



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión Por Resultados

De la Quinta a la Séptima Semana



Calidad y Normas ISO



Familia Normas ISO 9000 y la Gestión por Procesos



Principios de la Gestión de la Calidad

- La CALIDAD es definida como el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto cumplen con unos requisitos.
- Las características inherentes son algo existente, especialmente como una característica permanente. Los requisitos son necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Gestión de la calidad → Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad



Definir requisitos del cliente

GESTIÓN DE LA CALIDAD



Definir procesos y mantenerlos bajo control





Principios de la Gestión de la Calidad

Componentes de la Gestión de la Calidad





Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Son 8:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque a procesos.
5. Enfoque a sistemas.
6. Mejora continua.
7. Toma de decisiones basadas en hechos.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.





Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Enfoque al Cliente

- Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían:
- Comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes.
- Satisfacer los requisitos de los clientes.
- Esforzarse en superar las expectativas de los clientes





Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

2. Liderazgo

- Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización.
- Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un entorno interno que permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.





Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)

3. Participación del personal

- Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.





Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)

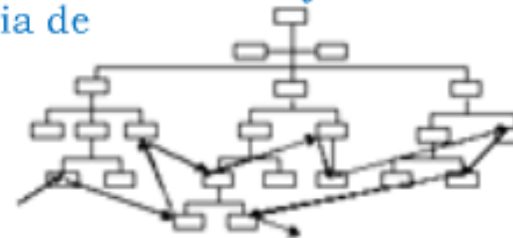
4. Enfoque a procesos

- El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.



5. Enfoque a sistemas

- La identificación, comprensión y gestión como un sistema de procesos interrelacionados contribuye a mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos





Principios de la Gestión de la Calidad

LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)

6. Mejora continua

- La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de Decisiones basada en Hechos

- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.





Principios de la Gestión de la Calidad

- **LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (...)**

- 8. Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor

- Una organización y sus proveedores mantienen interdependencias, y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.





¿QUÉ ES ISO?

- ISO= Organización Internacional para la Normalización
- Está conformada actualmente por los organismos de normalización de más de 150 países. Sede principal en Ginebra, Suiza. ISO desarrolla y promueve normas de uso común entre países y a nivel mundial.





¿QUÉ ES LA SERIE ISO 9000?

- Es un conjunto de normas genéricas que proporcionan requisitos y guías para el manejo de la calidad. Garantizan la gestión de la calidad dentro de una organización sin tener en cuenta el tipo de actividad o tamaño de la misma. Estas normas son aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial.





¿QUÉ ES LA SERIE ISO 9000?

- Es un conjunto de normas genéricas que proporcionan requisitos y guías para el manejo de la calidad. Garantizan la gestión de la calidad dentro de una organización sin tener en cuenta el tipo de actividad o tamaño de la misma. Estas normas son aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial.





¿CUÁLES SON LAS VERSIONES DE LA NORMA ISO 9001?

- Primera Edición → Publicada en 1987
- Segunda Edición → Publicada en 1994
- Tercera Edición → Publicada en 2000
- Cuarta Edición → Publicada en 2008





¿CUÁLES SON LAS VERSIONES DE LA NORMA ISO 9001?

- Primera Edición → Publicada en 1987
- Segunda Edición → Publicada en 1994
- Tercera Edición → Publicada en 2000
- Cuarta Edición → Publicada en 2008





¿QUÉ SON LAS NORMAS SERIE ISO 9000?

Familia de normas serie ISO 9000 versión actual

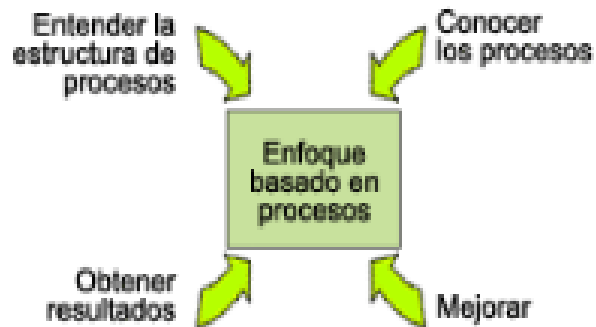
NORMA	CONTENIDO
ISO 9000 Conceptos y Terminología	Describe fundamentos y contiene definiciones de términos empleados para los sistemas de gestión de la calidad
ISO 9001 Requisitos para la Gestión de la Calidad	Establece los requisitos a ser cumplidos por las organizaciones que necesitan demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y con los requisitos regulatorios aplicables.
ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un Enfoque trazado en la gestión de la calidad	Ayuda a las organizaciones que emplean la norma ISO 9001 a obtener beneficios a largo plazo desde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad



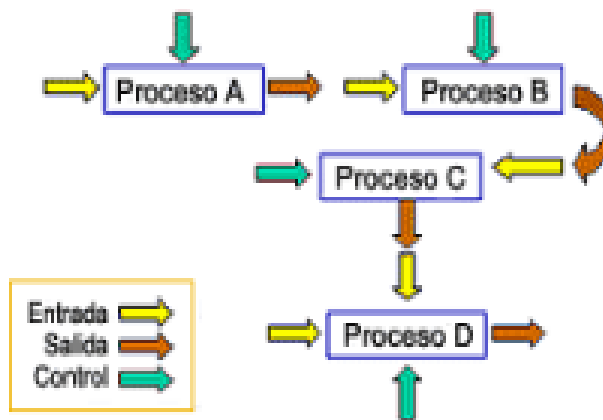


Presentación conceptual del modelo del Sistema de Gestión de la Calidad





Interacción de procesos



PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.





Ventajas de la Gestión por Procesos

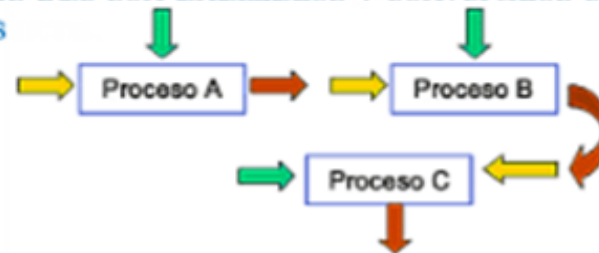
CICLO PRODUCTIVO

- No existe un proceso claro de comunicación y seguimiento de satisfacción de clientes.
- Existen procedimientos basados en áreas, no necesariamente alineadas con objetivos de la organización.
- Los datos que se generan no se utilizan para tomar decisiones.



