



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA



Propuesta para mejorar la comunicación de documentos y/o actualizaciones del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) hacia el personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental.

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE

QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

PRESENTA:

JUAN CARLOS LAGUNA MORALES

ASESOR:

QFB. JORGE LUIS GUEVARA DELOYA

MÉXICO, D.F. MARZO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

JURADO ASIGNADO

Presidente	Q.F.B. Ma. Cirenía Sandoval López	_____
Vocal	M. en C. José Luis Trejo Miranda	_____
Secretario	Q.F.B. Jorge Luis Guevara Deloya	_____
Suplente	M. en F. Leticia Huerta Flores	_____
Suplente	M.A.S.S. Cynthia Espinosa Contreras	_____

El título de la presente tesina es: Propuesta para mejorar la comunicación de documentos y/o actualizaciones del sistema de Gestión de la Calidad (SGC) hacia el personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental.

Opción de titulación: Paquete de Educación. Diplomado de Administración Farmacéutica.

Orientación: **FARMACIA INDUSTRIAL**

Presenta: **Juan Carlos Laguna Morales** _____

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quisiera agradecer a Dios y a Juanita, por brindarme la vida y la oportunidad de llegar a este momento, que más que ser el final de un ciclo es el inicio de un nuevo camino.

A mis padres Carlos Laguna Navarro y Rosalinda Morales García, que son la principal razón por la que hoy estoy aquí y la principal razón de mi vida. Gracias por todas sus lágrimas y desvelos, por todos sus cuidados y por su infinito amor. Gracias por todos esos detalles que mencionar sería un cuento de nunca acabar, pero que cada uno de ellos llevo en mi corazón y que ni en mil vidas terminaría de agradecer. Gracias por guiar mi camino, por enseñarme que la vida no es fácil y que todo es consecuencia de nuestros actos, por enseñarme a levantar en esos momentos en los cuales mi voluntad se vio franqueada y mi determinación quebrantada. Gracias por darme las alas; pero, sobre todo gracias por enseñarme a volar. Gracias por seguir caminando junto a mí, porque sin ustedes la mayor parte de mis sueños no se hubieran podido cumplir, LOS AMO más de lo que piensan y puedo llegar a demostrar.

A mi Zully (Zulema Rosalinda Laguna Morales), por ser la fuente de mi inspiración, por ser uno de los motivos principales para superarme, por su ternura y amor, por ser mi osito y confidente, por ser uno de mis mayores sueños y por brindarme la oportunidad de ser mejor cada día. Te amo pequeño osito Fossy.

A mi mamá Elena por todo lo que ha hecho por mí, porque es uno de los principales motivos para que yo esté aquí, porque de sus nietos siempre he sido tu “hijo chiquito”. Gracias mamá Elena, te quiero mucho.

A mi mamá Quelita, por todas sus muestras de cariño, por sus comentarios y por siempre preocuparse por mí. Quelita por fin somos “mecánicos”, la quiero mucho.

A mi papá Cayito, por su cariño y porque hasta en su ausencia siempre estuvo junto a mi colmándome de bendiciones, lo quiero mucho.

A mi papá Álvaro, por siempre mostrarme su cariño y preocupación, que de sus nietos siempre fui el consentido, por sus pláticas y por todos esos detalles que siempre tuviste hacia mí, por permitirme lo que a los demás jamás dejaste, gracias por todos esos momentos que compartiste conmigo. Te quiero mucho compañerito.

A mi tía Ana, por su apoyo incondicional para mi familia, por esos pequeños grandes detalles que nadie ha tenido con nosotros. A mi tía Chumina porque sin sus cuidado hacia mi mamá yo no hubiera tenido la dicha de vivir este momento.

A la Escuela Nacional Preparatoria No. 2 “Erasmus Castellanos Quinto” y a la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, por brindarme la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios, y de poder ser “ORGULLOSAMENTE UNAM”.

Al QFB. Jorge Guevara por tomar este proyecto, corregirlo y enfocarlo, y por su paciencia hacia mis continuas “basiladas”, gracias.

A mis sinodales, la QFB. Cirenía Sandoval, la M. en F. Leticia Huerta, a la MASS. Cynthia Espinosa y al M. en C. José Luis Trejo por sus observaciones, comentarios y enseñanzas para la mejora de este proyecto.

A mis amigos Andrés Olivares, Paola Pérez, Jonatan Mogollan, Alberto Zarate, Nadia Solano, Dulce Vázquez y Francisco Cid, por su apoyo, y por estar conmigo en todo momento, principalmente en esos instantes en los que más necesite de ustedes, gracias por su amistad, los quiero.

A mis amigos Azucena Justo y Juan José Monreal, por esas interminables pláticas, esos momentos de meditación y por ser mis cómplices en una parte de este proyecto, los quiero amigos.

A Karen Gil y Vanessa Quintanar por darme más de una lección de vida con sus vivencias, además gracias por su amistad.

A todos aquellos amigos que no mencione, pero que sin duda llevo a cada uno en mi corazón, gracias por todos esos momentos que compartimos, gracias por sus enseñanzas y sobre todo gracias por su amistad.

A la QFB. Anarbelia Miranda por brindarme su apoyo, sus consejos y por su amistad.

Al QFB. Gerardo González por las facilidades otorgadas para este proyecto.

A mis Jefas inmediatas la QBP. Josefina Martínez y a la QFB. Jazmín Affif, por brindarme todas las facilidades para la realización de los trámites correspondientes para el proceso de titulación.

Y por último quisiera dar mención a la Dra. María de Lourdes González Bengoa (Jefa de Servicios Escolares de ENP 2, en mi etapa de cursar la educación media superior) por su ayuda, orientación y por enseñarme la frase que más ha marcado mi vida y que hoy es un estatuto de la misma:

“SOMOS ARQUITECTOS DE NUESTRO PROPIO DESTINO”

Albert Einstein.

Contenido

JURADO ASIGNADO.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 HISTORIA DE LA CALIDAD	6
2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	11
2.2.1 ISO	12
2.2.2 ISO 9000 GESTIÓN DE LA CALIDAD	12
2.2.3 MODELO EFQM	13
2.2.4 ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?.....	16
2.2.5 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	16
2.2.6 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	18
2.2.7 REQUISITOS MÍNIMOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	19
2.2.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS	20
2.2.9 DOCUMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	21
2.2.10 TIPOS DE DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	23
2.2.11 MEJORA CONTINUA.....	24
2.3 COMUNICACIÓN.....	28
2.3.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?	28
2.3.2 ¿QUÉ NOS APORTA LA COMUNICACIÓN?.....	28
2.3.3 SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	29
2.3.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	31
2.3.5 COMUNICACIÓN INTERNA.....	32
2.3.5.1 COMUNICACIÓN VERTICAL.....	32
2.3.5.2 COMUNICACIÓN TRANSVERSAL	33
2.3.5.3 COMUNICACIÓN FORMAL	33
2.3.5.4 COMUNICACION INFORMAL.....	34
2.3.5.5 RELACIONES LABORALES	35
2.4 CUESTIONARIO	36

2.4.1 ¿QUÉ ES UN CUESTIONARIO?	36
2.4.2 TIPOS DE CUESTIONARIOS	36
2.4.3 TIPOS DE PREGUNTAS.....	38
2.4.3.1 Según la contestación que admitan:	38
2.4.3.2 Según su función en el cuestionario:	40
2.4.3.3 Según su contenido	40
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	42
4. OBJETIVO.....	44
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	45
5.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y ELIMINACIÓN	45
5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.	46
5.3 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	47
5.4 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO	47
5.5 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS DE MEDICAMENTOS DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.	48
5.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS.	50
5.7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
5.8 CONCLUSIÓN	61
5.9 ANEXO	64
6. REFERENCIAS.....	66

Propuesta para mejorar la comunicación de documentos y/o actualizaciones del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) hacia el personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental.

1. INTRODUCCIÓN

La Calidad, la podemos encontrar desde el nacimiento de la humanidad, la cual a lo largo de la existencia del hombre ha ido sufriendo modificaciones en su definición, todo esto acorde al momento y a las necesidades que expresan los mismos individuos, necesidades que pueden ser de índole individual u organizacional. ¹

Con esto tenemos, que lo que empezó siendo una palabra la cual en su significado solo llevaba implícito el cumplimiento y satisfacción física del producto, sin importar la cantidad a producir, finalizó evolucionando en el cumplimiento del producto, de acuerdo a las necesidades del demandante sin producir más de lo necesario, además de que su alcance terminó extendiéndose hasta un parámetro que en sus orígenes no tenía contemplado, los servicios. ¹

Por tales motivos los individuos y/o organizaciones se vieron en la necesidad de crear una forma eficiente de manejar sus organizaciones, que diera a sus entidades una estructura que permitiera agilizar y garantizar un producto y/o servicio que satisficiera las necesidades de sus clientes, fue de esta manera que surgieron los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). ¹

Sistemas que están basados en políticas, objetivos, alcances, manuales, procedimientos y metodologías homogéneas, dichos documentos sirven a la entidad para poder coordinar, organizar y cumplir con el principal objetivo que es la “Calidad”, por tal motivo y como requisito primordial siempre deben estar disponibles y deben ser de amplio manejo por todos los miembros de una organización. Debido a lo anterior y a la persecución de un objetivo común dentro de una empresa, estos documentos deben ser evaluados y mejorados continuamente, porque las necesidades y exigencias de los clientes van evolucionando conforme a los momentos que se viven en un mundo globalizado.¹

Este tipo de evaluación y mejora continua sirve a la organización para detectar y optimizar su estructura, lo cual traerá como consecuencia principal la consecución de sus políticas, alcances y objetivos de una manera más rápida y eficaz, aunado a esto ayudará a la entidad a reducir sus costos de operación lo que provocará un incremento en las ganancias de la organización.¹

Lo anterior solo lo puede lograr cualquier institución mediante una habilidad que la humanidad adquirió mucho antes de tener cualquier concepto definido, y esta es la comunicación. Dicha habilidad es pieza fundamental en el desarrollo del hombre, ya sea para socializar o simplemente para externar alguna necesidad o deseo. Por tal motivo si para el hombre es vital dicha habilidad, para los SGC es una pieza fundamental dentro de su estructura, ya que mediante la comunicación se puede mantener al día todos los niveles existentes en una organización y de esta manera se pueden lograr los objetivos antes mencionados.¹

Todos los elementos descritos anteriormente juegan un papel importante en el desarrollo del SGC, debido a que al conjuntarlos sientan las bases para poder desarrollar este sistema. Que establece como prioridad la mejora continua para poder satisfacer las necesidades de la organización, pero este proceso no estaría completo, si dicha “evolución” no se comparte con los miembros de la entidad, y es en este momento que entra la comunicación como parte esencial de dicho proceso.¹

2. MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA DE LA CALIDAD

A través del tiempo cualquier concepto, método, tendencias, procedimientos y hasta incluso la manera de percibir las cosas van evolucionando y cambiando como consecuencia de la adopción de los cambios que se suscitan en el entorno, y el concepto de calidad el cual manejamos desde tiempos remotos no escapa de esta evolución. Dicha evolución tiene como referencia más cercana los planteamientos que comenzaron a principios del siglo XX con innumerables maestros y escuelas del mundo de la administración.^{2,3}

Frederick Taylor, padre de la administración científica, origina un nuevo concepto en la producción, al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las tareas de inspección de las de producción, y el trabajo de planificación del de ejecución. De esto deriva que a principios de siglo la Western Electric Company creara un departamento de inspección independiente para respaldar a las compañías operativas de la Bell Telephone. De este departamento nacen los pioneros del aseguramiento de la calidad; Walter Shewart, Harold Dodge, y George Edward.^{2,3}

De los tres, Walter Shewart es sin duda el más sobresaliente, se le considera el padre de los SGC. Crea las Gráficas o fichas de Control, las cuales se hacen muy

populares a mediados de la Segunda Guerra Mundial, con la creación y utilización de la producción en serie. Shewart también es el creador del Ciclo Plan, Do, Check, and Act (PDCA, por sus siglas en inglés), o Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA, por sus siglas en español) que más tarde los japoneses rebautizaron como Ciclo Deming (Figura 1). Además de lo anterior Shewart desarrolló 14 puntos para mejorar la administración de las organizaciones y enunció las 7 enfermedades mortales que atacan a toda empresa.^{2,3}



Figura 1 Ciclo Deming ⁽³⁾

Un cambio importante surge después de la segunda guerra mundial cuando comienza la producción en masa en donde todo lo que se producía tenía salida, existiendo un mercado ansioso por consumir. Comienza una mayor diversificación de productos, pero la demanda seguía superando la oferta, y el cliente no tenía todavía poder sobre las organizaciones.^{2,3}

En esta época hasta la década de los 70 en Occidente y Estados Unidos la calidad se basa en la inspección del producto final pues el mercado lo absorbe todo y la calidad se concentra en la no-existencia de problemas.^{2,3}

