



Extremadura Empresa Excelente

Procedimiento para la Gestión de la Mejora

Página 1/18

Edición 0

Fecha 18/12/2008

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA

EDICIÓN	FECHA	MODIFICACIONES
0	18/12/2008	Creación del Procedimiento



Extremadura Empresa Excelente

ÍNDICE

1	Objeto	3
2	Generalidades.....	3
3	Descripción	4
3.1	Comité de Excelencia	4
3.2	Grupos de Mejora	9
3.3	Herramientas a utilizar por los grupos de mejora.....	13
4	Indicadores para la Evaluación del Proceso de Mejora Continua	14
5	Ejemplos de posibles acciones de mejora.....	14

1 Objeto

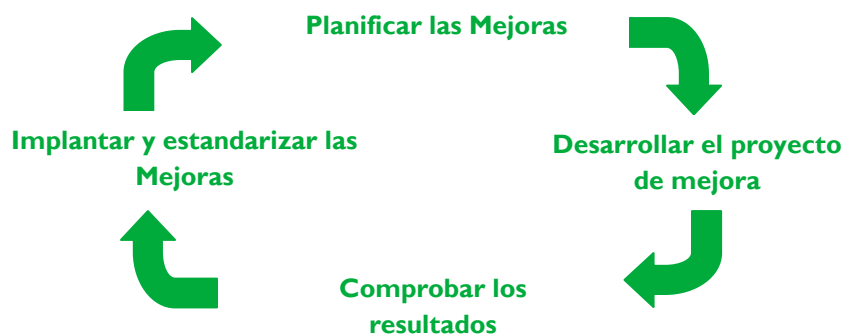
El objeto de este documento es proporcionar a las empresas interesadas un conjunto de ideas que le faciliten llevar a efecto la mejora continua mediante:

- La definición de una estructura organizativa para la gestión de la mejora.
- La implantación de sistemáticas adecuadas para la definición e implantación de mejoras.

2 Generalidades

En línea con la filosofía del Modelo EFQM de Excelencia, las organizaciones deben implantar en un proceso de mejora continua.

La Mejora Continua es una metodología que persigue sistemáticamente la resolución de problemas o la mejora de las tareas mediante la aplicación sistemática del denominado “Ciclo de Deming” por las propias personas involucradas en dichas tareas.



Ciclo de Deming para la mejora continua

El proceso de Mejora Continua se basa en tres aspectos:

- El trabajo en equipo, como sistema de canalizar la participación y desarrollo de destrezas.
- El Ciclo de Deming como método de actuación que asegure un suficiente análisis de las Oportunidades de mejora.
- Las herramientas de calidad cuya utilización sistemática permite que las decisiones estén fundamentadas en datos y en hechos.



Para hacer realidad este proceso se hace necesario definir una estructura organizativa que lo pilote. Es habitual adoptar la siguiente estructura organizativa:

- Comité de Excelencia. Formado por personal directivo de la Organización, dirige la mejora continua.
- Grupos de Mejora. Formados por personal técnico de la Organización, se crean ad hoc para el desarrollo de los proyectos de mejora.

En este documento se proponen, además, técnicas para gestionar y desarrollar la mejora continua.

A continuación se describen cada una de estas actividades y la propia estructura y organización del Comité.

3 Descripción

3.1 Comité de Excelencia

Misión y funciones generales

Para impulsar y coordinar la gestión de la Mejora en la Organización se recomienda la constitución de un Comité de Excelencia que, formado por el personal directivo con apoyo del personal técnico necesario, realice las siguientes funciones generales:

- Identificar y evaluar las Oportunidades de mejora.
- Decidir sobre los proyectos de mejora a implantar.
- Asignar recursos materiales y humanos para el desarrollo de los proyectos de mejora.
- Evaluar tanto los resultados globales de la Organización como los resultados de los proyectos de mejora implantados y de los objetivos de calidad definidos.

Composición

La composición del Comité debe ser designada por el máximo responsable de la Organización y consta de:

- Presidente, el cual aprueba las convocatorias y actas del Comité. Esta función es llevada a cabo por el máximo responsable de la Organización o, en su caso, por la persona que éste delegue.
- Secretario, el cual convoca al Comité según el orden del día aprobado por el Presidente, recoge en Actas los acuerdos y realiza el seguimiento de las acciones acordadas (a no ser que se decida otro responsable de seguimiento).
- Vocales, que participan en las reuniones del Comité y llevan a cabo las tareas encomendadas.
- Invitados, para temas específicos.



