

# Universidad Católica de Santa María

## Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y Biotecnológicas

### Segunda Especialidad en Gestión Farmacéutica y Asuntos Regulatorios



### **GESTIÓN DE CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 5S EN LA UNIDAD FUNCIONAL DE DISPOSITIVOS MÉDICOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID.**

Trabajo académico presentada por  
la Q.F.: Consuelo María Josefina  
Li Sing para optar el Título  
Profesional de Segunda Especialidad  
en Gestión Farmacéutica y Asuntos  
Regulatorios

Asesora: Dra. Velasco Lozano Gaby

**Arequipa - Perú**

**2019**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA  
Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas  
y Biotecnológicas  
Escuela Profesional de Farmacia y Bioquímica  
Segunda Especialidad en Gestión Farmacéutica y Asuntos Regulatorios

Expediente N°. 20180000047124

N° Trámite en Fac. 0010-2018

Fecha 26-10-2018

**FORMATO DE TITULACION DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

DE: *LI SING, Consuelo Maria Josefina*

**TITULO DEL PROYECTO DE TRABAJO ACADEMICO:**

**"GESTION DE CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DEL 5S EN LA UNIDAD FUNCIONAL DE DISPOSITIVOS MEDICOS DE LA DIGEMID (DIRECCION GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS) "**

**DICTAMINADORES: 1) Mgter. Maria Elena Guillen Núñez 2) Dra. Karin Vera López**

**DICTAMEN DE PLAN:** Señor Decano de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y Biotecnológicas, en atención a su designación, como Dictaminadores del Trabajo Académico presentado por la recurrente, se ha procedido a la revisión del mismo y hechas las observaciones y sugerencias correspondientes, consideramos que se encuentra APTO para continuar con los trámites estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad  
Atentamente

Firmas :

Fecha

**ASESOR: Dra. Gaby Velasco Lozano**

**DICTAMEN DE ASESOR:** Señor Decano de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y Biotecnológicas, en atención a su designación como Asesor en el presente Trabajo Académico, cumpla con informar que este se ha desarrollado de acuerdo a los objetivos trazados y se encuentra APTO para continuar con los trámites estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de nuestra Facultad.  
Atentamente

Firma

Fecha

**DICTAMINADORES BORRADOR DE TRABAJO ACADEMICO:**

- 1) *Dra. Yenny López Valencia* 3) *Dra. Karin Vera López*  
2) *Mgter. Maria Elena Guillen Núñez*

**DICTAMEN DE BORRADOR:** Señor Decano de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y Biotecnológicas, en atención a su designación, hemos procedido a revisar el Borrador de Tesis presentado por la recurrente, y luego de haber verificado el cumplimiento de los objetivos, la redacción del informe, de los resultados, discusión y conclusiones correspondientes, consideramos se encuentra APTO para continuar con los trámites estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad.  
Atentamente

Firma

Fecha

*17.01.19*

**JURADOS:** Presidente *DR. JAINE CARDENAS GARCIA*  
Vocal *DRA. YENNY LOPEZ VALENCIA*  
Secretario *MAG. MARIA ELENA GUILLEN NUNEZ*

**SUSTENTACIÓN DE TRABAJO:**

Fecha: *28/1/19*

Hora: *17-00*

Local: C- 402 (SUM)

*[Signature]*  
DECANO



## DEDICATORIA

A mi padre, ejemplo de persona y un distinguido Químico-Farmacéutico, que a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde la Gloria de Dios.



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme oportunidades en la vida para seguir desarrollándome cada día más, en lo personal y profesional; a mi madre por su apoyo y cariño constante; a mi esposo y a mi hija quienes me han dado durante todo este tiempo apoyo incondicional, tiempo, comprensión y mucha motivación en todo momento; a mi coordinadora, la Dra. Gaby Velasco Lozano por su profesionalismo y por el tiempo dedicado.

## ÍNDICE

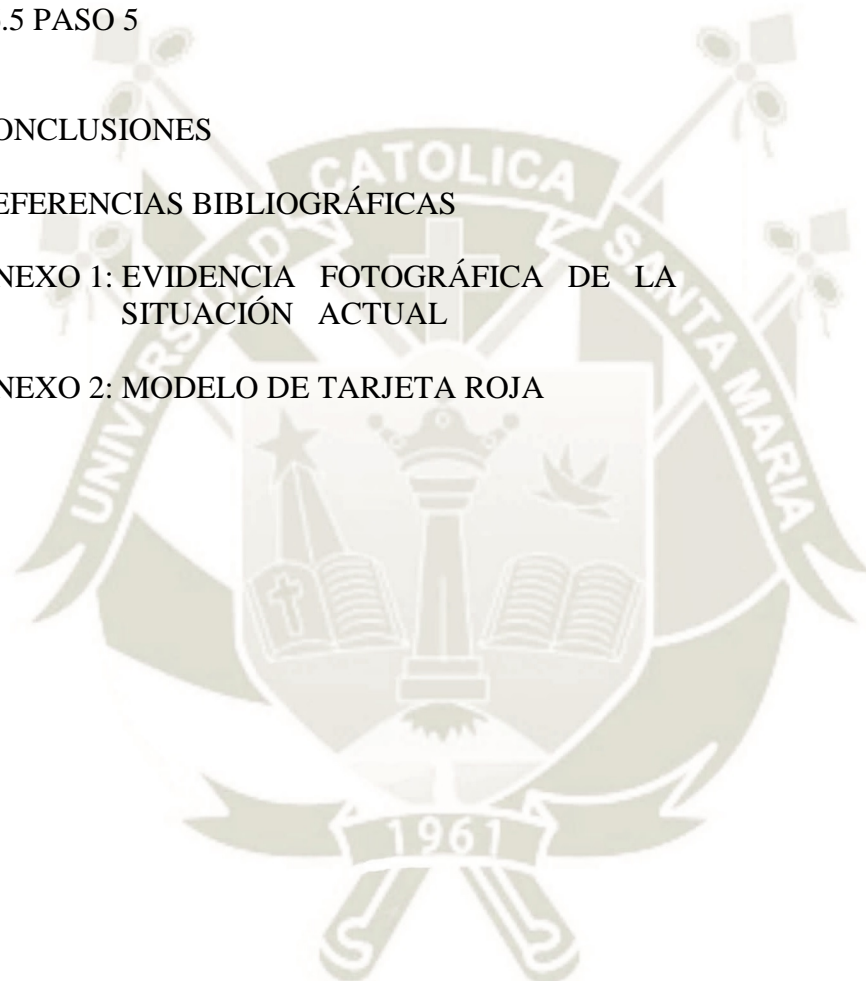
RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	1
1. CALIDAD TOTAL	1
2. NORMA ISO 9001:2008	3
2.1 CAMPO DE APLICACIÓN	4
3. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD	4
4. PRODUCTIVIDAD	6
CAPÍTULO II: GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID	7
1. POLÍTICA DE CALIDAD	7
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA DIGEMID	9
2.1 MISIÓN	9
2.2 VISIÓN	9
2.3 VALORES	9
3. RECURSOS HUMANOS	9
3.1 GENERALIDADES	10
3.2 ORGANIGRAMA DE LA DIGEMID	10
3.3 ORGANIGRAMA DE LA DIGEMID Y SUS UNIDADES FUNCIONALES	11
4. INFRAESTRUCTURA	11
5. AMBIENTE DE TRABAJO	12
CAPÍTULO III: LAS 5S HERRAMIENTAS BÁSICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD	13
1. LAS 5S Y LA MEJORA CONTINUA	13
2. METODOLOGÍA DE LAS 5S	15
2.1 SEIRI	15
2.2 SEITON	15
2.3 SEISO	16

2.4 SEIKETSU	17
2.5 SHITSUKE	17
3. BENEFICIOS DE LAS 5S	18
4. LAS ORGANIZACIONES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	18
5. VALORACIÓN PREVIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
6. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S	21
6.1 PASO 1	22
6.2 PASO 2	22
6.3 PASO 3	23
6.4 PASO 4	23
6.5 PASO 5	23
CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
ANEXO 1: EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL	30
ANEXO 2: MODELO DE TARJETA ROJA	33



## RESUMEN

El sistema de salud público presenta problemas de rectoría, organización, infraestructura y recursos humanos por lo que aún no adopta los cambios vistos en otras entidades, como las innovaciones, competitividad y eficiencia para la mejora continua en los servicios relacionados en salud. La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID es una entidad dependiente del Ministerio de Salud cuya función principal está destinada a lograr que la población tenga acceso a productos seguros, eficaces y de calidad; una de sus áreas, la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos perteneciente a esta entidad, presenta los problemas referidos, generando insatisfacción del recurso humano en la labor diaria, en la atención al usuario y el incumplimiento de los plazos para cada trámite presentado.

Hoy en día, no se puede realizar un buen trabajo en las áreas de trabajo, sin tenerla en orden y sin aplicar un programa de calidad. El programa de las 5S es considerado como el primer paso, la base, para iniciar de manera sólida el camino hacia la calidad total, ya que enfatiza la importancia de mantener y mejorar un lugar de trabajo organizado que permita hacer de las instituciones públicas, entidades competitivas.

