

Implementación de un plan de mejora en la estandarización de procedimientos de trabajo en Pyme'S

M.E.S. Nancy Roxana Ruiz Chávez, M.I. Laura Leticia Vélez Hernández, M.Sc.A Carlos Roberto Ibáñez Juárez, Mariana Mora García, C. Itzel Larissa Fernández Mijangos

Resumen - El presente proyecto muestra el proceso que sigue la empresa Gabín ante la necesidad de estandarizar y documentar todos los procedimientos de trabajo en cada uno de los departamentos que la conforman. Tras una evaluación de la forma en la que se estaba llevando a cabo dicho proyecto de estandarización, se propuso un plan de mejora mediante la metodología PDCA cuyo enfoque principal es la solución de problemas ayudando a estar en constante mejora y así lograr una optimización en el proceso de estandarización dentro de la empresa. Para dicha estandarización también se tomaron en cuenta los lineamientos que se requieren para llevar a cabo un Sistema de Gestión de la Calidad, el objetivo es ayudar a garantizar que en cada departamento de la empresa existan los documentos, formatos y archivos necesarios de acuerdo a los procedimientos de trabajo que se desempeñan.

Índice de Términos - No conformidad, seguridad alimentaria, FSSC 22000, inocuidad alimentaria, acción correctiva.

I. INTRODUCCIÓN

La empresa Gabín S.A de CV fue fundada en el año 1955 con la elaboración y comercialización de cordas, 30 años después decidieron mudarse a una nave más grande e incursionar en el mercado de la comercialización de persianas, en los siguientes años tuvo un repentino crecimiento en la comercialización de este producto, las ventas año con año aumentaban, posicionándose como una fuerte competencia en el nicho de mercado, pero, este crecimiento llevo consigo varias

deficiencias en la forma de trabajo dentro de todos los departamentos que la integran, motivo principal por el que tomó la decisión de estandarizar sus procedimientos. Tras la puesta en marcha del proyecto de estandarización dentro de la empresa, Gabín se encontró con varias complicaciones de planeación, organización y estructuración; el presente proyecto se enfoca en la aplicación de un plan de mejora en la implementación de procedimientos de trabajo por medio del ciclo de mejora PDCA.

II. PROBLEMÁTICA

La empresa Comercializadora de Persianas Gabín S.A de C.V fabrica distintos tipos de persianas como enrollables deslizante, verticales, automáticas, por mencionar algunos, dentro de su portafolio también se encuentran productos tales como; cortinas, toldos, pisos y recubrimiento.

Como consecuencia de la publicación de la NOM-035-STPS-2018, la pandemia y el crecimiento de la empresa, Gabín se percató que el no tener sus procedimientos documentados ni estandarizados era un factor de riesgo, debido a que no existe ningún registro de lo que cada colaborador realiza dentro de la empresa, ni de los documentos, políticas o formatos que integran a los procedimientos.

En mayo de 2021 se tomó la decisión de implementar la estandarización de procedimientos, pero, debido a que no se realizó una correcta planeación de la forma en la que se debe llevar a cabo dicho proceso o con base a que metodología se trabajaría se presentaron varias deficiencias en la implementación.

El proyecto era llevado a cabo por el departamento de calidad, se realizaron dos capacitaciones a los involucrados, quienes eran los encargados de cada uno de los 13 departamentos, ellos eran los responsables de

la descripción de todos los procedimientos realizados dentro de sus departamentos.

El proyecto arranco el 13 de mayo de 2021, se planeó que en cada entrega llegaran a revisión 13 procedimientos, teniendo así que para el 11 de noviembre del 2021 se cumpliría con 169 procedimientos aceptados y subidos a la intranet. Tras la llegada de la segunda entrega con fecha del 06 de junio de 2021, solo se había recibido el 50% de la meta establecida y los procedimientos recibidos contaban con muchas áreas de oportunidad, además de no cumplir con los requerimientos establecidos.