GESTIÓN POR PROCESOS

- Persigue los procesos de comunicación de los clientes, además de su satisfacción.
- Procesos integrados en un sistema coherente que permite alcanzar objetivos definidos por la organización de manera planificada.
- Generan datos que son analizados y convertidos en información que sirven para toma de decis



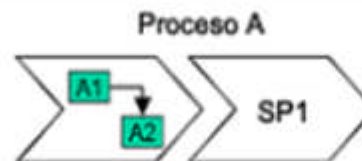


SUBPROCESO

- Partes bien definidas en un proceso. Su identificación posibilita diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

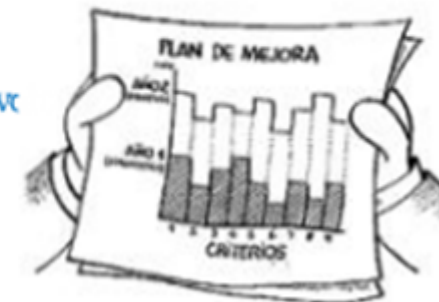
ACTIVIDAD

- Suma de tareas. Su secuencia ordenada da como resultado un subproceso o un proceso.



PROCEDIMIENTO

- Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Responde a las preguntas del proceso: qué, quién, cómo, cuándo y dónde.
- INDICADOR
- Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.





Identificación de los Procesos

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE IDENTIFICAR PROCESOS?

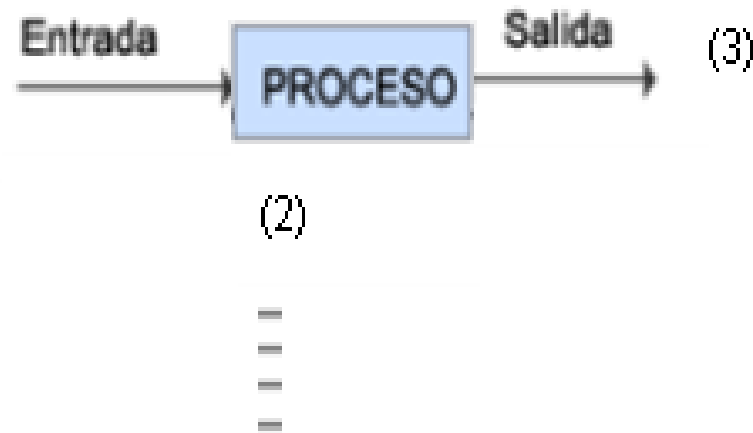
- Necesitamos controlar los procesos de la organización, y no sólo los de producción, sino, especialmente, aquellos que impactan sobre el cliente.
- Los procesos ineficaces cuestan dinero a la organización. El mejoramiento de los procesos suelen tener un impacto positivo sobre el personal de la organización.
- Enfocarnos en los procesos trae beneficios: centrarnos en el cliente, predecir y controlar cambios, aumentar capacidad de la empresa para competir, prevenir posibles errores, etc.





Identificación de los Procesos

- Recuerde (1)
- Secuenciar el desarrollo del proceso
- Salidas a



Veamos un ejemplo.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario
Personal	Cuestionarios	Diagnóstico	Necesidades de capacitación	Area de recursos humanos
Area de recursos humanos	Necesidades de capacitación	Identificación de recursos de capacitación	Programa de capacitación	Area de recursos humanos
Area de recursos humanos	Programa de capacitación	Impartición de la capacitación	Registro de personal capacitado	Area de recursos humanos
Area de recursos humanos	Registro de personal capacitado	Evaluación de la capacitación	Registro de cambios en la operación de proceso	Area de RRHH y responsables del personal



Identificación de los Procesos

- Procesos Funcionales: aquellos cuyas entradas y salidas se ejecutan dentro de una misma área o departamento.
- Procesos Interfuncionales: fluyen horizontalmente a través de varias funciones o procesos.





Identificación de los Procesos

1. Identificar actividades

- * Por función
- * Por departamento
- * Por puesto
- *



2. Agrupar actividades

- * Finalidades comunes
- * Entradas comunes
- * Salidas comunes
- *



3. Listado de procesos





Formación de Equipos

formación de equipos

Con personal que conozcan a detalle sus procesos y el trabajo del día a día



Con miembros capacitados y autorizados para la toma de decisiones

De composición heterogénea en representación jerárquica y funcional





Selección de procesos prioritarios

Si la organización es grande y/o con muchos procesos, se recomienda seleccionar los prioritarios.

Criterios para selección:

Afectan al grado de satisfacción del cliente.

- Están relacionados con la capacidad de la organización para suministrar productos y servicios conformes.
- Están relacionados con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización.



Selección de procesos prioritarios

Impacto en el cliente

- ¿Cuán importante es este proceso para el cliente?

Índice de cambio

- ¿Puede arreglarse este proceso?

Impacto sobre la organización

- ¿Qué importancia tiene para la organización?

Impacto sobre el trabajo

- ¿Cuáles son los recursos disponibles?





Selección de procesos prioritarios

METODO PONDERADO

- Equipo califica todos los procesos desde 1 (poco impacto o difícil) hasta 5 (gran impacto o fácil de cambiar):

Proceso	Categorías				Total
	Impacto en el cliente	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la Organización	
Ventas	4	2	4	4	14
Recepción de muestras	2	1	3	2	8
Acondicionamiento de muestras	3	2	3	3	11
Inspecciones y ensayos	5	1	4	4	14
Reporte de resultados	2	2	4	3	11
Facturación	2	2	2	4	10
Pago a proveedores	1	2	2	4	9
Mantenimiento de equipos	2	3	3	4	12
Capacitación de Personal	3	3	2	4	12
Auditores	2	1	3	3	9

Puntajes más altos corresponden a procesos prioritarios



¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS PROCESOS CLAVES?

Estos tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente.





¿CUÁL ES LA DIFERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURADA POR FUNCIONES Y UNA ENFOCADA EN LOS PROCESOS?

La organización por funciones: Es la que reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones.

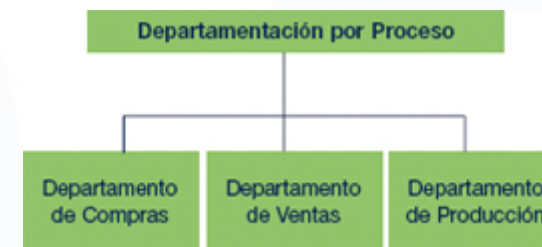
Es el tipo de estructura organizacional, que aplica principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

La organización por procesos: se emplea en empresas en las que los procesos o actividades de valor están claramente definidas.

Se basa en la necesidad de que haya una relación estrecha entre los procesos para evitar que se pierda información por el camino y la empresa funcione como un todo integrado.



PROVEEDOR COMPRAR –PRODUCIR– VENDER/DISTRIBUIR CLIENTE





¿CUÁL ES LA DIFERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURADA POR FUNCIONES Y UNA ENFOCADA EN LOS PROCESOS?