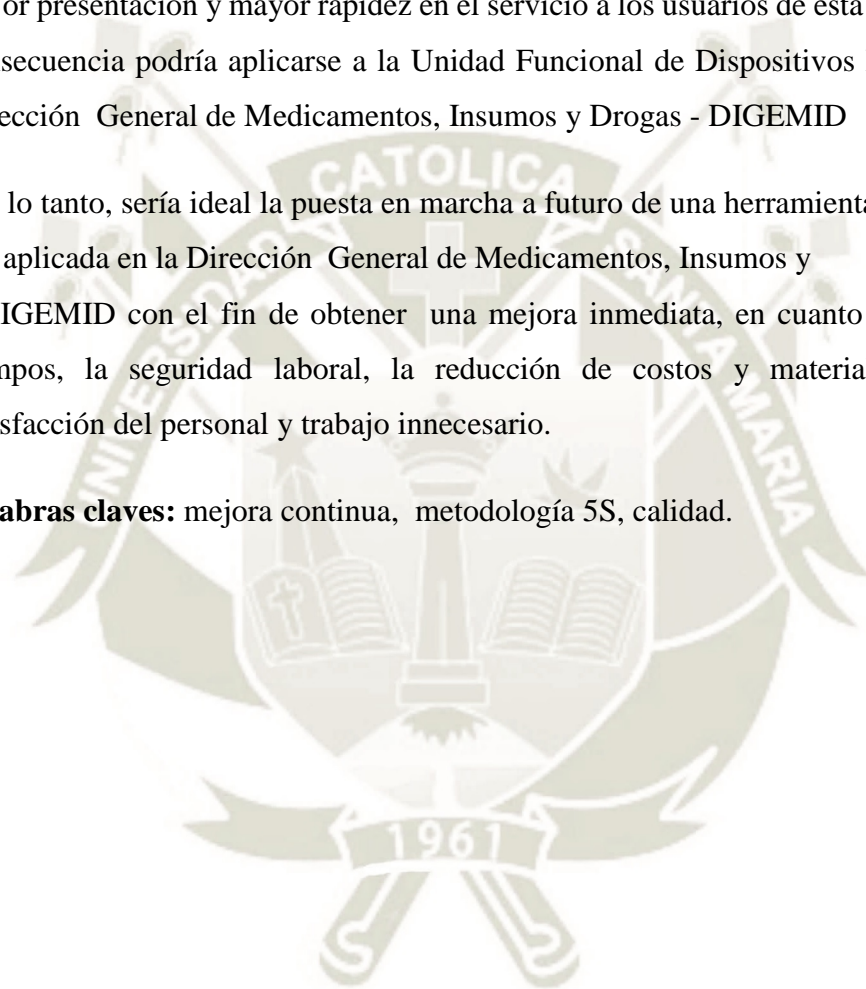
El presente trabajo tiene como objetivo revisar la información sobre gestión de control de calidad para lograr la mejora continua en la unidad funcional de dispositivos médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID

aplicando la metodología de las 5S en el entorno laboral, y de esta forma alcanzar resultados a corto plazo en su sistema de control y evaluación de documentos, así como implementar una cultura de mejoramiento continuo a mediano y largo plazo, obteniendo un área limpia, ordenada y con un grato ambiente de trabajo.

La implementación de la metodología de las 5S puede mejorar, los aspectos de clasificación, organización, orden, limpieza y disciplina; por lo que se evidenciaría mejor presentación y mayor rapidez en el servicio a los usuarios de esta institución, en consecuencia podría aplicarse a la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID

Por lo tanto, sería ideal la puesta en marcha a futuro de una herramienta como las 5S, sea aplicada en la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID con el fin de obtener una mejora inmediata, en cuanto a calidad, los tiempos, la seguridad laboral, la reducción de costos y materiales, lograr la satisfacción del personal y trabajo innecesario.

**Palabras claves:** mejora continua, metodología 5S, calidad.





## ABSTRACT

The public health system presents problems of rectorship, organization, infrastructure and human resources so it still does not adopt the changes seen in other entities, such as innovations, competitiveness and efficiency for the continuous improvement in health related services. General Directorate of Medicines, Supplies and Drugs (DIGEMID) is an entity under the Ministry of Health whose main function is to ensure that the population has access to safe, effective and quality products; one of its areas, the Functional Unit of Medical Devices belonging to an entity, present the mentioned problems, generating dissatisfaction of the human resource in the workforce, attention to the user and failure to meet the deadlines for each procedure presented.

Today, you can not do a good job in the areas of work, without taking into account and without applying a quality program. The 5S program is considered as the first step, the basis, to begin solidly the road to total quality, since it emphasizes the importance of maintaining and improving an organized workplace that makes it possible to make public institutions, competitive entities

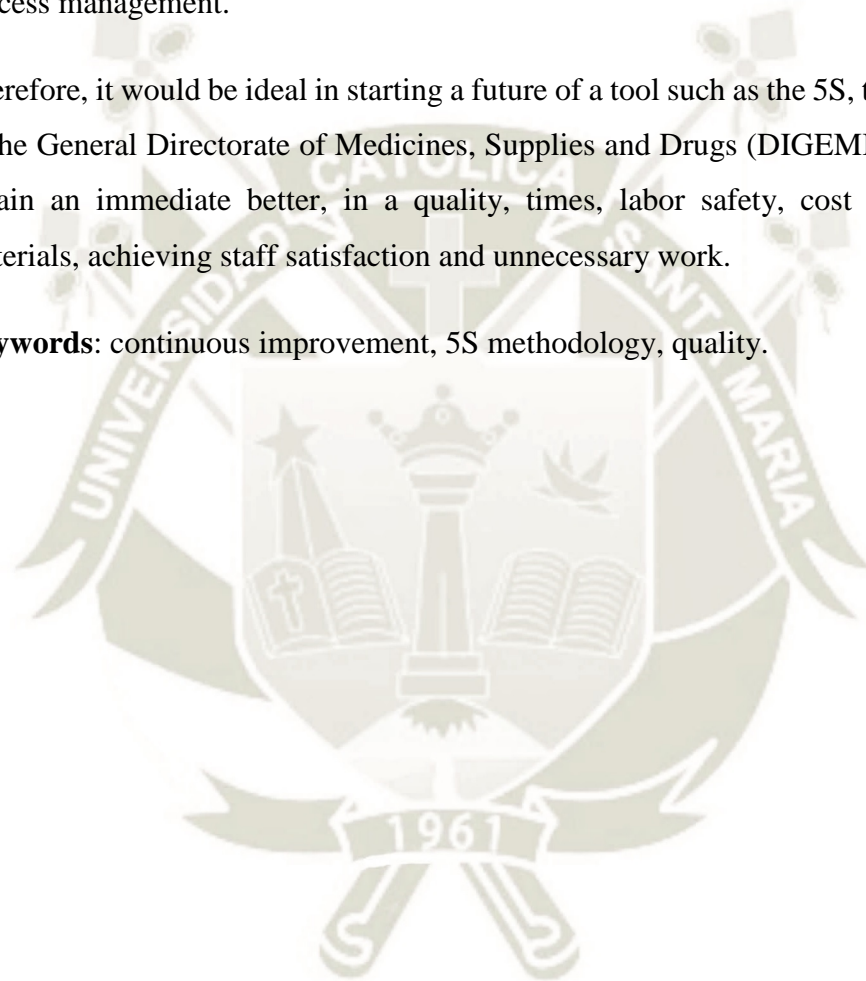
Therefore, based on an example of the application of the 5S methodology, which lasted approximately 4 weeks, it consisted in training and implementing the following elements: classification, ordering, cleaning, standardization and discipline in a service area belonging to a public institution of a Latin country like Mexico, that presents / displays labor characteristics in its organization that Peru; establishing programs of

organization, order and cleanliness, also demonstrated with photographs of how the work area was.

They concluded that applying the methodology of the 5S improve the quality of service in the respective area, achieve continuous improvement with the commitment of the entire organization, because the success of this methodology is based on the ability to modify the principles of human behavior and is part of the wave of innovations in process management.

Therefore, it would be ideal in starting a future of a tool such as the 5S, the sea applied in the General Directorate of Medicines, Supplies and Drugs (DIGEMID) in order to obtain an immediate better, in a quality, times, labor safety, cost reduction and materials, achieving staff satisfaction and unnecessary work.

**Keywords:** continuous improvement, 5S methodology, quality.



## INTRODUCCIÓN

Anualmente, la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID participa en el proceso de recertificación ISO 9001:20008 al Sistema de Gestión de Calidad ante la Empresa Certificadora ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación)<sup>1,2</sup>, para mantener el reconocimiento a los resultados y metas alcanzadas con el fin de mejorar las condiciones de salud y calidad de vida de la población peruana.

En toda organización, sea pública o privada en el país, es primordial la aplicación y el control de programas, orientados a su desarrollo y mejoramiento continuo, por lo que es necesario aplicar la metodología de las 5S en la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, con el fin de realizar cambios, que aseguren la calidad en el trabajo a desarrollarse, lo que implica el adoptar un adecuado mantenimiento, resguardo, control de los insumos, mobiliario y equipos, asimismo, los documentos/solicitudes en trámite, del cliente interno como del cliente externo. Actualmente, no existe una correcta organización y orden en el lugar de trabajo, por causa del desorden producido debido a la acumulación de cajas vacías, mobiliario no utilizado, impresiones de documentos no necesarios, se manifiesta que no hay tiempo para ordenar y archivar los documentos de las operaciones realizadas durante el día, lo que dificulta encontrar los documentos (antecedentes) requeridos para el trabajo diario. También, no existen programas para incentivar a los colaboradores a ser ordenados y limpios. El desorden provoca retraso en la atención al usuario por lo que se genera descontento y quejas, a la vez se proyecta

una mala imagen de la institución a pesar de que se tienen procesos y procedimientos de trabajo establecidos.

