

# **Ejemplo Formación realizada en una importante universidad de España**

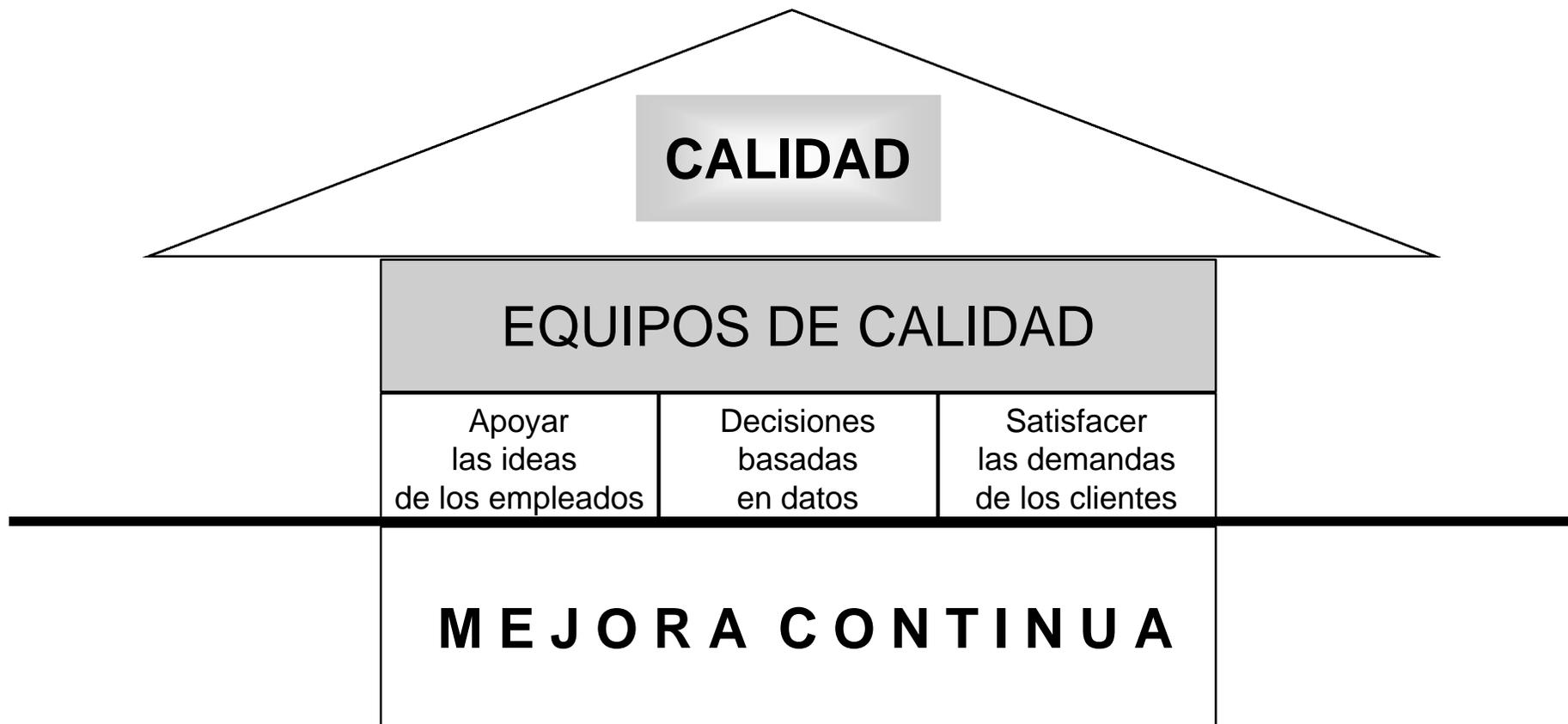
## **COMITÉ DE CALIDAD**

**EQUIPOS DE MEJORA 98**

**SESIONES DE FORMACIÓN**

**Ene-98**

# CASA DE LA CALIDAD

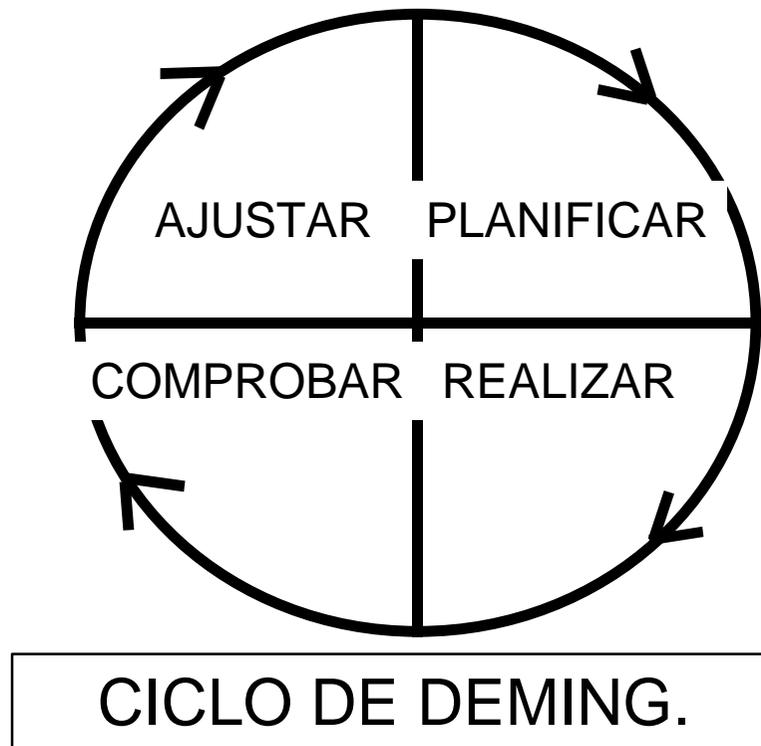


## **CALIDAD**

- ALGO QUE SE MIDE, TIENE NÚMEROS Y SE SIGUE
- CAPACIDAD DE IDENTIFICAR Y SATISFACER NECESIDADES ACORDADAS O COMUNICADAS DE LOS CLIENTES
- HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA
- MEDIR PARA MEJORAR
- APTITUD PARA EL USO
- CONFORMIDAD CON NORMAS Y ESPECIFICACIONES
- HACER BIEN ( eficacia ) LO QUE SE HACE ; A UN COSTE RAZONABLE ( eficiencia ), Y A SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

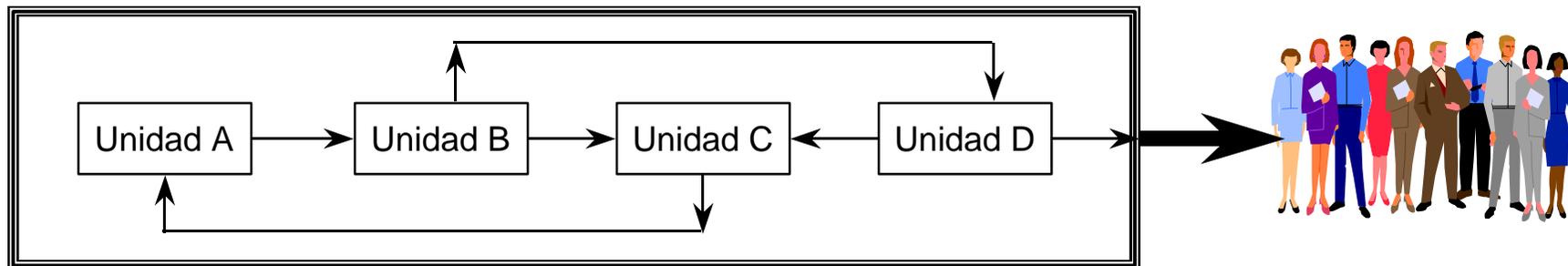
## MEJORA CONTINUA

- DECENAS DE PEQUEÑAS MEJORAS EN LOS PROCESOS
- NO GRANDES CAMBIOS ( nunca llegan )



# PROCESO

- SECUENCIA DE TAREAS PARA LOGRAR UN FIN CONCRETO
- DAMOS SERVICIO POR MEDIO DE LOS PROCESOS
- PARTICIPAN DIFERENTES GRUPOS
- TIENE UN RESPONSABLE ( Propietario )



## PROCESO

## PROCESO BAJO CONTROL

- ENTENDIDO
  - Utilidad del proceso. Descripción básica del mismo
  - Quienes son sus clientes. Quienes son sus proveedores
  - Quién es el propietario
  - Que produce el proceso ; Qué rendimiento se está obteniendo
- DOCUMENTADO
  - Existe diagrama del proceso incluyendo interrelaciones con otros
  - Hay medidas de rendimiento de las distintas fases del mismo
  - Se conoce el nombre del propietario y del equipo de gestión del proceso
- MEDIDO
  - Se miden y se sigue el rendimiento del proceso
  - Se miden pocos aspectos, pero muy representativos de su *salud*.

