



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ CAMPUS SANTA CLARA



ING. MARISELA SALGADO

24/10/2022

Planeación y Diseño de un Modelo de Calidad

PLANEACIÓN Y DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD

II UNIDAD



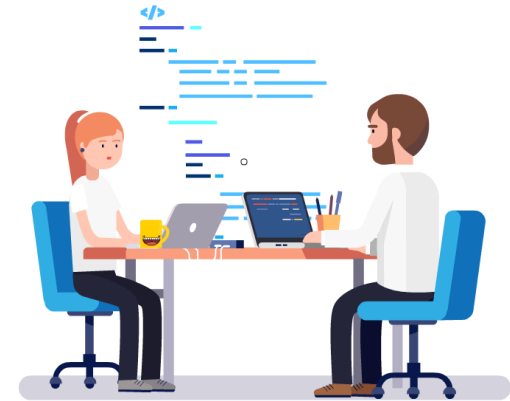
Procesos de trabajo eficaces y eficientes

3

- Antes de empezar a explicar acerca de procesos hay que puntualizar, aunque seguro lo saben, la **diferencia entre eficaz y eficiente.**
- Daré una definición muy práctica y rápida así que no esperes una definición de libro.

Procesos de trabajo eficaces y eficientes

□ **Eficaz:** cuando alcanzas un objetivo que te has propuesto utilizando todos los recursos que hayas necesitado.

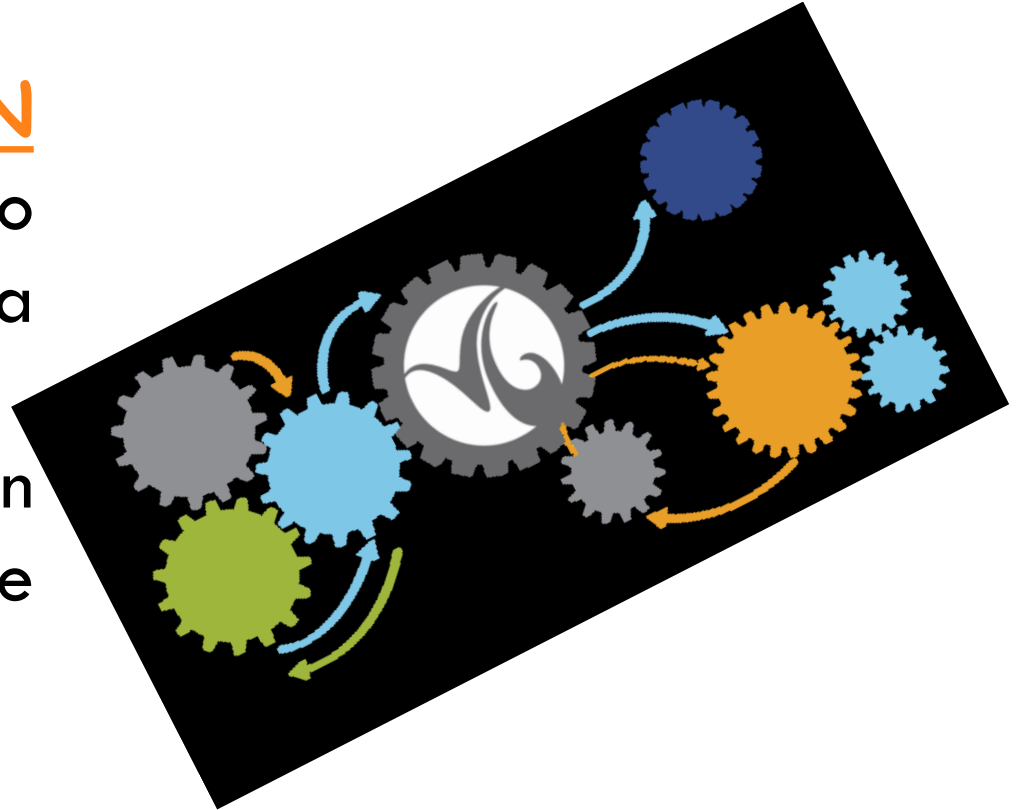


Eficiente: cuando alcanzas un objetivo que te has propuesto utilizando los recursos mínimos posibles.

Qué es un proceso de trabajo

5

- El saber QUÉ ES UN PROCESO es algo fundamental para implementar correctamente un Sistema de Gestión de la Calidad.

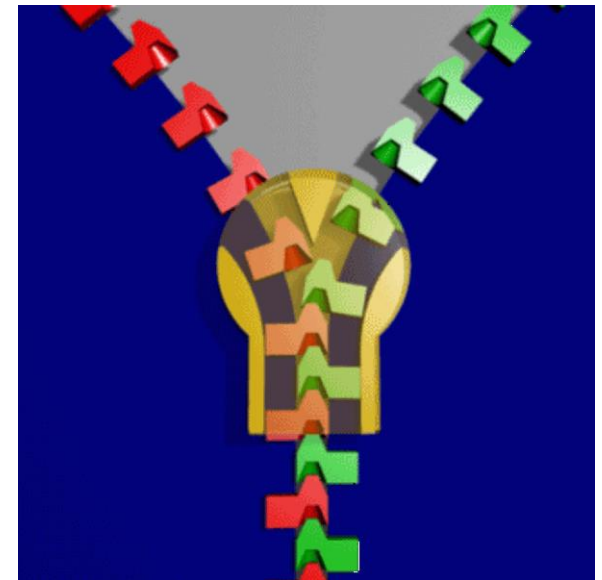


¿QUE ES UN PROCESO?

¿COMO DIBUJAR TU MAPA DE PROCESOS PARA CUMPLIR CON LA NORMA ISO 9001?

Qué es un proceso de trabajo

- Un proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas que, partiendo de uno o más elementos de entradas se transforman, **generan un resultado o salida**”.
- En otras palabras, un proceso es una secuencia encadenada de tareas para llevar a cabo una determinada actividad.



Lo muestro con un ejemplo:

- Pensemos en una panadería... el proceso de elaboración del pan y su venta pasa por tratar la materia prima (harina, sal, aceite), mezclar esa combinación de materias primas (“elementos de entrada”), se introduce en el horno y se obtiene el pan que posteriormente se venderá.



En un Sistema de Gestión de la Calidad es sumamente importante tener un enfoque basado en procesos... y es que en la actividad de la organización todo son procesos.

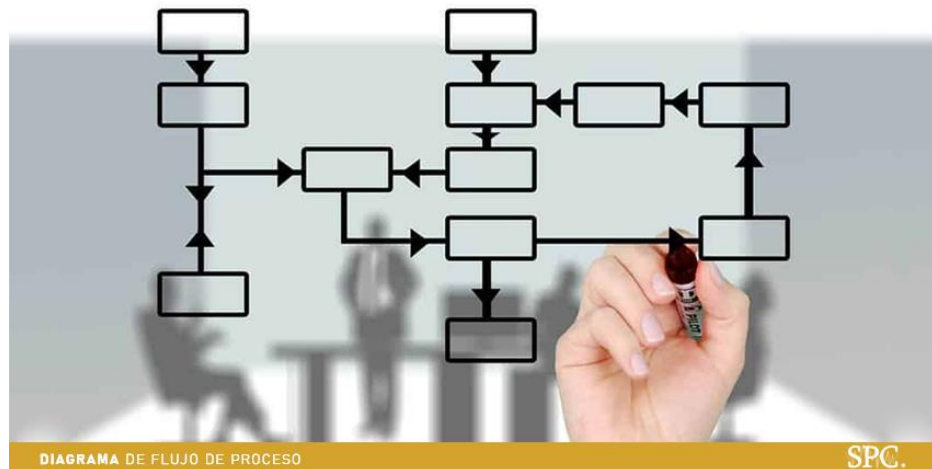
De ahí la importancia de estudiar bien cada proceso, que elementos de entrada tiene cada proceso y elementos de salida que ofrece cada uno de ellos.

Esos elementos de salida puede que sean los elementos de entrada de otro proceso.

La mejor herramienta que ayuda a entender y reflejar elementos de entrada y salida de un proceso es la caracterización de procesos.

¿COMO HACER UNA CARACTERIZACION DE PROCESOS PASO A PASO?

- Una de las actividades que puedes hacer en tu organización cuando estés implementando el Sistema de Gestión de Calidad es dibujar un mapa de procesos de tu empresa.



- ❑ Por tanto *si quieres trabajar con calidad estudia tus procesos y analiza si para realizar cada actividad requiere de todos los pasos que tienes establecidos o igual puedes agrupar ciertas actividades en una o eliminar otras.*
- ❑ Evidentemente sin perder el control de dichos procesos.

- De esta forma tendrás unos procesos eficaces (porque alcanzas el resultado esperado) pero además de la forma más eficiente (porque utilizas los recursos menores posibles).