De acuerdo a lo señalado, resulta un poco difícil alcanzar niveles de productividad, calidad y eficiencia elevados por lo que consideramos necesario la implementación la metodología de las 5S. Esta metodología, es muy importante y nos ayudaría a generar una disciplina en el área de trabajo, mejorando la calidad y la imagen de la institución. En el presente trabajo se ha tomado como modelo la implementación de la metodología 5S en una entidad pública mexicana, el Departamento para cobros (fiscalización) del Instituto Mexicano del Seguro Social subdelegación Veracruz Norte –México dado a que presentaba situaciones anteriormente mencionadas muy parecidas.

La implementación de la metodología 5S parece ser muy sencilla, pero realmente es un reto ya que traerá consigo cambios en la cultura organizacional de los trabajadores con la finalidad de aumentar la productividad y mejorar el ambiente de trabajo.

La competitividad de las organizaciones está sustentada en las competencias de su personal, su cultura de calidad y el mejoramiento continuo, a su vez alineados con los objetivos de la organización y un buen liderazgo que fomente el trabajo en equipo<sup>3</sup>. Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco etapas que componen la metodología:

1. SEIRI - ORGANIZACIÓN
2. SEITON - ORDEN
3. SEISO – LIMPIEZA
4. S E I K E T S U- CONTROL VISUAL
5. S H I T S U K E- DISCIPLINA Y HÁBITO<sup>4</sup>

Se tiene como objetivos para el presente trabajo académico los siguientes:

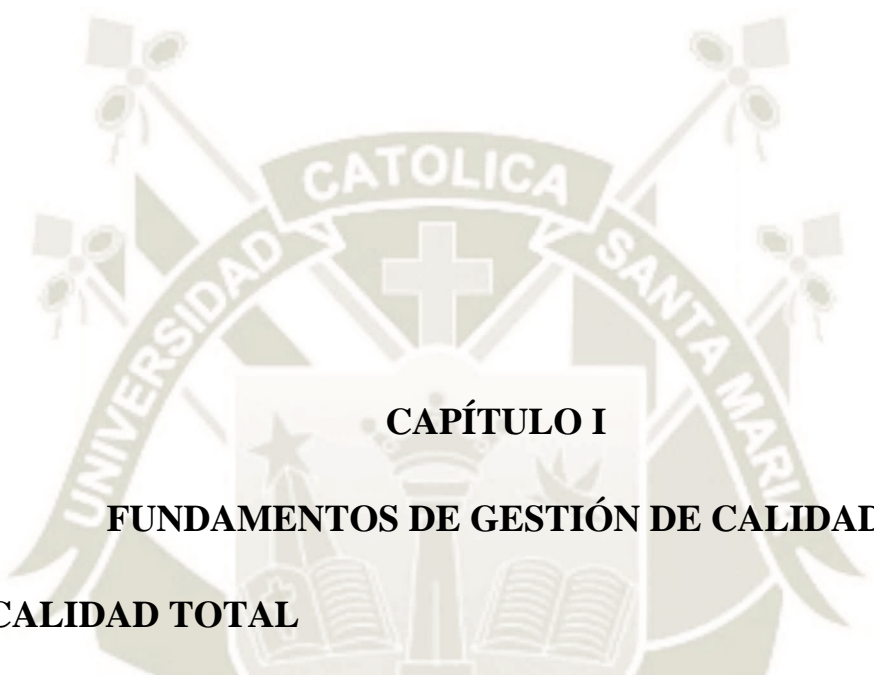
#### OBJETIVO GENERAL

- Revisar la información sobre gestión de control de calidad para lograr la mejora continua en la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, aplicando la

metodología de las 5S en su entorno laboral, y de esta forma alcanzar resultados a corto plazo en su sistema de control y evaluación de documentos, así como implementar una cultura de mejoramiento continuo a mediano y largo plazo, adquiriendo un área limpia, ordenada y con un grato ambiente de trabajo.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer de las instituciones públicas, entidades competitivas en términos de servicio al cliente.
- Capacitar al personal en la metodología de las 5S a través de secciones planeadas por el equipo de calidad.
- Generar una cultura de calidad en el sitio de trabajo que incluya disciplina, constancia y compromiso permanente en la implementación y mantenimiento de la metodología de las 5S.
- Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo, optimizando un adecuado control de documentos mejorando el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad y la productividad de la unidad funcional de dispositivos médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID.
- Lograr de manera eficiente, eficaz y sobre todo, de manera conjunta las metas y objetivos de la organización.



## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **1. CALIDAD TOTAL**

El concepto de la calidad ha evolucionado a través de los años y ha tomado diferentes enfoques dependiendo de la época, filosofía y cultura en que se haya adoptado<sup>5</sup>. En la década de los 70's, se tomó conciencia de la importancia de la calidad, la mejora y la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicar lo hecho en Japón; además en muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de calidad como una acción estratégica para mejorar su competitividad. Es imposible realizar un buen trabajo si no tenemos nuestras áreas en orden. A inicios del siglo XXI, surge el movimiento económico y social más importante del mundo para gestionar y asegurar la calidad de los bienes y servicios mediante normas, parámetros y sistemas ISO 9000; la innovación obliga a las entidades públicas a mejorar, cambiar, reinventar y principalmente, a realizar con calidad todos sus procesos<sup>6</sup>. Las normas ISO 9001:2000, a través de la metodología 5S son herramientas metodológicas privilegiadas para mejorar el desempeño de las organizaciones, incrementar su productividad y competir en mercados cada vez más exigentes<sup>7</sup>. La metodología de

las 5S es considerado como el primer paso, es la base, para iniciar de manera sólida el camino hacia la calidad total, ya que enfatiza la importancia de mantener y mejorar un lugar de trabajo organizado que permita mejorar el desempeño.

Existen diversas definiciones para el concepto de Calidad, por ejemplo, la American Society for Quality (ASQ) señala: “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias”. La norma ISO-9000:2005, señala que la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, e indica que el requisito es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. La norma técnica colombiana NTC-ISO 9000 (ICONTEC, 2009) define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” y el requisito es definido como la “necesidad o expectativa establecida”<sup>2</sup>.

En la práctica, la calidad representa la satisfacción del cliente, dado a que tiene relación con las expectativas que éste tiene sobre el producto o servicio, las cuales son generadas de acuerdo a las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió en el producto o servicio como lo esperaba<sup>8</sup>. Es por ello que países como Japón tienen el concepto de calidad como el pilar en todos sus procesos, generando una calidad total en la que comprende todos y cada uno de los aspectos de una organización, porque involucra, compromete a todas las personas proporcionando una visión más orientada a los recursos humanos y hacia las mejoras de los procesos de Dirección en las organizaciones.

Existen diversos enfoques para implementar la gestión de calidad total en una organización, podemos mencionar: el enfoque de los expertos y el de los premios de calidad. El enfoque de los expertos está basado en los trabajos realizados sobre gestión de la calidad total por autores denominados “los gurús de la calidad como Deming, Ishikawa, Taguchi” entre otros; y consiste en aplicar como sistema de gestión de la calidad total alguna de sus teorías. El enfoque de los premios, aporta una visión más amplia de los conceptos de gestión abarcando áreas como la planificación estratégica,

los sistemas de información y los recursos humanos entre otras, dado que en comparación con el enfoque de la serie de estándares ISO 9000, a la fecha, no ha reflejado los resultados económicos de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad, ni la satisfacción del cliente, a diferencia de este enfoque<sup>9</sup>.

Cuando se define a la calidad como excelencia, se destaca las características finales del producto o servicio e implica la satisfacción del cliente<sup>10</sup>.

Es importante considerar, algunos principios básicos que se aplican en la gestión de la calidad:

- a) La atención a los requerimientos de los usuarios, es el fundamento elemental de la filosofía de la calidad.
- b) La mejora continua, es el principio básico del trabajo de las organizaciones que aplican la gestión total de la calidad.
- c) El trabajo en equipo.
- d) Las relaciones abiertas, la efectiva comunicación entre los todos los colaboradores es una condición esencial para el éxito<sup>11</sup>.

El Perú es uno de los países con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad (1000 empresas vs. Chile que tiene 4000 empresas certificadas)<sup>12</sup>. El Poder Ejecutivo del Perú con el fin de reforzar e impulsar la calidad en el país envió un proyecto de ley al Congreso de la República, que plantea crear el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad - INACAL. Este proyecto sería para entidades públicas y privadas que integran la Infraestructura Nacional de la Calidad conformada por las actividades de normalización, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad que se realizan en el Perú<sup>13</sup>.

## **2. NORMA ISO 9001:2008**

La Norma ISO 9001:2008 es una norma en la que consigna los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que toda organización debe adoptar cuando necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes, cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente<sup>14</sup>.

Todas las entidades públicas, en especial las vinculadas al sector salud deben preocuparse más por la calidad de sus productos o servicios.

Los requisitos para el sistema de gestión de la calidad indicados en esta Norma pueden usarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización, para cumplir los requisitos del cliente, legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización<sup>14</sup>.

Esta Norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos<sup>14</sup>.

## **2.1 CAMPO DE APLICACIÓN**

Los requisitos de esta Norma internacional son genéricos y son aplicables a todas las organizaciones sin distinción del tipo, tamaño y producto suministrado.

Si es que algún requisito de esta Norma no se pueda aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma internacional<sup>14</sup>.