Por el contrario en este tiempo de la post guerra, los japoneses hacen suyas las ideas del Control de Calidad para mejorar la tan golpeada economía nipona. Nace en el año de 1946 la Japanese Union Scientists Engineers (JUSE, por sus siglas en inglés), o Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (Por su significado en español), que era una entidad independiente del gobierno y no lucrativa, que reúne a un grupo de empresarios, gente del gobierno y académicos. Pronto, ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país por lo que invitan al Dr. W. Edward Deming, profesor de la Universidad de Columbia a dar algunas conferencias. Deming introduce en el Japón mucho de los conceptos actuales del Control de Calidad moderno; el Control de Calidad Estadístico y el PHVA de Shewart. En 1951, y como resultado de esta visita, los japoneses crean el Premio Deming de la calidad para motivar a las empresas al Kaizen o mejoramiento continuo. Sin embargo, el exagerado énfasis en los métodos estadísticos que hace Deming unido a la poca motivación de parte de la alta dirección empresarial, hicieron que el JUSE invitara en 1954 al Dr. Joseph M. Juran, para que diera un seminario a ejecutivos y directores de departamento y sección. Juran consigue resolver estos problemas y se inicia en el Japón una transición gradual desde el Control de Calidad Estadístico al Control de Calidad Total.^{2,3}

Juran fue quien puso en boga los trabajos sobre la repartición de la riqueza de Vilfredo Pareto, pero extendiendo su área de acción al campo de la calidad, e inclusive demostrando su aplicabilidad universal, hablando de “los pocos vitales y los muchos útiles”. Como parte de su trabajo creó la Trilogía de Juran: planeación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad; como herramienta

de producción. Durante el tiempo que estuvieron en Japón tuvieron contacto con quienes hoy en día se denominan los “gurús” japoneses de la calidad: Kaoru Ishikawa, Shigeo Shingo, Gen'ichi Taguchi. ^{2,3}

Ishikawa fue el formulador de los círculos de calidad en 1962, como método para la resolución de problemas, y creó el Diagrama Causa-Efecto (Diagrama Ishikawa, Figura 2) para determinar las fuentes raíz de los problemas. ^{2,3}

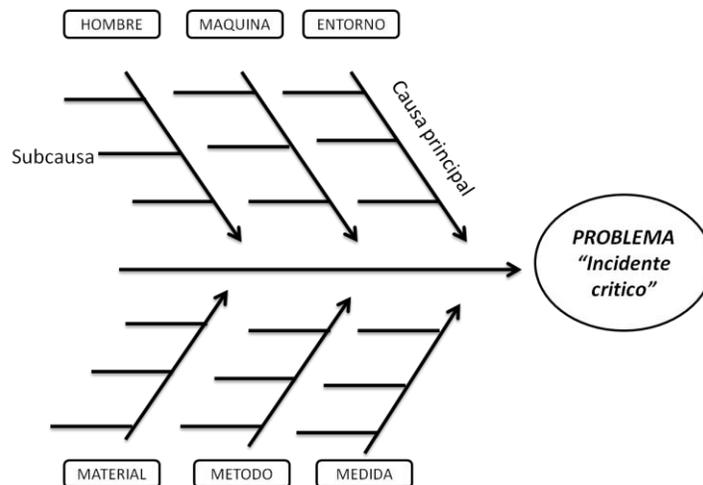


Figura 2 Diagrama de Ishikawa

Shigeo Shingo utilizó y fomentó la filosofía Poka-Yoke, o a prueba de errores, para los procesos industriales, con el fin de detectar fallas en la producción por medio de mecanismos de inspección, y junto a Taiichi Ohno creó el sistema Just in Time (JIT, por sus siglas en inglés) o Justo a tiempo (por su significado en español). Taguchi fue uno de los pioneros en el uso del diseño de experimentos para analizar el efecto de las variables en los procesos industriales. Además Shingo plantea formalmente el Cero Control de Calidad como una estrategia para conseguir el "Zero Defect" (ZD, por sus siglas en inglés) o “Cero Defecto” (por su significado en español), lo cual a

su criterio, nunca se conseguiría con la forma en que el Control Estadístico de la Calidad enfocaba el problema.^{2,3}

Estos, junto con otro grupo de personas, empezaron lo que se conoce como el Aseguramiento de la Calidad, que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, implementación y ejecución de políticas de calidad en la empresa. Con ello lo que se buscaba era satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos y ser competitivo en el mercado.^{2,3}

Otro de los factores que también influyó fue que el desarrollo industrial y tecnológico de Japón fue ciertamente local, y mientras ellos como país lograban avanzar en técnicas de Aseguramiento de la Calidad y en Gestión de la Calidad; Occidente seguía sumido en la producción para satisfacer demanda y obtener ganancias.^{2,3}

Esto dio pie al Total Quality Management (TQM, por sus siglas en inglés) o Administración Total de la Calidad (por su significado en español), que buscaba la satisfacción permanente de las expectativas de los clientes, tanto externos como internos, así como la aplicación del Kaizen, o mejora continua, donde con pequeños cambios se producen mejoras de manera sostenida a lo largo del tiempo. Dentro de este periodo surgen los modelos de excelencia, tales como el Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige, el European Foundation Quality Management (EFQM, por sus siglas en inglés) o Modelo Europeo de la Excelencia Empresarial (por su significado en español), la norma ISO 9000, entre otros.⁴

John Oakland conjuntó las ideas más representativas de la calidad, según los diferentes expertos mundiales, en un modelo que llamó Calidad Total en su libro Administración Total de la Calidad en 1993. Así, según la Sociedad para la Promoción y Reconstrucción Industrial, la Calidad Total es una conjunción de ideas que forman “un sistema de gestión o filosofía gerencial a través del cual las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del usuario, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de los que disponen: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.”⁴

Sin embargo, esto no ha terminado y el concepto de calidad sigue evolucionando, por lo que es un esquema abierto y variable, que va respondiendo a las necesidades de la sociedad y que cambia según los adelantos teóricos y prácticos que la misma sociedad va presentando.⁴

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Antes de hablar de lo que es y los beneficios que tiene un Sistema de Gestión de Calidad, es importante mencionar algunas de las instituciones y normas a nivel internacional que se han encargado de difundir y proyectar estándares de calidad para lograr el éxito en el mercado, ya que han sido la base de muchas de las implementaciones normativas que han desarrollado los países y organizaciones para competir con sus similares y superarlas, por tal motivo es preciso conocer un poco acerca de ellas.⁵

2.2.1 ISO

La International Standardization Organization (ISO, por sus siglas en inglés) u Organización Internacional de Normalización(por su significado en español), es una organización independiente, no gubernamental fundada en 1947, la cual desde entonces es el mayor desarrollador mundial de Normas Internacionales voluntarias, que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y de los negocios. Aspectos que dan el estado de las especificaciones de productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a hacer que la industria sea más eficiente y eficaz.⁵

Esta organización tiene una serie de Normas para cada caso, para este proyecto la norma o normas a revisar son las ISO 9001, que se aplican a los SGC y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.⁵

2.2.2 ISO 9000 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de la ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.⁵

Hay muchas normas de la familia ISO 9000, entre ellos:

- ISO 9001:2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad.
- ISO 9000:2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos.
- ISO 9004:2009 - se centra en cómo hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011:2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.⁵

2.2.3 MODELO EFQM

El European Foundation Quality Management (EFQM, por sus siglas en inglés) o Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (por su significado en español), mejor conocido como “Modelo EFQM”, está patrocinado por la European Foundation Quality Management y la Comisión de la Unión Europea, base del Premio Europeo a la Calidad.⁶

El Modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.⁶

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más

bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.⁶

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.⁶

El Modelo EFQM consta de dos partes:

- Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Hay dos grupos de criterios:
 - Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).
 - Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la

llamada “logic RADAR” (por sus siglas en inglés). Lógica que establece cuatro parámetros (enfoque, despliegue, evaluación y revisión y resultados) que una organización necesita realizar.⁶

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.⁶

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización (Figura 2).⁶



Figura 3 Modelo EFQM⁶

Habiendo mencionado ya dos de las normativas más reconocidas en el mundo, y tomándolas como base fundamental, a continuación se comenzarán a desarrollar los temas de interés para este trabajo.

2.2.4 ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?

Para poder entender lo que es un Sistema de Gestión de la Calidad, es primordial conocer los conceptos de Sistema y Calidad, para comprender de manera clara las metas y alcances que tiene esta implementación dentro de una organización.^{7,8}

La Calidad es el cumplimiento total de las especificaciones establecidas que garanticen su aptitud de uso de un producto y/o servicio, y un Sistema es una estructura organizacional que nos va a garantizar el mejor desempeño de actividades dentro de una organización. En su conjunto el Sistema de Gestión de Calidad se puede definir como una forma en la que la organización maneja todas las actividades que están relacionadas con el control y mantenimiento de la Calidad ya sea implícita o explícitamente.^{7,8}

2.2.5 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Analizados brevemente los términos por separado y definiendo lo que es el SGC, es indispensable decir que debe existir un Sistema de Gestión de la Calidad que establezca las políticas y objetivos de calidad de la organización, su cumplimiento es responsabilidad de la Alta Dirección, la cual debe ser plenamente consciente del esfuerzo requerido para la implementación y de las ventajas, tanto comerciales como de ahorro de costos que este tipo de sistema aporta, pero también debe de estar consciente de que un SGC es un proceso que debe de estar en mejora continua. Otro detalle que requiere un SGC es la participación y compromiso de

cada una de las personas que forman parte de la organización y en todos los niveles de la misma, considerando todos los elementos que influyen en la calidad del producto, como proveedores, distribuidores y prestadores de servicios, por lo que el Sistema de Gestión de la Calidad requiere ser diseñado e implementado en forma integral y debe estar plenamente documentado y ser continuamente evaluado.^{9,10}

Por tales motivos para que un Sistema de Gestión de Calidad funcione de manera adecuada se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.^{9,10}

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾

Cabe señalar que un SGC no es sólo para las grandes empresas, puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión así como mercadeo, actividades de ventas y gestión financiera. Sin embargo, es decisión de cada organización, el alcance del SGC y que procesos incorpora.⁹

2.2.6 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios.^{11,12}
- Atención amable y oportuna.^{11,12}

- Transparencia en el desarrollo de procesos. ¹³
- Asegurar el cumplimiento de objetivos, en apego a las leyes y normas vigentes. ¹⁴
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones. ¹⁵
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos. ¹⁵
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades. ¹⁵
- Delimitación de funciones del personal. ¹⁵
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente. ¹⁵
- Aumento de la productividad y eficiencia. ¹⁵
- Reducción de costos. ¹⁵
- Mejor comunicación y satisfacción en el trabajo. ¹⁵
- Una ventaja competitiva, y aumento en las oportunidades de ventas. ¹⁵

2.2.7 REQUISITOS MÍNIMOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para poder implementar un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario entender los objetivos y alcances que tiene la organización, debido a la apertura comercial y la subsiguiente globalización económica, la competencia a la que se enfrentará, que no es solo local, sino también a nivel mundial. ¹⁶

Lo anterior trae como consecuencia que la organización que implemente un SGC genere confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, además de proporcionarle a la misma una base para la mejora continua. Esto puede

conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización. Por tal motivo las normas ISO9000 establecen los siguientes requisitos que comprenden diferentes etapas, tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.¹⁷