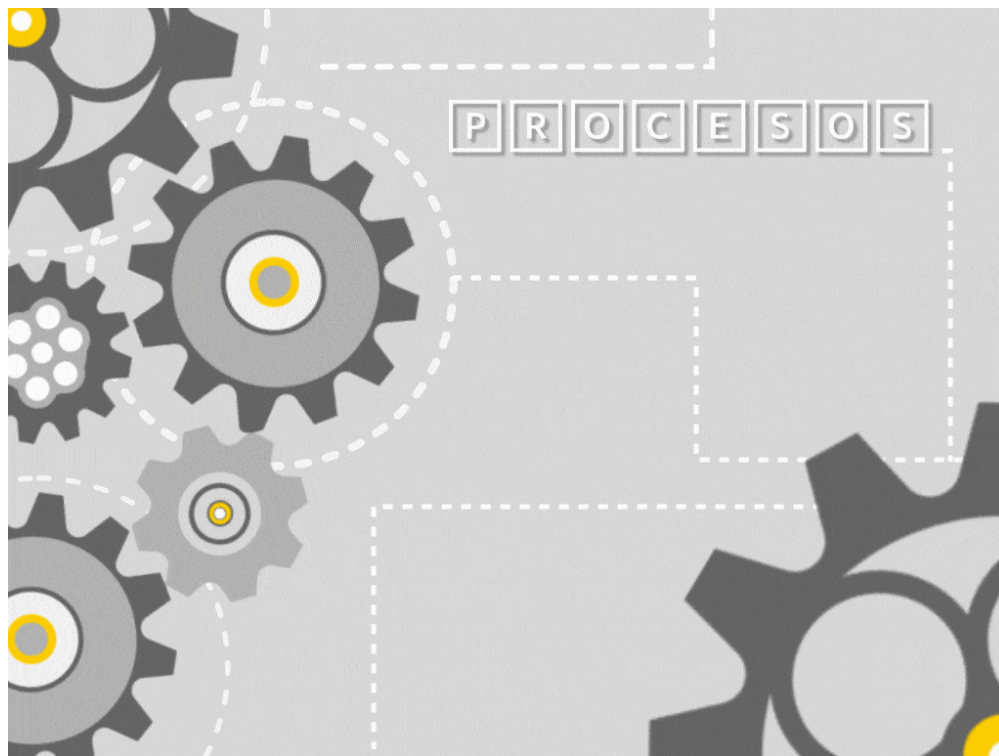
Qué es un procedimiento de trabajo



- Un procedimiento de trabajo es la descripción detallada de como se lleva a cabo un proceso. Normalmente los procedimientos de trabajo están redactados.
- A esto le llamo “documentar procesos”.

Qué es un procedimiento de trabajo

- La documentación de procesos es algo que puede convertirse en vital dentro de cualquier organización. ¿Por qué?



- Imagina la situación por un momento... dentro de tu empresa existe sólo una persona que lleva los pedidos de tu mejor cliente (solo los gestiona esa persona), imagina que estos pedidos se realizan de una forma determinada y única para tu mejor cliente.
- Ahora imagina que esa persona está de vacaciones y da la casualidad que entra un pedido de este cliente, tu mejor cliente...

- ... Empiezas a preguntar al resto de compañeros para preparen el pedido pero nadie sabe cómo hacerlo... preguntas de nuevo, miras en la mesa de esta persona y nada... no ves nada que te de pistas sobre cómo preparar este pedido....



- ¿Crees que es demasiada imaginación esta situación? Yo creo que no y que además ocurre en más ocasiones de las que nos imaginamos.

- Pero la pregunta es, ¿por qué pasa esto? Pues porque **NO HAS DOCUMENTADO TUS PROCESOS!**

- Esta es una de las razones por las que debes de documentar tus procesos, pero hay otras tantas.....

7 RAZONES POR LAS QUE TIENES QUE DOCUMENTAR TUS PROCESOS



- La diferencia entre proceso y procedimiento de trabajo



¿ CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO ?

- **Esto es una parte importante de tu sistema de gestión de la calidad** porque si redactan un procedimiento de trabajo estarán documentando procesos y habrán hecho caso a alguna de las 7 razones para documentar procesos.

- ❑ Para redactar un buen procedimiento de trabajo **deben de estructurar** el mismo en los **siguientes apartados**:
- ❑ **HOJA DE PORTADA**: en la primera hoja del documento describe el nombre del procedimiento y crea un cajetín para llevar el control de revisiones del procedimiento. Ese cajetín lo puedes dividir en columnas tales como:



**PROYECTO BASICO Y DE EJECUCION DE 2ª
FASE DE AMPLIACION A C3 (B3) DEL CEIP
VIRGEN DEL ROCIO C/NUESTRA SEÑORA DEL ROCIO**

PILAS

SEVILLA

ESCALA:
E 1/100

PROMOTOR

EXCMO. AYUNTAMIENTO DE PILAS

FECHA: JULIO 2013

CIMENTACION Y RED DE TIERRAS
ARMADO LOSA REFUERZO SUPERIOR

PLANO
31



Exemplo: Apertamento de Fitas

ARQUITECTA
MUNICIPAL

COMO SE REDACTA UN PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

28

Dibujo Técnico
Programa de estudios

ANEXO 3: Lista de cotejo para evaluar los rasgos encontrados en cada uno de los planos

LISTA DE COTEJO					
Asignatura:	Dibujo Técnico				
Concepto Fundamental:	Representación gráfica				
Concepto subsidiario:	Normatividad de Dibujo Técnico				
Evidencia por producto:	Rasgos más sobresalientes de las NOM y las ANSI encontrados en los planos				
Concepto:	Líneas, Alfabeto, Simbología y Dimensionar				
Nombre de los alumnos que integran el equipo:					
Grupo:					
Rasgos más sobresalientes de las NOM y las ANSI encontrados en los planos:	Cumple		Rasgos más sobresalientes de las NOM y las ANSI encontrados en los planos:	Cumple	
	Sí	No		Sí	No
1. Aplicación de líneas			8. Simbología de mobiliario		
2. Calidad de línea			9. Simbología de instalación		
3. Tipo de línea			10. Simbología de señalización		
4. Uso de línea			11. Simbología de materiales		
5. Estilo de letra			12. Tipos de escala		
6. Tamaño de letra			13. Reglas de acotación		
7. Fuente de letra			14. Formato para dimensionar		
Observaciones generales					
Evalúo (nombre y firma)					
Lugar y fecha de aplicación					

ANEXO 4: Lista de cotejo para evaluar las láminas con ejercicios

Lista de cotejo					
Disciplina:	Dibujo Técnico				
Concepto fundamental:	Representación Gráfica				
Concepto subsidiario:	Normatividad de Dibujo Técnico				
Evidencia por producto:	Láminas con ejercicios				
Concepto:	Línea, alfabeto, simbología y dimensión				
Nombre del alumno:					
Grupo:					
La lámina de ejercicios contiene:	Cumple		La lámina de ejercicios contiene:	Cumple	
	Sí	No		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas: 1. Aplicación de líneas 2. Calidad de línea 3. Tipo de línea 4. Uso de línea • Alfabeto: 5. Estilo de letra 6. Tamaño de letra 7. Fuente de letra 			<ul style="list-style-type: none"> • Simbología: 8. Simbología de mobiliario 9. Simbología de instalación 10. Simbología de señalización 11. Simbología de materiales • Dimensionar: 12. Tipos de escala 13. Reglas de acotación 14. Formato para dimensionar 		
Observaciones generales					
Evalúo (nombre y firma)					
Lugar y fecha de aplicación					

Anexo 5: Guía de observación para evaluar las láminas con ejercicios

Guía de observación	
Asignatura:	Dibujo Técnico
Concepto fundamental:	Representación Gráfica
Concepto Subsidiario:	Normatividad de Dibujo Técnico
Evidencia por desempeño:	Láminas con ejercicios realizados

3. Operación del programa

- ❑ **REVISIÓN:** número secuencial de la revisión. Si empiezas por 0, la siguiente revisión será la 1 y así sucesivamente.
- ❑ **MODIFICACIONES REALIZADAS:** en qué consiste el cambio de versión del documento. Hagan referencia brevemente al cambio y apunten en qué epígrafe del procedimiento estará el cambio.
- ❑ **QUIÉN REALIZA EL CAMBIO:** nombre de la persona que redacta el cambio de procedimiento.



- ❑ **FECHA DEL CAMBIO:** fecha en que se modificó el procedimiento
- ❑ **QUIÉN LO REVISA Y APRUEBA:** detallar quién realiza esa revisión aprobación de la nueva versión del documento.
- ❑ **FECHA DE APROBACIÓN:** fecha en la cual se ha aprobado el documento.
- ❑ **OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** describe cuál es el objeto del procedimiento, para qué lo escribes, qué quieres conseguir con ese procedimiento.

- ❑ **ÁMBITO DE APLICACIÓN:** describe qué alcance tendrá el procedimiento, en qué área de trabajo o departamento se desarrolla el procedimiento, en qué actividades se aplica el procedimiento.