## **3. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

La administración por calidad presenta herramientas técnicas que el personal debe aprender a usar y divulgar su uso como es el caso de la metodología 5S. El personal conocedor de sus funciones, tiene que estar convencido que con su tarea contribuye a los resultados de su área y de la institución.

Los niveles de cada etapa de las 5S se evalúan de modos diferentes: a) autoevaluación, b) evaluación externa (consultor con experiencia), c) evaluación de un superior, d) una combinación de los tres puntos anteriores. Se debe determinar dónde, cómo, qué y cuándo evaluar, también debe de explicarse a todos el por qué se realiza la evaluación con el fin de que cada persona vaya controlando por si misma su área,

hasta llegar al autocontrol. Para desarrollar las evaluaciones se utilizan plantillas como la hoja de verificación, confeccionada en base a tres principios: 1) Eliminación de objetos innecesarios, 2) orden y 3) limpieza<sup>15</sup>.

Todos los empleados de una organización deben de conocer el programa de implementación para logra la calidad total, por ello este se aplica según el puesto de trabajo. Para lograr el éxito en la implementación de cualquier programa de calidad, se requiere llevar a cabo las acciones del círculo de control o círculo de Deming, las cuales se dividen en cuatro etapas (planeación, hacer, verificar y actuar); la planeación es la base de las demás funciones, esta función manifiesta cuáles son los objetivos a cumplirse y que se debe hacer para lograrlo. La planeación inicia con la fijación de objetivos y la elaboración de los planes para lograrlo<sup>16</sup>.

En el presente trabajo, se ha tomado como modelo, la implementación de la metodología 5S en el Departamento para cobros (fiscalización) del Instituto Mexicano del Seguro Social subdelegación Veracruz Norte en México (para que en la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID pueda ser implementado en un futuro).

En la primera etapa: a) Realizaron el diagnóstico, para conocer la situación inicial del Departamento para cobros (fiscalización) del Instituto Mexicano del Seguro Social subdelegación Veracruz Norte en México, b) Establecieron la misión, la cual expresa la razón de ser de la organización, c) La visión, la cual evidencia el estado futuro de la organización, d) Desarrollaron las estrategias, que corresponde a plantear como alcanzarán los objetivos y las actividades a realizar para el logro de éstos, e) Señalaron a los responsables a encargarse de realizar dichas actividades, f) Establecieron los recursos correspondientes a recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, g) Establecieron los tiempos que toma el realizar las diferentes actividades y con ello fijar las fechas de cumplimiento de los objetivos, h) Determinaron los indicadores y parámetros que permitieron evaluar la efectividad del programa.

En la segunda etapa, que corresponde al hacer, ejecutaron las actividades establecidas en la etapa anterior, realizando coordinaciones previas y comunicándose con las personas involucradas directamente en la implementación del programa.

En la tercera etapa que corresponde a la verificación, compararon los datos reales con los objetivos, las actividades y los tiempos programados, con la finalidad de conocer si se estuvieron avanzando de acuerdo a lo planeado, si se observaron desviaciones, analizaron las causas de éstas, para establecer medidas correctivas que permitan el logro de los objetivos, todo lo anterior llevando un registro de inicio y fin de las actividades..

En la última etapa que es el actuar, tomaron las decisiones y acciones correctivas con la finalidad de mejorar la implementación del programa, si en el proceso de verificación hubo resultados positivos, procedieron a estandarizar las actividades y procedimientos.

#### **4. PRODUCTIVIDAD**

La productividad está referida los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que se obtienen mejores resultados cuando la productividad se incrementa, lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos, por ello, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

La productividad está dada por dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas alcanzando los resultados correspondientes, por lo que obtener la eficiencia se refiere a optimizar los recursos y evitar que éstos no se desperdicien; mientras que la eficacia consiste en utilizar los recursos para el logro de los objetivos (cumplir lo planeado).

## CAPÍTULO II

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID.**

#### **1. POLÍTICA DE CALIDAD**

La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID<sup>17</sup>, es el órgano técnico normativo a nivel nacional, en todos los aspectos relacionados a productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, cuyas funciones están destinadas a lograr que la población tenga acceso a productos seguros, eficaces y de calidad. Como órgano de línea del Ministerio de Salud, su estructura orgánica y funciones están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones del MINSA, siendo una de sus unidades orgánicas, la Dirección de Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, y siendo una de sus áreas la de Dispositivos Médicos<sup>18</sup>.

Es objetivo de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, proveer servicios de calidad, que estén de acuerdo con los requerimientos del cliente, el lograr la mejora continua y documentada de los procesos de la

Organización, por lo que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se constituye en un aspecto central, manifestándose a través de:

- a) El compromiso personal y activo de la Dirección en todos sus niveles.
- b) La promoción y desarrollo de la voluntad colectiva dentro de Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID mediante la capacitación, la motivación, el compromiso de todos los trabajadores y la coordinación de esfuerzos para cumplir con las normas de calidad y satisfacer las necesidades del cliente.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ha sido diseñado de acuerdo con la Norma NTP ISO 9001-2009 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, la Ley 29459 “Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios” y su Reglamentación.

La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID ha establecido y mantiene actualizado un Manual de la Calidad<sup>19</sup> para dar respuesta a los requisitos de la Norma NTP ISO 9001-2009, el mismo que incluye:

- a) El alcance del SGC
- b) La referencia de los procedimientos documentados al Sistema, “Lista Maestra de Documentos de origen interno”
- c) Interacción de procesos de SGC.

Es Política de la Calidad de Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID:

- Desarrollar sus actividades buscando brindar un mejor servicio a los clientes externos.
- Aplicar la mejora continua en cada uno de sus procesos.
- Establecer y mantener un SGC basado en el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2009 y de legislación vigente.
- Proporcionar a los trabajadores capacitación y recursos necesarios para lograr los objetivos trazados.

## 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA DIGEMID

### 2.1 MISIÓN

La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID es la Autoridad Nacional responsable de garantizar la eficacia, seguridad y calidad de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, contribuyendo con el acceso y uso racional de los mismos en beneficio de la salud de la población<sup>20</sup>.

### 2.2 VISIÓN

Ser la Autoridad Nacional responsable de Referencia Internacional, eficiente, autónoma, transparente e innovadora, reconocida por la excelencia y liderazgo de su gestión, que genera confianza y credibilidad en los ciudadanos<sup>20</sup>.

### 2.3 VALORES

- a) Orientación
- b) Compromiso
- c) Trabajo en equipo
- d) Confiabilidad
- e) Responsabilidad
- f) Mejora continua
- g) Puntualidad<sup>20</sup>.

## 3. RECURSOS HUMANOS

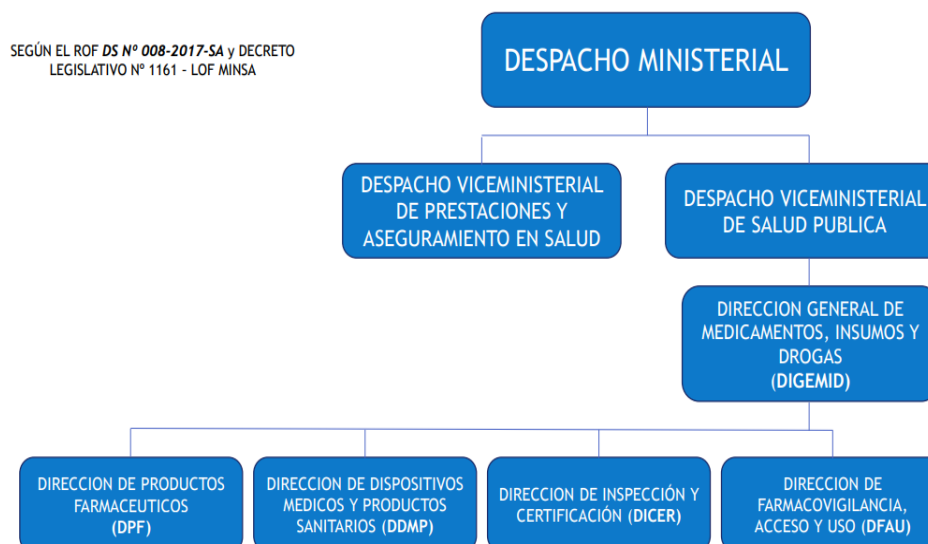
Los recursos humanos representan el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, materiales y el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización<sup>3</sup>.

### 3.1 GENERALIDADES

La asignación de personal necesaria para la realización del servicio en las distintas Direcciones, se define sobre las necesidades de cada tipo de proceso y servicio, y es competente en función de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para ello la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID ha definido un organigrama<sup>21,22</sup> y la exigencia de cada puesto de trabajo en el Documento de Organización y Funciones<sup>23</sup>.