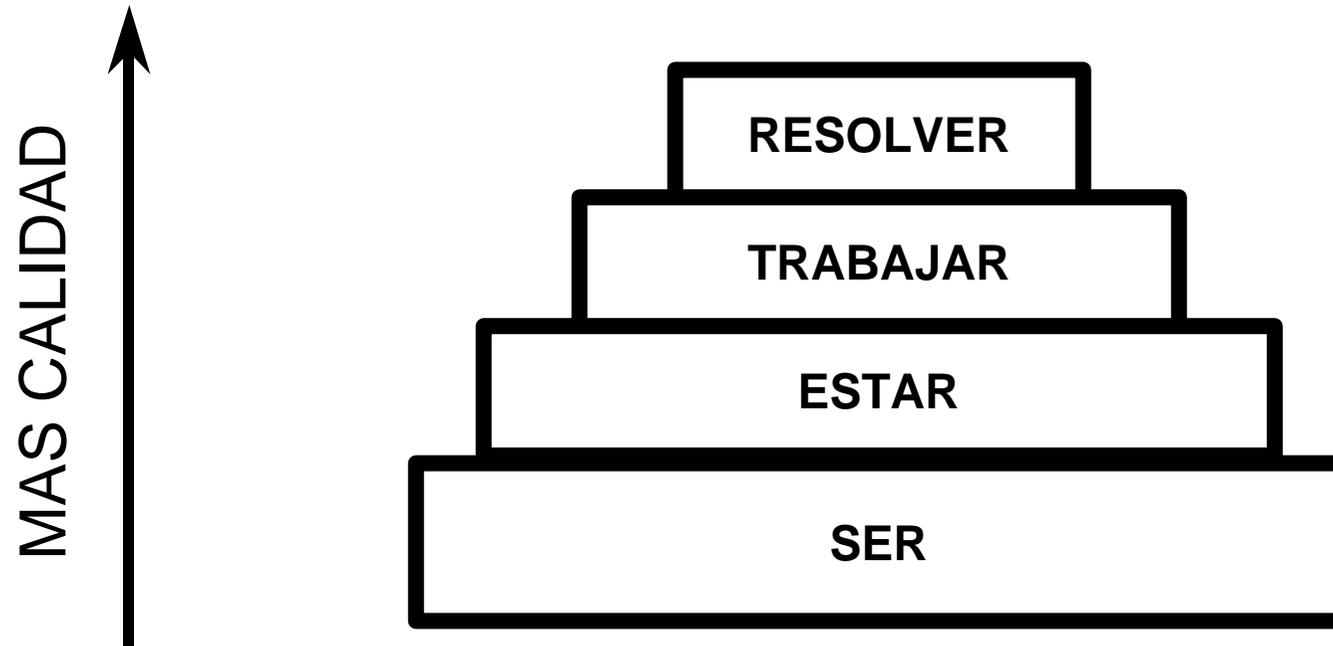
## **APOYAR LAS IDEAS DE LOS EMPLEADOS**

- TODO EL MUNDO TIENE IDEAS DE COMO MEJORAR LOS PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE
- DESEA HACERLO
- CUANTO MÁS CERCA DEL PROCESO, MÁS Y MEJORES IDEAS
- A VECES SE DESAPROVECHA LA CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO
- LOS “JEFES” NO TIENEN SOLUCIONES PARA TODO

## DECISIONES BASADAS EN DATOS

- DATOS vs “ ... YO CREO QUE, ... “
- DATOS vs “ ... SIEMPRE SE HIZO ASÍ, ... ”
- DATOS vs OPINIONES APASIONADAS
- DATOS para MEDIR
  - \* ¿ Lo hago bien, mal o regular ?
  - \* ¿ En qué medida lo hago bien, mal o regular ?
- DATOS para DECIDIR
  - \* Comparando
  - \* Viendo tendencias
  - \* Anticipándose a los acontecimientos