2.2.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.^{9,10}

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".^{7,8}

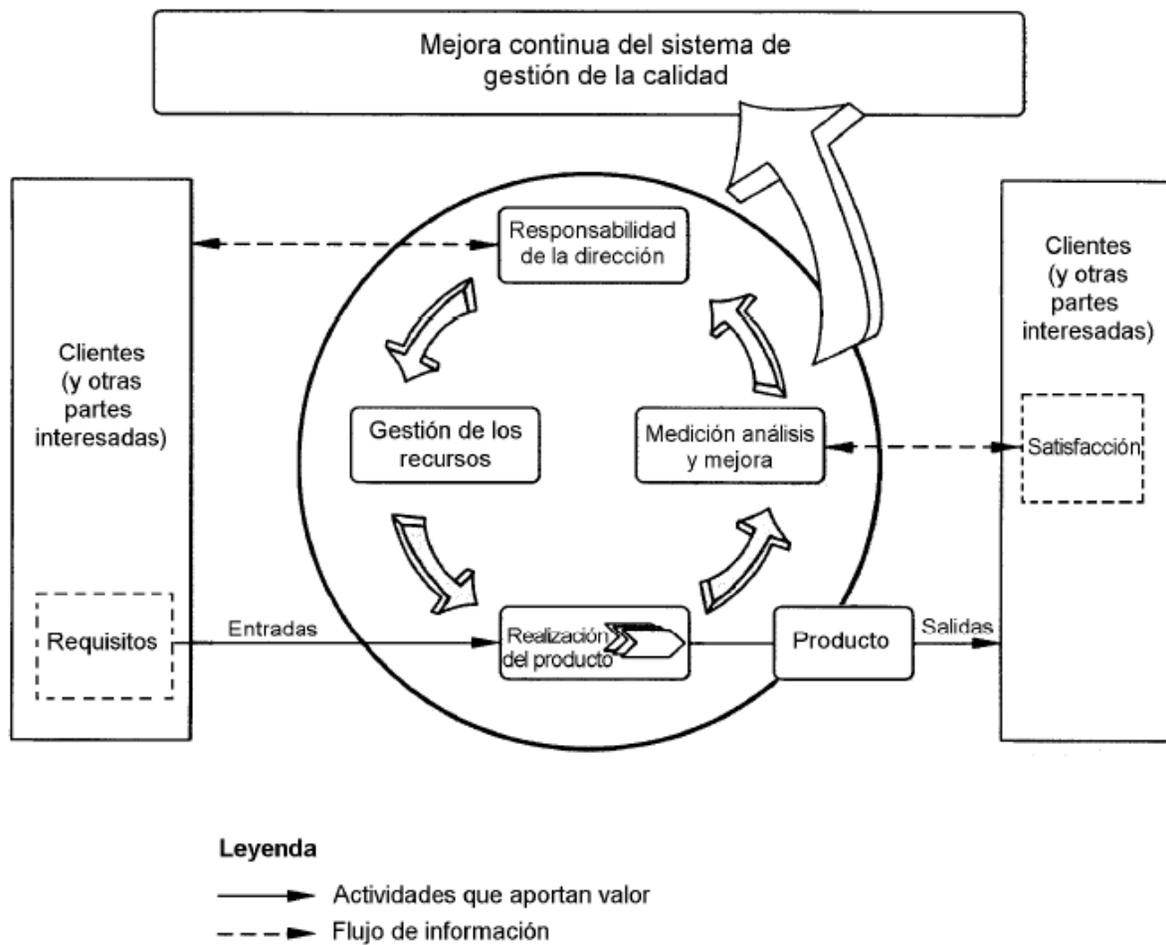


Figura 4 Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos.¹⁰

2.2.9 DOCUMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El propósito de la Documentación en un Sistema de Gestión de la Calidad radica en proveer las bases y un conocimiento a la organización que permita la presencia de un adecuado ambiente de trabajo, además de establecer de esta manera una organización con habilidades recopiladas y propias.¹⁸

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:⁸

- a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) proveer la formación apropiada;
- c) la repetibilidad y la trazabilidad;
- d) proporcionar evidencia objetiva, y
- e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del Sistema de Gestión de la Calidad.⁸

Y sus principales objetivos son:

- ✓ Ser una herramienta para la comunicación y la transmisión de la información. El tipo y la extensión de la documentación dependerán de la naturaleza de los productos y procesos de la organización, del grado de formalidad de los sistemas de comunicación y de la capacidad de las personas para comunicarse dentro de la organización, así como de su cultura.

- ✓ Evidencia de la conformidad.
- ✓ Aporte de evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo realmente.
- ✓ Compartir conocimientos, con el fin de difundir y preservar las experiencias de la organización.¹⁸

Cabe señalar que la elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor. ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁸⁾

2.2.10 TIPOS DE DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los Sistema de Gestión de la Calidad: ⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁸⁾

- a) Documentos que proporcionan información coherente, políticas y objetivos, referente al Sistema de Gestión de la Calidad en la organización; tales documentos se denominan “Manuales de la Calidad”;
- b) Documentos que describen cómo se aplica el Sistema de Gestión de la Calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan “Planes de la Calidad”;
- c) Documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan “Especificaciones”;
- d) Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan “Directrices”;

- e) Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir “Procedimientos documentados, Instrucciones de trabajo y Planos”;
- f) Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos; tales documentos se denominan “Registros”.¹⁸

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.¹⁸

2.2.11 MEJORA CONTINUA

Actualmente el concepto de mejora continua ha sido adoptado por un sin número de empresas dentro de su Política de Calidad. En ella las organizaciones han establecido un compromiso ante sus clientes, la sociedad y ante sus mismos integrantes.^{19,20}

La idea de la mejora continua invita a que cada día seamos mejores. En general el concepto la representa como un esfuerzo por aplicar prácticas efectivas en cada área de la organización y trasciende a lo que se entrega a los clientes. Actualmente

la mejora continua se entiende al proceso que describe la esencia de la calidad y pretende reflejar lo que las empresas, en su giro, necesitan hacer si desean ser más competitivas y productivas a través del tiempo. ^{19,20}

La mejora continua debe de ser el objetivo permanente de la organización. Para lograr cumplir con ello se utiliza un ciclo PDCA, este ciclo se basa en el principio de mejora continua de la Gestión de la Calidad. Esta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente. ^{21,22}

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días" ²²

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. ^{22,23}

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar): Organización lógica del trabajo.

- Identificar el problema y planificar.
- Observar y analizar.
- Establecer objetivos a alcanzar.
- Establecer indicadores de control.

Do (hacer): Correcta realización de las tareas planificadas.

- Preparar exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Check (comprobar): Comprobación de los logros obtenidos.

- Verificar los resultados de las acciones realizadas.
- Comparar con los objetivos.

Act (actuar): Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarizar y consolidar.
- Preparar la siguiente etapa del plan.^{22,23}

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de Mejora Continua. Esto aplica en todos los campos, las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, la relación con el cliente, la relación entre los miembros de la organización y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse, y esto se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.^{24,25}

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. Lo deseable es mejorar un poco día a día, tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos.^{24,25}

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.^{24,25}

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.^{24,25}

Como conclusión, basta resaltar que sin Mejora Continua no se puede garantizar un nivel de gestión.^{24,25}

2.3 COMUNICACIÓN

Los seres humanos, como también muchas de las especies animales, vivimos en grupos o comunidades y necesitamos mantener cierto grado de unión entre todos los miembros, y esto lo conseguimos gracias a los procesos de comunicación. Ningún grupo, por elemental y simple que pueda ser, está libre de la necesidad de comunicarse, ya que el intercambio es imprescindible para la convivencia y desarrollo.^{26,27}

2.3.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

La comunicación es un proceso que tiene como fin principal intercambiar y compartir, entre dos o más sujetos, cualquier tipo de información.^{28,29}

2.3.2 ¿QUÉ NOS APORTA LA COMUNICACIÓN?

Desempeña funciones muy importantes en el desarrollo de los individuos y en su convivencia diaria. Gracias a la comunicación podemos:^{26,27}

- ✓ Transmitir información.
- ✓ Realizar intercambios de ideas, pensamientos y sentimientos.
- ✓ Contribuir al desarrollo del individuo.^{26,27}

Además en una organización la alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la misma y que la comunicación se efectúe considerando la eficacia de la Gestión de la Calidad.^{26,27}

La comunicación debe:²⁹

- Contribuir a definir la estrategia de difusión dentro del plan estratégico general de la empresa.
- Circular los objetivos generales de la organización ²⁹

2.3.3 SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Si la información y la comunicación son importantes para todos nosotros, para una organización resultan imprescindibles; tanto es así, que el éxito de un negocio depende en muchas ocasiones, de factores como:²⁶

- ✓ Cantidad y calidad de información que se maneja.
- ✓ Capacidad de sus dirigentes para comunicarse, habilidad para comprender y hacerse entender por los demás. ²⁶

Además dos principios básicos que rigen las comunicaciones empresariales son:

1. La comunicación no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener la información necesaria para el funcionamiento diario, y

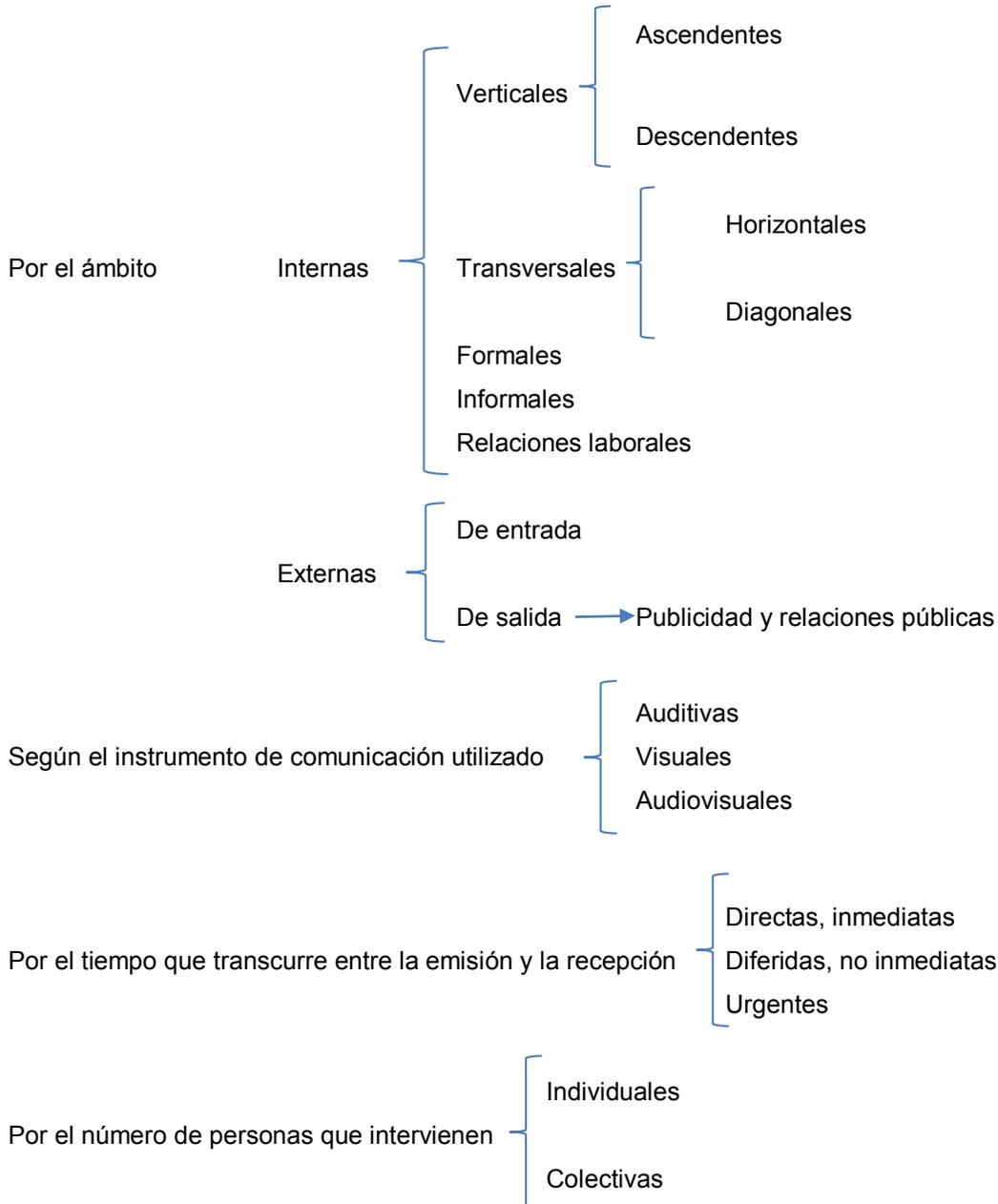
2. La comunicación es la esencia misma de cualquier actividad organizativa, sin ella no podrían existir las organizaciones.²⁶

En las organizaciones con cultura de calidad, la responsabilidad es:^{27,28}

- Definir la política y estrategia de comunicación
- Supervisar y coordinar todas las formas de comunicación en sus facetas institucional, comercial y relacional.
- Velar por la Imagen Institucional.
- Acompañar el Sistema de Gestión de Calidad.
- Acompañar el proceso de cambio del trabajo por funciones a la gestión por procesos.
- Informar y dar a conocer la importancia de la responsabilidad, la autoridad y la comunicación en los procesos de gestión de calidad.
- Enfoque al cliente.
- Generar campañas de sentido de pertenencia.
- Propiciar una comunicación flexible.
- Promover y desarrollar la cultura organizacional.^{28,29}

2.3.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La comunicación empresarial puede clasificarse de la siguiente manera:



2.3.5 COMUNICACIÓN INTERNA

Este tipo de comunicación se da entre los departamentos y miembros de la propia organización. Pueden circular en cualquiera de las direcciones y sentidos.²⁶

2.3.5.1 COMUNICACIÓN VERTICAL

En la comunicación vertical la información existe en dos formas: ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.^{30,31}

- ✓ Ascendente: la comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, lo cual puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.
- ✓ Descendente: este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos

efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.^{30,31}

2.3.5.2 COMUNICACIÓN TRANSVERSAL

Pueden ser de dos tipos:

- ✓ Horizontales: Se producen entre personas que tienen un nivel igual o similar dentro del organigrama o esquema organizativo de la empresa.^{30,31}
- ✓ Diagonales: Tienen lugar cuando las personas que intervienen ocupan diferentes niveles, pero no mantienen entre si relaciones de dependencia.^{30,31}

2.3.5.3 COMUNICACIÓN FORMAL

Son las que se desarrollan a través de los conductos establecidos en la organización, canales conocidos y aceptados por todos los miembros de la misma. Las comunicaciones verticales, tanto ascendentes como descendentes, pertenecen a este grupo.^{31,32}

Sin embargo, por las vías formales se transmiten solo parte de las comunicaciones que fluyen por la empresa, porque otras discurren de manera informal.³¹

2.3.5.4 COMUNICACION INFORMAL

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.³²

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.³²

Hay que prestar atención especial al rumor como forma de difusión en las organizaciones, ya que diversos estudios sobre el comportamiento de las personas ponen de manifiesto que el rumor se produce como resultado de combinar varios factores:

- ✓ Incertidumbre: Debido a la falta de información, o cuando esta es ambigua, contradictoria o deficiente.
- ✓ Ansiedad: Las personas impacientes, o las que padecen de ansiedad, son más propensas a difundir rumores que aquellas que están más serenas o tienen mayor seguridad en sí mismas.