- ❑ **RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO:** describe quién o quiénes son los responsables de que el procedimiento que estás redactando se cumpla.

- **DEFINICIONES/ABREVIACIONES:** menciona las definiciones o abreviaciones que contendrá el procedimiento para que sea más fácil su lectura.

- ❑ **DESCRIPCIÓN:** *esta es la parte en donde describirán la secuencia de actividades del proceso o procesos que quieren documentar.*
- ❑ A la hora de describir estos procesos divídelos de forma cronológica en el tiempo, es decir, describe primero lo que pasa al inicio de ese proceso y luego continua describiendo lo segundo que pasa, luego lo tercero y así sucesivamente.

- Al final lo que deben de obtener es la secuencia lógica, el ciclo de ese proceso o el ciclo de esa actividad que están describiendo.

Les pongo un ejemplo: imaginen que están describiendo un procedimiento de compras...

- En la descripción podrían empezar a redactar las necesidades de material, bienes o servicios y quién detecta estas necesidades.
- Luego podrías seguir hablando acerca de los posibles proveedores a quienes le puedes solicitar el pedido.

- A continuación redactan sobre quién debe realizar el pedido.
- Y por último quién debe recibir el pedido y cómo verifica que lo solicitado es lo que se entrega por parte del proveedor.

MAPA DE PROCESOS

37

- Esta clasificación diferencia tres grandes tipologías de procesos:
 - ❖ Procesos operativos o clave
 - ❖ Procesos de apoyo o soporte
 - ❖ Procesos estratégicos

Procesos operativos o clave

38

- Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente.
- Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden (o restan) al cliente.
- Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente.
- En ocasiones suele identificarse esta cadena de procesos como la cadena de valor de la organización.

Procesos de apoyo o soporte

39

- Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con la mayor eficacia y eficiencia.

Procesos estratégicos

40

- Estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la organización para “pensar” sobre sí misma y su entorno.
- Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización.

Procesos estratégicos

41

- Extraen información sobre todos los procesos de la organización, la analizan y toman decisiones sobre los mismos.
- En definitiva son los procesos utilizados para plantear la estrategia de la organización.

MAPA DE PROCESOS

42



MAPA DE PROCESOS

43



DOCUMENTACION DE PROCESOS

Documentación del proceso de tajadas de plátano

Entra la materia prima(plátano), luego pasa a recepción donde realiza el conteo de los plátanos y el pagó a los proveedores, se procede al pelado de los plátanos, colocándoles en unas pailas que contienen agua y sal para eliminar todas las impurezas y bacterias, posteriormente pasa a lo que es el cortado de los plátanos en la máquina llamada tasajeadora (para que tengan el mismo corte todos los plátanos), la tasajeadora tiene un recipiente donde caen las tajadas, transportándose a los fogones para ser freídas pero antes de esto colocar sal a las tajadas, los fogones tienen un perol con aceite caliente, se introducen las tajadas al aceite caliente, dejando reposar hasta quedar bien doraditas, cuando las tajadas ya están en su punto crujiente, sacar del aceite y colocar en unas canastas con papel toalla, dejando un par de minutos para quitar el exceso de aceite, luego transportar a una mesa donde se empacan y pesan para que todas las bolsas lleven el mismo contenido de producto, después sellar en la máquina selladora, y así ser repartidas a los diferentes distribuidores y el resto es guardada en el almacén de producto terminado.

Documentación de Procesos en PediaCare

Procesos Clave

Documentación de proceso en Consulta de pediatría

- Datos a tomar en cuenta
 - ❖ Edad del paciente: 7 años
 - ❖ Sexo: masculino

Una vez los padres de nuestro paciente se hayan abocado con la recepcionista y este haya pasado por el área de pre-clínica, el médico pediatra saldrá a llamarlo cuando sea su turno de consulta. Este junto con sus padres pasará al consultorio donde nuestro especialista revisará la ficha que fue entregada por la enfermera para verificar si cada uno de los signos que se le tomaron al paciente están en sus rangos normales o no, y también le preguntará a los padres del paciente cuáles han sido las molestias que ha tenido el niño para llevarlo a consulta, respondiendo los padres que van por chequeo. Con lo anteriormente dicho el doctor tomará nota para formular el expediente médico con los antecedentes e historia clínica del paciente. De ese punto el especialista procederá a realizar una exploración física, para lo cual pedirá al paciente que se siente en la camilla y con su estetoscopio procederá a auscultar los ruidos cardíacos y pulmonares, seguido de utilizar un bajalenguas para revisar la cavidad bucal y la faringe del paciente. A continuación con la ayuda de un otoscopio se revisarán ambos oídos y con un foco de bolsillo los ojos y nariz. Y finalmente en la misma posición se revisan los reflejos rotulianos con la ayuda de un martillo de reflejos. Para continuar el médico le pedirá al paciente que se recueste, y revisará si existe distensión abdominal y con el estetoscopio escuchará los ruidos intestinales. Una vez realizada la exploración física, el pediatra evaluará si es necesario que se indiquen análisis clínicos, en este caso no fueron necesarios ya que el médico dictaminó que el paciente se encuentra en óptimas condiciones. Para finalizar, el pediatra le regalará al paciente un dulce, y una pegatina para recompensar su valentía y despedirse. Luego de la consulta se van a dirigir al área de recepción donde deberán de realizar el pago de la consulta.

□ TAREA

DOCUMENTAR UN PROCESO

FICHA O CARACTERIZACION DE PROCESOS

LOGO DE SU EMPRESA	FICHA O CARACTERIZACIÓN Proceso de Documentación Empresarial (PDE)			Página: 01 Código: PC-DOC-01 Versión: 01
Procesos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los procesos y áreas internas. • Norma fundamental de la empresa. 	3. Evaluación del estado inicial de la documentación. a) Documentos y registros en áreas, b) Instalaciones locativas y áreas específicas, c) Equipos y sistemas de información en los procesos.	Informe del estado inicial de la documentación.	PDE
PDE	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de documentación de los procesos. • Informe de diagnóstico de la documentación. 	4. Elaboración del plan de documentación de los procesos.	Plan o cronograma de la documentación de los procesos en todos los niveles.	Procesos de la organización.
PDE	Plan o cronograma de documentación de los procesos.	5. Creación y actualización de la documentación de los procesos. a) Diagrama de la documentación de un proceso, b) Partes claves de un proceso, c) Procedimiento general.	Documentos nuevos o modificados correcta y oportunamente.	PDE
PDE	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos nuevos o modificados correcta y oportunamente. • Información documentada actual vigente. 	6. Control de la información documentada. a) Distribución, acceso, recuperación y uso. b) Almacenamiento y preservación. c) Control de cambios. d) Conservación y disposición.	Información documentada distribuida, accesible, segura y lista para su utilización	Procesos de la organización.
PDE	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los procesos, • Información del proceso de documentación. 	7. Evaluación y mejora del proceso. a) Indicadores de gestión. b) Auditoría del proceso. c) Plan de mejora.	Informe de gestión del Proceso de Documentación.	Proceso de Direccionamiento Estratégico de la Organización.

Indicadores de gestión	Documentos y Registros Asociados	Requisitos Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos nuevos documentados (producción del conocimiento), • Procesos actuales documentados (procesos, actividades, tareas), • Documentos vigentes actualizados. • Documentados conservados (según la disposición final establecida). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de documentación de los procesos. • Listado maestro de la información documentada. • Tabla de retención documental. • Registros de gestión documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de protección de datos personales. • Normas del archivo general de la nación.

LOGO DE SU
EMPRESA

FICHA O CARACTERIZACIÓN
Proceso de Documentación Empresarial (PDE)

Página: 01
Código: PC-DOC-01
Versión: 01

PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO

Actividad - Variable a Controlar	Especificación del Control	Criterios de Aceptación o Rechazo	Quién Inspecciona	Registro de Inspección	Qué hago si no cumple?