# ORIENTACIÓN AL CLIENTE

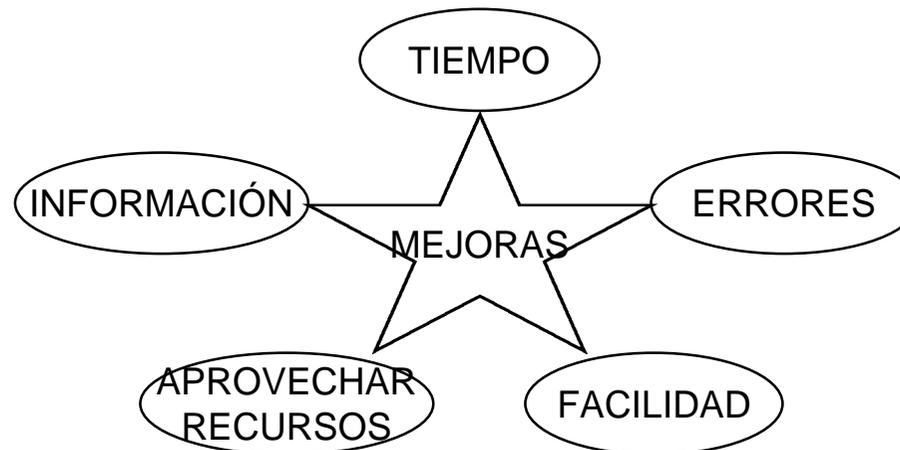


## **EQUIPOS DE MEJORA.EM**

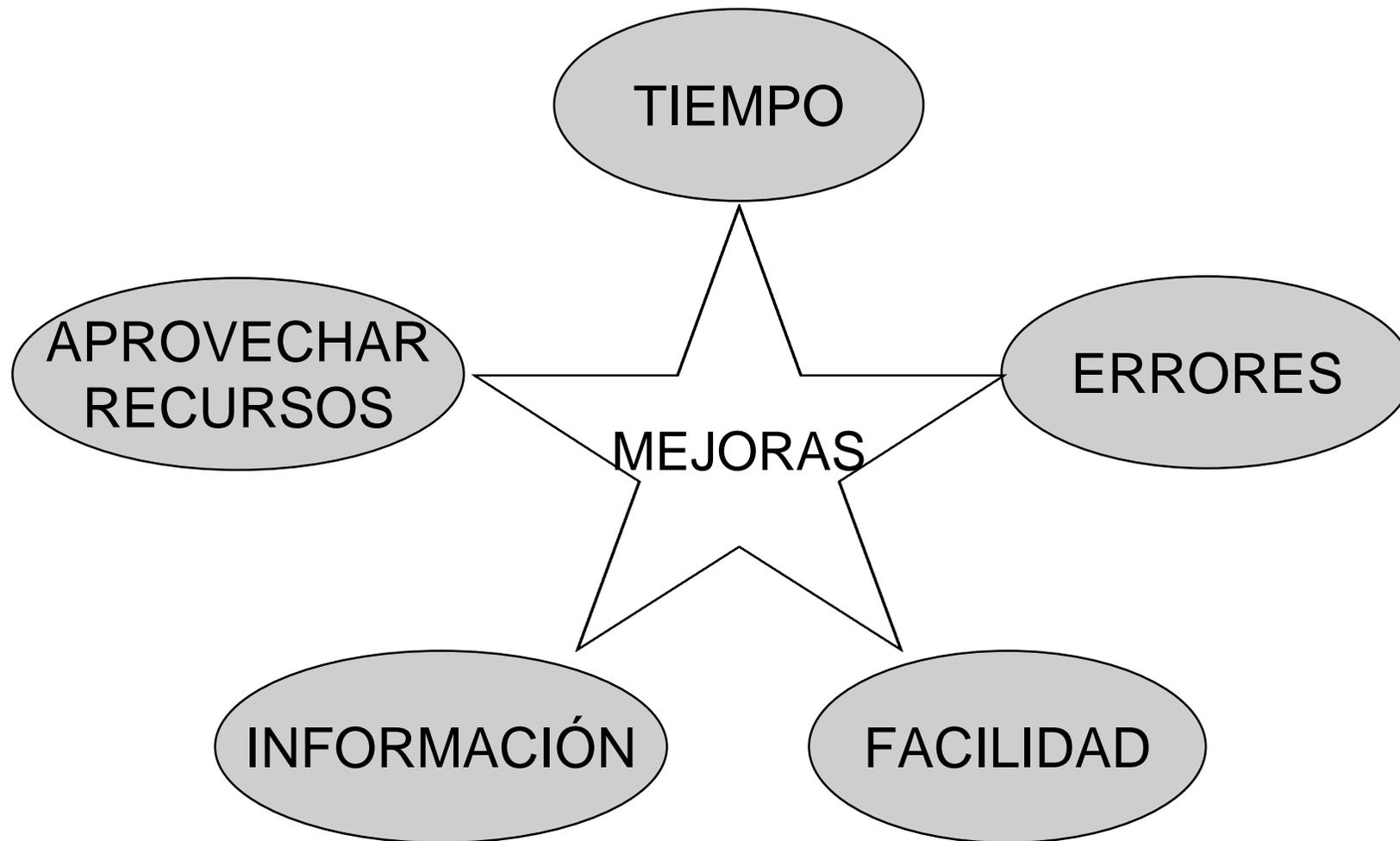
- PEQUEÑOS EQUIPOS TEMPORALES
- DE PERSONAS VOLUNTARIAS
- DE DIFERENTES UNIDADES
- ELABORAN PROPUESTAS DE MEJORA PARA UN PROCESO
- REALIZABLES Y VISIBLES A CORTO PLAZO
- SIGUIENDO UNA METODOLOGÍA RIGUROSA