De seguir con esta tendencia; de entregas erróneas, incumplimiento por parte de los colaboradores y resistencia al cambio, se pronostica el fracaso del proyecto además de que la empresa Gabín seguirá sin llevar registro alguno referente a las actividades realizadas dentro de la empresa.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora que permita cumplir con éxito la estandarización de procedimientos dentro de los departamentos que conforman a la empresa Gabín S.A de C.V de acuerdo a los criterios de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del proceso de estandarización dentro de la empresa Gabín.
- Elaborar un plan de capacitación para los involucrados en el proyecto de estandarización
- Determinar indicadores que permitan medir el éxito de la estandarización de procedimientos

IV. MARCO TEÓRICO

Para el cumplimiento del objetivo de este proyecto es necesario sustentar los temas con información referente a la gestión de calidad y estandarización de procedimientos, los cuales son un respaldo teórico para resolver la pregunta del planteamiento del problema.

A. Estandarización

La estandarización es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que estos se asemejen a un tipo, modelo o norma común.

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores,

actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con los procesos que son desarrollados dentro de las empresas, además, los estándares establecen límites de autoridad y responsabilidad, también es importante que estos sean comunicados a los empleados.

B. Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades destinadas a convertir unos elementos de entrada concretos en resultados, mediante el uso de medios y recursos - humanos, materiales, económicos- y sometidos a algún control, inspección, seguimiento y/o medición.

La norma internacional ISO 9000:2015 nombrada Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario define a un proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Para la gestión adecuada de los procesos, es necesario que las organizaciones tengan límites bien establecidos y definidos, deben contar con un sistema de control que implique medidas e indicadores internos, del funcionamiento del propio proceso, y externos, que indiquen el nivel de satisfacción del cliente, también, del ajuste de sus resultados a los estándares que las organizaciones establecen.

C. Procedimientos

Este procedimiento podrá estar documentado (escrito en papel o formato digital) o no estar en ningún sitio, pero si es necesario que se conozcan por parte de los integrantes de la empresa.

Se contempla que los procedimientos deben:

- Ser realistas
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad
- Cubrir situaciones de emergencia
- No estar expuestos a diferentes interpretaciones
- Ser de fácil comprensión
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- Definir requisitos de entrenamientos
- Establecer estándares mínimos de desempeño

Con frecuencia los procedimientos incluyen en un diagrama de flujo, además de las instrucciones escritas.

D. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo se definen como una representación gráfica de una serie de actividades ordenadas en las que se muestra la secuencia en que se llevan a cabo las tareas, así como los distintos hitos que pueden ocurrir y las rutas a seguir en cada caso.

Estos diagramas permiten identificar de forma rápida e intuitiva posibles etapas problemáticas, definir secuencias precisas y simplificar procesos altamente complejos, que descritos de forma tradicional pueden resultar ser difícil de comprender, además evitan errores como la duplicidad de tareas y permiten asignar responsabilidades de forma correcta.

Para la elaboración de los diagramas de flujo existen símbolos definidos que permiten facilitar la interpretación para quien los consulte, debido a que estos símbolos son de uso internacional.

E. Ciclo de Deming

La Organización Internacional de Normalización ISO 2015 menciona que el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.

Esta norma describe al ciclo PHVA de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

| PROCEDIMIENTO DE TRABAJO | | | |
|--------------------------|---------------------|---|---------------|
| Orden | Descripción | Responsable | Observaciones |
| 1 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 2 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 3 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 4 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 5 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 6 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 7 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 8 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 9 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 10 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 11 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 12 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 13 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 14 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 15 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 16 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 17 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 18 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 19 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 20 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 21 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 22 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 23 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 24 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 25 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 26 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 27 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 28 | Objetivo | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 29 | Alcance del Sistema | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |
| 30 | Responsables | Definir el alcance del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; | |

Fig 3: Hoja 1 Descripción de Procedimiento

V. DESARROLLO DEL PROYECTO

La Comercializadora de Persianas Gabín S.A de C.V desea estandarizar los procedimientos desarrollados dentro de los departamentos que conforman a la empresa, el proyecto arranco el 13 de mayo de 2021, en donde cada 15 días se recibiría un procedimiento por cada departamento.