Metodología de Funcionamiento

- El Comité debería ser convocado con una periodicidad establecida previamente (mensual, bimestral o trimestral).
- Cada reunión del Comité debería ser convocada por el Presidente. Y el Secretario debe comunicar por escrito esta convocatoria a los asistentes con indicación del orden del día.
- Los acuerdos del Comité deberían ser registrados por el Secretario en las correspondientes actas.
- Toda la información a utilizar en cada reunión del Comité debe estar previamente preparada y distribuida a los asistentes para que éstos la analicen con carácter previo.
- Las reuniones de Comité deben tener duración limitada. La filosofía es que el trabajo debe ser preparado antes de las reuniones, la información debe ser analizada previamente por los integrantes del Comité y en la reunión se toman decisiones.
- En Organizaciones de gran envergadura pueden establecerse, adicionalmente, estructuras de este tipo en sus diferentes áreas funcionales o territoriales.

Funciones Específicas

Se recomienda que el Comité de Excelencia, con el apoyo técnico de las personas que designe, realice las funciones que se indican a continuación.

✓ **Identificación de Oportunidades de Mejora**

Para la identificación de las Oportunidades de Mejora la Organización puede implantar una o varias de las siguientes metodologías:

- Realización de autoevaluaciones utilizando el Modelo EFQM.

La realización de autoevaluaciones permite identificar Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora para la gestión y los resultados de la Organización.

- Presentación a Premios de Excelencia organizados por la Junta de Extremadura u otros organismos.

La presentación a los premios, además de la posibilidad del reconocimiento externo, permite obtener una evaluación externa de los Puntos Fuertes y Oportunidades de Mejora de la Organización.

- Puesta en marcha de mecanismos de comparación con otras Organizaciones equiparables.

Las comparaciones pueden llevarse a cabo de manera reactiva, por ejemplo analizando los resultados publicados por otras organizaciones, o bien de manera proactiva, por ejemplo



realizando visitas o constituyendo grupos de trabajos mixtos en los que se compartan experiencias de gestión.

- Puesta en práctica de programas de participación y sugerencias.

Los programas de participación del personal conviene llevarlos a cabo asociados a sistemas de motivación y reconocimiento. Si participan clientes u otros grupos de interés externos pueden estar asociados a premios u otros sistemas de incentivación.

Conviene establecer un responsable que evalúe las mejores ideas y proponga al Comité de Excelencia el desarrollo de nuevos proyectos de mejora.

- Análisis de los objetivos, indicadores y encuestas relativos a los clientes, al personal y a otros grupos de interés de la Organización, así como los resultados clave de la Organización y otros objetivos e indicadores complementarios (de los procesos, de las alianzas, de la gestión de los recursos...).

Conviene establecer los responsables adecuados para el análisis periódico de los distintos tipos de resultados de la Organización. Dichos responsables deben informar al Comité de los resultados de sus análisis y de las Oportunidades de mejora que detectan, a fin de que el Comité tome decisiones oportunas al respecto.

✓ **Priorización de Oportunidades de Mejora**

Para la priorización de las Oportunidades de mejora a abordar, conviene que se realicen valoraciones en base a criterios tales como:

- Facilidad de implantación.
- Coste para la Organización.
- Impacto en la mejora.

Tomando como referencia la puntuación dada a cada oportunidad de mejora en base a los criterios de valoración establecidos, pueden priorizarse éstas.

	Coste	Facilidad	Impacto	Total	Prioridad
OportOrganización de mejora 1	3	3	8	14	3°
OportOrganización de mejora 2	4	2	7	13	4°
OportOrganización de mejora 3	8	1	2	11	1°
OportOrganización de mejora 4	6	4	9	19	2°



✓ Definición de Proyectos de Mejora

Las Oportunidades de mejora prioritarias deben dar lugar a la definición de proyectos de mejora, para los que debería definirse:

- Objetivos a conseguir.
- Equipo de trabajo asignado y responsabilidades de sus miembros.
- Fases a desarrollar.
- Plazos de desarrollo.
- Recursos asignados.
- Información a reportar y a quién.