## EM : OBJETIVOS

- PROPONER AL MENOS 6 MEJORAS PARA EL PROCESO
  - \* QUE ACORTEN **T**IEMPOS
  - \* QUE DISMINUYAN **E**RRORES
  - \* QUE LO HAGAN MAS **F**ÁCIL
  - \* CON MÁS **I**NFORMACIÓN
  - \* QUE APROVECHEN MEJOR **R**ECURSOS YA EXISTENTES



# MEJORAS



## EM : CÓMO FUNCIONAN

- REUNIONES CADA 1 ó 2 SEMANAS
- SE DISCUTE POCO. SE VISUALIZA TODO
- NUNCA MÁS DE 2 HORAS/REUNIÓN
- EN UN PLAZO DE 13 SEMANAS PRESENTAN :
  - \* 6 MEJORAS ( al menos )
  - \* PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLANTARLAS
- SIEMPRE SE HACE ACTA

## **EM : REGLAS DE FUNCIONAMIENTO**

- CONSENSO
- ESCUCHAR
- PREPARAR LAS REUNIONES
- PUNTUALIDAD : INICIO Y FINAL
- TODOS PARTICIPAN
- CREATIVIDAD
- ESTAR ABIERTO A NUEVAS IDEAS
- HACER ACTAS Y ARCHIVARLAS

## **EM : ACTA DE CADA REUNIÓN**

- **2 PÁGINAS** como máximo. Pueden adjuntarse documentos anexos
- **CONTENIDO**
  - \* Fecha, duración y fase
  - \* Asistentes
  - \* Objetivo
  - \* Conclusiones y acuerdos
  - \* Próximas acciones. Quién las hace
  - \* Fecha, hora y lugar de la próxima reunión
- **QUÉ SE HACE CON EL ACTA**
  - \* Se envía a los participantes
  - \* Se envía al Jefe del Servicio
  - \* Este la remite al Comité de Calidad
  - \* El Responsable del EM la archiva