Elaborado por: Líder de Documentación

Revisado por: Coordinación

Aprobado por: Gerencia

Fecha de Elaboración:

Fecha de Revisión:

Fecha Aprobación:

[Si quiere saber más click aquí!](#)

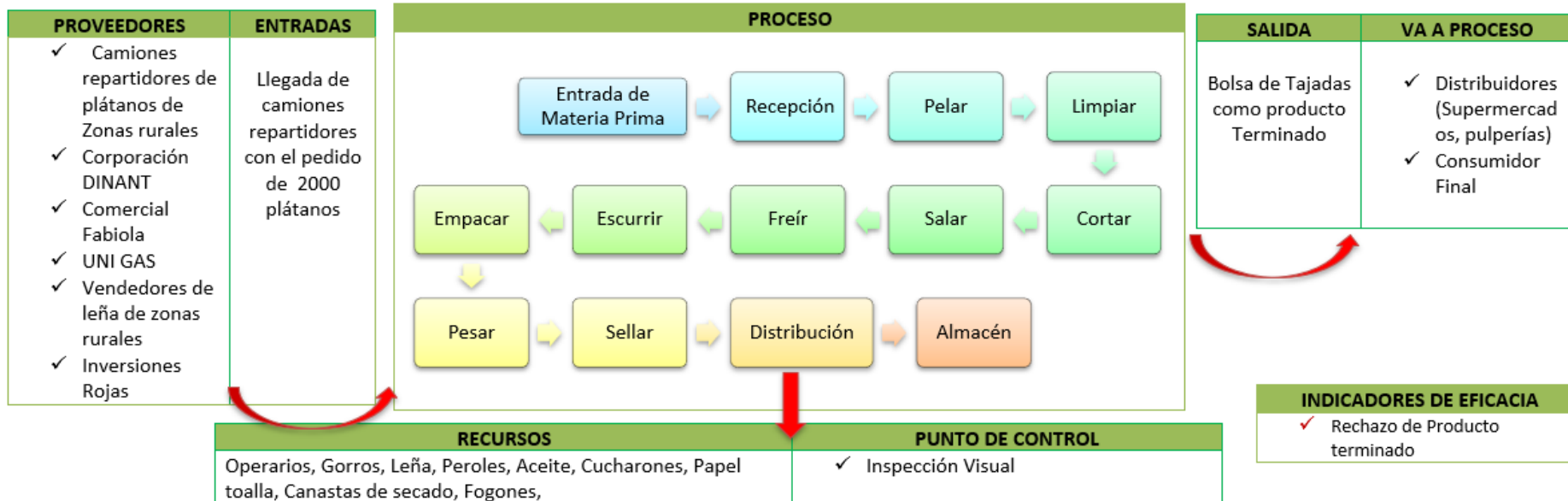
Fecha Próxima Revisión:

Firma:

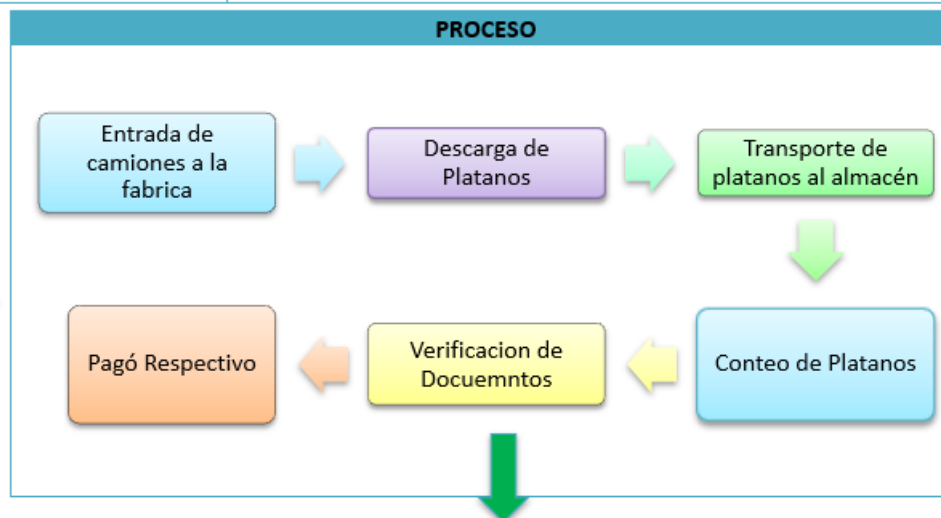
Desarrollado por: Fernando Aizate V.
Consultor Empresarial ISO 9001:2015
Centro de Gestión Empresarial Ltda.
Cali-Colombia



PROCESO	<i>Elaboración de Tajadas de Plátano Verde</i>
OBJETIVO	Elaborar tajadas de manera artesanal para la venta y distribución en el departamento de Olancho
RESPONSABLE	Supervisor de Procesos



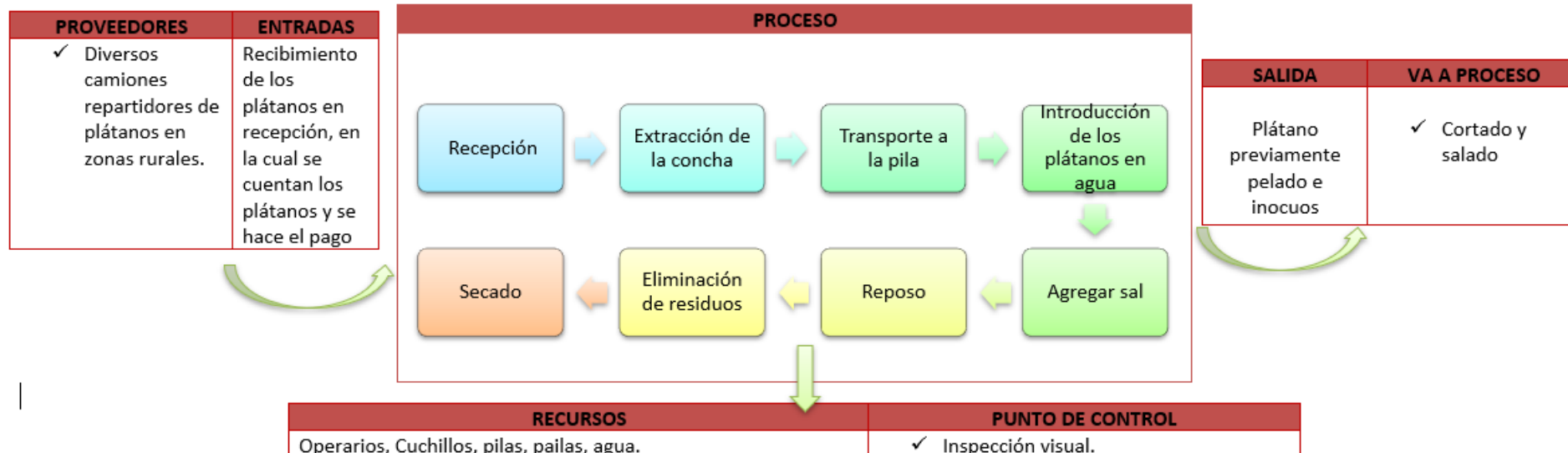
PROCESO # 1	<i>Entrada de Materia Prima y Recepción</i>
OBJETIVO	Obtener los plátanos para la elaboración y distribución de las tajadas
RESPONSABLE	Supervisor de Proceso



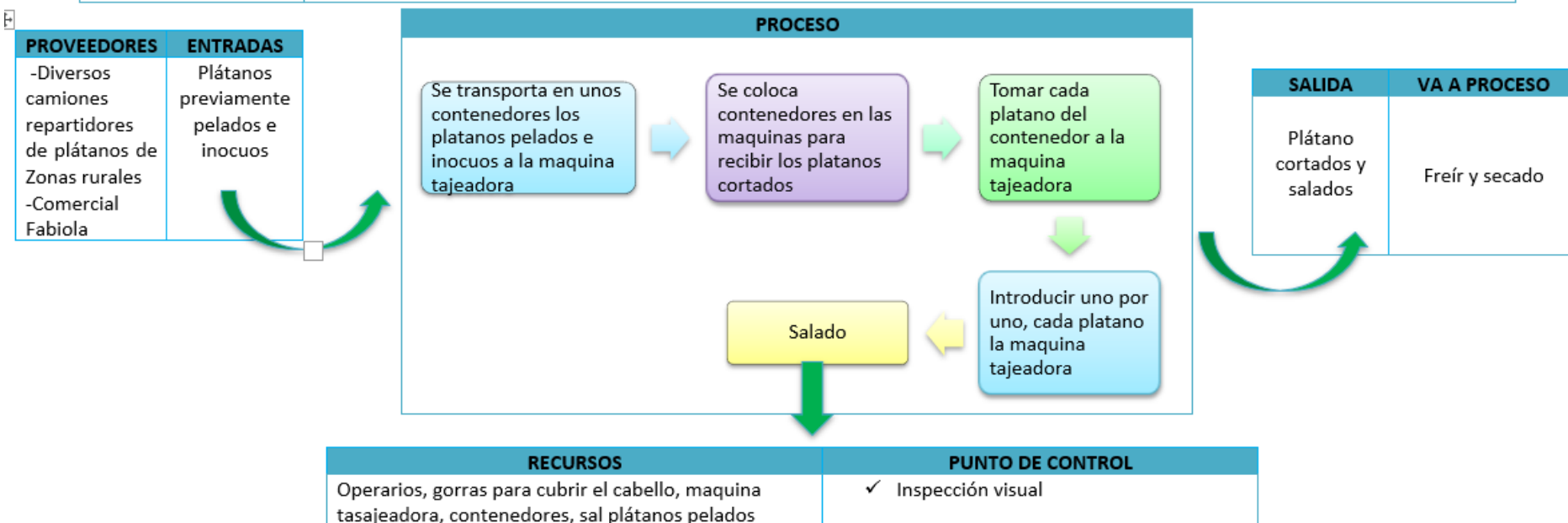
SALIDA	VA A PROCESO
Plátano en Recepción	Pelado y Limpieza