Cada procedimiento se entrega mediante un documento en Excel conformado por tres hojas; en la primera hoja se coloca la descripción del Procedimiento, en la segunda hoja se coloca el Diagrama de Flujo y en la tercera hoja los Formatos implicados para llevar a cabo los procedimientos. Todos los procedimientos deben cumplir con ciertas características tales como; nomenclatura del procedimiento, nomenclatura de cada formato, detalle del puesto de trabajo de quien realiza el procedimiento y de quien realiza los pasos del procedimiento, tipo de evaluación, puntos clave, el área donde surge el procedimiento y, por último, el apartado en donde se colocan las firmas de las demás áreas involucradas.

Fig. 1. Hoja 1 Descripción de Procedimiento

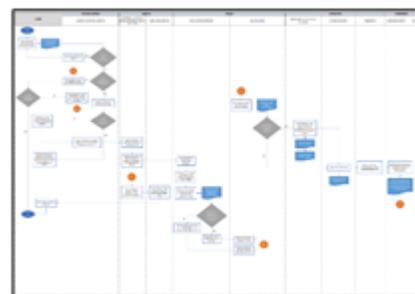


Fig. 2. Hoja 2 Diagrama de Flujo



Fig. 4. Nuevos formatos del procedimiento de acciones correctivas (Reporte de acción correctiva). Posterior a la entrega, un practicante revisa las cuestiones de forma del procedimiento y es necesario que cumpla con todas las características anteriormente mencionadas, pasando este filtro se convoca a una junta con los departamentos implicados para realizar el análisis y las mejoras necesarias, se firma de aprobación, y por último se sube a la intranet de la empresa.

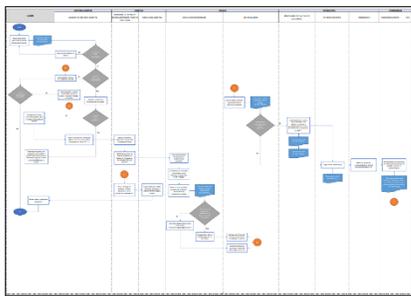


Fig 2: Hoja 2 Diagrama de Flujo

Se planeó un calendario en donde se estimó el número de entregas por fecha, concluyendo el 11/10/21 con 169 procedimientos, sin embargo, llegando la primera y segunda fecha de entrega, no llegaron los procedimientos estimados, además, dentro de su estructura la mayoría contenía errores y llegaban incompletos.



Fig. 5. Calendario de entregas

1) Planear

En la primera etapa del Ciclo PDCA se analizó la situación y se caracterizó el problema, se revisó detalladamente todos los procedimientos llegados en las primeras dos fechas de entrega, los errores coincidían en la mayoría de los departamentos por lo que se registraron el número de incidencias en una hoja de verificación, se identificó que en la mayoría de procedimientos los colaboradores tenían problemas en la elaboración de diagramas de flujo, en la estructura de nomenclaturas, en la identificación del tipo de documentos, de puestos de trabajo, y el tipo de evaluación, además no colocaban los ejemplos de formatos involucrados en los procedimientos.

| Procedimientos Gabin | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|----|
| Concepto | Mayo-Junio | | | | | | | | | | | | | | | | | Total | |
| Diagrama de Flujo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 23 |
| Nomenclatura | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 22 |
| Procedimiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| Nomenclatura DC o FT | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Identificación del tipo de documentos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 |
| Identificación de puestos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| Identificación del tipo de evaluación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| Ejemplo de DC y FT usado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |

Tabla 1. Hoja de verificación, registro de incidencia de errores o procedimientos

Posteriormente con los resultados arrojados en la hoja verificación, se procedió a realizar un Diagrama de Pareto con el objetivo de identificar cuáles son los aspectos o errores prioritarios que hay que tratar, este mostro que los errores que se les debe dar mayor prioridad son a la elaboración de diagramas de flujo, la estructuración de las nomenclaturas y la identificación de puestos.

