroalimente y regrese a la página\_99\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 14. Actividad 14.** (30 minutos).

**Actividad:** Documento anónimo.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Word, cuentas de google drive.



**Instrucciones:** La actividad es grupal, se discutirá y se propondrán ideas para la creación de un archivo con preguntas o con espacios para que los prestadores de servicio social expresen sus insatisfacciones como podrían ser revisiones tardías o nulas de los trabajos encargados, retroalimentación ausente, actitudes negativas, tratos injustos, entre otros.

El resultado será la propuesta del documento con sus elementos y alguna plataforma donde podrían contestarlo todos de manera anónima y que los resultados lleguen a los directivos para crear soluciones.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 100\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 15. Actividad 15.** (30 minutos).

**Actividad:** Propio estilo de trabajo.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Microsoft office.

**Instrucciones:** Se le plantea a los participantes la siguiente actividad:

“Elaborar un instructivo para los trámites de egreso del programa de servicio social”

Donde deberán de investigar la forma de hacer un correcto instructivo y recolectar la información para el mismo. Los participantes anotarán detalladamente cada paso que realizaron para cumplir con esta asignación, mencionando técnicas y herramientas.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 102\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 16. Actividad 16.** (30 minutos).

**Actividad:** Lista de competencias.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Microsoft office.

**Instrucciones:** Con los resultados de la actividad anterior, el participante enlista las competencias individuales y grupales que identificó al momento de resolver la problemática, además de incluir las que reconocer tener y que le han ayudado en su vida profesional y académica. Al finalizar la lista, cada participante la compartirá con sus compañeros.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 102\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 17. Actividad 17.** (50 minutos).

**Actividad:** Lectura.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Google académico.

**Instrucciones:** Los participantes leerán el siguiente artículo:

**Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. Revista de internet, Derecho y Política, (11), 24-33.**

La lectura es de manera asincrónica sin necesidad de conectarse a una reunión virtual o de reunirse presencialmente para esta sesión, de tal forma que cada participante lea el artículo de manera individual y a su ritmo.

*Retroalimente y regrese a la página\_ 103\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 18. Actividad 18.** (60 minutos).

**Actividad:** Cuadro comparativo.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet.

**Instrucciones:** Rescatando la lectura, con un formato similar al siguiente;

Trabajo a distancia	Trabajo presencial

El participante deberá realizar un cuadro comparativo con las características más significativas de ambas modalidades de trabajo, esto en lo experimentado a través de su experiencia laboral o académica.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 103\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 19. Actividad 19.** (60 minutos).

**Actividad:** Debate.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet, mesas y sillas.

**Instrucciones:** Después de haber repasado la lectura y de haber investigado el tema por su cuenta, el grupo se dividirá en dos equipos para formar un debate, el primer equipo defenderá el trabajo a distancia, el otro defenderá el trabajo presencial, destacando ventajas en relación a la libertad de cada una y cómo aportaría a desarrollar autonomía en una mejora continua.

*Retroalimente y regrese a la página\_ 103\_\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 20. Actividad 20.** (60 minutos).

**Actividad:** Lluvia de ideas.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet.

**Instrucciones:** Los participantes deberán opinar por medio de la dinámica de “lluvia de ideas” pros y contras sobre el trabajo a distancia que el instructor anotará en el pizarrón o proyectando el siguiente formato:

Pros de trabajo a distancia.	Contras de trabajo a distancia.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 103\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 21. Actividad 21.** (20 minutos).

**Actividad:** Discusión

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Mesas y sillas.

**Instrucciones:** Por turnos, todos los participantes opinarán y justificarán sus respuestas sobre la siguiente afirmación, resultado del estudio leído anteriormente:

“Cuando teletrabajan sienten que aprovechan más el tiempo, que son más productivos y que la calidad del trabajo realizado en casa es mucho mayor. Este hecho se debe principalmente a que en casa trabajan más tranquilos porque están solos y no tienen las interrupciones propias de la oficina: llamadas de teléfono, interrupciones de los compañeros, las pausas para el café, el tiempo de comer que se alarga, etc”. (Pérez, 2010).