Nombre del proyecto	Mejora de los tiempos de espera en consulta a clientes				
Equipo asignado al proyecto	María XX XX	Responsable Á. Comercial		Responsable del equipo	
	Maite YYY YYY	Técnico Comercial			
	Juan ZZZ ZZZ	Técnico Atención			
Objetivos a conseguir	Reducir un 20% los tiempos medios de espera a los clientes				
Indicador de medida	Tiempo medio se espera				
Plazo para el desarrollo	5 meses				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fase 1:					
Fase 2:					
Fase 3:					
Otras consideraciones	<p>Cualquier necesidad de recursos para el desarrollo del proyecto será solicitada a Jaime WWW WWW.</p> <p>Se emitirá un informe mensual dirigido a Javier CCC CCC informando del avance de los trabajos</p>				

Es conveniente que se asigne a cada proyecto de mejora un directivo que actúe como tutor del mismo y facilite, en su caso, los recursos necesarios.



Asimismo, el Comité debería impulsar proyectos de mejora relacionados con el desarrollo de actividades de normalización de los procesos de la Organización en aspectos tales como:

- Desarrollo de procedimientos y protocolos de actuación.
- Establecimiento de inspecciones, auditorías, indicadores y encuestas de satisfacción.
- Aplicación de estándares de gestión tales como las cartas de servicios, normas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001...), etc.

Adicionalmente podrían definirse objetivos de calidad relacionados con el desarrollo de nuevos compromisos con los clientes, desarrollo de actividades de sensibilización, implantación de nuevos elementos de gestión, etc..

✓ **Seguimiento de los Proyectos de Mejora y de los Objetivos de Calidad**

El Comité debe realizar el seguimiento de la evolución de los proyectos de mejora tomando decisiones en cuanto a:

- Reasignación de recursos.
- Redefinición de objetivos.
- Redefinición de plazos de desarrollo.

✓ **Evaluación de Resultados Globales de la Organización**

Además, el Comité debería realizar funciones relativas al análisis de resultados globales de la Organización con la consecuente toma de decisiones de carácter general en aspectos relacionados con:

- Resultados Clave.
- Indicadores de Rendimiento.
- Medidas de Percepción.
- Cumplimiento de Objetivos.
- Comparación con los resultados los de otras organizaciones equiparables.
- Efectividad de los Enfoques y Despliegues de los Enfoques en relación a los diferentes elementos de la gestión (ver esquema REDER del Modelo EFQM de Excelencia).



3.2 Grupos de Mejora

Misión

Los Grupos de Mejora son equipos de trabajo multidisciplinares, de carácter temporal, constituidos por el Comité de Excelencia para llevar a la práctica los proyectos de mejora u otras acciones encomendadas.

Composición

Generalmente se forman por personal de la Organización que trabaja en el proceso que se quiere mejorar. También pueden formar parte de él personas pertenecientes a otras áreas de la organización, que interactúen con dicho proceso o personal experto externo.

Para liderar el equipo es conveniente la designación de un **responsable**. Éste puede ser la persona con el cargo de mayor responsabilidad, la persona que mejor conoce el proceso...

Asimismo, aunque no formando parte del equipo directamente, debería asignarse una persona de la dirección de la Unidad que **tutelara** el equipo para facilitarle su labor en aspectos relacionados con la asignación de recursos y la coordinación de las distintas áreas involucradas.

Metodología de Funcionamiento

- ✓ Deben respetarse los plazos establecidos para el desarrollo del proyecto de mejora.
- ✓ El grupo de mejora debe ser convocado por el responsable en función de las necesidades del proyecto.
- ✓ Cada uno de los miembros del equipo debe desarrollar las tareas asignadas por el responsable, reservándose las reuniones del grupo para analizar los resultados de estos trabajos y decidir las acciones oportunas.
- ✓ Las conclusiones de las reuniones del grupo deberían ser puestas por escrito por el responsable del grupo o por quién éste designe.
- ✓ El responsable debe reportar los resultados periódicamente a la persona que designe la dirección de la Organización.
- ✓ A la finalización del grupo de trabajo debería elaborarse un informe resumen del trabajo desarrollado y de las conclusiones obtenidas.



Funciones Específicas

Los pasos que generalmente deberían seguirse para el desarrollo de un proyecto de mejora son los indicados a continuación. No obstante en cada proyecto se seguirán los pasos que se consideren más convenientes.

1. Definición de la oportunidad de mejora

En primer lugar el equipo de mejora debería realizar una definición lo más clara y desarrollada posible de los objetivos que se pretenden lograr. A veces puede bastar con la definición del Proyecto establecida por el Comité de Excelencia, pero otras veces puede ser necesario una definición más detallada.