- ✓ Deseo de tener información de primera mano. Las personas que se “mueren” por la última novedad son más propensas a difundir rumores.
- ✓ Credibilidad. Es más fácil que se extienda y se tenga por cierto un rumor cuando la fuente es creíble.³²

Dentro del sistema de relaciones de una empresa no se pueden ignorar, y mucho menos despreciar, las comunicaciones informales, ya que en ocasiones modifican y distorsionan las formales. Por el contrario, si se utilizan adecuadamente, pueden servir a los dirigentes y cargos organizativos de la empresa para mejorar su gestión y las relaciones entre todos los miembros de la organización.³²

2.3.5.5 RELACIONES LABORALES

Las buenas relaciones laborales y el diálogo social eficaz no sólo son medios para promover mejores salarios y condiciones de trabajo, sino también la paz y la justicia social. Como instrumentos de buena gobernanza, fomentan la cooperación y el desempeño económico, ayudando con ello a crear un entorno propicio a la consecución del objetivo del trabajo decente.³²

Dentro de esta se incluye:

- ✓ El diálogo social tripartito;

- ✓ La negociación, la consulta y el intercambio de información entre los diferentes actores;
- ✓ La negociación colectiva;
- ✓ La prevención y resolución de conflictos.
- ✓ Otros instrumentos de diálogo social, entre otras cosas, en el contexto de la responsabilidad social de las empresas y los acuerdos internacionales.³³

2.4 CUESTIONARIO

2.4.1 ¿QUÉ ES UN CUESTIONARIO?

El cuestionario es un tipo de instrumento de captación, que presenta preguntas y/o enunciados dirigidos a los informantes, para obtener datos específicos acerca de las variables que serán objeto de captación.^{34,35}

2.4.2 TIPOS DE CUESTIONARIOS

En la diversidad de cuestionarios existentes, se pueden encontrar diferentes clasificaciones, debido principalmente a los criterios que se vayan a utilizar, ya que estos están determinados por la situación a evaluar, por lo que el cuestionario se debe adecuar para satisfacer y cumplir con los objetivos de quién lo va a utilizar.

^{34,35}

A continuación se presenta una manera de clasificar esta herramienta.

Según el grado de estructuración de las preguntas:

- *Cuestionario estructurado.*- Tipo de formato en donde las preguntas y posibles respuestas se presentan de la misma forma a todos los informantes. Se utiliza cuando es importante el orden de las preguntas y las respuestas.
- *Cuestionario no estructurado.*- Tipo de formato que se conforma por preguntas generales que permite al entrevistador mayor libertad y flexibilidad en la formulación de preguntas específicas. Las preguntas no se hacen siguiendo un orden estricto y permite adecuar el vocabulario al nivel cultural del entrevistado. En las estadísticas oficiales, este tipo de cuestionario no se utiliza.³⁵

Según el medio de presentación:

- *Cuestionario impreso.*- Tipo de formato que se presenta en papel, con las preguntas y espacios para anotar las respuestas. Es el utilizado con mayor frecuencia.
- *Cuestionario electrónico.*- Tipo de formato que se presenta por medio de programas en equipos informáticos, como la computadora personal o los dispositivos móviles (Laptop, Asistente Digital Personal -PDA-).³⁵

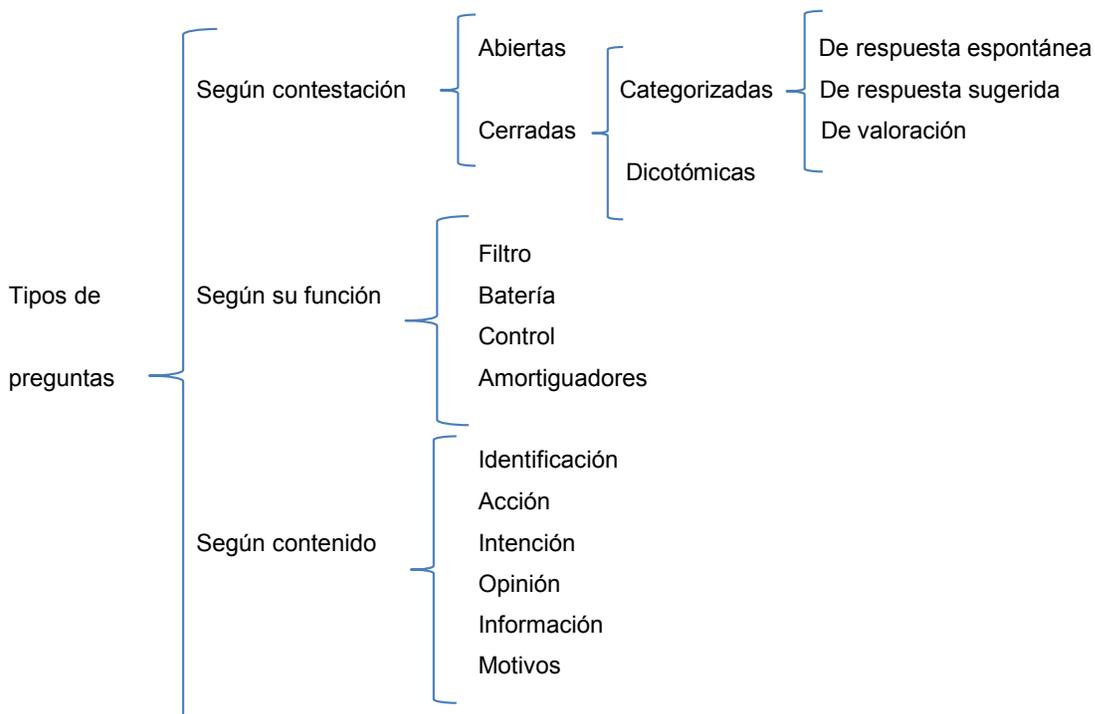
Según el tipo de entrevista:

- *Cuestionario para autoentrevista.*- Tipo de formato que el propio informante se ocupa de contestar.
- *Cuestionario para entrevista directa.*- Tipo de formato con las preguntas que serán planteadas a los informantes por el entrevistador, quien anotará en él las respuestas proporcionadas. ³⁵

Según el número de temas que se abordan:

- *Cuestionario monotemático.*- Tipo de formato que aborda un solo tema.
- *Cuestionario multitemático.*- Tipo de formato que aborda varios temas. ³⁵

2.4.3 TIPOS DE PREGUNTAS



Según la contestación que admitan:

- *Preguntas Abiertas* (preguntas que sólo formulan las preguntas, sin establecer categorías de respuesta): Se deben utilizar muy poco en las encuestas porque después de la encuesta hay que cerrarlas y luego estandarizarlas.

- *Preguntas Cerradas:*
 - ✓ *Dicotómicas:* establecen sólo 2 alternativas de respuesta, “Si o No” y a veces Ns/Nc (No sabe/No contesta o No responde). Se deben utilizar sólo para temas muy bien definidos que admiten estas 2 alternativas como respuesta.
 - ✓ *Categorizadas:* además de la pregunta, establecen las categorías de respuesta. A su vez se subdividen en:
 - De respuesta espontánea: el encuestador no debe leerle la respuesta al encuestado.
 - De respuesta sugerida: el entrevistador lee las preguntas al encuestado.
 - De valoración: el entrevistador lee una escala de intensidad creciente o decreciente de categorías de respuesta.³⁵

2.4.3.1 Según su función en el cuestionario:

- *Preguntas Filtro:* se utilizan mucho en los cuestionarios para eliminar aquellas personas que no les afecten determinadas preguntas, es decir que marcan la realización o no de preguntas posteriores.
- *Batería de preguntas:* todas las preguntas tratan sobre un mismo tema y que siempre deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería, empezando por las más sencillas y luego las más complejas. Esto se denomina “embudo de preguntas”.
- *Preguntas de control:* se utilizan para comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados y normalmente lo que se hace en estos casos es colocar la misma pregunta pero redactada de forma distinta en lugares separados una de la otra.
- *Preguntas amortiguadoras:* se refieren a que cuando estamos preguntando temas escabrosos o pensamos que serán reticentes a contestar, hay que preguntar suavizando la pregunta y no preguntar de modo brusco y directo.³⁵

2.4.3.2 Según su contenido

- *Preguntas de identificación:* sitúan las condiciones en la estructura social. Ej. Edad, sexo, profesión.
- *Preguntas de acción:* tratan sobre las acciones de los entrevistados. Ej. ¿Va al cine? ¿fuma?.

- *Preguntas de intención:* indagan sobre las intenciones de los encuestados.
Ej. ¿Va a votar?
- *Preguntas de opinión:* tratan sobre la opinión encuestados sobre determinados temas. Ej. ¿Qué piensa sobre...?
- *Preguntas de información:* analizan el grado de conocimiento de los encuestados sobre determinados temas.
- *Preguntas de motivos:* tratan de saber el porqué de determinadas opiniones o actos.³⁵

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los procesos necesarios que le corresponde establecer a una organización, es el de la **COMUNICACIÓN**, ya que para comunicar la constante mejora que proporciona el Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la misma, esta debe asegurar que los medios empleados sean los indicados para lograr que todos sus miembros tengan los conocimientos necesarios de los documentos y/o actualizaciones que el SGC establece.

Al no lograr el objetivo establecido de dicho proceso, muchos de los conocimientos del personal se pierden dado que no se aprovechan los recursos de forma eficiente, lo cual puede provocar que la organización se quedé rezagada.

De tal manera y conociendo la importancia de la comunicación dentro de una institución u organización, en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental que cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, se observó que la comunicación existente de este hacia el personal de dicha institución no es la más adecuada, debido a que el proceso no logra tener los alcances que en su objetivo se encuentran establecidos.

Por tal motivo se realizará una investigación bibliográfica acerca de los temas relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad y principalmente con el de la comunicación, se elaboró y aplicó un cuestionario al personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental para identificar las

posibles causas que pueden afectar tal proceso y por último se analizarán los resultados de dicho cuestionario y se elaborará una propuesta que ayude a mejorar este proceso.

4. OBJETIVO

Realizar una propuesta para mejorar la Comunicación de documentos y/o actualizaciones del SGC hacia el personal de un Laboratorio de Medicamentos de una Institución Gubernamental mediante el análisis de las respuestas de un cuestionario aplicado al personal de dicha institución.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 4.1.1 Elaborar y aplicar un cuestionario al personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental.
- 4.1.2 Identificar y analizar las posibles causas que afectan la comunicación de documentos y/o actualizaciones en el SGC del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una entidad Gubernamental.
- 4.1.3 Realizar una propuesta para mejorar la Comunicación de documentos y/o actualizaciones del SGC hacia el personal de un Laboratorio de Medicamentos de una Institución Gubernamental mediante el análisis de las respuestas de un cuestionario aplicado al personal de dicha institución.