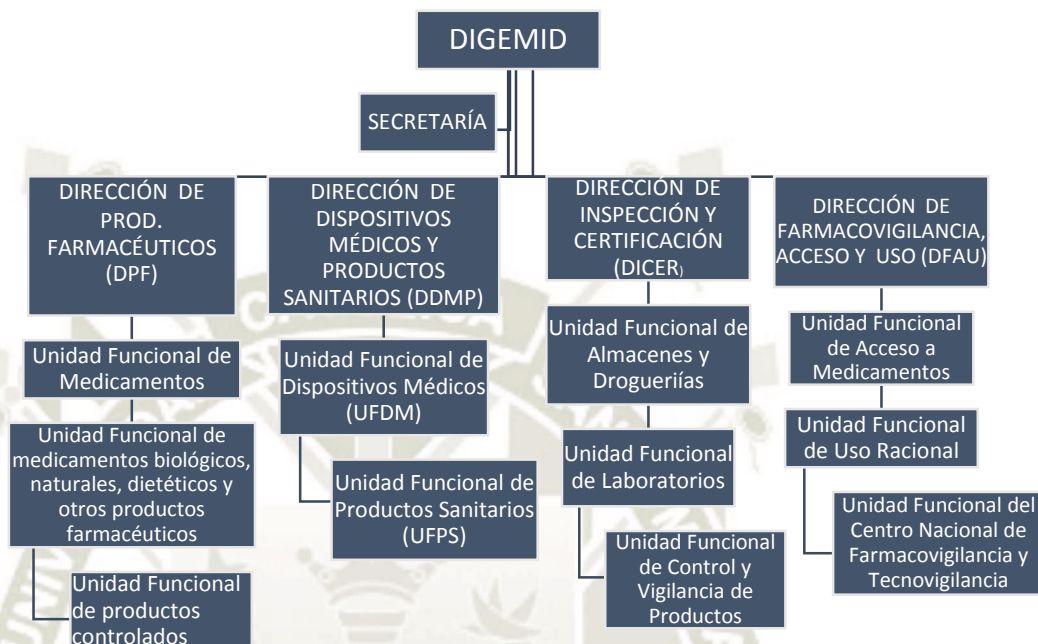
La administración de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, del personal requerido por la organización es responsabilidad del MINSA como sede central de la Organización.

### 3.2 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID



Fuente: ROF D.S. N° 008-2017-SA

### 3.3 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID Y SUS UNIDADES FUNCIONALES



Fuente: ROF D.S. N° 008-2017-SA

### 3.4 INFRAESTRUCTURA

Dentro de la infraestructura relevante para el desarrollo de los servicios que afectan la calidad en la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, la Dirección General ha determinado:

- La infraestructura necesaria en las diferentes áreas de la organización.
- Equipos para los procesos (hardware y software).
- Servicios de apoyo tales como transporte, comunicación o asistentes de información.

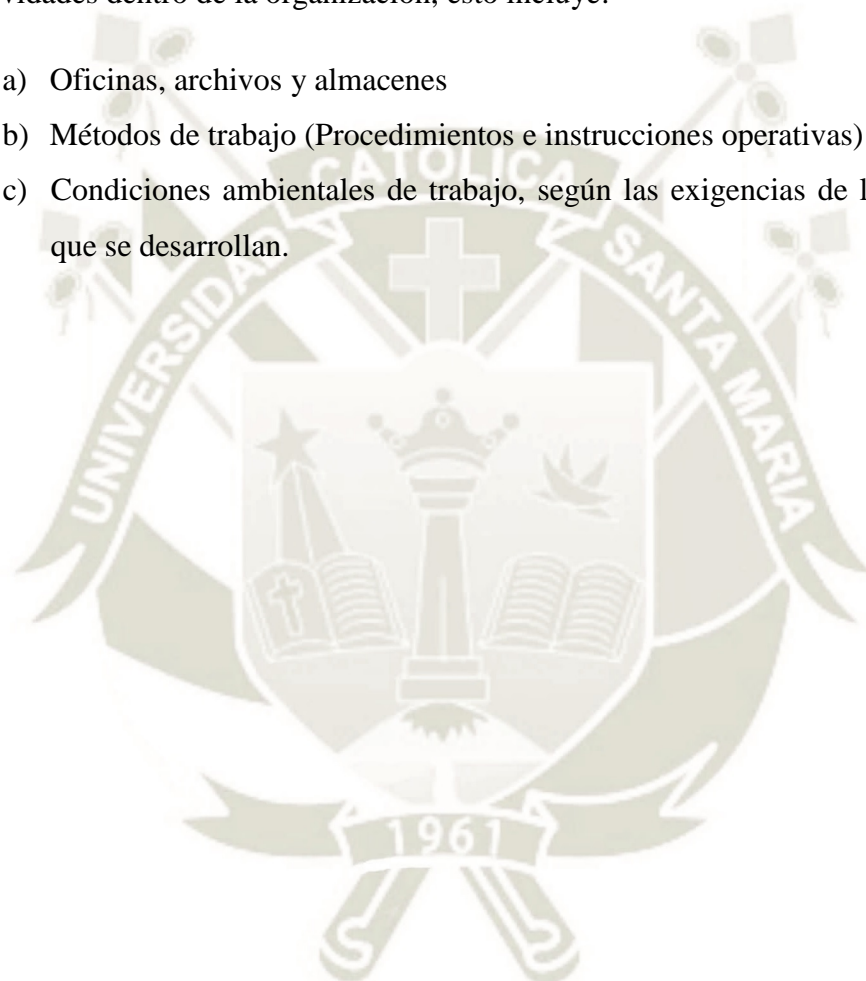
Para mantener la infraestructura necesaria y lograr la conformidad del servicio, la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID elabora el

cuadro de necesidades de bienes y servicios el mismo que sirve de base para la elaboración del plan anual de adquisiciones que aprueba el MINSA.

### **3.5 AMBIENTE DE TRABAJO**

La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID ha determinado los espacios y condiciones ambientales para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, esto incluye:

- a) Oficinas, archivos y almacenes
- b) Métodos de trabajo (Procedimientos e instrucciones operativas)
- c) Condiciones ambientales de trabajo, según las exigencias de las actividades que se desarrollan.



### **CAPÍTULO III**

## **LAS 5S HERRAMIENTAS BÁSICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD.**

### **1. LAS 5S Y LA MEJORA CONTÍNUA**

El aumento de la población y el agotamiento de los recursos naturales causado por el derroche y despilfarro de los humanos, implican que se busque soluciones eficaces para contrarrestarlos, creemos que se puede lograr mediante la mejora continua en el uso de estos recursos<sup>7</sup>.

El concepto de mejora continua tiene sus orígenes en Japón, el cual proviene de la filosofía de la Gemba Kaizen<sup>24</sup> (serie de mejoras continuas que se realizan en el lugar de trabajo): “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy” lo cual genera una mejor actitud en las personas para un cambio en la organización y sobre todo con el equipo de trabajo. Esto es realmente importante dado a que genera que las personas de un centro laboral aprendan a trabajar en equipo, todos cumpliendo los objetivos mediante procesos estandarizados que hacen más eficiente el servicio que se brinda lo cual es la base de la administración de la calidad según Feigenbaum<sup>25</sup>.

La Metodología de las 5S es parte del bloque de innovaciones de la gestión de procesos, representa una herramienta que se utiliza para establecer y mantener mejoras

con el compromiso de toda la organización. La metodología de las 5S es un conjunto de principios destinados a establecer o mantener las mejoras en cualquier organización, son las iniciales de cinco palabras en japonés<sup>26</sup>:

1. *Seiri* (Clasificar),
2. *Seiton* (Orden),
3. *Seiso* (Limpieza),
4. *Seiketsu* (Estandarizar)
5. *Shitsuke* (Disciplina), las cuales son un conjunto de principios de comportamiento destinados a establecer o mantener las mejoras en cualquier organización<sup>26</sup>.

El uso de las 5S nace en Japón, luego de la Segunda Guerra Mundial, al impulso de la innovación de la gestión de procesos. Toyota es el caso emblemático, aunque no único, se conoce que Japón tiene éxito con la implementación de esta metodología por las características de su sociedad: personas con autodisciplina y respetuosas de sus semejantes, que hacen un culto a la pulcritud, al orden y limpieza, al deseo de superación permanente, al respeto por las normas de higiene, seguridad y preservación del medio ambiente, y a muchos valores relacionados con la ética y la estética lo cual se genera en las escuelas, es por ello que la población japonesa lo tiene arraigado desde sus orígenes. Con la metodología de las 5S, se logra modificar el comportamiento del ser humano; en nuestro país existen características diferentes entre el trabajador público y privado, se evidencia que las características de satisfacción del trabajador en las empresas privadas son altas, por lo que existen mayores probabilidades de éxito que en una institución estatal.

La metodología de las 5S no es sólo un fenómeno representativo de la cultura japonesa, son herramientas de gestión de personas, su desarrollo, conocimiento, motivación y hasta su comunicación en torno a objetivos específicos relativos a un ambiente laboral organizado, ordenado, limpio, saludable e integrado. Son prácticas que permiten orientar las conductas de los trabajadores con la cultura empresarial<sup>27</sup>. Así, se trata de asegurar que la gente sepa cómo hacer bien lo básico para así concentrarse en la mejora de la organización<sup>28</sup>.

## 2. METODOLOGÍA DE LAS 5S

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología para lograr trabajar con eficiencia y seguridad.<sup>29</sup>

### 2.1 SEIRI

Separar lo que sirve que son aquellos materiales que se usan constantemente en el área de trabajo y los que no sirven que pueden ser eliminados, almacenados o intercambiados con otras unidades. Una técnica práctica consiste en separar lo que no se vaya a emplear en los próximos treinta días; otro método es hacer uso de una herramienta de gestión el “diagrama de Pareto”, en la que separamos los más necesarios de los que no lo son, lo que significa que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de todos los existentes. (maquinarias y herramientas sin uso, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros, partes, repuestos, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, estantes, tarimas, formularios, entre otros<sup>30</sup>. El propósito de esta S es tener sólo lo servible, en la cantidad correcta<sup>4</sup>.

En la práctica, el Seiri implica brindar poder a los empleados para que seleccionen los elementos o componentes necesarios, por ejemplo colocar etiquetas rojas de tamaño grande (sobre los elementos que no se utilizan), de esta manera se visualiza la cantidad de elementos no necesarios en el área de labores.