RECURSOS	PUNTO DE CONTROL
Operarios de descarga, Recepcionista, Computadora, Recurso monetario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de materia Prima ✓ Inspección de Conteo

PROCESO # 2	<i>Pelado y limpieza</i>
OBJETIVO	Extraer la concha del plátano y eliminar todas las posibles bacterias por medio de un proceso manual para que el mismo se convierta en un producto terminado
RESPONSABLE	Supervisor de Procesos



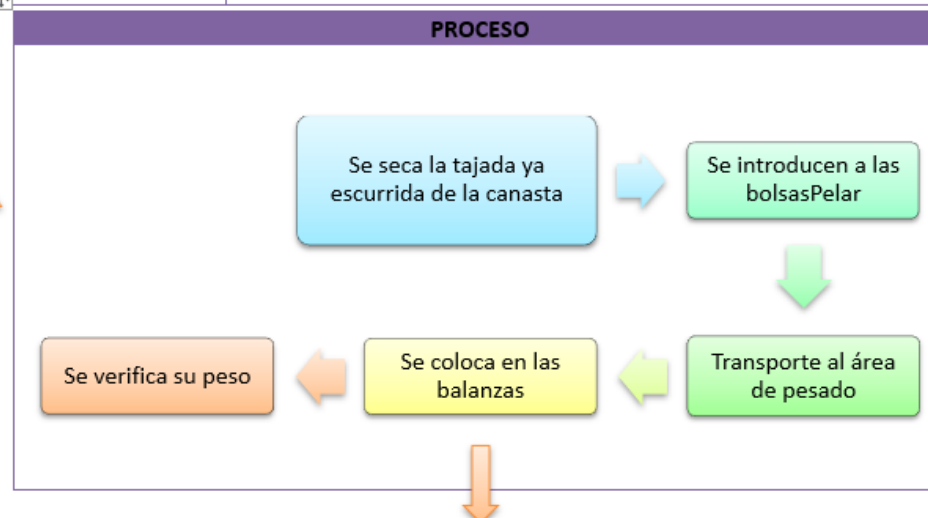
PROCESO # 3	<i>Cortado y salado</i>
OBJETIVO	Cortar los plátanos de una forma estándar y uniforme para aprovechar al máximo toda la materia prima y darle sabor a todo el producto
RESPONSABLE	Supervisor de Procesos



PROCESO # 4	<i>Freído y Secado</i>
OBJETIVO	Brindar el toque crujiente a las tajadas para la satisfacción del cliente
RESPONSABLE	Supervisor de Procesos



PROCESO # 5	<i>Empaque y pesado</i>
OBJETIVO	Brindar al cliente un empaque agradable y llevar un buen control del contenido que debe llevar cada empaque.
RESPONSABLE	Supervisor de Procesos



SALIDA	VA A PROCESO
La bolsa de tajadas lista para sellar.	Sellado, almacén y distribución

RECURSOS	PUNTO DE CONTROL
Operarios, balanza, bolsas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección visual. ✓ Inspección visual de balanza

Caracterización de Procesos en PediaCare

Área de pediatría (Proceso clave)

Proceso	Consulta médica paciente de 7 años de edad
Objetivo	Brindar un chequeo médico para paciente pediátrico
Responsable	Médico Pediatra

Medios	Entrada	Proceso	Salida	Vía a proceso
<ul style="list-style-type: none"> Clinica médica PediaCare Recepcionista Paciente pediátrico Médico (Pediatra) 	<ul style="list-style-type: none"> Llegada de paciente pediátrico a chequeo Historia Clínica del paciente Expediente médico Cita medica 	<ol style="list-style-type: none"> Llegada del paciente Recepcion Pre-clínica (Evaluacion al paciente) Llamado a consulta Realización de antecedentes e historia clínica Examen físico Diagnostico Presuntivo Ingresar resultados en sistema Despedida Cancelación de consulta (caja) 	<ul style="list-style-type: none"> Historia clínica actualizada Paciente estabilizado 	Papeleo administrativo para futuros chequeos

Equipo Biomédico	Punto de control	Indicadores de eficacia
Historia clínica, exploración física, estetoscopio, bajalenguas, otoscopio, martillo de reflejos, camilla	Inspección física	Signos y síntomas presentes

□ TAREA

FICHA O CARACTERIZACION DE PROCESOS

- ❑ Para cada uno de estos sub-epígrafes redacten qué se hace, cómo se hace y qué registros o evidencias de control se deben de cumplir.
- ❑ Documentación asociada: si dentro del procedimiento hablan o hacen mención a cualquier otro procedimiento o una normativa específica este apartado es el lugar para dejarlo escrito.

- ❑ Control de Registros: a lo largo del procedimiento es probable que hayan hecho mención a varios registros de control del procedimiento.
- ❑ Bien pues al final del procedimiento preparen una cajetín en dónde coloquen el nombre del registro, el responsable del documento, el soporte del documento (papel/digital) y por último el tiempo que deben de conservar este registro.

- ❑ A la hora de redactar la descripción del proceso si no están seguro sobre la secuencia de actividades que lleva aparejado y los registros de control asociados piden ayuda a la alta dirección de tu organización.
- ❑ Es posible que esta redacción la realicen también junto con la persona o personas responsables de la ejecución de ese proceso, sería lo más lógico de hecho porque quién mejor que esas personas para describirte el cómo realizan su trabajo.

- Si ustedes son la alta dirección en tu organización y tienen claro cómo deben ejecutarse ese proceso pues adelante y redáctalo usted mismo.



Entrega los procedimientos redactados a las personas que serán responsables de ejecutarlos:

64

- Una vez tengan redactados los procedimientos entrégarlos a la persona o personas que serán responsables de ejecutarlos para comunicarles cómo se han establecido, que se deben ejecutar los procesos.
- Aprovechar para comunicarles que en unos días o semanas (lo que estimen necesario) deberán realizar una pequeña auditoría para comprobar que los procesos se están llevando a cabo tal y como se han descrito.



Necesidad de probar los procedimientos de trabajo una vez redactados:

- **Cuando terminen la redacción de sus procedimientos de trabajo lo que deben hacer es probarlos** para comprobar que efectivamente lo que han redactado en ellos es lo que realmente hacen.
- **Esto que parece una auténtica trivialidad es sumamente importante** ya que, no sé por qué, pero todos tendemos a redactar nuestros procesos de una forma idílica, es decir redactamos lo que para nosotros sería lo ideal de cómo deberían de funcionar nuestros procesos en lugar de redactar lo que realmente hacemos.



- Sean realista con sus procesos, redacten la forma en la que se ejecutan sus procesos hoy y luego ya podrán modificarlos cuando quieran abordar ese asunto.
- A no ser que deseen aprovechar la redacción de sus procedimientos para modificar su forma de trabajar y hacer cambios en sus procesos entonces sí que tendrían sentido que describan el cómo quieren que se hagan las cosas en su organización a partir de cuándo redactasten estos procedimientos de trabajo.

- Si han realizado cambios en sus procesos, la actividad de probar sus procedimientos de trabajo es cuando cobra más importancia.
- Concédeles un tiempo a tus empleados para que comiencen a trabajar con los nuevos cambios introducidos y prueba los procedimientos posteriormente.

- ❑ Para probarlos simplemente lo que deben hacer es una pequeña auditoría interna; tomen el procedimiento y comprueben que lo que dicen en él, junto con los registros de control que hayan establecido es lo que realmente realizan en tu organización.
- ❑ Comprueben si los registros que dicen se han de cumplimentar, están realmente cumplidos y si el proceso sigue la secuencia que han descrito.



