

Ejemplo Formación realizada en una importante universidad de España

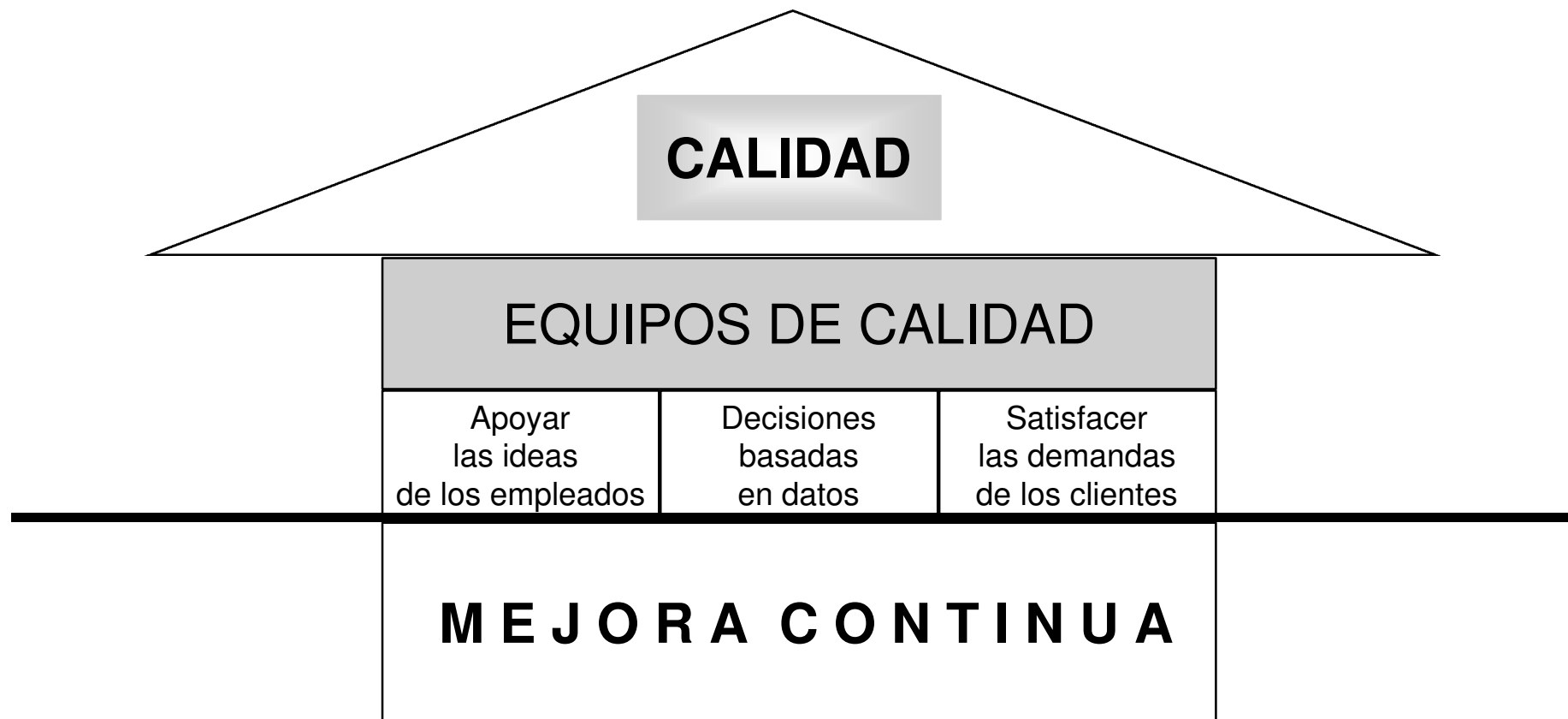
COMITÉ DE CALIDAD

EQUIPOS DE MEJORA 98

SESIONES DE FORMACIÓN

Ene-98

CASA DE LA CALIDAD

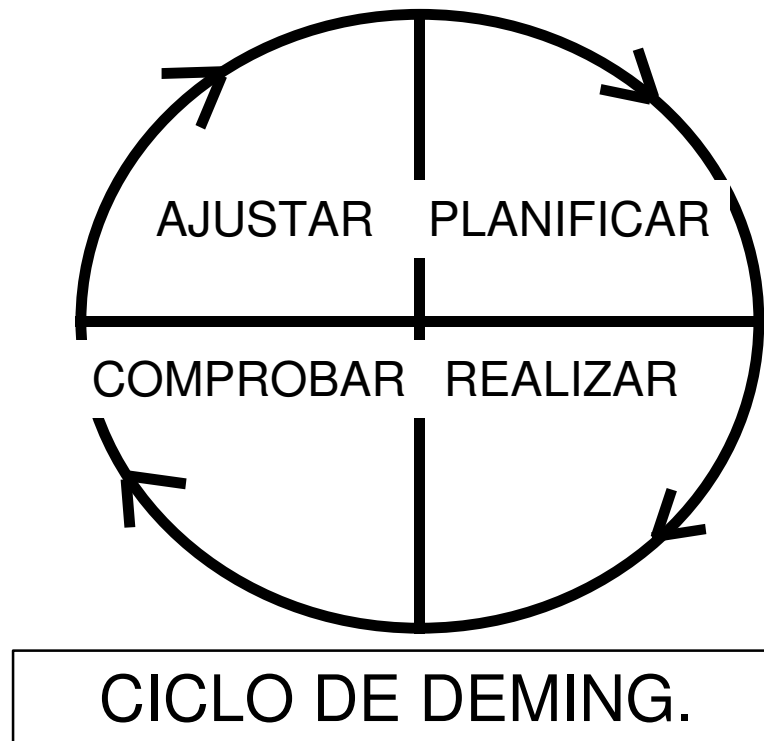