Organización estructurada por Funciones	Organización Estructurada por Procesos
Especialización individual o por departamentos.	Competencias amplias.
Esfuerzos de mejoramiento enfocados internamente al departamento.	Esfuerzos de mejoramiento enfocados en procesos.
Capacitación interfuncional limitada o nula.	Individuos capacitados en diversas funciones.
Subutilización de personal y/o equipo.	Utilización de personal y/o equipo mejorada.
Falta de entendimiento de la misión y los objetivos de la organización.	Enfoque en la misión y los objetivos de la organización.
Comunicación limitada con otros departamentos.	Comunicación creciente con los departamentos/áreas apropiados.
Responsabilidad limitada.	Responsabilidad compartida.
Flexibilidad y agilidad limitadas para responder a los cambios.	Flexibilidad ante los cambios.
Los individuos se esfuerzan en las actividades de los departamentos.	Los individuos suman esfuerzos para completar un proceso total más que actividad una en particular.



¿CUÁL ES LA DIFERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURADA POR FUNCIONES Y UNA ENFOCADA EN LOS PROCESOS?

En general la diferencia es que en una organización por funciones, las actividades funcionales se agrupan y administran como entidades independientes y en una orientada a procesos se organizan de acuerdo con procesos o líneas de productos y se enfocan en los procesos de negocio clave que se debe realizar perfectamente bien con el propósito de satisfacer al cliente.





¿POR QUÉ A LAS ORGANIZACIONES ESTRUCTURADAS POR FUNCIONES SE LES DIFICULTA ENFOCARSE EN LOS PROCESOS CLAVE?

Son relativamente autónomos y poseen un enfoque interno más que externo, lo cual propicia que el departamento realice muy bien en su mayoría su trabajo específico.



Con frecuencia son incapaces de ver la relación entre lo que lo hacen cotidianamente y la misión y los objetivos conjuntos de la organización.



Lo que la puede llevar a ser una organización subóptima debido a que no existirá una alineación entre ellos, es decir, que si en un extremo del proceso se realiza un esfuerzo, el otro debe responder en consecuencia.



¿QUÉ BENEFICIOS OFRECE UNA ORIENTACIÓN A PROCESOS?



Obliga a las personas a tomar conciencia de la relación entre las actividades del proceso.



Permite a una organización alcanzar su misión y objetivos con más facilidad porque todos sus miembros están alineados con los procesos para atraiga clientes y los retenga.



La gente entiende cómo funciona el proceso completo en el cual trabajan, y también están más cocientes de la manera en que sus actividades cotidianas contribuyen a este proceso.



Facilita el uso de equipos de trabajo autónomos y con capacidad de resolución de problemas





¿CÓMO CREAN VALOR Y PRODUCEN SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE LOS PROCESOS BIEN ADMINISTRADOS?

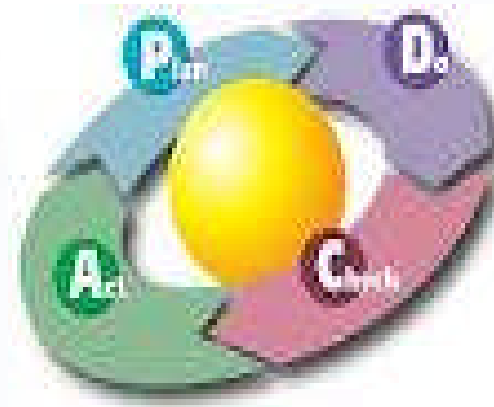


La administración de procesos permite a las organizaciones eliminar el desperdicio de tiempo, esfuerzo, material, dinero y fuerza de trabajo. Las organizaciones eficientes se concentran en mejorar el valor cuando aceptan que los procesos deben evaluarse y los resultados analizarse para identificar oportunidades de mejoramiento.



¿CÓMO SE MEJORAN LOS PROCESOS?

Para permanecer competitivo en el mercado, las empresas deben identificar los procesos que desperdician recursos y mejorarlos, con la intención de evitar defectos e incrementar la productividad al reducir el tiempo que toma un ciclo del proceso y eliminar el desperdicio. La clave para refinar procesos es concentrarse en éstos desde el punto de vista del cliente e identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.





¿CÓMO SE MEJORAN LOS PROCESOS?

1. Determinar el objetivo del proceso tal como se relaciona con el cliente.
2. Determinar los límites de los procesos tal como los ve el cliente.
3. Involucrar en el esfuerzo de mejora los representantes de cada actividad principal relacionada con el proceso. Identificar donde existen los conflictos entre los límites de los procesos tal como se relacionan con departamentos estructurados por funciones.
4. Identificar quién es el propietario del proceso.
5. Crear un mapa de proceso que identifique todas las actividades del proceso.
6. Separar las actividades que no agregan valor de las que sí lo agregan.
7. Eliminar las actividades que no agregan valor.
8. Identificar, analizar y eliminar la variación en el proceso.
9. Determinar si las actividades de valor agregado restante son en realidad la “mejor práctica”.
10. Rediseñar el proceso con base en el conocimiento obtenido en los primeros nueve pasos.



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DETERMINAR EL OBJETIVO DEL PROCESO TAL COMO SE RELACIONA CON EL CLIENTE?

Los esfuerzos de mejora de procesos deben concentrarse en lo que resulta importante para el cliente, no importa que el cliente sea la siguiente estación de trabajo o el usuario final de producto o servicio. Sin este enfoque, una organización podría iniciar la mejora de procesos sin seleccionar los procesos adecuados, aquellos que requiera el cliente.





¿POR QUÉ ES IMPORTANTE IDENTIFICAR LOS LÍMITES DEL PROCESO?

El proceso debe estudiarse desde el punto de vista del cliente. La verdadera mejora del proceso se deriva del conocimiento de lo que agrega valor o significado para el cliente. Al analizar el proceso desde un punto de vista distinto al del cliente con frecuencia da como resultado una definición estrecha del proceso. Esta definición limita el esfuerzo de mejorar porque falla el estudio de la experiencia del cliente.