- Del resultado de esta auditoria interna saldrán hallazgos de auditoria.
- Toma nota de esos hallazgos y clasifícalos como conformidades o no conformidades.
- ***...sé realista con tus procesos, redacta la forma en la que se ejecutan tus procesos hoy y luego ya podrás modificarlos cuando quieras abordar ese asunto.***

Hallazgos de auditorias Y No conformidades



Medición del rendimiento de los procesos

- Una vez tengas documentados tus procesos te será más fácil conocer si éstos son eficientes o no.
- **Tener descrito qué es lo que se hace y cómo se hace en tu organización te ofrece la posibilidad de medir si estás alcanzando los resultados esperados**

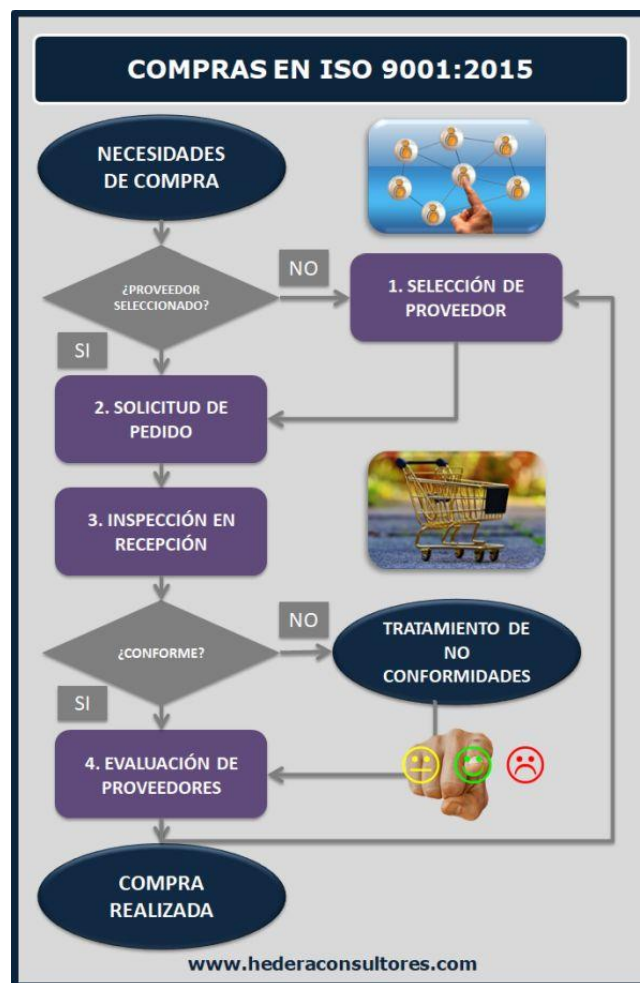
- Como sé que esta parte va a costar más de entender daré 3 ejemplos.

Ejemplo 1

- Siguiendo con el ejemplo del procedimiento de compras, si quieres medir el rendimiento de este proceso, puedes cuantificar el número de devoluciones de productos que realizas a tu proveedor trimestralmente o semestralmente. Un número de devoluciones alto puede significar o que no has realizado una buena selección de tu proveedor o quizás existe algún conflicto a la hora de realizar el pedido a este proveedor.

Ejemplo 1

- De cualquier forma estas devoluciones son gestiones que consumen tiempo no productivo y no facturable a la organización por lo que debes minimizarlo.



Ejemplo 2


- Imagina una asesoría fiscal que tiene preparado un procedimiento para la elaboración y presentación de modelos tributarios.
- Podrías cuantificar el número de modelos tributarios que llegan devueltos por los organismos oficiales derivados de errores u omisiones de datos.



UNICAH

Ejemplo 2

77

 Administración Tributaria Gobierno de Canarias		IMPUESTO GENERAL INDIRECTO CANARIO Declaración - Resumen anual		Modelo 425			
1 - Ejercicio							
Ejercicio <input type="text"/> Gran Empresa <input type="checkbox"/> Registro de Devolución Mensual <input type="checkbox"/>							
Declaración sustitutiva <input type="checkbox"/> N° de justificante <input type="text"/>							
Declaración sustitutiva por rectificación de cuotas en caso de concurso de acreedores <input type="checkbox"/>							
2 - Datos identificativos							
N.I.F. <input type="text"/> Apellidos y nombre / Razón social <input type="text"/>							
S.G. <input type="text"/> Nombre de la vía pública <input type="text"/> Número <input type="text"/> Esc. <input type="text"/> Piso <input type="text"/> Puerta <input type="text"/> Teléfono <input type="text"/>							
Provincia <input type="text"/> Municipio <input type="text"/> Código Postal <input type="text"/> Fax <input type="text"/>							
3 - Datos estadísticos							
A		B	C	D	E	F	G
Actividades a las que se refiere la declaración		Cuota	Episodio I.A.E.	Régimen aplicable Código	% provisional promota general	% definitivo promota general	Promota especial
Actividad principal <input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros <input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Ha efectuado operaciones por las que tenga obligación de presentar declaración anual de operaciones con terceras personas?						<input type="checkbox"/> H	
¿Ha sido destinatario de operaciones a las que se aplica el régimen especial de criterio de caja?						<input type="checkbox"/> I	
Declaración de sujeto pasivo incluido en autoliquidaciones conjuntas							
Sujeto pasivo acogido a la presentación conjunta a través de la entidad:							
N.I.F. <input type="text"/> Razón social <input type="text"/>							
4 - Opción de regímenes especiales de bienes usados y de objetos de arte, antigüedades y objetos de						Opción	
Régimen especial de bienes usados <input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
Régimen especial de objetos de arte, antigüedades y objetos de colección <input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	
5 - Datos del representante y firma de la declaración							
PERSONAS FÍSICAS Y COMUNIDADES DE BIENES (REPRESENTANTE)							
N.I.F. <input type="text"/> Apellidos y nombre / Razón social <input type="text"/>							
S.G. <input type="text"/> Nombre de la vía pública <input type="text"/> Número <input type="text"/> Esc. <input type="text"/> Piso <input type="text"/> Puerta <input type="text"/> Teléfono <input type="text"/>							
Provincia <input type="text"/> Municipio <input type="text"/> Código Postal <input type="text"/> Fax <input type="text"/>							
Fecha <input type="text"/> Firma <input type="text"/>							
PERSONAS JURÍDICAS (REPRESENTANTE)							
El/Los abajo firmante(s), como representante(s) legítimo(s) de la Entidad declarante, manifiestan que todos los datos consignados se corresponden con la información contenida en los libros oficiales expeditos por la legislación mercantil y la normativa del Impuesto.							
En testimonio de lo cual firma(n) la presente declaración en: <input type="text"/>							
Apellidos y nombre <input type="text"/>		Apellidos y nombre <input type="text"/>		Apellidos y nombre <input type="text"/>			
N.I.F. <input type="text"/> Notaria <input type="text"/>		N.I.F. <input type="text"/> Notaria <input type="text"/>		N.I.F. <input type="text"/> Notaria <input type="text"/>			
Fecha poder <input type="text"/>		Fecha poder <input type="text"/>		Fecha poder <input type="text"/>			
Firma por poder <input type="text"/>		Firma por poder <input type="text"/>		Firma por poder <input type="text"/>			

- El resultado de esta cuantificación te puede dar una idea de la calidad del trabajo que realizas o el porcentaje de éxito que tienes presentando modelos tributarios.

Ejemplo 3

- Este ejemplo está relacionado con una actividad que puede ser un taller mecánico para vehículos industriales.
- Si este taller ha estipulado los tiempos de trabajo para llevar a cabo determinadas averías y en base a ello se presupuestan las averías, podrías medir los tiempos medios de reparación que tiene cada mecánico al mes y compararlos con la facturación que ha generado dicho trabajador.

Ejemplo 3

- Así
analizarás
la
rentabilidad
del
mecánico.



- Esta forma de medir el rendimiento de los procesos descritos se consigue estableciendo indicadores de gestión para cada proceso.

a) definición de indicador

- Un indicador de gestión es una métrica, un valor que te servirá para analizar si una actividad o una tarea se están realizando correctamente.

b) planteamiento de los indicadores

- Los indicadores deben de plantearse siempre mediante una fórmula, una métrica o de cualquier otra forma que permita cuantificar lo que están analizando. Por ejemplo: número de [horas, visitas, clientes...], porcentaje de [visitas, clientes, reclamaciones...], etc.

- Para cada indicador hay que establecer un valor de referencia, es decir, el valor numérico al que llegar dentro de la formulación del indicador de gestión (por ejemplo conseguir una rentabilidad económica de al menos un 15%, conseguir como mínimo a 20 nuevos clientes, etc).
- El valor de referencia en estos dos casos es 15% y 20.

c) periodicidad para medir los indicadores

- ❑ La periodicidad al medir los indicadores de gestión la pones tú en tu organización.
- ❑ Decidir si lo que se quiere medir es de forma mensual, bimensual, trimestral, etc.
- ❑ Entre más se dilate en el tiempo la periodicidad de las mediciones menos capacidad de reacción tendrán para revertir la situación.

- No es lo mismo medir un proceso mensualmente que medirlo sólo dos veces o una vez al año.
- Si miden todos los meses, se darán cuenta que llevas tres meses consecutivos por debajo del valor que esperar podrían estudiar qué está pasando y tomar medidas.

- Como midan tan solo una o dos veces al año sabran que lo único que les espera decir es “¿y esto?”, “¿y ahora qué?”.



- Bueno, ya saben que tienen que establecer una periodicidad corta en las mediciones de sus indicadores de gestión para tener tiempo de reacción si los resultados no son los esperados.
- No olviden que estamos hablando de alcanzar el resultado de lo propuesto conseguir en su indicador de gestión (esa rentabilidad del 15% o esos 20 clientes que mencionabamos antes en el ejemplo).

- Bien, pues la mejor forma de poder llegar a esas cifras es desplegar una estrategia para alcanzarlo.





□ ¿Qué es una estrategia?

Un plan de acción, una serie de tareas a realizar que ayudarán a alcanzar estos valores propuestos.

¿O acaso creen que los resultados vienen solos?

- Continuando con el ejemplo es decir que si quieren conseguir una rentabilidad del 15% y partiendo de la base de que lo que están consiguiendo es un 11%.