5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

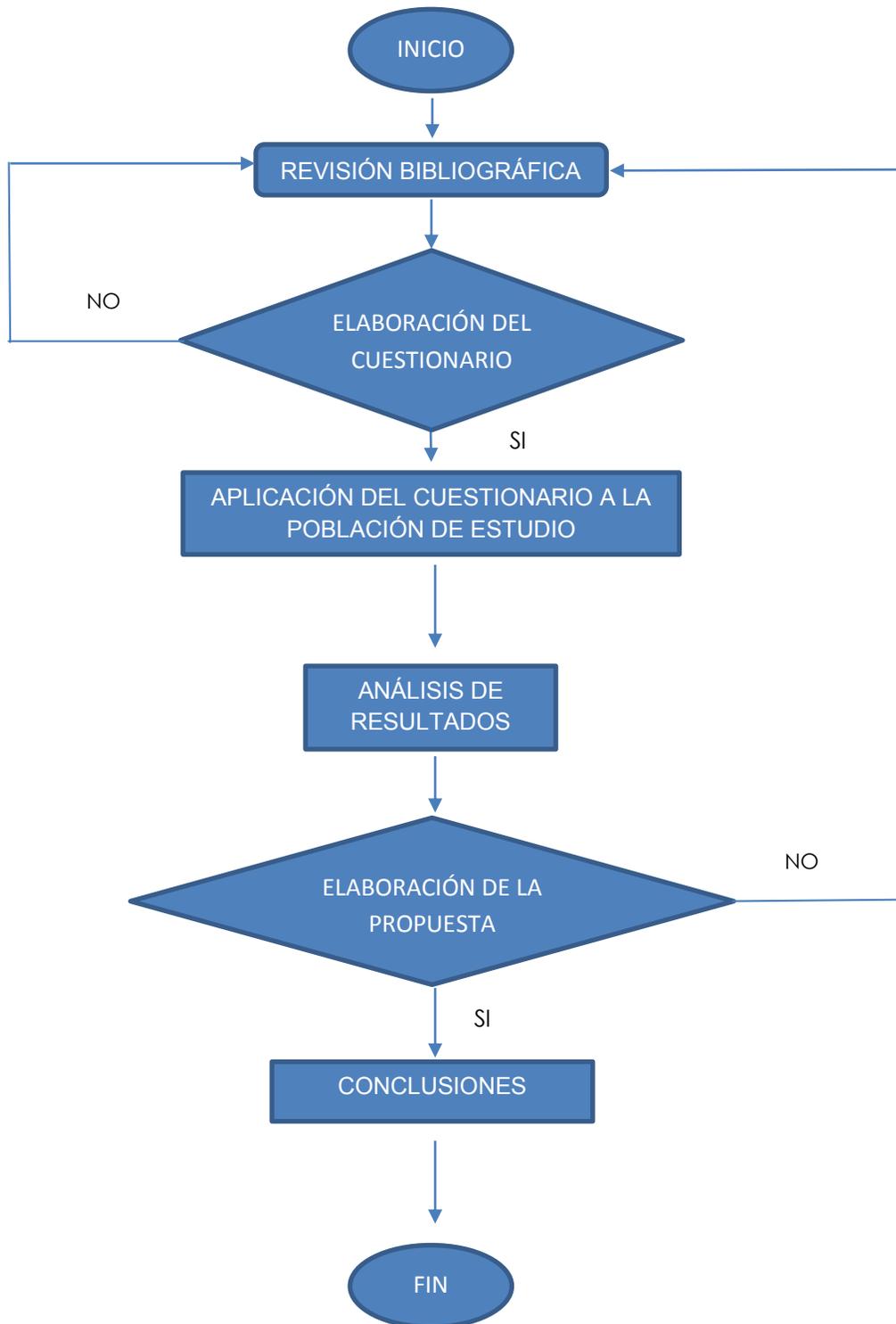
Descriptivo → Observacional → Prospectivo → Transversal ⁽³⁶⁾

5.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y ELIMINACIÓN

CRITERIOS DE INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y ELIMINACIÓN			
Población Objetivo	Inclusión	Exclusión	Eliminación
Personal	Voluntarios		
Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental	Que tenga contacto con el SGC	Personal nuevo	Personal que pertenezca al área de Gestión de la Calidad
Áreas Analíticas			Personal de Limpieza de cada una de las áreas
Químicos, Técnicos, Ingenieros		Personal en Capacitación	

Tabla 1 Criterios de inclusión, exclusión y eliminación.

5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.



5.3 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se realizó una revisión bibliográfica de Normas Nacionales e Internacionales sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad. En el ámbito Nacional se revisó la Norma Oficial Mexicana NOM-059-SSA1-2013 en el apartado número 6 y a nivel internacional se consultaron las Normas Internacionales ISO 9000-2005 e ISO 9001-2008, además de artículos relacionados con los temas de Sistema de Gestión de la Calidad, Mejora Continua y Comunicación Empresarial, entre otros.

5.4 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Con base a la revisión bibliográfica de los 3 tópicos ya mencionados anteriormente (SGC, comunicación y mejora continua), se elaboró un cuestionario estructurado, de autoentrevista, multitemático, mixto e impreso.

El cuestionario tuvo esta estructura, debido a que las preguntas planteadas llevaban un orden de aparición de los temas a tratar (SGC, comunicación y mejora continua), de la pregunta 1 a la pregunta 9 las preguntas fueron enfocadas a conocer si el personal de esta institución tenía los conocimientos básicos acerca de los temas de interés para este documento, y de la pregunta 10 a la pregunta 13 se enfocó para identificar las posibles causas que afectan la comunicación de documentos y/o actualizaciones en esta institución. El tipo de respuestas en este cuestionario fue mixta; es decir, con respuestas cerradas para tener como antecedente si conocían o no los temas de interés para este trabajo y abiertas para profundizar en el

conocimiento que manifestaban tener, sin darles ninguna condicionante. (Ver cuestionario Anexo 1)

5.5 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS DE MEDICAMENTOS DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.

- a) Una vez elaborado el cuestionario, este fue aplicado al personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos, para poder obtener información en cuanto a la comunicación de documentos y/o actualizaciones en un SGC. La población a la que se le realizó dicha entrevista se calculó de la siguiente manera:

$$\# \text{ de muestra} = \sqrt{\text{Población total}}^{(34)}$$

Teniendo una población de 225 personas.

$$\# \text{ de muestra} = \sqrt{225}$$

$$\# \text{ de muestra} = 15$$

Población que se distribuyó de la siguiente manera:

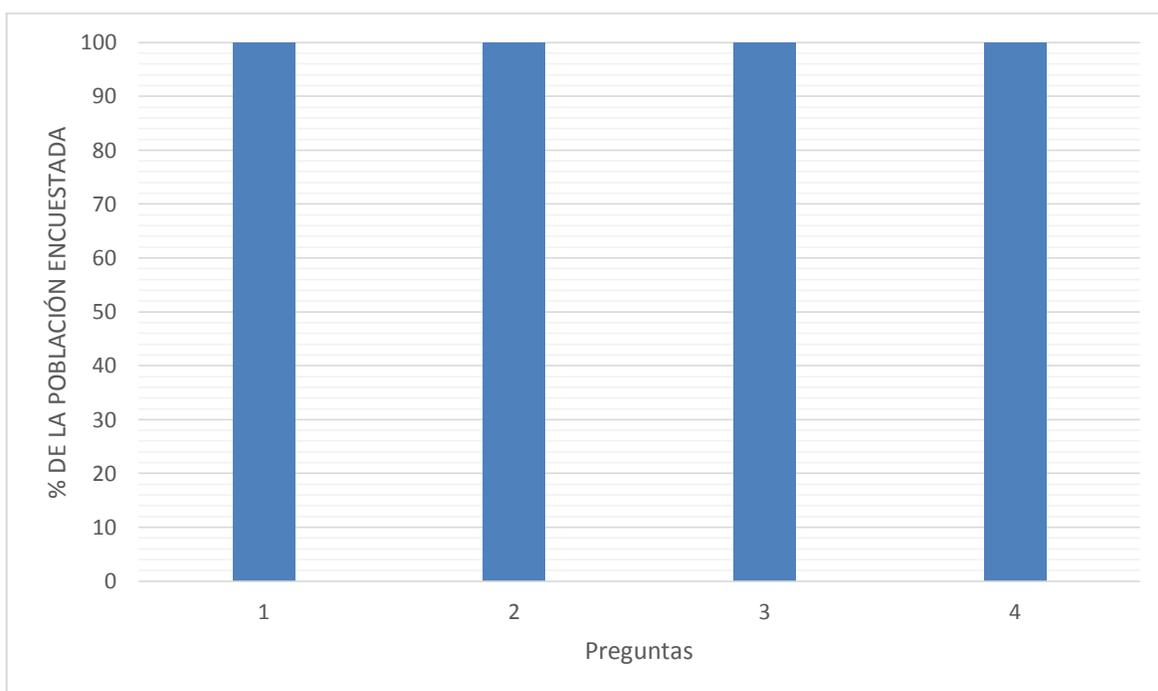
- 8 Químicos Farmacéuticos Biólogos
 - ✓ 5 con más de 20 años de antigüedad
 - ✓ 2 con más de 10 y menos de 20 años de antigüedad
 - ✓ 1 con menos de 10 años de antigüedad
- 5 Ingenieros Químicos
 - ✓ 3 con más de 10 años de antigüedad
 - ✓ 2 con menos de 10 años de antigüedad
- 2 Técnicos Laboratoristas
 - ✓ 1 con más de 20 años de antigüedad
 - ✓ 1 con más de 10 y menos de 20 años de antigüedad.

Posteriormente el cuestionario fue entregado por escrito al personal seleccionado y no se les otorgó un límite de tiempo para contestar.

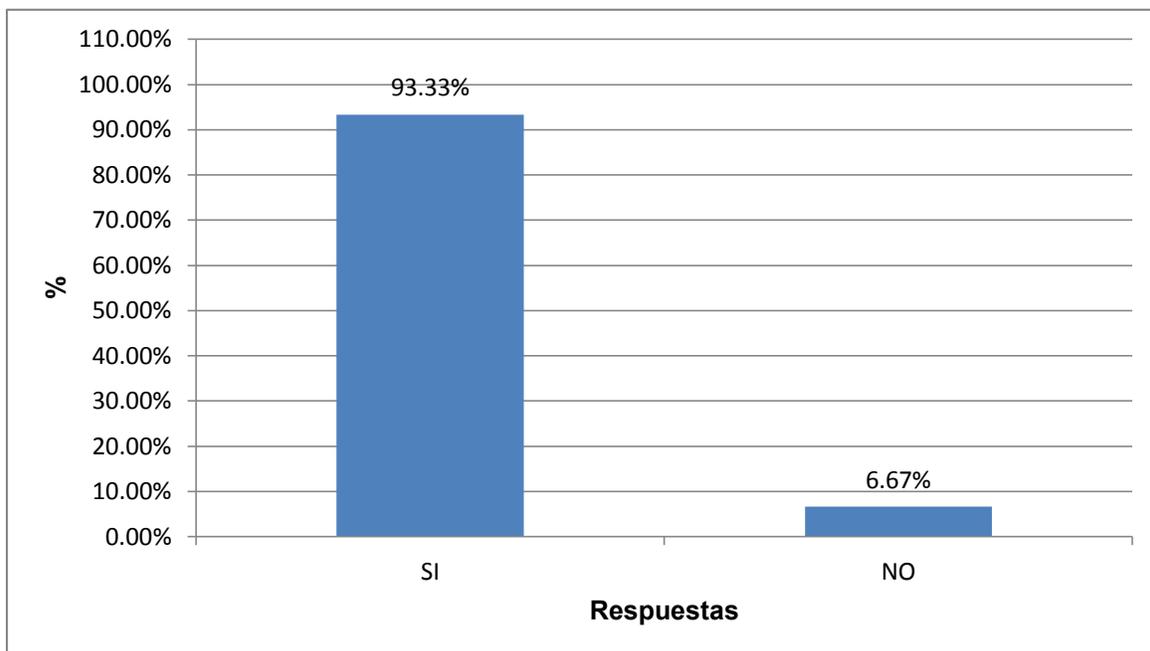
5.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS

APLICADOS.

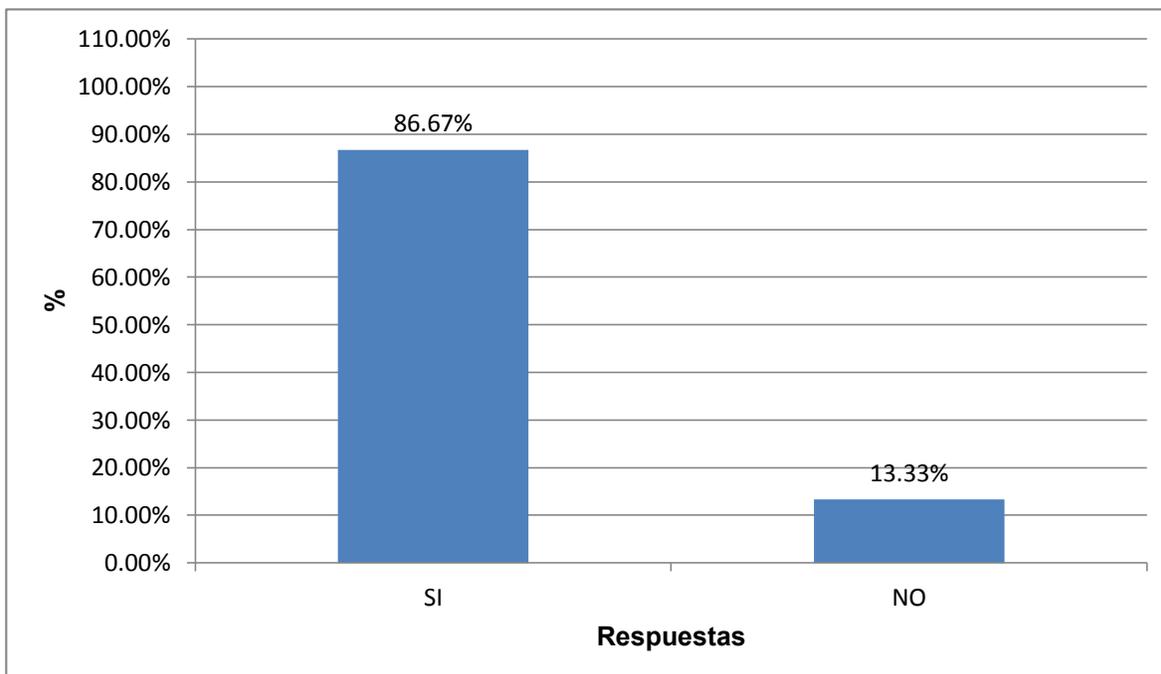
Resultados obtenidos del cuestionario realizado a 15 personas del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental, la anterior cifra se establece de acuerdo a los criterios de inclusión, exclusión y eliminación (Ver apartado 5.1) y a la fórmula descrita en el diseño de la investigación (Ver apartado 5.5).