Contestarán a las preguntas: ¿Están de acuerdo?, ¿por qué sí o por qué no?, ¿qué tanto es cierto?

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 103\_\_ del manual.*

**Anexo 22. Actividad 22.** (40 minutos).

**Actividad:** Juego de rol.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Mesas y sillas.

**Instrucciones:** El grupo se dividirá en dos equipos, a través de un juego de rol, cada equipo representará una escena situacional, el primero donde se manifieste una cultura organizacional libre y sin imposición, el segundo será un lugar de trabajo donde se muestre una cultura restrictiva y limitante al momento de elegir un estilo de trabajo para los colaboradores.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 103\_\_ del manual.*

**Anexo 23. Actividad 23.** (60 minutos).

**Actividad:** Mapa mental

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet. Plataformas digitales, Microsoft office.

**Instrucciones:** Con la plataforma, herramienta o página de la elección del participante, elaborarán de forma individual un mapa mental con las limitantes en su libertad para trabajar que hayan identificado hasta la fecha en el periodo de realización de su servicio social, siempre criticando hechos, no personas.

*Retroalimente y regrese a la página\_ 103\_\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 24. Actividad 24.** (60 minutos).

**Actividad:** Diapositivas.

**Equipo y material de apoyo:** Dispositivos con acceso a internet.

**Instrucciones:** A modo de encontrar soluciones a las situaciones enunciadas en la actividad anterior, el participante elaborará una presentación de máximo dos diapositivas con estrategias para mitigar las limitantes. Posteriormente las expondrá ante el grupo.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 103\_\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 25. Actividad 25.** (30 minutos).

**Actividad:** Video

**Equipo y material de apoyo:** The Future of People Academy (23 de noviembre 2021). [Video]. YouTube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=M56pf-DjHmQ>

**Instrucciones:** Ve el video de a continuación, el instructor lo compartirá o lo proyectará. Al finalizar, el grupo comentará sus conclusiones finales y cómo se podrían adaptar ciertas conductas a su programa de servicio social.

*Retroalimente y regrese a la página\_\_ 103\_\_\_\_\_ del manual.*

**Anexo 26.**

**Lecturas y videos para los ejercicios:**

**Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? IDP. Revista de internet, Derecho y Política, (11), 24-33.**

<a href="https://www.redalyc.org/pdf/788/78817024008.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/788/78817024008.pdf</a>
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=w3UjNuF_3aA">https://www.youtube.com/watch?v=w3UjNuF_3aA</a>
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=WCuaPINSkA4">https://www.youtube.com/watch?v=WCuaPINSkA4</a>
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=M56pf-DjHmQ">https://www.youtube.com/watch?v=M56pf-DjHmQ</a>

**Anexo 27.**

## Cuestionario.

1. Menciona las etapas de la “Espirale de la excelencia”.
2. Enuncia las cinco etapas de la investigación de la acción.
3. Redacta una definición propia sobre la satisfacción laboral y qué implica.
4. Escribe un objetivo de la mejora continua.

**Anexo 28.**

## Respuestas al cuestionario.

1. Menciona las etapas de la “Espirale de la excelencia”.  
Planificar, mejorar, controlar y hacer.
2. Enuncia las cinco etapas de la investigación de la acción.  
Diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.
3. Redacta una definición propia sobre la satisfacción laboral y qué implica.  
Sentimiento positivo que se relaciona con la evaluación que hace la persona de su puesto de trabajo considerando que a un alto nivel de satisfacción corresponde sentimientos positivos mientras que, si hay insatisfacción, la persona tendrá sentimientos negativos.
4. Escribe un objetivo de la mejora continua.  
Aprender y desarrollar estrategias pedagógicas específicas que prioricen procesos educativos participativos, recíprocos y activos.