En el caso de máquinas o herramientas podrían ser transferidas a otras áreas que la necesiten, las hojas impresas por un lado deberán reutilizarse usando la cara en blanco, caso contrario destruirlas. Es importante que todo el personal de la organización recorra los lugares luego de colocar las etiquetas antes mencionadas para que tomen conciencia y analicen las causas del derroche<sup>31</sup>.

### 2.2 SEITON

Se refiere a identificar y ubicar a los elementos útiles y los que no se van a usar incluyendo los que serán almacenados. De esta manera cualquier persona

que desee utilizar un material determinado, podrá encontrarlo, usarlo y reponerlo de forma sencilla y rápida.

El *seiton* se enfoca en disponer en forma ordenada todos los elementos esenciales que quedan luego de practicado el *seiri*, de manera que se tenga fácil acceso a éstos, asimismo, implica suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada objeto, por ejemplo, cada pared debe estar numerada, utilizando nombres como pared A-1 y pared B-2, se debe ubicar y señalar los trabajos que se encuentran en proceso. Si se hicieran marcas en el piso o en las estaciones de trabajo indicarían las ubicaciones apropiadas para el trabajo en proceso, herramientas, etc.

Muchas veces en las oficinas se extravía la documentación por no encontrarse correctamente ordenado, lo que ocasiona pérdida de tiempo, como también la ausencia de documentación de importancia en situaciones urgentes, y la mala imagen que se genera de la institución ante los ojos de clientes internos o externos. El ordenar significa tener un adecuado sitio para cada elemento para que se pueda tener rápido y fácil acceso, a la vez, que luego de usarlo retornarlo al mismo lugar.<sup>31</sup>

### 2.3 SEISO

Eliminar la suciedad: mantener limpio el ambiente de trabajo, identificando las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los materiales dañados y los medicamentos, para luego solucionar la causa que ocasiona estas situaciones. Un área laboral limpia es una motivación para el personal, para el correcto funcionamiento de máquinas, y el mantenimiento de la buena calidad de los productos.

Cantidades no controladas de polvo y otras impurezas en la atmósfera pueden volverla no saludable y peligrosa. Directores con visión hacia el futuro se percataron que el instalar sistemas adecuados de ventilación no brindaba mayor comodidad para los colaboradores, sino muchos otros beneficios recíprocos. Por lo que el proporcionar mejores condiciones se obtiene resultados son satisfactorios para el personal, lográndose un incremento notable en la productividad<sup>29</sup>.

Es importante, también el considerar la luz, color, calor y la acústica.

## 2.4 SEIKETSU

El propósito es estandarizar. Para este principio se debe considerar: a) orden y limpieza adecuados. Si una persona labora en un ambiente sucio y descuidado, se asume que no tiene cuidado en su higiene personal, b) consulta y prevención. La forma más sencilla de garantizar limpieza es hacer que los colaboradores se capaciten en gestión de riesgos y seguridad y se adopten planes preventivos, y c) equipo de protección.

La Dirección debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de *seiri*, *seiton* y *seiso*; por ello *seiketsu*<sup>29</sup>.

## 2.5 SHITSUKE

Continuar mejorando: se refiere al deseo de hacer las cosas como deben ser, contar con correctos hábitos para mantener un buen entorno laboral. El propósito es siempre mantener las buenas costumbres. La esencia de las 5S es cumplir con los acuerdos tomados, al vencer la resistencia al cambio, se hace fundamental la autodisciplina para la mejora diaria, las 5S en una conducta de vida diaria por ello el primer paso es preparar mentalmente a los colaboradores para que la acepten antes de iniciar la metodología.

La disciplina consiste en un conjunto de leyes o reglamentos que rigen a una institución y se logra con un entrenamiento de las facultades físicas, mentales y morales. Es importante indicar que las 5S representan un medio para el logro de mejoras, pero no quiere decir que con ello se va a resolver todos los problemas relacionados con la calidad que existen en la organización, sin embargo constituirá una base sólida para que surjan mejoras con el tiempo apoyadas principalmente en la disciplina, es importante al aplicar la metodología 5S en la organización que se conozca la cultura y clima organizacional del área ya que son factores determinantes en la eficacia del personal<sup>29</sup>.

### 3. BENEFICIOS DE LAS 5S

Las 5S aportan diversos beneficios, haremos referencia a las tres principales:

- La implementación de las 5S se basa en el trabajo de equipo y demuestran el compromiso adquirido.
- Se obtiene mayor productividad que se evidencia en:
  - Menos productos defectuosos.
  - Reducción de los inventarios.
  - Menos accidentes.
  - Menos movimientos y traslados no necesarios
  - Menor tiempo para el cambio de herramientas y equipos.
- Estableciendo organización, orden y limpieza, obtenemos un mejor lugar de trabajo para todos, puesto que conseguimos:
  - Más espacio.
  - Estar orgullosos de centro de trabajo.
  - Mejorar la imagen.
  - Trabajo en equipo.
  - Aumentar el compromiso y responsabilidad en las tareas.
  - Mejor conocimiento del puesto<sup>36</sup>.

### 4. LAS ORGANIZACIONES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son unidades sociales que surgieron para el cumplimiento de los objetivos planteados, con la ayuda de tres tipos de recursos, materiales, técnicos y humanos. Los recursos materiales corresponde a todos los elementos que se necesitan para realizar nuestro trabajo como: transporte, almacén, infraestructura y otros bienes muebles. Los recursos técnicos corresponden a las tecnologías usadas también para realizar nuestro trabajo como: software, computadoras y registros; y el recurso humano, que es todo el personal que interviene en la realización de del trabajo. La organización es el conjunto de personas, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo, que se rige por normas, políticas, costumbres propias y tienen un objetivo específico. Existen diversos factores que influyen en el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo: la capacitación recibida, la

información, los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas<sup>32</sup>.

En toda organización, el trabajo debe implicar el máximo grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones, debe ser reflejo de una vida agradable, lo cual puede lograrse mediante una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por lo tanto, determinará el clima organizacional en el que se cumplirá la misión de la empresa. El término de cultura se define como “la forma de actuar en una organización”, es una forma común de pensar, lo que genera una forma de acción común en el lugar de trabajo. La última etapa de las 5S correspondiente a disciplina, implica necesariamente el desarrollo de habilidades de los asesores o consultores para interpretar y evaluar la cultura organizacional<sup>32</sup>.

Una parte del plan de gestión de la cultura organizacional debe dirigirse a superar esta debilidad generando estrategias encaminadas a desarrollar un aprendizaje organizacional orientado al trabajo en equipo y a la coordinación entre las distintas unidades organizacionales<sup>33</sup>.

La mayoría de las prácticas relacionadas con la filosofía japonesa son opuestas a la cultura peruana, por lo que, podría ser probablemente dificultoso aplicar las técnicas de administración de calidad en Perú, a menos que previamente se implanten estrategias de cambio cultural<sup>7</sup>. En Japón, las 5S se implantan exclusivamente sobre el tema técnico ya que las bases que los sustentan y permiten su operación a largo plazo, son parte de la cultura nacional japonesa, por lo que para garantizar un proceso exitoso, deben considerarse estas observaciones y aplicarlas directamente.

Actualmente, la calidad en el servicio se ha convertido en una de las palancas competitivas más importantes de los negocios; las innovaciones y modernidad del mercado de servicios han causado a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia<sup>34</sup>. Por ello, el concepto de calidad se orienta hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave de la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. De esta manera, si se desea mantenerse ante las exigencias del medio actual y prepararse para el futuro, es necesario continuar con un esfuerzo constante por mejorar la calidad de los servicios (tanto internos como

externos), mediante una actitud participativa y de aprendizaje, ya que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio<sup>35</sup>.

## **5. VALORACIÓN PREVIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima organizacional se refiere a las relaciones que se dan en el día a día entre los integrantes de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades, puede considerarse un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Se consideran tres aspectos importantes en el clima organizacional: el medio ambiente laboral, las personas que interactúan en este medio ambiente y las percepciones surgidas en este medio ambiente. Es por ello que se considera que el medio ambiente laboral es brindado por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo personal que ejecuta y los incentivos otorgados a sus empleados.

Se puede decir que los colaboradores son quienes hacen o reflejan el clima de trabajo de toda organización, finalmente esto no es más que el resultado del estilo de liderazgo que puede favorecer o desfavorecer la productividad laboral, teniendo en cuenta que las decisiones a nivel laboral, la estructura, motivación y beneficios para los empleados, son establecidas por las decisiones de los directivos o gerente de la empresa.

Según el modelo propuesto, el Departamento para cobros (fiscalización) del Instituto Mexicano del Seguro Social subdelegación Veracruz Norte –México, esta entidad se dedica a atender a la población en cuanto a trámites de afiliación recaudación y fiscalización. Hay aproximadamente 50 trabajadores con condiciones laborales como personal de confianza, sindicalizados y contratados, se encuentran distribuidos en diferentes áreas (emisiones de registros y cobros), siendo el área estudiada la de Cobros. El área de Cobros está conformada por tres oficinas (ejecución fiscal, remates y convenios) el cual está integrado por 15 ejecutores, 2 supervisores, 1 jefe de sección, 1 jefe de oficina, 1 jefe de departamento, 1 encargado de convenios, 2 secretaria, 1 analista y 1 encargado de remates<sup>36</sup>.