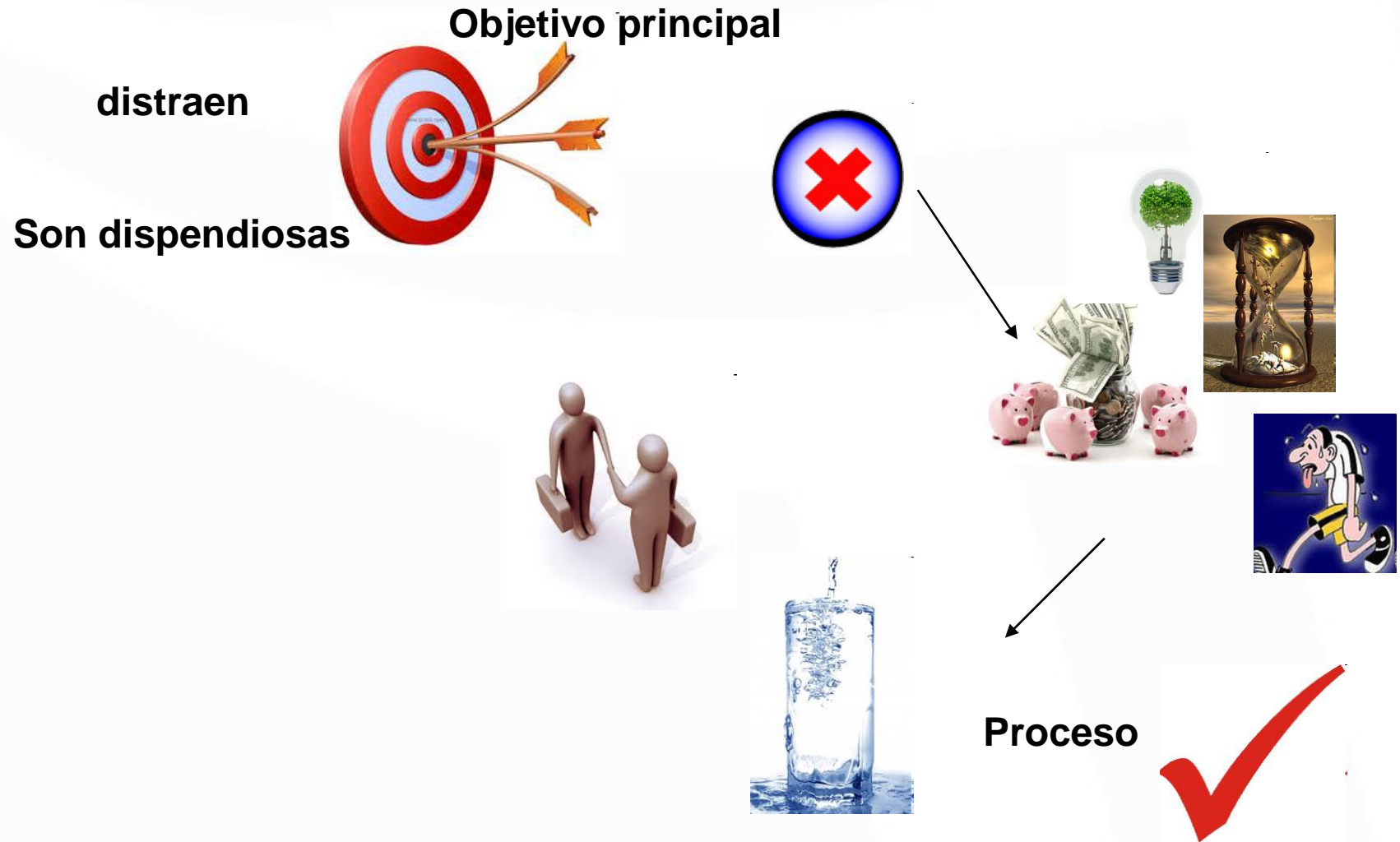
PORQUÉ SE DEBE HACER UN ESFUERZO PARA SEPARAR LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR A LOS QUE SÍ LO AGREGAN?

posible de separar.





¿POR QUÉ DEBEN ELIMINARSE LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR?





Ejemplo. Elimine las actividades que no agregan valor y gane.

Una compañía constructora de Carolina del Sur decidió participar en una competencia nacional para el Libro Guinness de Records Mundiales. El objetivo era encontrar al **“albañil más rápido del mundo”**

Entre las mejoras al proceso y la eliminación de actividades que no agregan valor están:

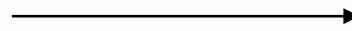
- Mediante estudios de tiempo y movimientos se determinó la altura adecuada de los andamios para realizar movimientos de la manera mas rápida y menos extenuante.
- Se eliminaron movimientos adicionales.
- Se mejoró la calidad de los trabajos.
- Nuevos diseños de andamios permitieron que éstos se pudieran subir 5 cm. a la vez mediante un pedal.
- Se eliminaron actividades que no agregaban valor, como fijar y modificar la altura de los andamios.
- Se desarrolló un nuevo método para establecer la altura de las filas de tabique usando un poste con agujero y un pasador de cadena.
- Se mejoró la calidad al eliminar la variación en la altura de las líneas de tabiques.
- Se eliminaron actividades que no agregaban valor, como fijar y modificar la altura de las líneas de tabique.
- Se crearon nuevas formas de apilar los tabiques en el andamio, como la altura adecuada de la pila, un nuevo ángulo de posicionamiento y una nueva distancia entre las pilas de tabiques.
- Se incrementó la eficiencia del albañil al alinear el trabajo con la obra.
- Se redujeron los accidentes relacionados con las caídas de tabiques y los movimientos descuidados.
- Se redujo el desperdicio de materiales al obtener un mejor espacio de trabajo.

El récord en el Libro Guinness de Records Mundiales era de 1,024 tabiques pegados en una hora. Al eliminar actividades que no agregaban valor e implementar mejoras en los procesos, el miembro del equipo ganador pegó 1,493 tabiques



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DETERMINAR SI LAS ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO SON VERDADERAMENTE LA “MEJOR PRÁCTICA”?

Así como **eliminar** actividades que no agregan valor en un proceso



Evaluar

Buscar si existen **MEJORES FORMAS** de hacer el trabajo



Cambia la mentalidad: “**siempre lo hemos hecho así**”.

Evita

- Métodos de trabajo deficiente
- Practicas obsoletas
- Pasos innecesarios



CLASIFICACIÓN DE PROCESOS



Clasificación de Procesos

CLASIFICACIÓN I





Clasificación de Procesos

CLASIFICACIÓN II

Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Gestionados directamente por la Alta Dirección en conjunto.

Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Gestionados por los directores funcionales en colaboración con otros directores y el personal en general.

Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Procesos Estratégicos

Procesos Operativos

Procesos de Apoyo





Clasificación de Procesos

CLASIFICACIÓN II

Es importante conocer la interrelación con clientes, proveedores, entorno y competencia:





Mapa de procesos

Los mapas de procesos de una compañía u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.