¿ Que hacer?

- ❑ Se podrían minimizar los costos mediante ahorro de viajes y en su lugar realizar videoconferencias para las reuniones de trabajo entre sedes de la empresa o con tus clientes.
- ❑ Conseguir mejores precios de los proveedores y aumentar la rotación de los productos mediante ofertas periódicas de un producto secundario que necesite de un producto principal (el cual no está rebajado).



INVESTIGACION:

- Identificar empresas de éxito que están implementado ESTRATEGIAS, como lo están aplicando logrando un posicionamiento en la rama de estudio de su carrera

Establecer un plan de acción, una serie de tareas a realizar que le lleven a alcanzar el valor de referencia propuesto para el indicador de gestión.

☐ ***Qué hacer cuando no se alcanza los resultados propuestos:***

Al resultado de los indicadores que no están alcanzado el valor esperado analizar qué está pasando, quizás:

- ☐ ¿Fue demasiado ambicioso el valor de referencia propuesta?
- ☐ ¿Estableciste un valor de referencia erróneo?

- ¿No se está llevando a cabo la estrategia diseñada?
- ¿Esperar un poco porque se sabe que los resultados llegarán?
- Una vez estudiado qué está pasando con los indicadores que no están llegando a los resultados esperados tomar una decisión al respecto que podrá ser:

reformular el valor de referencia si te equivocaste al plantearlo

- revisar la estrategia porque igual no es la más adecuada
- reunirte con las personas responsables de llevar a cabo la estrategia para conocer qué está pasando
- no hacer nada porque sabes que los resultados llegarán

❑ no hacer nada porque quizá los resultados llegarán

A modo de resumen acerca de la medición del rendimiento de los procesos:

- ❑ Qué es un indicador
- ❑ Cómo se deben de plantear los indicadores
- ❑ La periodicidad con la que medir tus indicadores

EJEMPLO INFORME DE INDICADORES DE GESTIÓN

ACTIVIDAD	PLANEADO	EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO	MEJORAS LOGRADAS
Modificación a procesos o puestos de trabajo	15	12	80%	Disminución accidentalidad en un 5%
Jornadas de Orden y aseo	3	1	33%	Recuperación de insumos de producción en un 25%

□ TAREA

3 INDICADORES DE GESTION

Indicadores de PediaCare

Actividad	Planeado	Ejecutado	% Cumplimiento	Mejoras Logradas
Fidelización del paciente (Trimestral)	10	7	70%	Dar un seguimiento a los pacientes.
Atención de pacientes (Mensual)	600	490	82%	Publicidad Promoción
Satisfacción del cliente en consulta general (Semanal)	125	115	92%	Aplicar encuestas: -Teléfono - Correo electrónico - Botones electrónicos

□ TAREA

DESPLEGAR 3 ESTRATEGIAS A DISEÑAR EN SU
EMPRESA

Indicador 2: Atención de pacientes (Mensual)

Con respecto a la atención de pacientes nos referimos al número de personas que se espera recibir en nuestra clínica, esto a partir de determinados procesos para lograr así una presencia en el campo de las distintas clínicas pediátricas y de esta manera lograr nuestra meta de pacientes atendidos mensualmente. Dentro de estos procesos podemos destacar los siguientes.

Estrategia:

- ★ Diseñar una página web en donde se vea reflejada las generalidades de nuestra empresa (historia, misión, visión, etc.), imágenes de nuestras instalaciones y el perfil académico de cada uno de nuestros especialistas.
- ★ Crear un perfil en las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) para poder brindarle la publicidad necesaria a nuestra clínica PediaCare y de esta manera atraer a pacientes potenciales.



- ❑ Quién debe establecer el valor de referencia de los indicadores
- ❑ Quién debe recabar la información para medir los indicadores
- ❑ Qué hacer si no se están alcanzando los resultados esperados

21 DEFINICIONES BASICAS DE LA NORMA ISO 9001:2015



Trazabilidad entre los procesos

Cuál es la diferencia entre trazabilidad documental y trazabilidad metrológica.

- **Trazabilidad documental, es decir, los mecanismos necesarios utilizados que te facilitarán el histórico, la ubicación y trayectoria de un elemento (producto, documento, servicio, etc.) a lo largo de sus etapas de producción.**
- Existen determinadas actividades en las que esta trazabilidad es una parte crítica dentro del negocio.

Trazabilidad en el área de la producción



- ❑ Imagina una empresa que produzca cualquier producto de alimentación envasado, por ejemplo leche.
- ❑ La producción realizada en fábrica utilizará unos ingredientes y un proceso de producción que se marcarán con un número de lote determinado.
- ❑ Se trata de un número único que sirva para identificar esa unidad de producción (500 tetrabricks, 1 000 tetrabricks, etc).

- Si en algún momento los clientes finales que consumen esa leche detectan que el producto está en mal estado y lo comunican a la empresa, ésta deberá ser capaz de identificar y de retirar del mercado el lote problemático.
- La trazabilidad en el sector de la alimentación es uno de los asuntos más críticos y delicados.

- Aparte de la alimentación, la trazabilidad también es importante en otras muchas actividades para hacer un seguimiento a un ciclo de producción.



□ TAREA

DEFINIR LA TRAZABILIDAD DOCUMENTAL EN SU
PROCESO (IMAGEN)

Trazabilidad en Clínica Pediátrica

01

EL PACIENTE LLEGA A LA CLÍNICA

SE LE ATIENDE AL PACIENTE
EN RECEPCIÓN

**02****03**

SE LE AGENDA UNA CITA

EL PACIENTE LLEGA
A SU CITA

**04****05**

EL PACIENTE RECIBE
SU CONSULTA

SI ES NECESARIO SE APLICA
FARMACOS

**06****07**

EL PACIENTE SE RETIRA
DE LA CLÍNICA

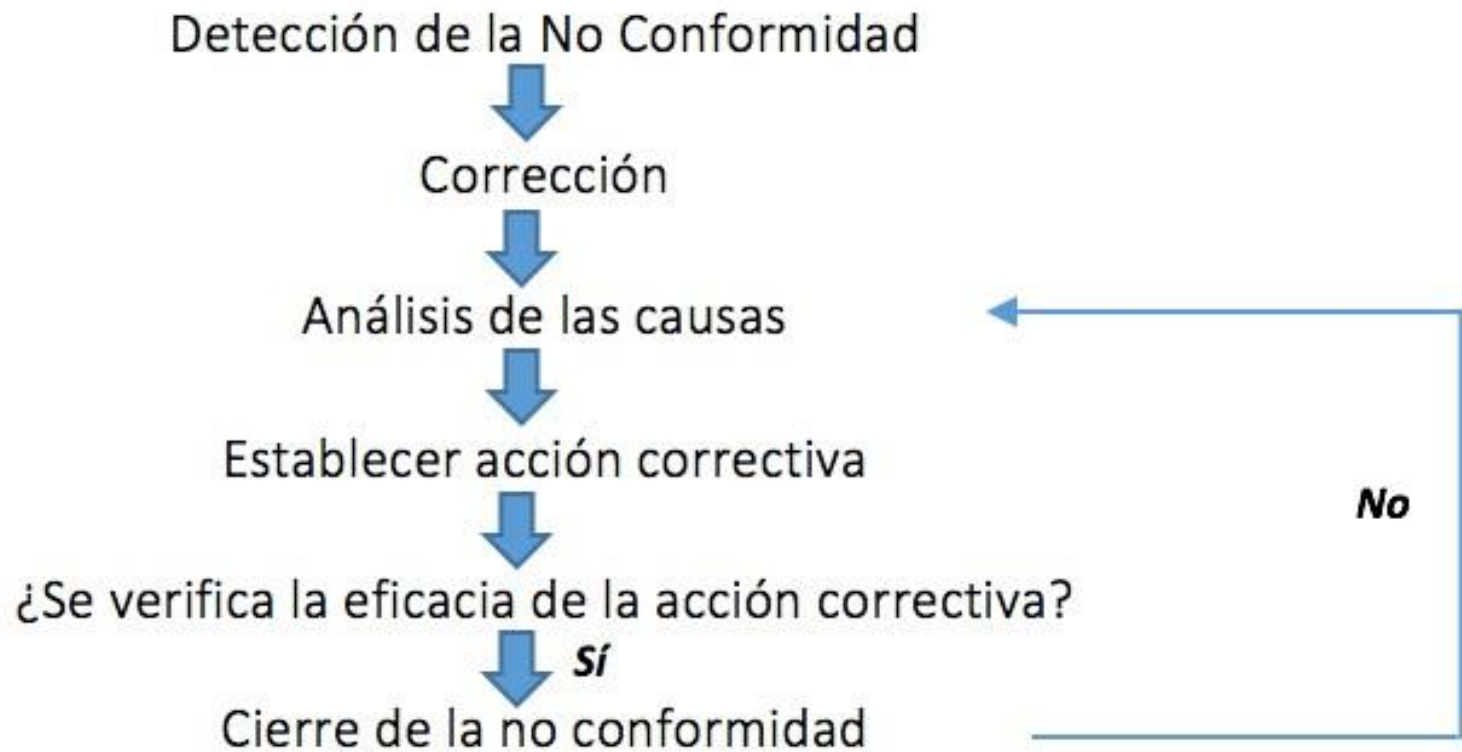
EN CASO DE SER NECESARIO
SE AGENDA OTRA CITA

**08**

Una parte crítica del sistema de gestión de la calidad es detectar y analizar los problemas que aparecen en la empresa y los resultados no alcanzados.