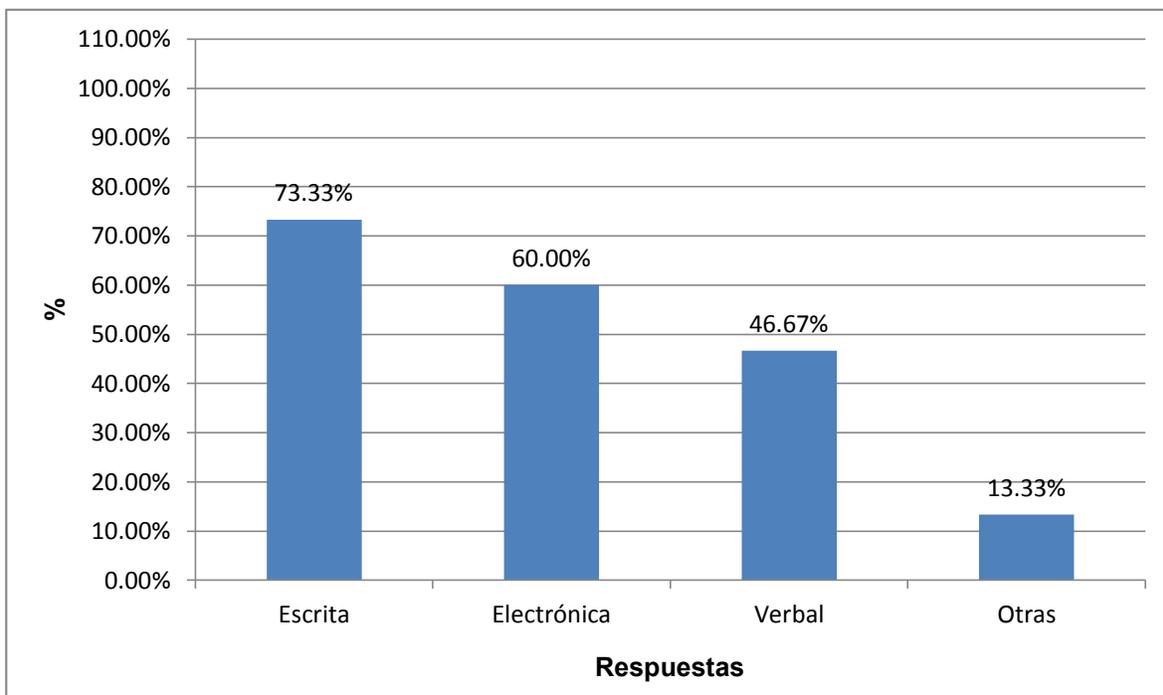
Gráfica 1 Correspondiente de la pregunta 1 a la pregunta 4 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. 1. ¿Sabes que es un SGC?, 2. ¿Conoces la importancia de un SGC?, 3. ¿Sabes que es la mejora continua?, 4. ¿Conoces la importancia de la mejora continua en una organización?. Donde La totalidad del personal tuvo respuestas afirmativas a estos cuestionamientos.



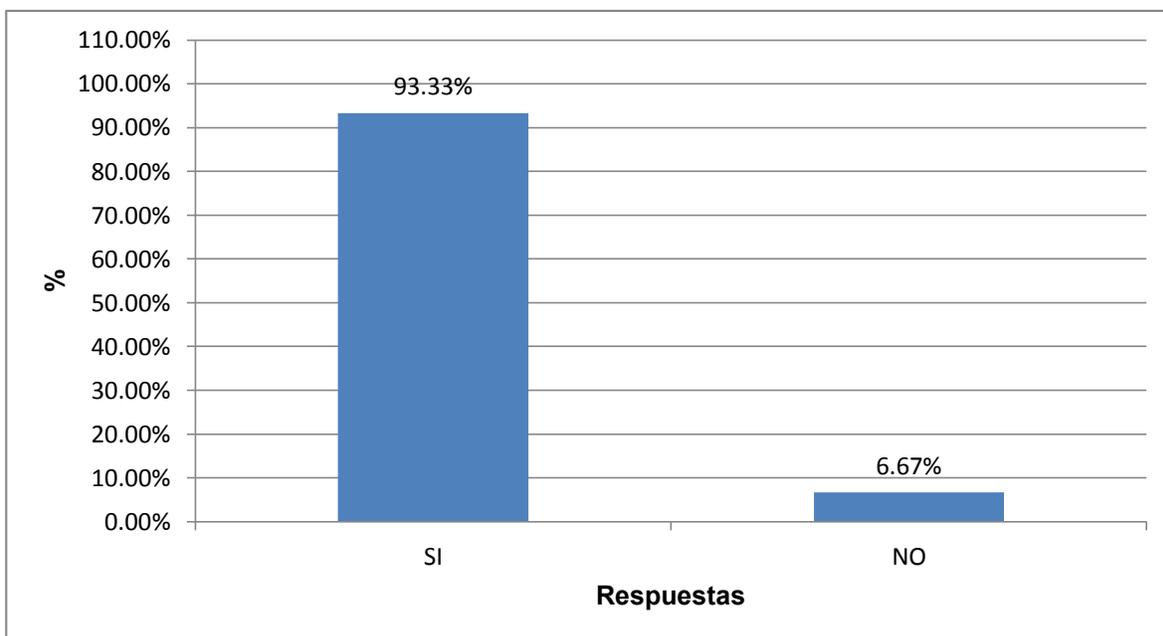
Gráfica 2 Correspondiente a la pregunta 5 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Sabes que es la comunicación?



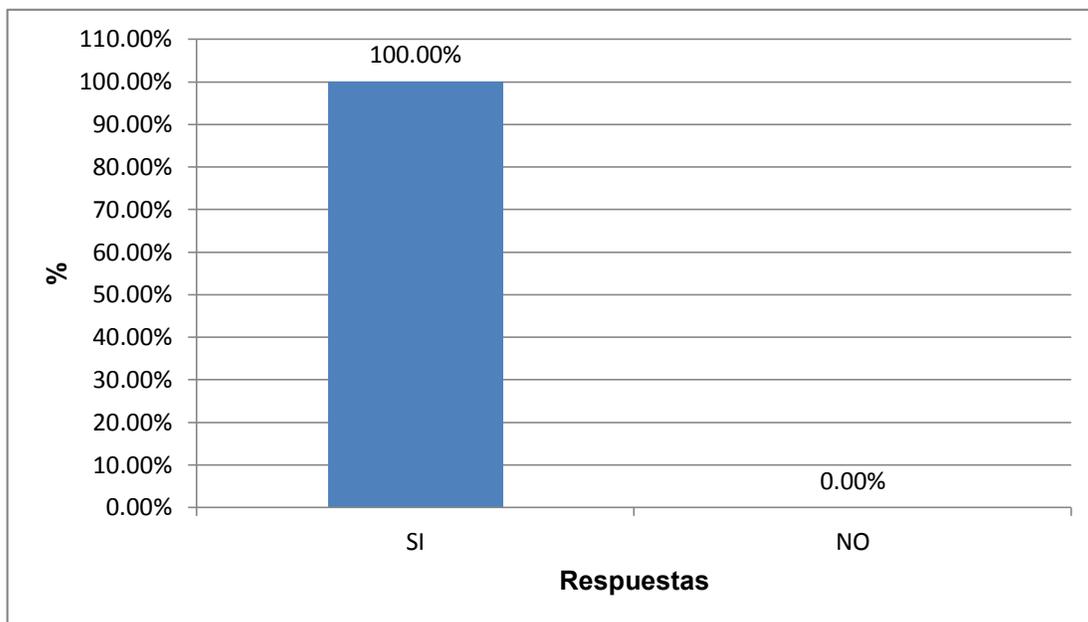
Gráfica 3 Correspondiente a la pregunta 6 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Conoces los tipos de comunicación dentro de una organización?



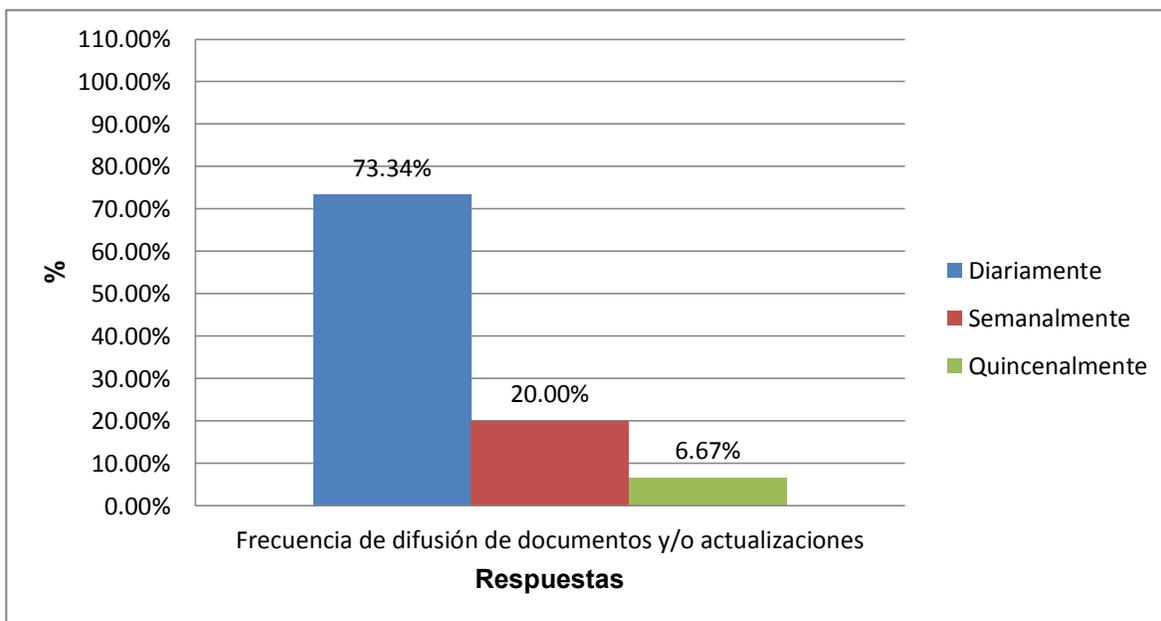
Gráfica 4 Correspondiente a la pregunta 7 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Cuáles tipos de comunicación organizacional conoces?



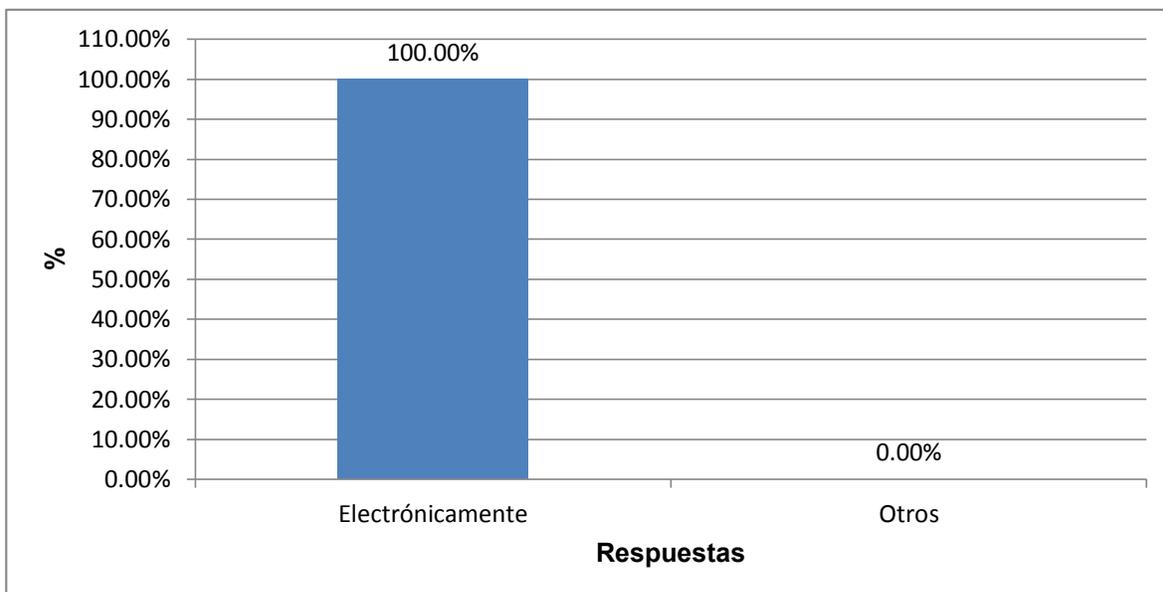
Gráfica 5 Correspondiente a la pregunta 8 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Sabes la importancia de la comunicación dentro de un SGC?