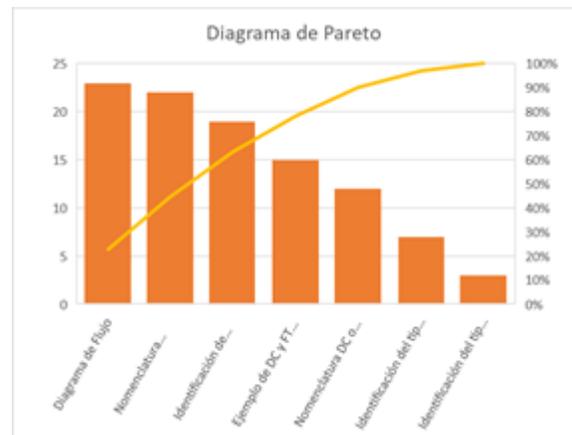


Fig. 6. Diagrama de Pareto

Tras la identificación de los problemas con mayor número de incidencias, fue necesario precisar cuáles son

las causas raíces que provocan que suceda esta situación, para ello, se preguntó directamente a los colaboradores acerca de ¿por qué no estaban cumpliendo con todos los criterios solicitados para la elaboración de los procedimientos?, el contacto con los colaboradores se realizó face to face con el objetivo de tener un mayor acercamiento con los empleados, conocerlos más a fondo e identificar las áreas de oportunidad en cada uno de ellos, para así tener un trato más personalizado y guiarlos en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Las respuestas fueron múltiples, desde la falta de tiempo, la resistencia al cambio, además de que lo consideran un trabajo extra que a ellos no les corresponde, sin embargo, al enfocarse solamente en las incidencias que ocurren con mayor frecuencia, se determinó que; en el caso de los diagramas de flujo no hubo una previa explicación de cómo se realizaba esta herramienta, además de que al ser un equipo multidisciplinario muchos no se han visto en la necesidad de elaborar alguno.

Otra causa que mencionan es que solo hubo una explicación de cómo estructurar la nomenclatura, en donde se les dijo que, para formarlas, se tomara la primera letra del nombre del departamento seguido de la primera consonante, motivo por el que las abreviaturas de las nomenclaturas comenzaron a repetirse.

Y en el caso de la identificación de puestos, los colaboradores comentan que a pesar de laborar años en la empresa no se les había asignado un puesto, por lo que se solicitó un organigrama en Recursos Humanos, pero la solicitud fue denegada debido que no existe un organigrama formalizado.

En el siguiente diagrama se resumen las causas y efectos de las áreas de oportunidad presentados en la estandarización de procedimientos.

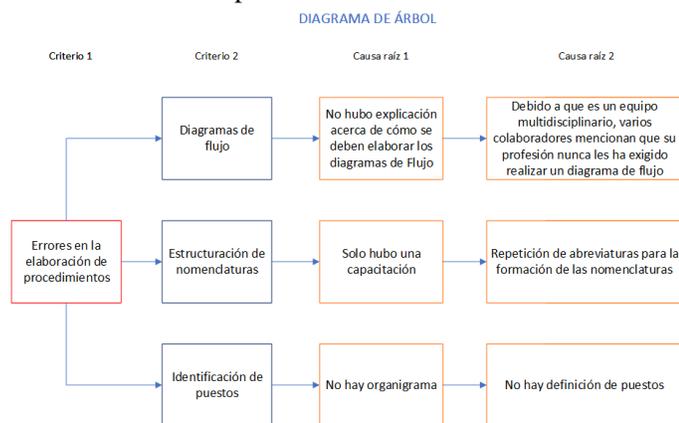


Fig. 7. Diagrama de Árbol

El siguiente paso fue trazo del plan de acción, con el análisis de los problemas, se decidió que actividades

generales se van a plantear, se determinó que serían las siguientes:

1. Realizar capacitaciones a cada departamento en donde se detalle cómo elaborar un diagrama de flujo.
2. Definir las abreviaturas de cada de cada departamento y proporcionárselas con el objetivo de que los colaboradores no las repitan, además de explicarles como es la manera de estructurarlas.
3. Realizar un bosquejo de un organigrama

2) Hacer

Se realizó un manual en donde, se detalla cómo es la manera de realizar los procedimientos, que se debe colocar en cada apartado, como se estructuran las nomenclaturas, se detallan los tipos de documentos, el tipo de evaluación y además se colocó la simbología y el significado de cada una de ellas para la elaboración de los diagramas de flujo.



Fig. 8. Manual de elaboración de procedimientos

Se realizó una tabla en donde se colocó la información necesaria con el fin de realizar la formación de las nomenclaturas, en la primera columna se encuentra el nombre del departamento, en la segunda columna están los códigos correspondientes a cada área, en la tercera columna están las sub áreas que conforman a cada uno de los departamentos y a un costado están los códigos respectivos de cada sub área. Se solicitó a los encargados de cada departamento que definieran los puestos de trabajo de los colaboradores que se encuentran a su cargo, con el fin de colocarlos en esta tabla y tener toda la información contenida en un mismo sitio.

| ÁREAS | CÓDIGO ÁREA | SUBÁREAS | CÓDIGO SUBÁREA | Puestos que lo desempeña | Referencia de Nombres |
|----------------------------|-------------|------------------------------------|----------------|--|-------------------------|
| Calidad | CL | Actividad de planta | CP | Acto de calidad | Emencia Jurado |
| | | Registros y gestiones | RS | Acto de capacitaciones | Francisca Pérez |
| | | Reportes | RE | Acto de compras | María A. Cruz |
| Compras | CM | Compras nacionales | CE | Encargado de compras nacionales | Patricia García |
| | | Compras locales | CL | Encargado de compras locales | Stelma Cárdena |
| | | Auxiliar de compras | CA | | Alma Miralles |
| Contribución Financiera | CF | Recepciones | NO | Acto de Recepciones | Sofía Gumbambila |
| | | Contabilidad y Cobranza | CN | Contador General, Cuentas por Cobrar | Eduardo Sánchez |
| | | Ingresos | IN | Encargado de Ingresos | Carlos Acuña |
| | | Solventes Departamentales, Parilla | DP | Cuentas por Cobrar Departamentales | Maribel Angel Contreras |
| | | Cobranza Departamentales, DP | DPM | Cuentas por Cobrar Departamentales, DP | María Solán Zarate |
| Contabilidad y facturación | AX | Auxiliar Contable | Genet Altuzara | | |

Fig. 9. Códigos y puestos

Se realizó documento en donde se concentraron todos los documentos, formatos y políticas que se usan en los distintos procedimientos desarrollados en la empresa, el objetivo de este concentrado es que los colaboradores puedan consultar los nombres y nomenclaturas de los documentos de todas las áreas para que no sean

renombrados de distintas maneras o se les coloque una nomenclatura distinta, este documento será actualizado semanalmente y con cada actualización se enviara a todos los participantes para que puedan consultar la información cuando lo requieran.



Fig. 10. Concentrado de formatos y Documentos

Se realiza una tabla en donde se muestra el estatus de cada procedimiento que llega a revisión, el estatus podría estar en verde que significa completo, en rojo que significa incompleto o en rosa que quiere decir que hace falta realizar ciertos ajustes.