## EM : SISTEMAS DE APOYO

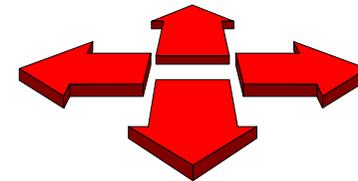
- LA FORMACIÓN



- LOS TUTORES



- EL COMITÉ DE CALIDAD



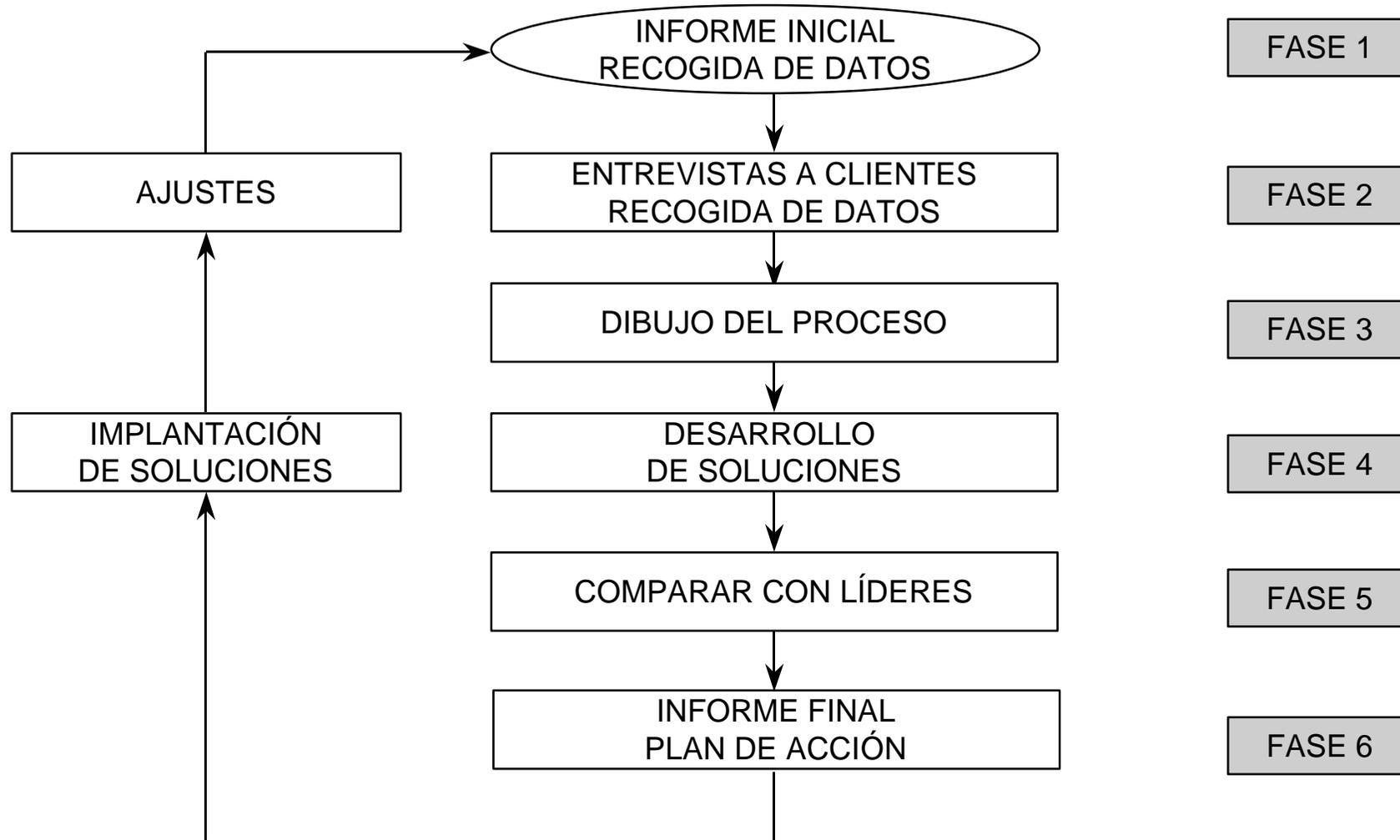
## **EM : CONSTITUCIÓN**

- HASTA 5 PERSONAS QUE :
  - \* CONOZCAN EL PROCESO y/o
  - \* QUIERAN MEJORARLO EN EQUIPO
- INCLUSIÓN DE CLIENTES EN LOS EQUIPOS DE MEJORA
- UN MIEMBRO DEL EQUIPO ES EL COORDINADOR/RESPONSABLE

## **EQUIPOS DE MEJORA**

## **MÉTODO DE TRABAJO**

## EQUIPOS DE MEJORA. MÉTODO DE TRABAJO



## **FASE 1 : INFORME INICIAL. RECOGIDA DE DATOS**

- **OBJETIVO**
  - FOTOGRAFIAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA
- **TÉCNICA**
  - BUSCAR Y RECOGER DATOS *CUANTITATIVOS*
  - APORTAR ESTIMACIONES DE *EXPERTOS*
  - ESCRIBIR SINTÉTICAMENTE
- **PRODUCTOS A OBTENER EN ESTA FASE**
  - INFORME DE 3-4 PÁGINAS MÁXIMO

## FASE 2 : ENTREVISTAS A CLIENTES. RECOGIDA DE DATOS

- **OBJETIVO**

- CONOCER OPINIÓN USUARIOS.RECOGER IDEAS
- RECOGER Y VISUALIZAR DATOS *CUALITATIVOS*

- **TÉCNICA**

- ENTREVISTAR A USUARIOS : MÁXIMO 20
- PREGUNTAR CLARAMENTE QUÉ DEBE MEJORAR :
  - \* Tiempo total o parcial
  - \* N° de errores, precisión, seguridad
  - \* Facilidad de uso
  - \* Información al usuario
  - \* Reutilización de recursos
- PREGUNTAR CLARAMENTE QUÉ FACTORES DEL PROCESO ( T,E,F,I,R ) SON MAS IMPORTANTES