¿qué hacer cuándo aparecen problemas en la empresa?

¿analizar la causa real del problema?



- Una vez detectada la causa raíz se deberá establecer la acción correctiva e implementarla en la empresa.

□ TAREA

REGISTRAR 2 NO CONFORMIDADES A DETECTAR EN
LA DOCUMENTACIÓN GENERANDO LA ACCIÓN
CORRECTIVA



Políticas y normas de calidad en el trabajo

119

□ Establecer una política de la calidad:

Una política de la calidad es una manifestación que realiza una empresa acerca de cómo actúa y cuáles son las pautas o reglas que se establecen en el día a día para trabajar que le lleven a mejorar continuamente y hacer las cosas bien a la primera.

COMO DESCRIBIR LA POLITICA DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA



POLITICA DE CALIDAD UNICAH

Somos una gran familia educativa y nuestro pilar fundamental es la formación Católica. El compromiso por la excelencia académica nos lleva a mejorar en forma continua los servicios de educación que brindamos, basándonos en nuestros valores fundamentales de justicia, Orden, Paz, Amor y Verdad

□ TAREA

ESTABLECER LA POLITICA DE CALIDAD

ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

SATISFACCION DEL CLIENTE

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

□ Objetivos de la calidad:

Los objetivos representan la meta final de cualquier sistema de gestión de la calidad y el propósito de cualquier organización.

Todas las empresas deberían de trabajar con objetivos propuestos porque de lo contrario, ¿con qué fin trabajas?, ¿para qué tanto esfuerzo durante el día a día?, ¿trabajas sin retos, sin metas a alcanzar?

☐ **a. Qué objetivos definir**

Dentro del sistema de gestión de la calidad se pueden definir múltiples objetivos.

Como:

- ☐ Nivel de facturación
- ☐ Número de clientes en cartera
- ☐ Número de clientes nuevos, etc.
- ☐ Centrarse en el aumento de la satisfacción del cliente etc.

☐ **a. Qué objetivos definir**

- ☐ Dentro de tu sistema de gestión de la calidad puedes definir múltiples objetivos. Por ejemplo, un objetivo que:
- ☐ consideres importantísimo para la supervivencia de la empresa como nivel de facturación, número de clientes en cartera, número de clientes nuevos, etc.
- ☐ esté asociado a un proceso crítico en la actividad que desarrolla tu empresa.
- ☐ se encuentre relacionado con la conformidad del producto que fábricas o del servicio que prestas.

□ **b. Como plantear los objetivos (SMART)**

Los objetivos deben formularlos de tal manera que se puedan medir y comparar a lo largo del tiempo.

Para definir y formular los objetivos de las empresas se puede utilizar el criterio SMART (inteligente en inglés) el cual describe las principales características que debe tener un objetivo:

- ❑ Specific (específico): especifica lo máximo posible la descripción del objetivo.
- ❑ Mesurable (medible): describir el objetivo de forma que se pueda medir su resultado, es decir que se puede cuantificar.
- ❑ Achievable (alcanzable): formula un objetivo que sea retador pero que no se convierta en imposible de alcanzar.

- Result-oriented (orientado a resultados): se trata de plantear un objetivo orientado al resultado que se desea conseguir. Para ello debemos formular el objetivo desde una descripción en positivo referente a lo que queremos alcanzar.
- Time-limited (fecha acotada): Se trata de acotar la fecha del objetivo en el tiempo.

OBJETIVOS SMART



S

SPECIFIC
(ESPECÍFICO)

Los objetivos deben de plantearse de forma detallada y correcta.



M

MESURABLE
(MEDIBLE)

Un buen objetivo puede medirse con facilidad.



A

ATTAINABLE
(ALCANZABLE)

Los objetivos no realistas pueden llevar al fracaso inmediato.



R

RELEVANT
(RELEVANTE)

Los objetivos deben ser relevantes para tu empresa.



T

TIMELY
(TIEMPO)

Un marco de tiempo apropiado es necesario para crear cierta urgencia.

abasto

powered by

 PIKTOCHART

Ejemplos de objetivos bien y mal planteados

- ❑ **X** Objetivo mal planteado → “Aumentar la satisfacción de los clientes”

Estamos ante un objetivo no específico, no medible y no acotado en el tiempo.

- ❑ **✓** Objetivo bien planteado → “Conseguir una media de 4 puntos sobre 5 en la satisfacción de nuestros clientes a fecha de junio de 2019”

- ❑ **X** Objetivo mal planteado → “Conseguir una productividad del 100% en nuestro taller mecánico”

Se trata de un objetivo no realista y no acotado en el tiempo dado que alcanzar una productividad del 100% en un servicio prestado por seres humanos es algo que no se puede alcanzar. En este caso la forma correcta de actuar sería medir la productividad que tenemos y en base al resultado obtenido incrementar un porcentaje.

✓ Objetivo bien planteado → “Conseguir un incremento del 5% en la productividad de nuestro taller mecánico a fecha de diciembre de este año con respecto al año anterior”

C. Como desplegar y medir los objetivos

135

- ❑ *Quién* es el responsable de que se cumpla el objetivo.
- ❑ *Qué métrica* utilizarás para medirlo.
- ❑ *Qué valor* establecerás en la métrica para alcanzar.
- ❑ *Qué plan de acción* (estrategia) utilizarás para alcanzarlo.
- ❑ *Cada cuanto* tiempo medirás el objetivo





UNICAH

136

Un ejemplo de un formato que puedes utilizar para desplegar tus objetivos es este:

Mi meta es_____

S

¿Qué?

M

¿Cuánto?

A

¿Cómo?

R

¿Para qué?

T

¿Cuándo?

www.teacherandcoach.com
@TeacherNerea



- Otro asunto importante dentro de cualquier sistema de gestión de la calidad es el buscar siempre la mejora continua.
- Es decir que al alcanzar el resultado final planteado para un objetivo, debe marcarse para el siguiente período más ambicioso porque de lo contrario no se estará mejorando el sistema de gestión de la calidad.

□ d. Quien establece los objetivos

La responsabilidad sobre el establecimiento de los objetivos debe recaer siempre sobre la alta dirección, con la ayuda en ocasiones, de los jefes de departamento o áreas.

□ TAREA

PLANTEAR EL OBJETIVO DE CALIDAD



¿Quién debe liderar el sistema de gestión para asegurar de que se cumpla?

☐ Responsable del sistema de gestión de la calidad:

Deberá ser la alta dirección quién sea el último responsable de la implementación del sistema de gestión de la calidad y su continuidad en el tiempo. No obstante podrá apoyarse de un responsable del sistema de gestión de la calidad.

Ya sea una persona u otra el deber es supervisar para asegurarte del correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad :

Revisar que los recursos humanos que componen el equipo de trabajo sea competente para desarrollar su puesto de trabajo.



- Asegurarte que la infraestructura está siendo vigilada y mantenida mediante un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.



- Comprobar que los procesos de trabajo están documentados sobre todo aquellos que son más críticos.





- Supervisar para que los procesos que existen en la empresa se han planteados indicadores de gestión que ayuden a analizar su rendimiento.

- ❑ Confirmar que, cuando los procedimientos no se ejecutan como deberían y aparecen errores o fallos en su forma de trabajar, registrar las no conformidades oportunas.





- Corroborar que exista una política de la calidad dentro de tu organización y se han establecido objetivos de la calidad a los cuales se les está realizando un seguimiento para saber si se están alcanzando los resultados deseados.

- **¿Por qué es importante implantar un Sistema de Gestión de Calidad en nuestra empresa?**



- Porque podrás implementar una metodología de trabajo orientada a alcanzar los objetivos planteados.
- Porque identificarás qué procesos de trabajo existen en la organización y como se orientan para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Porque te ayudará a definir cómo realizar tus tareas del día a día y cómo deben realizarse de una forma eficiente con los recursos que disponemos.

- ❑ Porque sabrás describir qué debe hacer cada persona en la organización para alcanzar los resultados esperados.
- ❑ Porque conocerás cómo desarrollar una estrategia empresarial de los objetivos planteados conociendo los recursos humanos, económicos e infraestructura de la que disponemos.
- ❑ Porque te ayudará a llevar una mejor GESTION EMPRESARIAL de tu negocio.

5 GESTIONES EN LA GESTION EMPRESARIAL



Gracias por su atención