Asimismo es conveniente definir algún tipo de **indicador clave** o métrica que permita evaluar la diferencia entre la situación inicial y la finalmente conseguida tras implantar la mejora.

A modo de ejemplo, si se quiere mejorar los tiempos de espera de un servicio debería definirse uno o varios indicadores de tiempos de espera que permitan la evaluación de la situación inicial y final.

2. Análisis de la situación actual en relación a la oportunidad de mejora

Una vez establecidos claramente los objetivos del proyecto de mejora debería hacerse un análisis detallado de la situación actual. Para ello deberán llevarse a cabo las acciones que se consideren necesarias entre las cuales se destacan las siguientes:

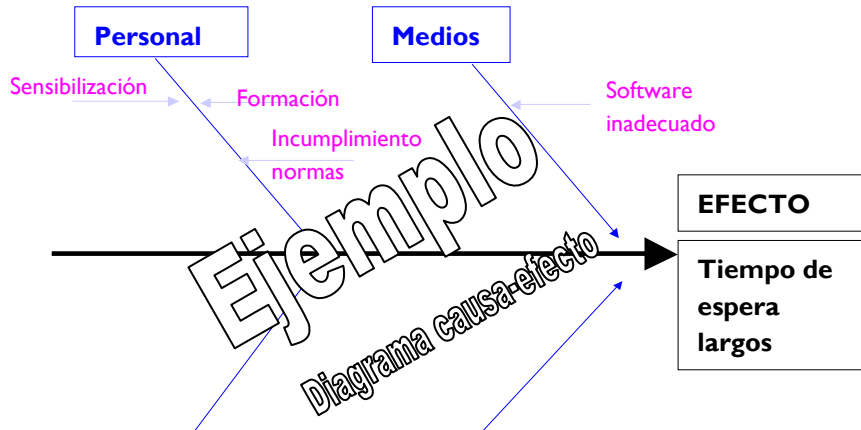
- ✓ Realización de entrevistas con las distintas personas o agentes involucrados en el proceso (personal que trabaja en el proceso, proveedores del proceso, clientes internos o externos del proceso...).
- ✓ Análisis de los informes y registros utilizados actualmente y que hagan referencia al proceso.
- ✓ Medición de los indicadores clave definidos para el proyecto, en la fase anterior, en distintas circunstancias...

Como resultado de estos análisis puede obtenerse información del tipo:

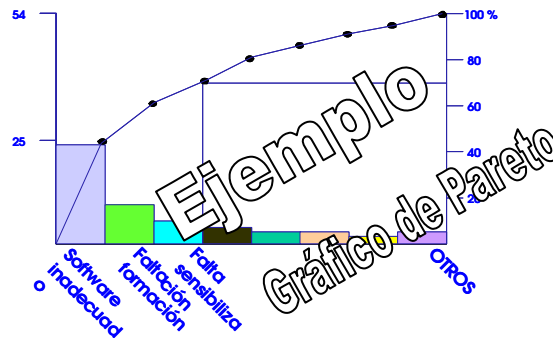
- ✓ Diagramas de flujo de los procesos involucrados.
- ✓ Tablas de medición del proceso en distintas circunstancias.
- ✓ Opiniones de los agentes intervinientes sobre los aspectos que fallan en el proceso.
- ✓ Ideas de mejora aportadas por los agentes intervinientes.



En base al estudio de la información anterior deberían identificarse aquellas causas que más negativamente influyen en la situación actual:



Finalmente debería realizarse una priorización de las causas identificadas en función a su impacto en la mejora que se pretende.



3. Definición de las acciones a implantar

Una vez identificadas las causas prioritarias, se deben determinar y planificar las acciones de mejora que se han de tomar para eliminarlas o corregirlas, así como las responsabilidades y modos para implantarlas.



Nombre del proyecto	Mejora de los tiempos de espera en consulta a clientes
Acción número 1	Mejorar el sistema informático de gestión de visitas mediante...
Responsables de implantación	Javier XXX XX
Plazos de implantación	2 meses
Recursos asignados	6.000 euros
Acción número 2	
Responsables de implantación	
Plazos de implantación	
Recursos asignados	
Otras consideraciones	

4. Implantación de las soluciones previstas

En esta fase se han de implantar las acciones previstas para lo cual puede ser conveniente realizar una implantación piloto.