## **FASE 2 : ENTREVISTAS A CLIENTES. RECOGIDA DE DATOS.**(cont)

- **PRODUCTOS A OBTENER EN ESTA FASE**
  - DOS DIAGRAMAS DE BARRAS ( PARETO )
    - \* Qué factor del proceso debe mejorarse
    - \* Qué importancia tiene ese factor
  - LISTA DE IDEAS APORTADAS POR LOS USUARIOS
  - LISTA DE DEFECTOS DEL PROCESO, APORTADOS POR LOS USUARIOS

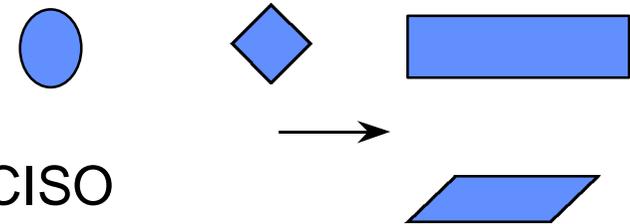
## FASE 3 : DIBUJAR EL PROCESO

- **OBJETIVO**

- VER DE UNA FORMA GRÁFICA EL PROCESO

- **TÉCNICA**

- UTILIZAR SÍMBOLOS ESTÁNDAR
- USAR DIFERENTES COLUMNAS
- UTILIZAR “ZOOM” CUANDO SEA PRECISO
- INCLUIR INFORMACIÓN DE TIEMPOS RELATIVOS



- **PRODUCTOS A OBTENER EN ESTA FASE**

- EL PROCESO DIBUJADO : DIAGRAMA
  - \* Datos de tiempos
  - \* Fases que producen errores marcadas

### **FASE 3 : DIBUJAR EL PROCESO. ( cont. )**

- **EL DIAGRAMA ES UN MEDIO NO UN FIN**
- **CON LÁPIZ Y GOMA SALEN ESTUPENDOS**
- **LO IMPORTANTE ES HACER VISIBLE EL PROCESO**

## FASE 4 : DESARROLLO DE SOLUCIONES

- **OBJETIVO**

- *DESTILAR* AL MENOS 6 MEJORAS



- **TÉCNICA**

- VISUALIZAR TODOS LOS DATOS DISPONIBLES
  - \* Los datos de las entrevistas : importancia, valoración, ideas y lista de defectos de los usuarios
  - \* Dibujo del proceso
  - \* Diagramas de barras
  - \* Datos de las entrevistas. Tendencias
- PENSAR COMO ATACAR LAS CAUSAS PARA :
  - \* Disminuir tiempos/plazos
  - \* Disminuir errores
  - \* Hacer más fácil el proceso
  - \* Informar más y/o mejor
  - \* Reutilizar recursos

## FASE 4 : DESARROLLO DE SOLUCIONES ( cont. )

- **TÉCNICA ( cont. )**
  - UTILIZAR EL SENTIDO COMÚN
    - \* Lluvia de ideas ( *brainstorming* )
    - \* Ser creativo



- **PRODUCTOS A OBTENER EN ESTA FASE**

- TABLA DE 6 MEJORAS ( al menos )
  - \* Mejora
  - \* Breve descripción
  - \* Beneficios ( TEFIR )
  - \* Impacto : Alto, Medio, Bajo
  - \* Coste : Alto, Medio, Bajo
- NUEVO DIBUJO DEL PROCESO



## **FASE 5 : COMPARAR CON LÍDERES**

- **OBJETIVO**

- VER COMO SE REALIZA EL PROCESO EN SITIOS CON *PRESTIGIO RECONOCIDO*

- **TÉCNICA**

- IDENTIFICAR SITIO A VISITAR
- CONTACTAR.EXPLICAR.FIJAR FECHA
- ENVIAR LISTA TEMAS A VER CON 7 DÍAS DE ANTELACIÓN
- PREGUNTAR CLARAMENTE , ANOTAR, RECOPIRAR,...