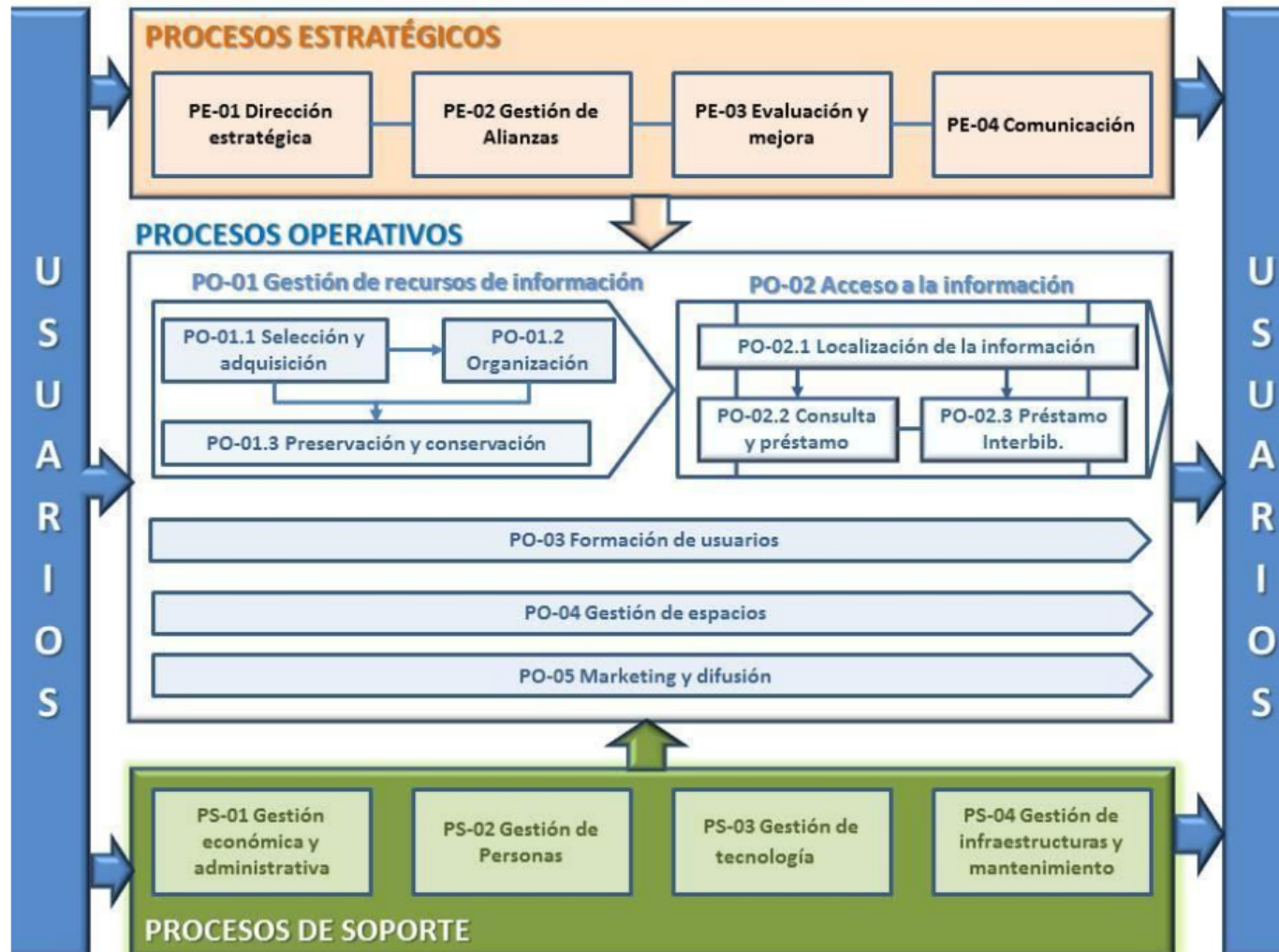
Mapa de procesos

Un mapa de procesos se puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y los responsables.

Para tener un personal más comprometido con sus funciones se requiere hacerles conocer en cuál tipo de proceso se encuentran sus actividades para así entender la importancia de su trabajo y el mejoramiento de sus funciones, existe personal que cumple con sus actividades día a día sin saber la importancia que desempeña dentro de la cadena de valor.



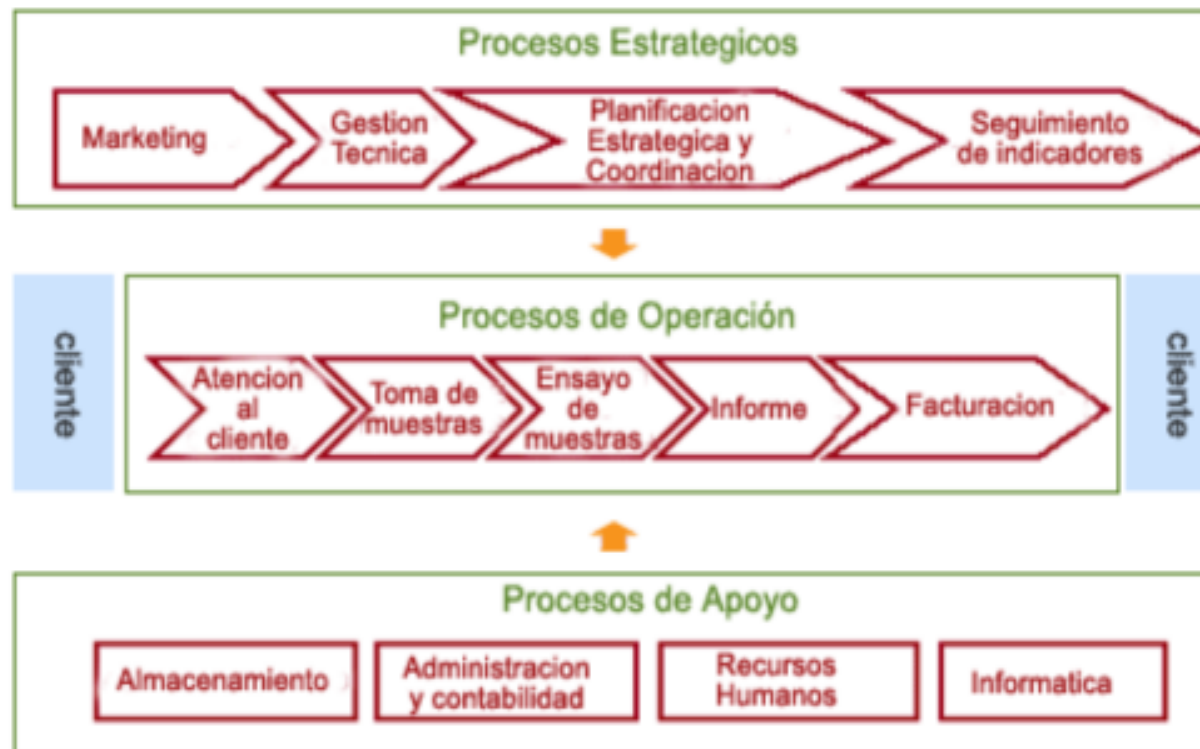
Mapa de procesos de la Biblioteca de la Universidad de La Laguna