CALIDAD

- 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.

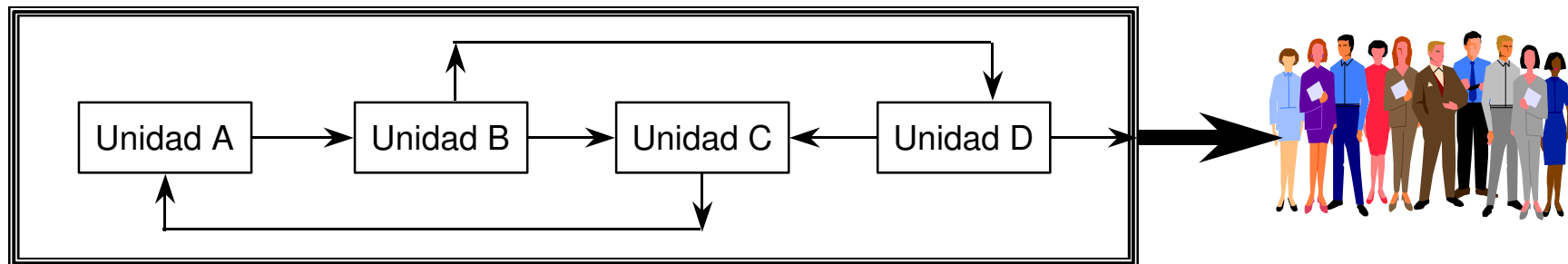
MEJORA CONTINUA

- 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
 - Quenes 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*.