Antes de que la metodología 5S fuese implementada, en el mes de Mayo del 2009 realizaron un cuestionario de diagnóstico organizacional para conocer el grado de satisfacción del entorno laboral del área de Cobros, las preguntas del cuestionario se enfocan en la el ambiente laboral, la relación entre compañeros, con el jefe, el grado de comunicación. Se consideraron cinco variables: motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio<sup>37</sup>.

Es necesario, elaborar una entrevista al supervisor del área donde se aplicará la metodología de las 5S con la finalidad de determinar si aceptará o rechazará la metodología propuesta.

El análisis de las áreas de la unidad funcional se lleva a cabo mediante un recorrido a por sus instalaciones y de la observación se toman evidencias fotográficas (Anexo 1). Luego, se elabora un análisis FODA en cada una de las etapas de la metodología 5S con el personal responsable de la calidad y el personal de la institución con la finalidad de conocer el nivel de capacitación con el que cuentan los colaboradores, las condiciones de las instalaciones, así como el grado de sensibilización en cuanto a la cultura de calidad, ya que con ello detectarían las deficiencias existentes en cuanto a el servicio, la capacitación, así como las fortalezas y debilidades en la organización.

Todos los resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico, del análisis FODA, las fotografías, se muestran al jefe de la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos, al Director Ejecutivo y al personal involucrado.

## **6. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S.**

Cuando se desea implementar una metodología en una organización, los directores, jefes y colaboradores indican que brindaran todo el apoyo, pero si realmente no se involucran será imposible lograr los objetivos. Es por ello que, el liderazgo de la implementación debe iniciar en la Dirección general, luego las direcciones ejecutivas y los jefes de las unidades funcionales puesto que son ellos las personas claves para planificar y coordinar todas las actividades para su implementación.

La propuesta dada como ejemplo por el equipo de calidad del Departamento para cobros (fiscalización) del Instituto Mexicano del Seguro Social subdelegación Veracruz Norte –México para implementar la metodología de las 5S consistió en la aplicación de los cinco pasos siguientes:

### **6.1 PASO 1**

Implementación de clasificación: identificaron y separaron todos los elementos necesarios de los que no lo eran en el Departamento para cobros; los elementos necesarios los mantuvieron cerca de la acción, mientras que los otros los retiraron del sitio o eliminaron, elaborando una lista. También utilizaron unas tarjetas de color que les permitió marcar o indicar que en el sitio de trabajo existía algo que no era necesario, como cajas, fólder, hojas, impresoras, computadoras, sillas, etc. y tuvieron una acción correctiva. Luego de aplicar el plan de acción para retirar los elementos, una vez listados y marcados con las tarjetas roja (modelo en Anexo 2), se hicieron las siguientes consultas: mover el elemento a una nueva ubicación o al almacén o eliminar el elemento. Con el paso 1, buscaban dirigir las actividades del proceso de aprendizaje a una primera etapa de sensibilización y asimilación para el cambio de hábitos en el personal.

### **6.2 PASO 2**

Implementación de Organización: con la finalidad de ubicar los elementos necesarios en lugares de fácil acceso para poder encontrarlos y retornarlos al terminar su uso. En esta etapa pretendieron mejorar la identificación y marcación de los diversos archivos en físico. Mantener el orden es primordial en una estandarización. También, en esta etapa formaron los equipos de trabajo y asignaron tareas a realizar por persona como el marcar e identificar los lugares donde se encuentra clasificados los archivos de los diversos trámites, el sitio donde debe ubicarse los elementos de aseo, limpieza, etc., donde ubicar la papelería, maquinaria y equipo de oficina.

### 6.3 PASO 3

Implementación de limpieza: buscaron establecer la actitud de limpieza del sitio de trabajo, la conservación de las clasificaciones y el orden de los materiales. Para ello, en este proceso de implementación se apoyaron en un programa de entrenamiento y suministro de los materiales necesarios para su realización y la aplicación del tiempo requerido para su ejecución. Identificaron y eliminaron las fuentes de suciedad de todos los materiales del lugar de trabajo, también informaron a los colaboradores en que consiste la “limpieza” y la manera de cómo la metodología de las 5S se iba a aplicar, los conceptos técnicos y enfatizaron la importancia de la limpieza con la finalidad de sensibilizar al personal por lo que se formaron equipos de trabajo para llevar a cabo esta etapa.

### 6.4 PASO 4

Implementación de estandarización: En esta etapa trataron de conservar lo logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras ‘S’. Esta etapa está muy relacionada con la formación de los hábitos para mantener el lugar de trabajo en condiciones perfectas. Con las tres primeras ‘S’, se establecen los procedimientos y reglamentos, reunieron al personal para informar el tema, explicando lo que se entiende por estandarización, que consiste en tratar de mantener continuamente la aplicación de todas las reglas definidas en las etapas anteriores, mejorando la limpieza y el orden. Para mantener las condiciones de las tres primeras ‘S’, cada uno de los integrantes del área debía conocer cuáles eran sus responsabilidades sobre lo que tenían que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo. Las ayudas que se emplearon para la asignación de responsabilidades correspondía a una tabla donde se registra el avance de cada ‘S’ implementada. En esta tabla se integran las acciones de clasificación, orden y limpieza en los trabajos de rutina.

### 6.5 PASO 5

Implementación de disciplina. Lograr ser disciplinados genera el hábito de aplicar de forma correcta los procedimientos, estándares y los controles que se

llevaran a cabo. Se considera esta etapa importante porque sin ella, no sería factible establecer la implementación de las cuatro primeras 5S. La disciplina es intangible y no puede medirse a diferencia de las cuatro primeras 5S, existe en la mente y en la voluntad de las personas, sin embargo, podemos modificar nuestra conducta para ser disciplinados.

Luego de aplicada la metodología se recomendó llevar a cabo un mantenimiento de la misma para fortalecer los hábitos en los colaboradores. La implementación de la metodología de las 5S se basa en el trabajo en equipo, ello permite involucrar a todos los colaboradores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo, se comprometen en el momento que son valorados sus adaptaciones y sus conocimientos, esto es fundamental para conformar una cultura de mejora continua, lo que es tarea de todos. El mantenimiento mencionado estuvo a cargo de un comité encargado de monitorear, dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las metas propuestas en cada una de las fases de la metodología. También programaron reuniones para evaluar los logros alcanzados en cada proceso, mes a mes.

Por los resultados obtenidos de la entidad modelo, podríamos considerar que Dirección Ejecutiva de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, tendría las siguientes responsabilidades: Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5S, crear un equipo promotor líder para la implementación en todo la unidad funcional de dispositivos médicos; suministrar los recursos para la implementación de las 5S dentro del área donde se vaya aplicar; para ello se requiere la motivación de los trabajadores y difundir el plan de actividades; evaluar el progreso y evolución de la implementación aplicar las 5S en su área de trabajo. El papel de los empleados y colaboradores es comprometerse con el ejercicio y la práctica de esta metodología.

Se propone motivar al personal hacia una cultura de calidad, observando los beneficios tanto a la organización como de manera individual.

## CONCLUSIONES

- 1) Implementando la metodología de las 5S en la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID, se alcanzarían resultados a corto plazo en el sistema de control y evaluación de documentos, asimismo, implementaríamos una cultura de mejora continua a mediano plazo y largo plazo conservando la limpieza, el orden y un buen ambiente de trabajo.
- 2) Las instituciones públicas que aplican la metodología de las 5S se convierten en entidades competitivas en términos de servicio al cliente.
- 3) Al capacitar al personal en la metodología de las 5S, se logra la comprensión, entendimiento y el conocimiento de la herramienta 5S, a su vez logrando el concientizar a cada uno de los colaboradores lo importante que es el aplicar constantemente cada una de las etapas.
- 4) La implementación de la metodología de las 5S mejora las condiciones de organización, orden y limpieza en el área de trabajo, como consecuencia, mejora el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y la productividad de la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID.
- 5) Se logra el cumplimiento de metas y objetivos del equipo de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- DIGEMID. ISO 9001:2008 [Internet]. Lima: DIGEMID; 2017 [citado el 01 de Mayo del 2017]. Disponible en: <http://www.Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=673>
- 2.- ICONTEC (2009). Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y Documentos de orientación para su aplicación. Bogotá D.C.: ICONTEC
- 3.- Romaña y García C, Aguinaga A, Meloni A, Corcuera R, Ferrero F, Hidalgo L. Gestión de Recursos Humanos [Internet]. Lima: Ministerio de Salud; 1999 [citado 01 de Mayo de 2017].402. Disponible en: [www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf](http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf)
- 4.- EUSKALIT. Metodología de las 5S Mayor Productividad Mejor Lugar de Trabajo [Internet]. España: EUSKALIT; 2010 [citado el 01 de Mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.euskalit.net/pdf/folleto2>
- 5.- González, F. Implementación del proceso de Calidad Total en una Empresa Mexicana. [Tesis para optar la Licenciatura en Administración de Empresas]. Veracruz: Universidad Veracruzana; 1996.
- 6.- De la C. Abreul M., Cañedo R. Gerencia Total de la Calidad en las Organizaciones. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas [Internet]. 1998, Mayo [citado el 02 de Mayo de 2017]. 6(2): pp.79-92. Disponible en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol6\\_2\\_98/aci02298.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol6_2_98/aci02298.htm)
- 7.- Gutierrez P. Calidad Total y Productividad [Internet]. Tercera edición. México D.F.: Ed. McGraw Hill; 2005. [citado el 02 de Mayo de 2017]. Disponible en: <http://xlibros.com/2014/04/15/calidad-total-y-productividad-3ra-edicion-humberto-gutierrez-pulido>