Mapa de Procesos

Ejemplo: Laboratorio Clínico





Mapa de Procesos

Ejemplo: Empresa de producción





Mapa de Procesos

Ejemplo: Pizzeria





Despliegue de Procesos





Despliegue de Procesos

Ejemplo:



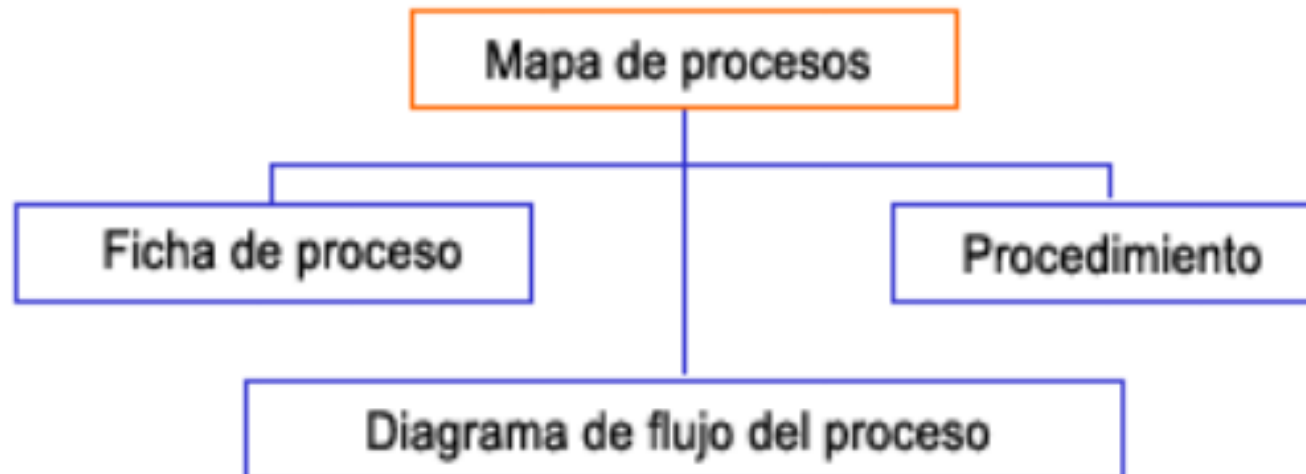


Forma de documentar los procesos:



Formas de documentar los procesos

- Existen varias formas, sin embargo, las más usuales son:





Ficha de procesos:

La ficha de proceso es un documento donde se recogen los principales componentes del proceso.

Ayuda a catalogar todos los procesos que operan en la organización aclarando su papel, otorga la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones.

La comparación entre procesos a partir de las fichas puede permitir descubrir conflictos y áreas de mejora.



Ficha de Proceso

- En este documento deben aparecer los siguientes datos referidos al proceso:

Nombre:	Objetivo:
Propietario:	
Alcance:	
Entradas:	Proveedores:
Salidas:	Clientes:
Recursos:	
Variables de control:	
Registros:	
Indicadores:	

- Modelos:

Nombre del proceso:	Propietario:	
Objetivo:		
Recursos:	Variables de control:	
	Indicadores:	
Alcance	Entradas:	Proveedores:
	Salidas:	Clientes:
Registros:		





Ficha de Proceso

Modelos:

Objetivo

Propietario

Nombre del proceso

Entrada

Recursos

Resultado

Proveedor



Cliente

Registros

Variables de control

Indicadores

Objetivo o Misión

Debe identificar el para qué, propósito o razón de ser y el para quién se destina el proceso. Puede incluir una descripción inicial del proceso breve y concisa, de forma que sirva de orientación y presentación del mismo.





Ficha de Proceso

Propietario

- Miembro de la organización al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso.
- Tareas:
 - Establecer medidas y fijar objetivos para mejorar eficacia y eficiencia del proceso.
 - Definir alcance del proceso.
 - Acordar requerimientos con clientes y proveedores del proceso.
 - Organizar actividades de equipo.
 - Preparar documentos.
 - Dirigir equipo en identificación de cambios

Alcance o Límites

- Dónde empieza y dónde acaba el ámbito de influencia del proceso. Identificar:
 - Inicio y fin del proceso.
 - Entradas y proveedores.
 - Salidas y clientes.





Ficha de Proceso

Entradas y salidas



Identificar las características de las entradas.

- Especificar los valores de las características para que las entradas sean procesables.
- Identificar las características de las salidas.
- Especificar los valores deseados para las características de las salidas (resultados conformes).



Ficha de Proceso

Clientes y Proveedores

- Cliente: Persona o grupo de personas que reciben el resultado o la salida del proceso (output).
- Proveedor: Persona o grupo de personas que brindan las entradas para que éstas sean procesadas en beneficio de los clientes.



Recursos

- Identificar la infraestructura de medios necesaria para la ejecución de las actividades del proceso.
- Identificar los requisitos de competencia necesarios para las personas que realizan actividades que afectan al resultado del proceso.
- Asegurar que se cumplen los requisitos identificados para la infraestructura de medios y los referentes a la competencia de las personas.



Ficha de Proceso

Variables de control

- Parámetro sobre el que se puede actuar para modificar los resultados de los procesos.

Registro

- Documentos que presentan resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

Indicadores

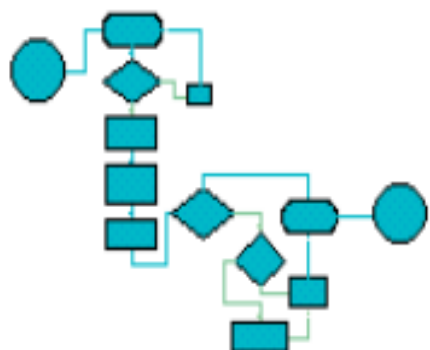
- Expresión numérica representativa de la consecución de la misión de un proceso y su evolución en el tiempo.



Diagrama de Flujo

Representación visual de las etapas de un proceso. Ventajas de su uso:

- Proporciona comprensión del proceso.
- Facilita capacitación a terceros.
- Identifica fácilmente puntos de modificación y mejora.
- Da a conocer responsables y responsabilidades.
- Facilita identificación de indicadores









Símbolo	Descripción
Actividad 	Dentro de cada rectángulo, se describe brevemente la actividad.
Decisión 	Señala el punto en el procesos donde hay que tomar una decisión.
Terminal 	Identifica el inicio y el final del proceso, según lo que se indique en su interior.
Líneas de flujo 	Representa la vía del proceso, conectando elementos.
Conector 	Círculo usado cuando el diagrama abarca más de una página, se desea hacer referencia a alguna otra actividad, o cuando no se desea usar flechas para unir actividades distantes.
Documento 	Representa documentos generados en el proceso.