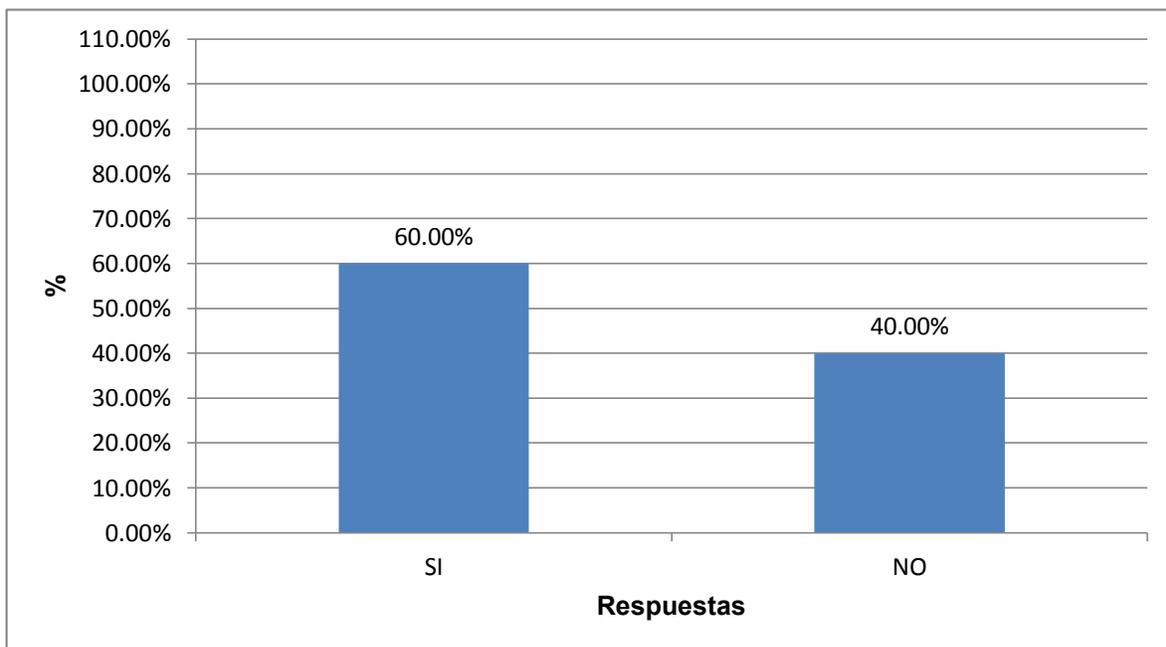
Gráfica 6 Correspondiente a la pregunta 9 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Conoces la importancia de la comunicación de documentos y/o actualizaciones en un SGC?



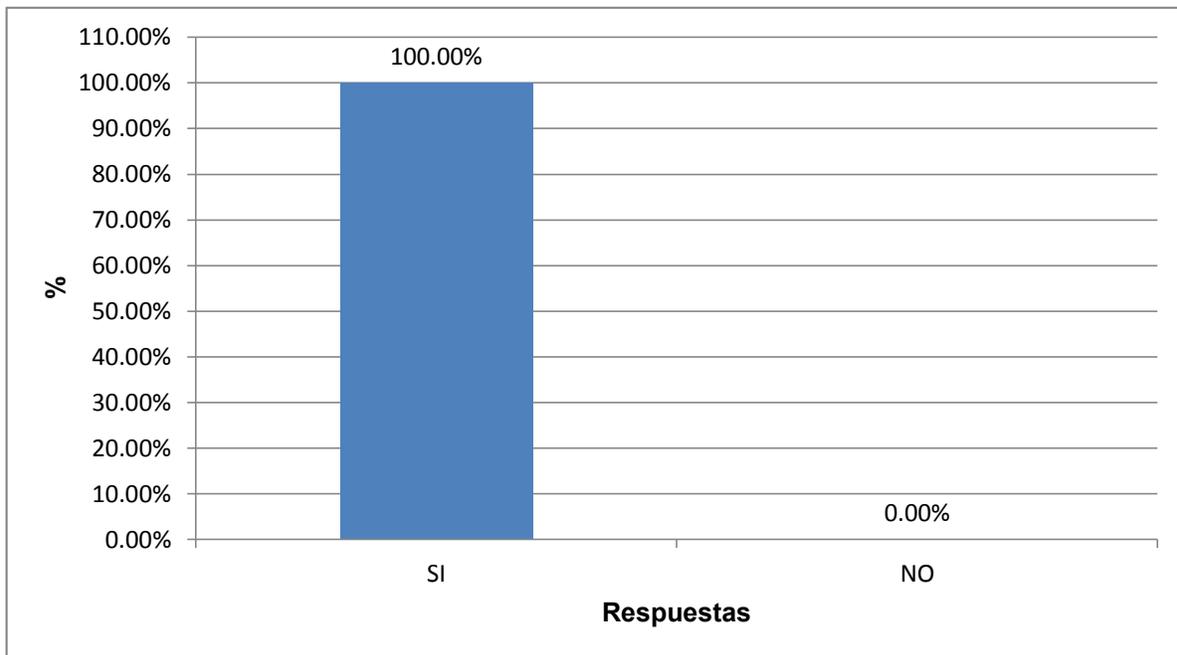
Gráfica 7 Correspondiente a la pregunta 10 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Con que frecuencia se comunican los documentos y/o actualizaciones del SGC en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental?



Gráfica 8 Correspondiente a la pregunta 11 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿De qué manera se difunden tales documentos y/o actualizaciones en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental?



Gráfica 9 Correspondiente a la pregunta 12 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Estás de acuerdo con la forma en que se da la difusión y/o comunicación de los documentos y/o actualizaciones en el SGC del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental?



Gráfica 10 Correspondiente a la pregunta 13 del cuestionario aplicado al personal del laboratorio de medicamentos de análisis de medicamentos. ¿Considera que dicha comunicación puede mejorar?

5.7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El cuestionario realizado al personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental fue diseñado con el objetivo de evaluar los conocimientos mínimos necesarios que tiene el personal de dicha institución acerca de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Mejora Continua y Comunicación, y a través de esto identificar las posibles causas que afectan la comunicación de documentos y/o actualizaciones en el SGC de dicho laboratorio, teniendo como resultado que el 100% de la población entrevistada conoce la definición e importancia que tiene un SGC y la Mejora Continua dentro de una institución, pero cuando se hace referencia al tema de la Comunicación, el 6.67% considera no saber el significado e importancia de dicho tópico dentro de una organización, y a su vez el 13.33% dice no conocer los tipos de comunicación organizacional existentes, pero es capaz de identificar los medios creados para este fin dentro de su área laboral.

Estos resultados pueden deberse principalmente a los estatutos que maneja la entidad gubernamental, los cuales hacen que el personal que labora dentro de este laboratorio esté familiarizado con los términos de Calidad, Mejora Continua, y en lo que se refiere a los SGC, su conocimiento se debe al contacto diario con este tipo de sistema. Uno de dichos estatutos que maneja esta institución y que es un factor determinante para que el personal tenga el conocimiento de estos tópicos, es el de proporcionar a su personal existente y al de nuevo ingreso (personal dirigido a las áreas descritas en el apartado 5.1 “Criterios de Inclusión, Exclusión y Eliminación”) cursos de inducción, en las cuales se abordan dos de los temas mencionados

anteriormente (SGC, Mejora Continua), y en los cuales, la(s) persona(s) encargada(s) de impartir dichos cursos realiza(n) una evaluación, la cual debe ser acreditada. Cabe señalar que el personal que no acredite dichas pruebas tiene(n) que tomar de nuevo la inducción, en la(s) fecha(s) que la Institución asigne.

En cuestión al tema de la Comunicación, el desconocimiento de este tópico por algunos miembros de esta institución se puede deber a la falta de capacitación o simplemente al enfoque de los conceptos, ya que al ser una herramienta de uso cotidiano en el ámbito personal como en el ámbito laboral, puede crear que el personal no tenga bien definidos los conceptos esenciales de esta herramienta, tales como, lo que es un emisor y un receptor, por citar un ejemplo, por lo consiguiente, esto no les permite aterrizar o asociar dichos conceptos al ámbito organizacional, lo que trae como consecuencia directa el desconocimiento de la importancia que tiene este tema dentro de una organización.

Aunado a lo anterior, y entendiendo lo que marca la gráfica 3, se puede ver reflejado que aunque se tenga el conocimiento básico de lo que es la comunicación y su importancia, un porcentaje del personal entrevistado que dijo conocer lo que es la comunicación (6.66%) más el personal que desconoce este tema (6.67%), no tienen el conocimiento de las formas de comunicación organizacional. Contrapuesto a esto, los entrevistados que manifestaron conocer algunas formas de comunicación (gráfica 4) el 73.33% hizo referencia a la forma escrita, el 60% menciono la forma electrónica, 46.67% hizo mención a la forma verbal y el 13.33% refirió a lo que considero otras formas de comunicación. En la gráfica 5 el 93.33% de la población

objetivo sabe de la importancia que tiene la comunicación dentro de un SGC, mientras la población restante (6.67%) manifestó su desconocimiento. Para finalizar con esta parte del cuestionario, en la gráfica 6 se puede observar que todas las personas encuestadas conocen la importancia que tienen la actualización de documentos y/o actualizaciones que se dan dentro de un SGC, esto puede ser debido a que tienen el conocimiento de lo que es la Calidad y Mejora Continua. Por tal motivo y en base a las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado al personal del Laboratorio de Medicamentos de una Institución Gubernamental se propone que yuxtapuesto a los cursos de inducción que se le proporcionan al personal de base y al de nuevo ingreso, también se les impartan cursos de actualización, no sólo de los principales temas como lo son Calidad, SGC y Mejora Continua, sino también sobre el tópico de Comunicación, ya que como se expresó anteriormente, este es un asunto de uso cotidiano, y al entender las formas de comunicación que existen en lo personal se entenderán y asociarán diferentes conceptos para llevar a cabo una comunicación organizacional más organizada y eficaz.

Las siguientes preguntas del cuestionario tuvieron como principal objetivo identificar las posibles causas que afectan la comunicación de documentos y/o actualizaciones en el SGC del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental, así como saber la opinión de los involucrados acerca de si dicha comunicación podría tener una mejora, para de esta manera plantear una propuesta que ayude a mejorar tal proceso. Los resultados comprendidos en esta segunda parte fueron muy variados ya que en la Gráfica 7 se puede observar que el 73.34%

de los cuestionados menciona que las actualizaciones del SGC se comunican diariamente, el 20% semanalmente y sólo el 6.67% quincenalmente, lo que denota que la comunicación del SGC hacia el personal de la institución no tiene un patrón específico o en su defecto no existe un procedimiento el cual indique la frecuencia con que se debe de cumplir este proceso. En relación a la forma en que se comunican los documentos y/o actualizaciones (Gráfica 8), el 100% coincide en que se hace de manera electrónica, debido a que las notificaciones de algún cambio o mejora en algún documento del SGC se les notifica por la dirección de correo electrónico que posee cada uno de ellos y que les fue asignada por la dependencia Gubernamental, cabe mencionar que no todos los miembros cuentan con ella. Refiriendo a esta forma de comunicación, el 60% está de acuerdo con que se realice de esta manera (Gráfica 9), y el resto considera que no es la forma correcta de hacerlo, debido a que no todo el personal cuenta con un equipo de cómputo, el cual le permita tener acceso directo al SGC de dicho laboratorio, aunado a esto, también se encuentran en desacuerdo debido a que en muchas ocasiones se les notifican documentos y/o actualizaciones que no competen a su área. Sin embargo el total de encuestados coincide en que se puede mejorar la forma de actualizar y/o comunicar los cambios en el SGC (Gráfica 10). De tal forma y en base a las respuestas obtenidas se propone realizar juntas cada cierto período de tiempo entre el representante de la alta dirección, encargados del SGC y personal, para intercambio de observaciones y/o comentarios acerca de la forma en que se difunden los documentos y/o actualizaciones. También se propone, proporcionar a todo el personal una cuenta de correo interno y un equipo, ya sea personal o comunitario, en el cual puedan revisar la documentación y/o actualizaciones del

SGC, aunado a esto también se debería realizar una base de datos que contenga los datos de correo electrónico por área, para agilizar el flujo de la información.