- 8.- Gutierrez H. Calidad y Productividad. Tercera edición. Roig P, editor. México: Ed. Mc Graw Hill; 2010.
- 9.- Padrón V. Análisis Comparativo de los Distintos Enfoques en la Gestión de la Calidad Total. ESIC Market. 1996;(93).
- 10.- Moreno M, Peris F, González T. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones Madrid: Pretince Hall; 2001.
- 11.- Beltrán J, Carmona M, Carrasco R, Rivas M, Tejedor F. Guía para una Gestión basada en Procesos [Internet]. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología;2002 [citado el 28 de Abril de 2017]. Disponible en:  
<https://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
- 12.-Center for Global Development: Commitment to Development Index. Encuesta de Empresas Certificadas. [Internet], Lima:CDI 2014 [citado el 29 de Junio del 2017]. Disponible en: <https://www.cgdev.org/article/commitment-development-index-cdi-2014-results>
- 13.- Emprende Perú. El Método de las 5S en la Administración Pública [Internet]. Lima; 2009 [citado el 28 de Abril de 2017]. Disponible en:  
<http://www.emprendeperu.pe/2009/12/el-metodo-de-las-5-s-en-la.html>
- 14.- Estrada J, Pabon H, Pico L. Guía para la Implementación de la Norma ISO 9001:2008 para Establecimientos Farmacéuticos a partir del Instrumento de Verificación contemplado en la Resolución 0444 del 2008. [Tesis para optar el Título de Especialista en Sistema de Gestión de la Calidad]. Medellín: Universidad de Medellín; 2012.
- 15.- Deming E. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid: Ed.Díaz de Santos; 1989.
- 16.- Cantú H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Tercera edición. México: Ed. Mc Graw Hill; 2001.
- 17.- D.L. N° 584-1990/MINSA. Creación de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID (órgano de línea del MINSA). Lima: Diario Oficial El Peruano; 19 de abril de 1990.
- 18.- D.S. 011-2017-SA, Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Org y funciones del MINSA. Lima: Diario Oficial El Peruano; 24 de Abril del 2017.

- 19.- R.M. N° 519-2006/MINSA. Documento Técnico: Sistema de Gestión de la Calidad en Salud. Lima: Diario Oficial El Peruano; 31 de mayo de 2006.
- 20.- DIGEMID. Misión y Visión [Internet]. Lima: DIGEMID; 2017 [citado el 01 de Mayo del 2017]. Disponible en: <http://www.Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=40>
- 21.- D.S. 008-2017-SA. Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud (ROF MINSA). Lima: Diario Oficial El Peruano; 06 de marzo del 2017.
- 22.- D.S. 011-2017-SA. Modificatoria del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud (ROF MINSA). Lima: Diario Oficial El Peruano; 29 de abril del 2017.
- 23.-D.L. N° 1161. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud: Manual de Organización y Funciones - MOF DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS (DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID). Lima: Diario Oficial El Peruano; 07 de diciembre del 2013.
- 24.- Imai M. Gemba Kaizen. Un enfoque hacia la Mejora Continua. Segunda edición. Japón: Ed. Kindle; 2014
- 25.-. Vargas H. Manual de Implementación del Programa 5S [Internet]. Colombia; 2009. [citado el 03 de Mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/5S/5S.htm>
- 26.- Doberssan J. Las 5S, herramientas de cambio. Primera edición. Argentina: Universidad Tecnológica Nacional; 2001.
- 27.- Fishman D. Cuando el Liderazgo No es Suficiente. Lima: Planeta; 2009.
- 28.- Anderson D, Britt F, Favre D. The 7 Principles of Suply Chain Management. 1997.
- 29.- Torres J. Mejora Contínua: Implementación de las 5S en un Sistema de Salud. Interciencia. 2009; 2 (3).
- 30.- Chávez M. Creando un Ambiente de Calidad con las 9S. In.: Lindsay; 2000.
- 31.- Harrison W, Kenneth S, A. Blanton G. Métodos de Control de Calidad México: Ed. CECSA; 2005.

32.-Robbin S, Judge T. Comportamiento Organizacional. Décimo quinta ed. México: Ed. Prentice-Hall; 1996.

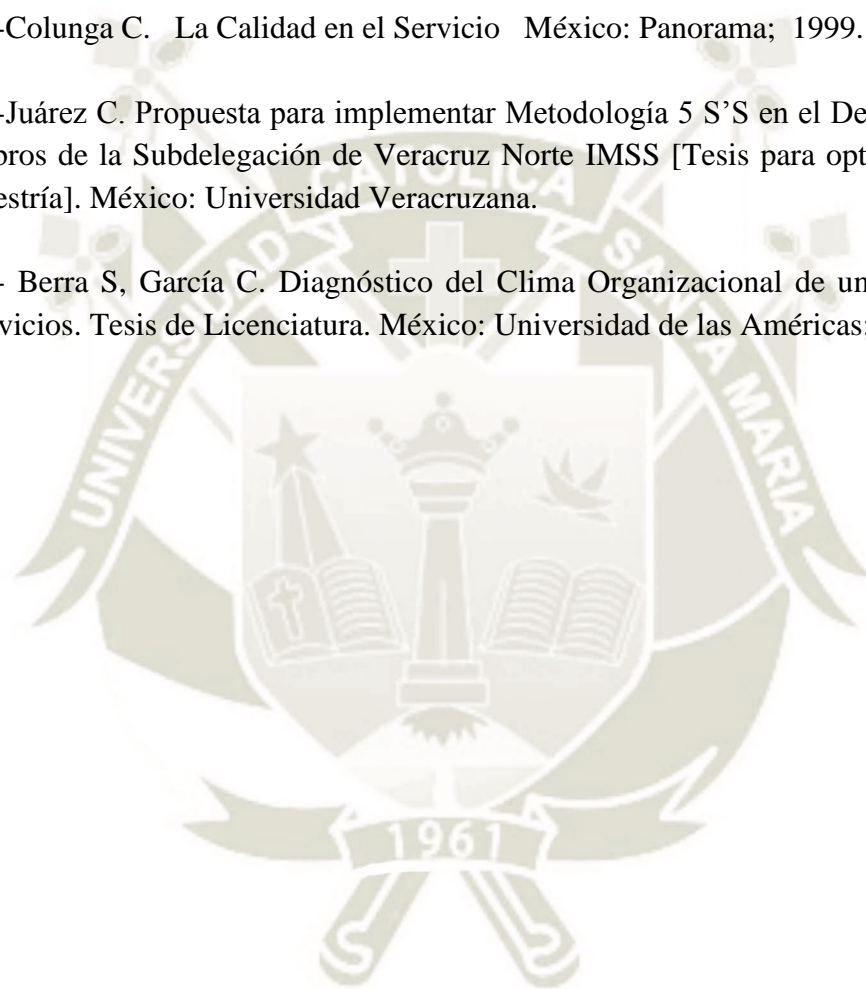
33.- Vesga J. Cultura Organizacional y Sistemas de Gestión de la Calidad. Guillermo de Ockham. 2013 Febrero;(11).

34.- Ruiz-Olalla C. Gestión de la Calidad en los Servicios. Revista de Economía y Empresa. 2001 Enero;(1).

35.-Colunga C. La Calidad en el Servicio México: Panorama; 1999.

36.-Juárez C. Propuesta para implementar Metodología 5 S'S en el Departamento de Cobros de la Subdelegación de Veracruz Norte IMSS [Tesis para optar el grado de maestría]. México: Universidad Veracruzana.

37.- Berra S, García C. Diagnóstico del Clima Organizacional de una Empresa de Servicios. Tesis de Licenciatura. México: Universidad de las Américas; 2004.



## ANEXO 1

### EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DEL ÁREA



**Almacén de la Unidad Funcional de Dispositivos Médicos (UFDM)**

## Estantería





**Ficheros, impresora, teléfonos de la UFDM**



## ANEXO 2

### MODELO DE TARJETA ROJA

<b>Tarjeta Roja</b>		
NOMBRE DEL ARTICULO		FOLIO N° 0001
CATEGORIA	1. Maquinaria 2. Accesorios y herramientas 3. Instrumental de Medición 4. Materia Prima. 5. Refacción	6. Inventario en Proceso 7. Producto Terminado 8. Equipo de Oficina 9. Librería y papelería 10. Limpieza o pesticidas
FECHA	LOCALIZACIÓN	TIPO DE COORDENADA
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR \$
RAZÓN	1. No se necesitan 2. Defectuoso 3. No se necesita pronto 4. Material de desperdicio 5. Uso desconocido	6. Contaminante 7. Otro _____ _____
Consideraciones especiales de almacenaje		
<input type="checkbox"/> Ventilación especial <input type="checkbox"/> Frágil <input type="checkbox"/> Explosivo	<input type="checkbox"/> En camas de _____ <input type="checkbox"/> Máxima altura _____ cajas <input type="checkbox"/> Ambiente a _____ °C	
ELABORADA POR	Departamento o sección	
FORMA DE DESECHO	1. Tirar      2. Vender      3. Otros 4. Mover áreas de tarjetas rojas 5. Mover otro almacén 6. Regresar proveedor int o ext	Desecho completo  Firma autorizada(s)
FECHA DE DESECHO	Firma de autorización	FECHA DE DESPACHO
Vender o tirar		
<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>FOLIO</b>
		N° 0001
		Tarjeta <b>R</b> MINI-PLANTA