Además debería medirse, en base a los indicadores establecidos inicialmente, la diferencia entre la situación inicial y la actual para **evaluar la eficacia de las acciones propuestas**.

5. Estandarización de las mejoras

Si los resultados obtenidos son satisfactorios será necesario consolidarlos para el futuro mediante las oportunas instrucciones o procedimientos y un sistema de seguimiento que permita asegurar su estabilidad en el tiempo.



3.3 Herramientas a utilizar por los grupos de mejora

Como apoyo al trabajo de los equipos de mejora existen múltiples herramientas de mejora, de entre las cuales las más conocidas y útiles son las que se identifican a continuación:

HERRAMIENTA	FASES DE UTILIZACIÓN					UTILIDAD BÁSICA
	1	2	3	4	5	
Tormenta de ideas	1	2	3			Técnica creativa empleada para generar un número grande de nuevas ideas en un grupo de trabajo.
Matrices de priorización	1	2	3			Herramienta de toma de decisiones que permite a los equipos de mejora priorizar una lista de ideas.
Diagramas causa-efecto		2				Técnica que permite identificar y clasificar las distintas causas que dan lugar a un problema o efecto específico.
Gráficos de Pareto			3			Herramienta que permite visualizar las principales causas que producen un determinado efecto.
Diagramas de flujo			3		5	Representación gráfica de la secuencia e interacción de tareas de un proceso que facilita su análisis y simplificación.
Herramientas estadísticas	1	2		4		Constituyen un conjunto de herramientas cuya principal utilidad radica en el análisis de la situación de un proceso antes y después de implementar mejoras en el mismo.

FASES DE LA MEJORA CONTINUA EN QUE SE PUEDEN UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS

1	Identificación de oportunidades de mejora.
2	Análisis de la situación actual.
3	Elección de las mejores soluciones a implantar.
4	Implementación de las soluciones y evaluación de su eficacia.
5	Estandarización de las mejoras.



Varias de estas herramientas han sido presentadas a nivel de ejemplo en el desarrollo de este procedimiento.

NOTA: Las herramientas de mejora expuestas pueden ser estudiadas en las múltiples publicaciones que existen al respecto.

4 Indicadores para la Evaluación del Proceso de Mejora Continua

Con el fin de que el Comité de Excelencia pueda evaluar la eficacia del proceso de mejora continua puede utilizar uno o varios de los siguientes indicadores:

- ✓ Número de proyectos de mejora implantados.
- ✓ Porcentaje de éxito en los proyectos de mejora.
- ✓ Índice de cumplimiento de plazos en el desarrollo de los proyectos de mejora.
- ✓ Porcentaje del personal que participa en actividades de mejora.

5 Ejemplos de posibles acciones de mejora

Se adjuntan tres ejemplos de Proyectos de Mejora, en los que se describen el objetivo, las fases de las mismas y los plazos totales y recursos.



Definir e implantar encuestas de percepción de los clientes

1. Objetivo

Conocer la percepción de los clientes acerca de los servicios que presta la Organización.

2. Fases de desarrollo

a. Definición de encuestas y criterios para la encuestación (Plazo: 2-3 meses)

El equipo de trabajo debe ser estable y constante en el tiempo, estará compuesto por XXXXX. Se baraja la posibilidad de contratar una empresa externa que colabore con la organización para esta acción. La persona responsable de la acción de mejora es XXXXXXXX.

Esta actividad incluiría:

- Definición de los distintos grupos de clientes, análisis de los servicios que se presta a cada grupo y diseño de la encuesta para cada grupo de clientes.
- Definición del tamaño de la muestra a encuestar en cada grupo de clientes.
- Definición de medios de captación (personales, telefónicas, etc.).

b. Realización de las encuestas (Plazo: 4-5 meses).

Una vez definida la base de las encuestas a realizar deberán realizarse las actividades marcadas.

c. Tratamiento de los datos obtenidos (Plazo: 1 mes).

El equipo directivo de la Organización debe realizar el análisis de la información recabada en la fase anterior.

Definir e implantar encuestas de percepción de los clientes

d. Análisis de los resultados por cada uno de los servicios y en conjunto (Plazo: 1 mes).

De este análisis podrán surgir acciones de mejora que deberán implantarse siguiendo la metodología aplicada en la reunión de Plan de Mejora.