Otra propuesta sería destinar un espacio en el cual se pueda publicar de manera impresa la lista de los documentos y/o actualizaciones que se han dado en el SGC, esto para tener otra forma de comunicación que le permita al personal del laboratorio tener el conocimiento de las modificaciones de los documentos y/o actualizaciones de su interés.

Junto a las propuestas anteriores también se propone realizar talleres interactivos por parte de los encargados del SGC para capacitar al personal en los documentos y/o actualizaciones más importantes, o en los que se haya realizado una modificación mayor, además de someter al personal a evaluaciones continuas que permitan a los encargados del SGC conocer las oportunidades de mejora que se pueden presentar, así como también para implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que la organización tenga planteadas.

Ya para finalizar también se propone realizar auditorías internas en intervalos planificados por la misma organización para determinar si el SGC mantiene su eficacia y actúa conforme a las disposiciones que se tienen planificadas.

5.8 CONCLUSIÓN

La mejora continua de documentos y/o actualizaciones en un SGC es un factor de demasiada importancia dentro de una organización, no sólo porque es una manera de garantizar la Calidad sino también por el hecho de que con su constante mejora denota que el SGC evoluciona conforme lo hacen las necesidades de la organización y de la misma sociedad.

De tal manera, al analizar los resultados obtenidos mediante el cuestionario realizado al personal del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental y al entender la importancia que existe en la comunicación organizacional, podemos concluir que el objetivo planteado en el presente trabajo se cumplió, pero los principales problemas que se pudieron identificar y que pueden afectar la relación existente entre el SGC y el personal de esta entidad radican no en la comunicación como tal, sino en la forma en la que se da la difusión de los documentos y/o actualizaciones del SGC. Esto se puede explicar observando la gráfica 7, ya que la difusión que existe en esta institución no tiene un patrón de tiempo definido, lo cual puede ocasionar que el personal no se enteré a tiempo de las modificaciones que la alta dirección le realiza a los documentos que crea y/o actualiza el SGC.

Aunado a lo anterior también se puede concluir por medio de la gráfica 8 que este problema también se puede deber a que solo se utiliza el medio electrónico para difundir este tipo de información, lo cual no significa que esté mal, ya que toda

institución debe de actualizar sus herramientas para que esto le pueda otorgar un mejor funcionamiento, pero también es cierto que toda organización debe de buscar y utilizar los medios necesarios para que todos sus agremiados estén informados en tiempo y forma de todos los acontecimientos que en esta surgen, y esta institución gubernamental al solo emplear un solo medio, no asegura que los documentos y/o actualizaciones creados por el SGC lleguen a todo su personal, por lo cual debería de emplear más métodos o herramientas que le ayuden a cumplir este objetivo.

También cabe mencionar que el único problema identificado en relación a la comunicación y que se puede deducir por las respuestas dadas por el mismo personal, es que la alta dirección a través de su representante no se cerciora de que el personal esté enterado o tenga los conocimientos necesarios acerca de los documentos y/o actualizaciones difundidos.

Por último es importante señalar que el tipo de personal incluido en el presente trabajo no se considera un problema, o que en su defecto haya influido en los resultados, ya que todo el personal tanto de base como de nuevo ingreso tomaron la(s) inducciones que imparte el Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental, que es una manera de homologar el conocimiento del personal. En lo que respecta al tiempo de estudio, se puede considerar como un factor que puede incidir en los resultados, ya que el tiempo en el que se realizó este trabajo tal vez no pudo permitir observar de una mejor manera todos los problemas que puede presentar el SGC de dicha institución, también se puede considerar el

cuestionario elaborado para el presente trabajo, ya que pudo ser más específico y con una cantidad mayor de preguntas, lo anterior hubiera ayudado a desglosar de una manera más detallada cada uno de los temas planteados en esta investigación y dar la oportunidad de visualizar más claramente las oportunidades de mejora que se pudieran presentar.

5.9 ANEXO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
QUÍMICA FARMACÉUTICO BIOLÓGICA



TESINA

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE DOCUMENTOS Y/O ACTUALIZACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC) HACIA EL PERSONAL DE UN LABORATORIO DE ANÁLISIS DE MEDICAMENTOS DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL”

La encuesta que a continuación se realizará, se hará como apoyo a la realización de esta Tesina, la cual servirá para obtener el Título de Químico Farmacéutico Biólogo a Juan Carlos Laguna Morales, a través del Diplomado de "Administración Farmacéutica". Cabe señalar que los resultados aquí obtenidos se analizarán y contribuirán a elaborar una propuesta de Mejora Continua, también es preciso señalar que dichos resultados serán confidenciales y de uso didáctico.

1. ¿Sabes qué es un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)?

SI

NO

2. ¿Conoces la importancia de un SGC dentro de una organización?

SI

NO

3. ¿Sabes qué es la Mejora Continua?

SI

NO

4. ¿Conoces la importancia de la Mejora Continua dentro de una organización?

SI

NO

5. ¿Sabes qué es la comunicación?

SI

NO

6. ¿Conoces los tipos de comunicación dentro de una organización?

SI

NO

7. ¿Cuáles tipos de comunicación organizacional conoces? Mencionalos.

8. ¿Sabes la importancia de la comunicación dentro de un SGC?

SI

NO

9. ¿Conoces la importancia de la comunicación de documentos y/o actualizaciones en un SGC?

SI

NO

10. ¿Con que frecuencia se comunican dichos documentos y/o actualizaciones en el SGC del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental?

11. ¿De qué manera se difunden tales documentos y/o actualizaciones en el Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental?

12. ¿Estás de acuerdo en la forma en que se da la difusión y/o comunicación de documentos y/o actualizaciones en el SGC del Laboratorio de Análisis de Medicamentos de una Institución Gubernamental? ¿Por qué?

SI

NO

13. ¿Consideras que la comunicación puede mejorar?

SI

NO

6. REFERENCIAS

1. Henderson G. Alan. Gestión de la Calidad. Instituto Centroamericano de Administración Pública. Guatemala, 2011.
2. Yáñez Carlo M. Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001. Internacional eventos. México, 2008.
3. Peresson L. Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque en al cliente. Universidad de Valladolid. España, 2007.
4. Suárez B. Manuel F. Encontrando el Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. Pevnia Universidad de León. España, 2009. p. 285-311.
5. ISO [homepage on the Internet]. Ginebra: International Organization for Standardization; c2013 [actualizada 28 de Octubre 2013; consultado 30 Octubre 2013]. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/home.htm>.
6. Modelo EFQM [homepage on the internet]. Bruselas: Excellence Fundamental Quality Model; c2013 [actualizada 2013; consultado 15 Octubre 2013]. Disponible en: <http://www.efqm.org>.

7. Norma Oficial Mexicana NOM-059-SSA1-2013, Buenas prácticas de fabricación de medicamentos.

8. Secretaría de Educación Pública [homepage on the internet]. Morelos: Instituto Tecnológico de Zacatepec; c2012 [actualizada Marzo de 2012; consultado el 15 de Octubre 2013]. Disponible en: <http://www.itzacatepec.edu.mx/index.php/sistema-de-gestion-de-calidad/ique-es-el-sistema-de-gestion-de-calidad>.

9. ISO 9000:2005 Quality management systems-Fundamentals and vocabulary.

10. ISO 9001:2008 Quality management systems-Requirements.

11. Iracheta José M., Prida Bernardo. Metodología Práctica del diseño e implantación de Sistemas de la Calidad según las normas ISO-9000 en pequeñas y mediana empresas. Universidad de Madrid. España, 2010. p. 27-30.

12. Lavín V. Jesús, Pedraza M. Norma, Álvarez H. Maritza. Modelo Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje en México. Visión Gerencial. México, 2008. p. 345-354.

13. Jiménez G. Ivette, Aragón G. Maribel. Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en la MIPYMES como base para construir una competitividad duradera. Secuencia Número 74. México, 2008, p. 87.
14. Bonilla G. Josué. La Calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias, indicadores asociados. Estudios Gerenciales. Vol. 25.. Venezuela, 2009. p. 39-64.
15. Del Río B. Loreto. Cómo implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad. Revista de Investigación en Educación. N. 5. España, 2008. p. 5-11.
16. Fraguera F. J., Carral C. L., Iglesias R. G. La integración de los Sistemas de Gestión. Necesidad de una Nueva Cultura Empresarial. Dyna número 167. España, 2011. p. 44-49.
17. Office for Harmonization in the Internal Market. Quality Management System Manual. Unión Europea, 2013.
18. Castillo F. Juan M., Osorio H. Cecilia. La información documental para la implementación de sistemas de gestión de calidad aplicando la metodología de sistemas blandos. Anales de Documentación. Vol. 14. México, 2011. p. 1-17.

19. Torres H. Zacarías, Yarto S. Manuel. Un indicador de Mejora Continua, mejorando la mejora continua. Investigación Administrativa Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA. México, 2008. p. 89-108.

20. García M. Alberto, Rodríguez H. José. Administración y gestión de la mejora continua y su impacto en los indicadores operativos de la industria manufacturera. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Vol. 185. México, 2013.

21. Jaca Carmen, Suárez B. Manuel F. Encuesta de sostenibilidad de sistemas de mejora continua: Comparativa de dos comunidades industriales de España y México. Intangible Capital. México, 2011. p. 143-169.

22. Jaca G. Carmen, Tanco R. Martín, Mateo D. Ricardo. Sustentabilidad de los sistemas de mejora continua en la industria. Encuesta en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra. Intangible Capital. Vol. 6. España, 2010. p. 51-77.

23. Lemer Alan. Estrategias y abordajes metodológicos empleados para incrementar la mejora continua en las organizaciones. Dgerencia.com [en línea] 2010 [citado 20 de Octubre de 2013] Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/estrategias-y-abordajes-para-incrementar-la-mejora-continua-en-las-organizaciones>.

24. Cruz R. María A., Coria P. Ana L., Fomperosa M. Judith M. La Mejora Continua una estrategia administrativa que logra competitividad. *Negotia Revista de Investigación de Negocios IPN*. Volumen 3. México, 2007. p. 2-17.
25. García P. Manuel, Quispe A. Carlos, Páez G. Luis. Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data Notas Científicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Perú, 2003. p. 89-94.
26. Sánchez Pilar. *Comunicación Empresarial y atención al cliente*. Editex. México, 2010. p. 36-49.
27. Weninger Csilia, Hoi-Yi K. Katy. *Language awareness in business communication*. Elsevier. Singapore, 2012. p. 59-71.
28. Mendoza H. Virginia, Pico G. Beatriz, Cornelio A. Eleuterio. Human approach in the quality management system of manufacturing SMEs in Mexico: Theoretical review and proposal of a conceptual model. *Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México*. Vol. 58. México, 2011. p. 113-133.
29. Marín G. Juan A., Aznar M. Lourdes. Innovation types and talent management for innovation. *Working Papers on Operations Management*. Vol 2. España, 2011. p. 25-31

30. Chlebišová Eva, Kyzeková Jana, Zajarošová Markéta. New approaches to the business to business marketing communication. Economics and Management. República Checa, 2011. p. 1231-1237.
31. Boettger Ryan K. Examining Error in the Technical Communication Editing Test. Society for Technical Communication. Sacramento, USA, 2011. p. 142.
32. Yao Katy, McKinney Barbara, Murphy Anna, Rotz Phil. Improving Quality Management Systems of Laboratories in Developing Countries. American Society for Clinical Pathology. USA, 2010. p. 401-409.
33. Greenwald Donna. Changing the World of Business Communication. Association for Business Communication. Chicago, Illinois, 2010.
34. Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos, Baptista L. Pilar. Metodología de la Investigación 5ª ed. McGraw Hill. México, 2010.
35. Penabad Alejandro, Martínez Roselyn. Biopharmaceutical Industry, Quality. Quality Management, Management Systems. Vaccimnitor. Vol. 19. Cuba, 2010. p. 30-38.

36. Scarlat Cezar, Maxim Cornelia. Aspects of online Business Communication to Mass Media. Issues of Business and Law. Vol. 1. Rumania, 2009. p. 32-41.
37. Sangüesa S. Martha, Mateo D. Ricardo, Lizarbe I. Laura. Teoría y Práctica de la Calidad. International Thonsom Ediciones Parainfo S.A. España, 2006.
38. Danvila del V. Ignacio, Sastre C. Miguel Á. El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. Contaduría y Administración [en línea] 2007 [citado 20 de Octubre de 2013]: 222 [10-20]. Disponible en:
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4673>.
39. Fondo Multilateral de Inversiones. Normas de Gestión de Calidad. USA 2004.
40. David F. Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall. México 2003.
41. Daft Richard. Teoría y diseño organizacional. Internacional Thompson. México, 2005.
42. Valdés H. Luis A., El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. Contaduría y Administración Universidad Nacional Autónoma de México. Vol. 195. México, 1999. p. 49-63.