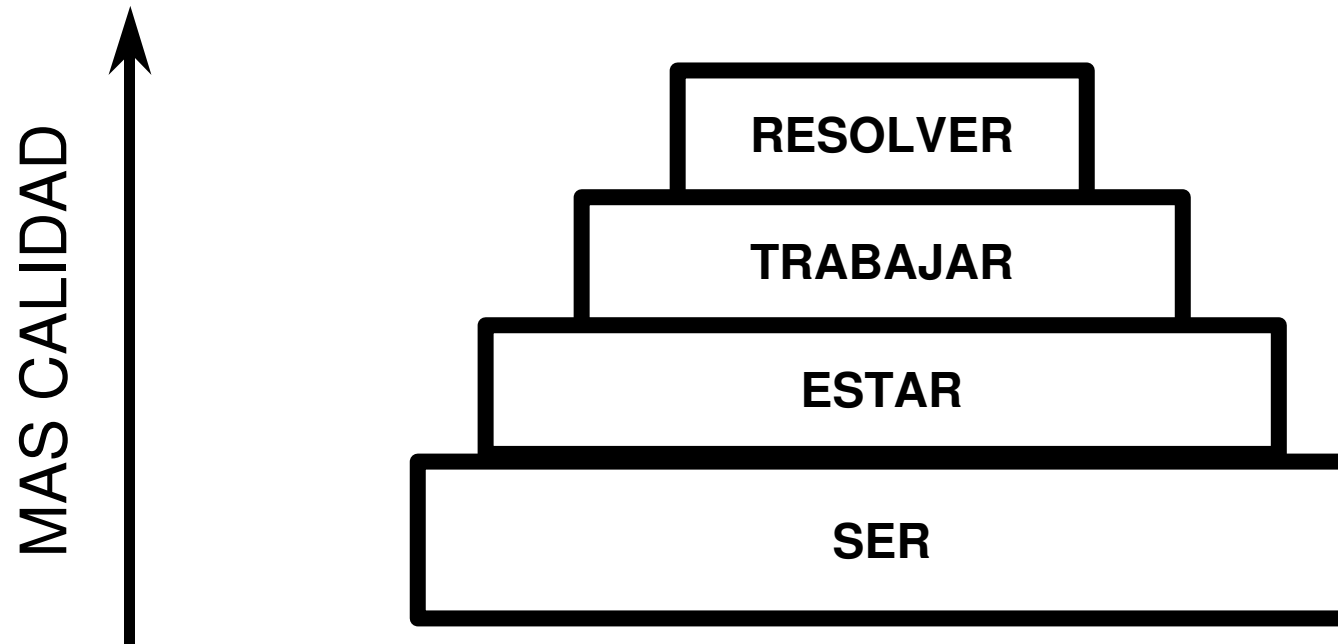
APOYAR LAS IDEAS DE LOS EMPLEADOS

- 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

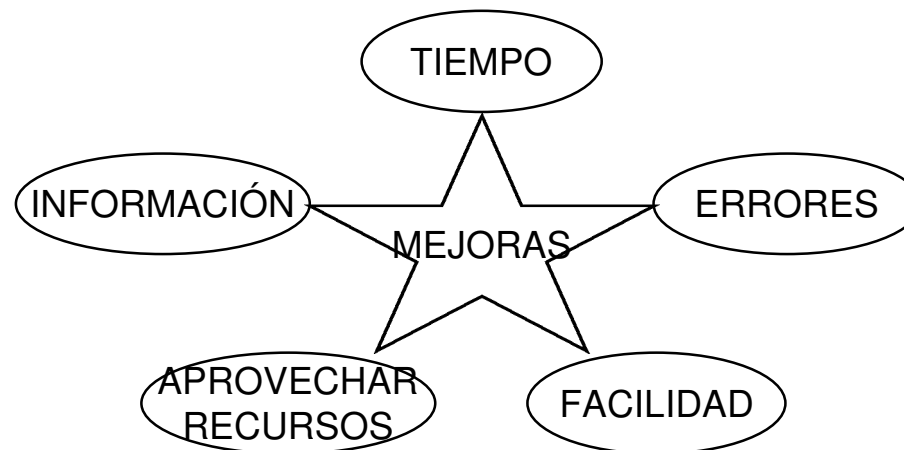


EQUIPOS DE MEJORA.EM

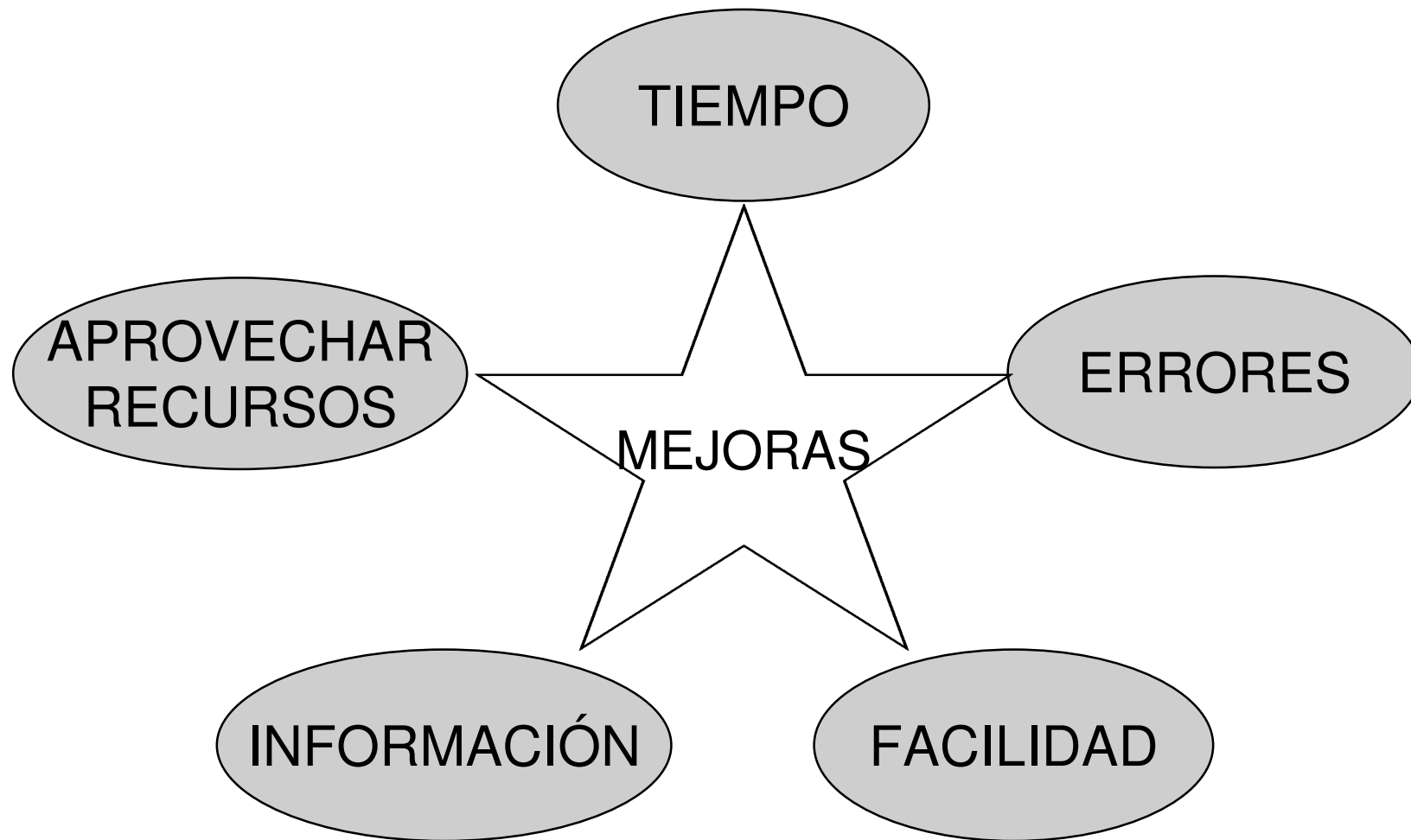
- PEQUEÑOS EQUIPOS TEMPORALES
- DE PERSONAS VOLUNTARIAS
- DE DIFERENTES UNIDADES
- ELABORAN PROPUESTAS DE MEJORA PARA UN PROCESO
- REALIZABLES Y VISIBLES A CORTO PLAZO
- SIGUIENDO UNA METODOLOGÍA RIGUROSA

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

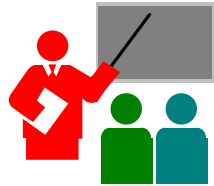
- CONSENSO
- ESCUCHAR
- PREPARAR LAS REUNIONES
- PUNTUALIDAD : INICIO Y FINAL
- TODOS PARTICIPAN
- CREATIVIDAD
- ESTAR ABIERTO A NUEVAS IDEAS
- HACER ACTAS Y ARCHIVARLAS

EM : ACTA DE CADA REUNIÓN

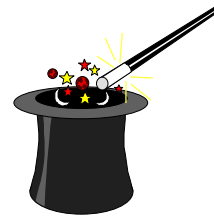
- **2 PÁGINAS** como máximo. Pueden adjuntarse documentos anexos
- **CONTENIDO**
 - * Fecha, duración y fase
 - * Asistentes
 - * Objetivo
 - * Conclusiones y acuerdos
 - * Próximas acciones. Quién las hace
 - * Fecha, hora y lugar de la próxima reunión
- **QUÉ SE HACE CON EL ACTA**
 - * Se envía a los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