Esta tabla sirve para llevar un control de las entregas, además de que también muestra el total de procedimientos correctos y aceptados por parte de la empresa

| UBO | RESPONSABLE | Nº | NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO | NOMENCLATURA | EFECTUADA | DIAGRAMA DE FLUJO | FORMATOS | ESTADO | NUMERO DE COMPLETOS | TOTAL DE PROCEDIMIENTOS CORRECTOS | ACEPTADO |
|--------|-------------------------|----|---|---------------|-----------|-------------------|----------|-----------|---------------------|-----------------------------------|----------|
| Caball | Marta Fern de la Suarda | 1 | Control y seguimiento de reparaciones e mantenimiento | CA-FC-PT-002A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 2 | Control de pedidos de Mantenimiento Control Calidad | CA-FC-PT-003A | SI | SI | SI | Completos | 0 | 0 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 3 | Control de pedidos FLO de venta | CA-FC-PT-004A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| Campes | Marta Fern de la Suarda | 1 | Elaboración de reportes de prestaciones de servicios | CA-FC-PT-005A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 2 | Programación de facturas para pago | SI | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 3 | Mantenimiento de copias | CA-FC-PT-006A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 4 | Mantenimiento de cambios de precios y mantención de precios de venta de servicios | CA-FC-PT-007A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 5 | Programación de prestaciones de servicios del proveedor de servicios | CA-FC-PT-008A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 6 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-009A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 7 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-010A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 8 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-011A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 9 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-012A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 10 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-013A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 11 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-014A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |
| | Marta Fern de la Suarda | 12 | Mantenimiento de prestaciones de servicios de la empresa | CA-FC-PT-015A | SI | SI | SI | Completos | 1 | 1 | 1 |

Tabla 2. Estatus de procedimientos

Para el caso de las capacitaciones, estas se aplicaron al área de compras, marketing, servicio al cliente y contraloría y finanzas, debido a que eran los departamentos que tenían mayores áreas de oportunidad. En estas capacitaciones con ayuda del manual antes mencionado, se explicó la forma de documentar los procedimientos, además de que se explicó cómo se realizan los diagramas de flujo, solicitando al final de la capacitación que cada quien realizara un diagrama de flujo sobre el proceso para realizar un café, con este ejercicio se constataría si comprendieron la información dada.

Además, este ejercicio funciono para detectar a aquellas personas que aún seguían con dudas, de esta manera se les brindo una asesoría más personalizada para atacar las áreas de oportunidad de cada persona.

3) Verificar

Durante el lapso de los meses siguientes se continuó llevando el registro de las incidencias de errores en las entregas de los procedimientos, para así conocer los efectos que tuvieron las mejoras realizadas, fue así como se obtuvieron los siguientes resultados.

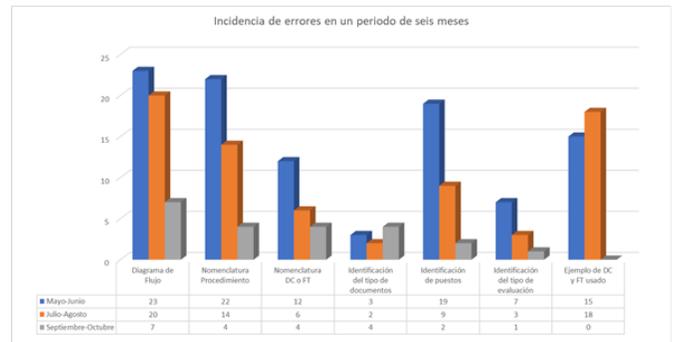


Fig. 11. Incidencia de errores en un periodo de 6 meses

Los resultados se registraron por periodos, es decir, el periodo mayo-junio corresponde al periodo de diagnóstico en donde no existían mejoras, los siguientes periodos corresponden a julio-agosto y septiembre-octubre en donde ya habían sido aplicadas las mejoras

4) Actuar

Analizando los resultados obtenidos con respecto a las metas esperadas, se determinó que, si se obtuvo mejoras respecto a los errores en las entregas, no obstante, no todos los departamentos cumplieron con la entrega de un procedimiento cada quince días, motivo por el que se tomaron acciones para corregir esta situación, entre ellas se encuentran:

1. Cada lunes se recuerda vía extensión telefónica a todos los departamentos a cerca de la fecha de entrega, un día antes de la fecha de entrega se envía un correo electrónico volviendo a recordar, además, de que un día posterior a la fecha de entrega se comparte un reporte sobre el avance de todos los departamentos para que conozcan la situación del proyecto.
2. Se solicitó la intervención de dirección general para persuadir y sensibilizar acerca de la cultura organizacional y el cumplimiento.

Es importante destacar que la metodología aplicada solo tuvo un enfoque específicamente en la situación de las áreas de oportunidad en las entregas de los procedimientos, sin embargo, conforme el proceso de estandarización ha ido en progreso se han determinado otras actividades que permitirán un desarrollo óptimo del proyecto de estandarización, entre ellos se encuentra que:

1. Se llevó a cabo el bosquejo del organigrama de la empresa, el objetivo de este fue representar de manera gráfica la división jerárquica que tiene la empresa, brindando un marco acorde a la estrategia empresarial el cual servirá para dimensionar mejor la organización y para estudiar su crecimiento natural.
2. Se realizó un formulario de control, en donde se registra que departamentos tienen acceso a los procedimientos debido a temas de confidencialidad, posteriormente este reporte se envía al jefe de sistemas para programarlo en la intranet

Fig. 12. Control de acceso a procedimientos

3. Se diseñó un formato, en donde se llevará el control de cambios y modificaciones futuras en los procedimientos, solo en caso de que llegaran a existir. En los procedimientos se contemplan las versiones, sin embargo, aún no se había planeado como sería el control de estas cuando ocurrieran.

| COMERCIALIZADORA DE PERSIANAS GABÍN S.A DE CV | | | |
|---|--------------|--------|-------------------|
| Estandarización de Procedimientos | | | |
| CONTROL DE CAMBIOS | | | |
| Nombre de procedimiento | Nomenclatura | Área | Fecha de creación |
| Versión de documento | | | |
| Fecha de actualización | | | |
| Detalle de cambios: | | | |
| Aprobación | | | |
| Revisó: | Puesto: | Firma: | |
| Autorizó: | Puesto: | Firma: | |

Fig. 13. Formato control de cambios

4. Para la determinación de indicadores es necesario un trabajo colaborativo en cada departamento, donde se defina que se va a medir, describir el indicador, determinar la fórmula matemática del indicador, definir las fuentes en donde se extraen los datos y determinar las especificaciones para la comparación.

Para esto es muy conveniente que los indicadores propuestos cuenten con una ficha técnica para su adecuado seguimiento y evaluación, la propuesta es la siguiente.

| FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR | | | |
|------------------------------|----------------|--------------|--------------------------|
| Nombre del indicador: | | | |
| Descripción del indicador: | | | |
| Dimensión a medir: | Eficiencia () | Eficacia () | Calidad () Economía () |
| Datos del Proceso que mide | | | |
| Nombre del proceso: | | | |
| Departamento responsable: | | | |
| Jefe de departamento: | | | |
| Datos técnicos del indicador | | | |
| Fórmula o metodo de cálculo: | | | |
| Unidad de medida: | | | |
| Periodicidad de medición | | | |

Fig. 13. Ficha técnica del indicador

Cabe destacar que esta idea solo es una propuesta, a pesar de que ha sido aceptada, quedará en espera hasta inicio del año 2022 debido a la carga de trabajo, además de que ahorita es prioritario que el proceso de estandarización quede completo en un 100% en todos los departamentos.

VI. RESULTADOS

Después de un periodo de seis meses la comercializadora de persianas Gabín logró estandarizar un porcentaje de los procedimientos de trabajo desarrollados, por medio de reuniones con los departamentos involucrados se aprobaron los procedimientos, y posterior al visto bueno se subieron a la intranet de la empresa. El personal autorizado tendrá acceso a la página para así consultar la información necesaria.