3. Plazos y recursos

Se estima que la presente acción de mejora debe estar finalizada en un período de 10 meses desde su inicio. Para el desarrollo de esta acción será necesaria la participación del equipo directivo y puede que sea necesaria la presencia de una empresa externa especialista en la materia.



Desarrollar la gestión por procesos

I. Objetivo

Implantar la gestión por procesos en línea con la filosofía del Modelo EFQM de Excelencia.

Optimizar la prestación de los servicios, mejorando el rendimiento de los mismos.

2. Fases de desarrollo

a. Diseño del Mapa de Procesos

Se deberían considerar los siguientes aspectos:

- Identificar los procesos operativos (relacionados con la prestación de servicios), los estratégicos (dirección de la organización) y de soporte (procesos internos necesarios para la gestión).
- Identificar los procesos claves para desarrollar la misión y estrategia de la Organización.
- Identificar los procesos que recomienda EFQM (mejora continua, gestión de alianzas, comunicación interna, definición y despliegue de la estrategia...).
- Considerar los procesos existentes en la Organización.

Desarrollar la gestión por procesos

b. Evaluación de la madurez en la gestión de los procesos.

Para cada uno de los procesos convendría valorar en qué medida:

- Existen responsables asignados.
- Están claras las responsabilidades y los criterios de actuación.
- Se han definido los objetivos o estándares a alcanzar.
- Se han establecido sistemas de seguimiento y medición asociados.
- Existen procedimientos o protocolos de actuación.

c. Sistematización de procesos importantes y con menor nivel de madurez en la gestión.

Para los procesos seleccionados se deberían definir los objetivos, indicadores, responsabilidades y protocolos de actuación.

c. Implantar los documentos definidos para sistematizar los procesos.

Puesta en marcha de los procesos formalizados.

d. Difusión de la información.

Realización de actividades necesarias para la difusión de los procesos formalizados.



Desarrollar la gestión por procesos

e. Seguimiento de los procesos.

Obtención de la información relativa al resultado de los procesos, en relación a la capacidad de los mismos.

f. Evaluación y revisión.

En función de los valores relativos a los procesos, así como de la comprensión de los mismos, se debe estudiar la posibilidad de modificar los recursos, los procedimientos, las actividades de control, y cualquier otro aspecto necesario para el reconducimiento del proceso.

3. Plazos y Recursos

Para el desarrollo de esta acción de mejora es necesaria la participación de XXXXXXXX y de las personas que conozcan la actividad en cuestión, de modo que se facilite su definición.

El XXXXXX será la persona responsable de la ejecución de esta actividad de mejora.

Aproximadamente se ha estimado un plazo de 15 meses para llevar acabo esta acción de mejora.



Extremadura Empresa Excelente

Definir e implantar encuestas de percepción de los empleados

1. Objetivo

El objeto de esta acción es conocer el grado de satisfacción de las personas que forman parte de la Organización, en especial en relación con la motivación, implicación, condiciones del puesto, grado de estrés, adecuación de la formación, etc.

2. Fases de desarrollo

a. Constitución del equipo de trabajo

El equipo de trabajo estará compuesto por XXXXXX.

b. Definición de los atributos de calidad de la encuesta. Formulario de la encuesta.

Deben definirse por consenso aquellos atributos del puesto de trabajo que quieren medirse a través de la encuesta y su priorización. Una vez definidos, se realizará el formulario de encuesta para la Organización.

c. Sensibilización previa y realización de la encuesta.

Se llevará a cabo una sensibilización al personal previa a la realización de la encuesta a fin de promover una alta participación (la encuesta debe ser anónima y voluntaria).

d. Obtención de los resultados.

Una vez terminado el periodo de cumplimentación de la encuesta, los datos obtenidos deben ser tratados para obtener los resultados para cada uno de los atributos definidos. El tratamiento básico de los datos puede realizarse de manera sencilla en una hoja excel.

Definir e implantar encuestas de percepción de los empleados

e. Difusión de los resultados.

Los resultados globales obtenidos se difundirán mediante la intranet y el correo electrónico. Los resultados obtenidos se utilizarán para la toma de decisiones y como información de partida para la realización de nuevas acciones de mejora.

3. Plazos y Recursos

Se ha estimado un plazo de 10 meses, aproximadamente, para llevar a cabo esta acción de mejora, siendo XXXX el responsable de la coordinación de esta actividad.