EM : SISTEMAS DE APOYO

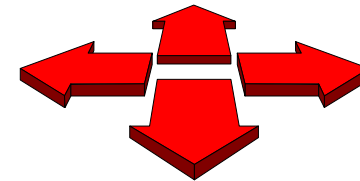
- LA FORMACIÓN



- LOS TUTORES



- EL COMITÉ DE CALIDAD



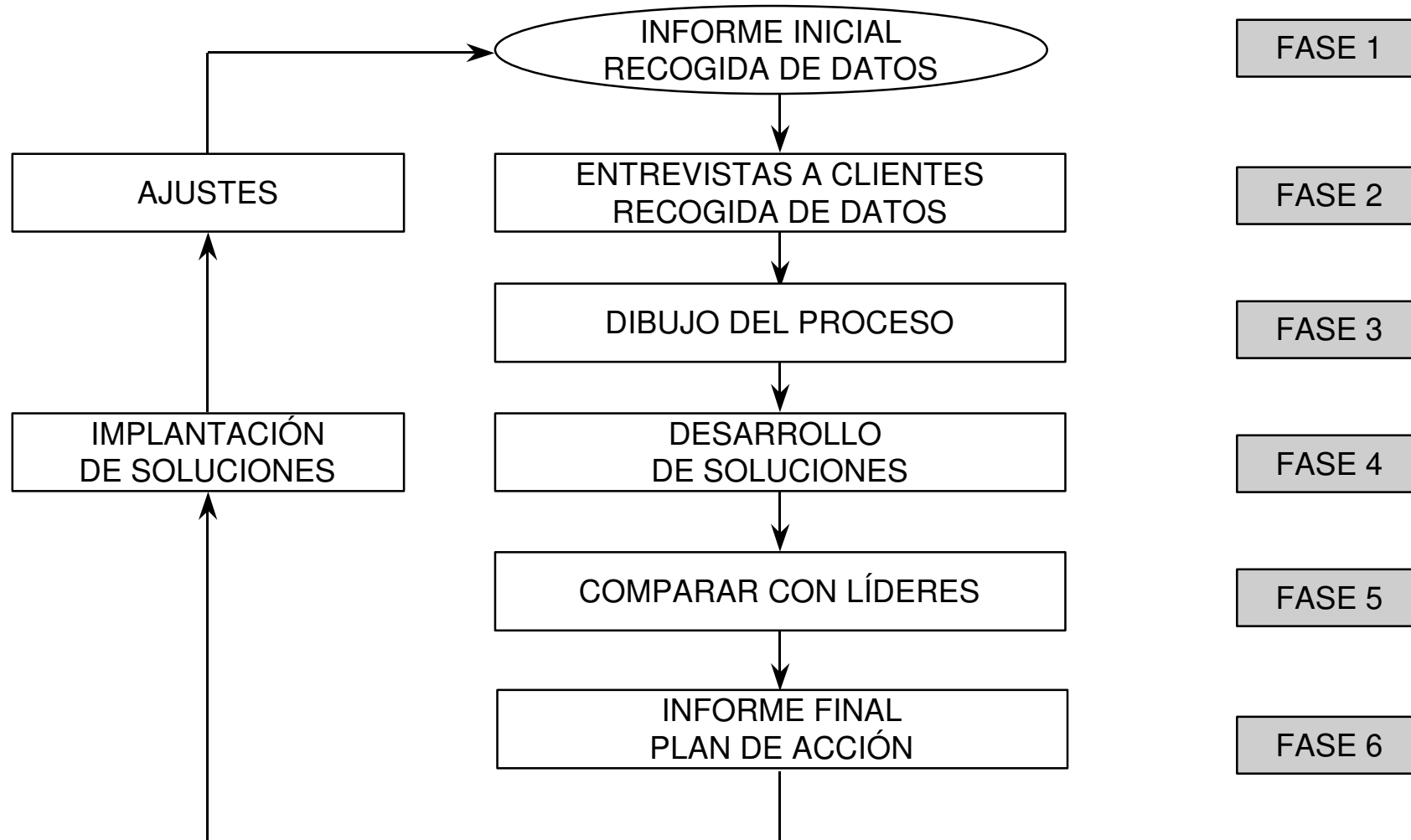
EM : CONSTITUCIÓN

- 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

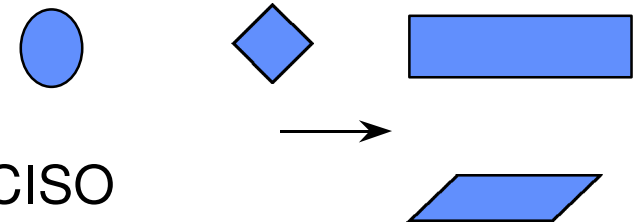
FASE 3 : DIBUJAR EL PROCESO

- **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

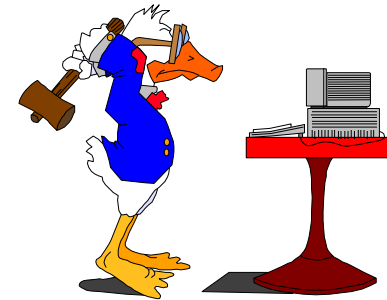


- **TÉCNICA**

- 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**

- RECOPILAR 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**

- Nº 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
 - www.qof.com
 - www.asq.com ; www.cqm.org

Notas

Notas