A continuación, se muestra la primera vista de la intranet, en donde se encuentran los nombres de los departamentos, y en seguida están enlistados las subáreas que conforman a cada uno de ellos.



Fig. 14. Vista de intranet

Al seleccionar el departamento de interés, se desglosa una lista con los nombres y nomenclaturas de los procedimientos



Fig. 15. Vista 2 de intranet

Por último, al seleccionar el procedimiento de interés, inmediatamente la página re direcciona a un documento en PDF que contiene la descripción de todo el procedimiento.

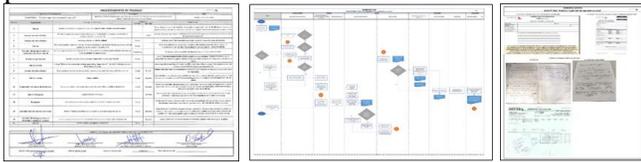


Fig. 16. Vista 3 de intranet

Al enfocarse en resultados cuantitativos a fecha del 11 de noviembre de 2021 se cuenta con 90 procedimientos estandarizados de los cuales 50 de ellos ya están firmados y subidos a la intranet de la empresa.

VII. CONCLUSIÓN

Al llevar a cabo la estandarización en la empresa Gabín se presentaron varios conflictos, no obstante, al aplicar la metodología de PDCA permitió auxiliar al proyecto, debido a que los procesos administrativos tienen una alta carga de actividades manuales, se requirió describirlas detalladamente además de complementarlas con un diagrama de flujo en los cuales se describiera la secuencia de las actividades y las responsabilidades del personal y áreas que participan.

Este proyecto requirió de la colaboración de todos los departamentos, en todas las etapas de elaboración desde la descripción de los procedimientos, la revisión, corrección y autorización de los mismos a nivel dirección, gerencia y coordinación, otro aspecto importante es la difusión que realizó la empresa por medio de las capacitaciones dadas, y el acceso a la intranet en donde los departamentos involucrados tienen a su disposición la consulta.

Finalmente, tras el análisis de todo el proceso y de los resultados obtenidos en los registros llevados a cabo, se obtuvo una considerable mejoría en cada una de las incidencias mencionadas, sin embargo, la meta establecida cuando arranco el proyecto no se cumplió, pero, la empresa desea continuar con el proyecto a pesar de las circunstancias, solo será necesario ajustar los

tiempos que ya se tenían contemplados y realizando una mayor persuasión para involucrar al personal con el objetivo de que colaboren de una manera más comprometida para así cumplir con la meta.

REFERENCIAS

- [1] Andalucía, J. d. (2001). Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales . Sevilla: Consejería de Salud.
- [2] Frett N. (2013). Fomenta la Pasión por la Excelencia. Obtenido de Blog de Nahun Frett: <https://nahunfrett.blogspot.com/2013/07/fomenta-la-pasion-por-la-excelencia.html>
- [3] Economía, S. d. (30 de Diciembre de 2015). ¿Qué es la estandarización? Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion>
- [4] Harrington, H. J. (1994). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- [5] Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Obtenido de: <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/>
- [6] Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad —
- [7] Fundamentos y vocabulario. Obtenido de: <https://saf.uas.edu.mx/pdf/Certificacion.pdf>
- [8] Pública, S. d. (2016). Estandarización y Mejora Continua de Procesos. México .
- [9] Sánchez, J. P. (2012). Propuesta de Estandarización de Procesos Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional.
- [10] Torres, I. (Febrero de 2020). ¿Cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento? Obtenido de IVE Consultores: <https://iveconsultores.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- [11] Frett N. (2013). Fomenta la Pasión por la Excelencia. Obtenido de Blog de Nahun Frett: <https://nahunfrett.blogspot.com/2013/07/fomenta-la-pasion-por-la-excelencia.html>