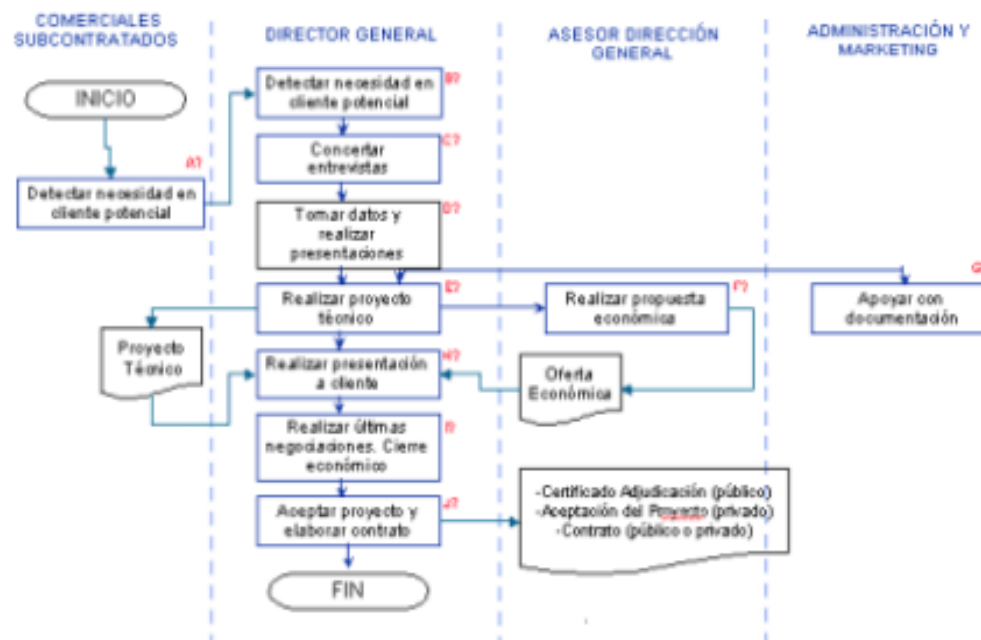


Diagrama de Flujo

PAUTAS PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

- Enlistar las personas o áreas que participan en el proceso, dividiendo una hoja en tantas columnas como personas o áreas participen.
- Definir y usar símbolos estandarizados para la elaboración de la secuencia lógica del proceso.
- Asegurarse que todas las líneas y conectores estén unidos.
- Revisar que el diagrama esté completo. Que lo que se hace realmente, esté representado en él.
- Probar la validez del diagrama y mejorarlo en base a esta revisión, cuando corresponda.

Ejemplo: Proceso Gestion comercial





Procedimiento

Se recomienda que describan:

OBJETIVO

- Afirma y complementa lo expresado en el título. Define la misión del proceso.

ALCANCE

- Señala los límites del proceso: áreas, departamentos, productos, líneas de negocio, que tienen relación directa o que se interrelacionan con su contenido.

RESPONSABILIDADES

- Indica las responsabilidades de cada participante en el proceso.

DESCRIPCIÓN

- Parte fundamental del documento. Explica de forma detallada.

REGISTROS

- Evidencia que demuestran la ejecución del proceso.



Procedimiento

OBJETIVO:

- Medir el grado de satisfacción del cliente a nivel general y en temas específicos, así como detectar áreas de mejora.

ORIGEN DEL PROCESO:

- Necesidad de evaluar el servicio.

RESULTADOS:

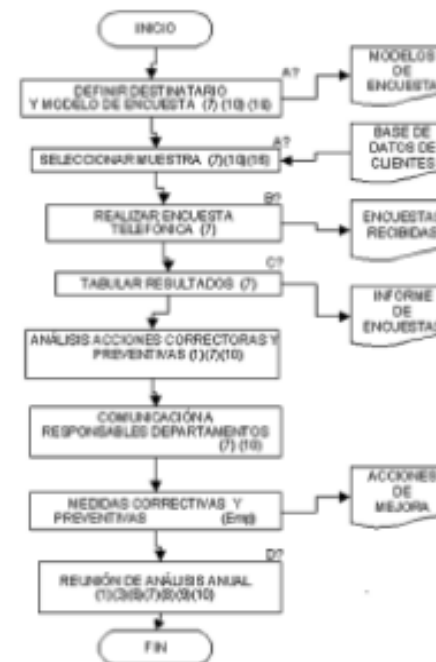
- Servicio evaluado y medidas correctoras y preventivas asociadas puestas en marcha y evaluadas.

PROPIETARIO:

- J. Calidad y Control de Gestión (10)
- R. Postventa (16)

RESPONSABILIDADES:

- (1): D. General
- (3): J. Producto Especiales y Automáticos
- (6): J. Producto Alquiler
- (7): Soporte Comercial
- (8): J. Producto Servicio Técnico
- (9): J. Contab. y Finanzas
- (10): J. Calidad y Control de Gestión.
- (16): R. Postventa