- **PRODUCTOS A OBTENER EN ESTA FASE**

- INFORME DE 3-4 PÁGINAS SIMILAR AL INICIAL
  - \* Como solucionan problemas UC3M
  - \* 4 ideas de la visita a utilizar en la UC3M

## **FASE 6 : INFORME FINAL**

- **OBJETIVO**

- RECOPIRAR EL RESULTADO DEL TRABAJO
- ESCRIBIR LAS SOLUCIONES QUE SE PROPONEN

- **TÉCNICA / PRODUCTO A OBTENER**

- ESCRIBIR UN DOCUMENTO CON ESTE ÍNDICE:
  - 1.- Resultados de las entrevistas y toma de datos
  - 2.- Dibujos del proceso : Anterior y propuesto
  - 3.- Ideas obtenidas en las visitas de *benchmarking*
  - 4.- Soluciones que se proponen :
    - \* Breve explicación de las mismas
    - \* Beneficios TEFIR que se esperan
  - 5.- **Indicadores** : al menos 2
  - 6.- Calendario de implantación :
    - \* QUIÉN hace QUÉ y CUANDO

# **ANEXOS**

## INDICADORES

- ELEMENTOS IMPORTANTÍSIMOS EN LA MEJORA DE UN PROCESO
- NOS SERVIRÁN PARA SABER :
  - SI EL PROCESO HA MEJORADO( O HA EMPEORADO )
  - CUÁNTO
  - EN QUE DIRECCIÓN
- NOS ANIMARÁ A SEGUIR MEJORANDO
- PUEDE ANIMAR A LOS DEMAS A MEJORAR SUS PROCESOS

## **INDICADORES RECOMENDADOS**

- **DE TIEMPO**

- TIEMPO MEDIO DE DURACIÓN DEL PROCESO (Total y parcial)
- TIEMPOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS. Diagrama de barras. Desv. típica  
**A MENORES TIEMPOS MAYOR CALIDAD**

- **DE ERRORES**

- N° DE ERRORES. FALLOS O INCIDENCIAS EN % POR UNIDAD DE TIEMPO
- TIPOS : Diagrama de Pareto  
**A MENOR NÚMERO DE ERRORES MAYOR CALIDAD**

- **DE FACILIDAD GENERAL DEL PROCESO**

- ENCUESTAS DE USUARIOS O PREGUNTAS “INFORMALES”

## **MEJORA CONTÍNUA : Principios**

- 1.- REVISIÓN PERIÓDICA DE TODOS LOS PROCESOS
- 2.- PREDICAR CON EL EJEMPLO
- 3.- DATOS vs OPINIONES
- 4.- COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL
- 5.- REDUCCIÓN DE TIEMPOS
- 6.- COMPARAR CON OTROS
- 7.- CONCEPTO DE CLIENTE INTERNO
- 8.- TRABAJO EN EQUIPO
- 9.- RECONOCIMIENTO DE ESFUERZOS
- 10.- LA MEJORA CONTINUA FORMA PARTE DEL DÍA A DÍA

## ¿ QUÉ CALIDAD OFREZCO ?

- ¿ QUIÉN ES MI CLIENTE ?
- ¿ QUÉ ESPERA DE MÍ ?
- ¿QUÉ SERVICIO LE OFREZCO ?
- LO QUE OFREZCO, ¿ ES LO QUE ESPERA ?
- ¿ CÓMO SÉ QUE LO HAGO BIEN ?
- ¿ CÓMO ME COMUNICO CON ÉL ?
- ¿ CÓMO SABE ÉL QUE QUIERO MEJORAR ?



## BIBLIOGRAFÍA

- LOS PADRES DE LA CALIDAD
  - DEMING : Out of crisis. Calidad y productividad S-658.5.DEM
  - JURAN: Analisis y planeación de la calidad. S-658.56 JUR
  - CROSBY : Quality free. La calidad no cuesta ( agotado )
  - ISHIKAWA : Introducción al control de calidad. S-658.562 ISH
  - OTROS AUTORES
    - JA. Perez Fdez : Gestión por procesos. D-658.561.PER
    - J.Roure : La gestión por procesos. Biblioteca IESE. Edi. Folio
    - Shiba : TQM desarrollos avanzados D-658.561.2 SHI
    - Galgano : Los 7 instrumentos de la calidad total. S-658.561.2 GAL
- EN INTERNET
  - [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
  - [www.qof.com](http://www.qof.com)
  - [www.asq.com](http://www.asq.com) ; [www.cqm.org](http://www.cqm.org)

# Notas

# Notas