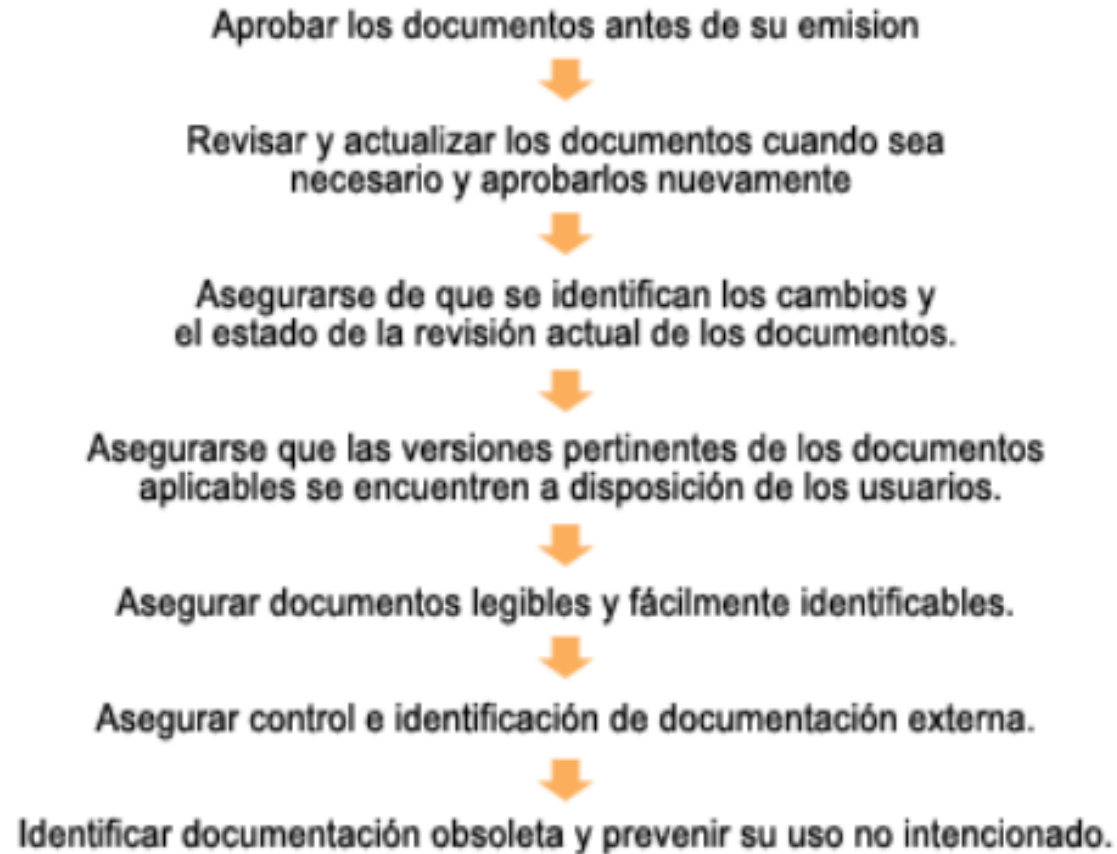
Procedimiento

- ¿CÓMO?
- A? Existen dos tipos de encuestas:
 - 1) A Distribuidores (anual)
 - 2) A clientes de servicio Post-venta: el primer viernes de cada mes con una selección de un mínimo de siete clientes o distribuidores. Los criterios de selección son:
 - - Importe de la facturación
 - - Estrategia
 - - Nuevo cliente
 - La responsabilidad de estas actividades es de Soporte Comercial (7) y tiene el apoyo del R. Postventa (16), J. Calidad y Control de Gestión (10). Las encuestas recibidas las custodia Soporte Comercial (7) durante un periodo mínimo de tres meses.
- B? La encuesta se realiza telefónicamente y se introducen los datos directamente en ordenador.
- C? Se hace un informe total de la evaluación.
- D? Se hace seguimiento de las acciones correctivas y preventivas, se evalúa la eficacia de las mismas y se analiza la situación del servicio que se está dando a los clientes. Esta reunión no tiene acta específica, las acciones acordadas se describen en el RG-03.





Control de la documentación





Ejemplo de fichas de procesos:



MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	DOCS
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
GESTIÓN DE DOCUMENTOS		1	07/11/03
MISIÓN DEL PROCESO			
Definir el sistema de elaboración y control de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de Empresa S.A., que asegure su correcta gestión.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Propuesta de creación de documentos	Entrega de Copias Controladas		
Elaboración de borradores	Recogida y Destrucción de Copias Obsoletas		
Revisión y Aprobación de borradores	Archivo de Originales Obsoletos		
Edición y Archivo de originales	Gestión de Documentos Externos		
Modificación Lista de Documentos en Vigor	Gestión de Copias no controladas		
Creación/Derogación de Listas de	Codificación de Documentos		
Edición de Copias Controladas			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Todo el personal de la empresa y en especial el Responsable de Gestión de Calidad			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Propuestas de creación, modificación y derogación de documentos del sistema de gestión de calidad.		Documentos actualizados, controlados y dispuestos en sus puntos de uso.	
PROCESOS RELACIONADOS			
En general, están relacionados todos los procesos de los que surgen documentos que es preciso controlar.			
RECURSOS/NECESIDADES			
Procesador de textos	Archivo para documentos		
Lista de documentos en vigor	Sello para marcar originales		
Listas de distribución de documentos	Acceso a Intranet		
REGISTROS/ARCHIVOS			
Documentos originales	Archivo		
Lista de documentos en vigor	REGISTRO-DOCS-01		
Listas de distribución de documentos	REGISTRO-DOCS-02		
INDICADORES			
Número de Incidencias por incorrecta elaboración de documentos			
Número de Incidencias por incorrecta distribución de documentos			
Número de Incidencias por falta de actualización de documentos			
Número de Incidencias por uso de documentos obsoletos			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas			
Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión de Documentos		MDP-DOCS	

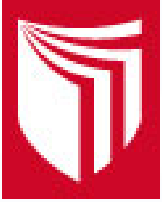


MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	REGS
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN	
GESTIÓN DE REGISTROS	1	07/11/03	
MISIÓN DEL PROCESO			
Recoge el modo de identificación, formato, cumplimentación, acceso, almacenamiento, conservación y disposición de los registros del Sistema de Gestión de Calidad			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Formato de los registros		Conservación y archivo	
Identificación de registros		Disposición de registros	
Cumplimentación de registros			
Almacenamiento y recuperación			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
El responsable de la gestión de registros es el Responsable de Gestión de Calidad En cada procedimiento se definen los responsables de cumplimentación de registros			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Determinación de nuevos registros		Registros controlados y gestionados	
PROCESOS RELACIONADOS			
En cada procedimiento se definen los registros correspondientes a cada proceso			
RECURSOS/NECESIDADES			
Formato para la cumplimentación de registros Listado de registros en vigor			
REGISTROS/ARCHIVOS			
Listado de registros en vigor		REGISTRO-REGS-01	
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión de Registros		MDP-REGS	



MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	INCI
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN	
GESTIÓN DE INCIDENCIAS	1	07/11/03	
MISIÓN DEL PROCESO			
Definir las acciones a tomar para que todas las incidencias detectadas sean registradas y para que sean determinadas, aplicadas y verificadas las acciones correctoras más adecuadas.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Detección de Incidencias		Asignación de Responsables y Plazos Tope	
Registro de Incidencias		Aplicación de acciones determinadas	
Corrección de Incidencias			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Todo el personal			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Aparición de la Incidencia		Incidencia registrada Acciones correctoras ejecutadas	
PROCESOS RELACIONADOS			
Todos los procesos del sistema de gestión de calidad			
RECURSOS/NECESIDADES			
Formato de Registro de Incidencias			
REGISTROS/ARCHIVOS			
Listado de Incidencias Registradas		REGISTRO-INCI-01	
Registro de Incidencias y acciones tomadas		REGISTRO-INCI-02	
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas			
Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
Número de Incidencias no registradas en su momento			
% de Incidencias corregidas dentro de plazo			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión de Incidencias		MDP-INCI	





Gracias...