

**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mécánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**



**Trabajo de Diploma para optar por el grado académico de
Ingeniero Industrial**

**Título: Organización por procesos en la Unidad
Empresarial de Base Lavandería AT Comercial
Centro**

Autora: Yusleidy Sánchez Afonso

Tutoras: MSc. Ing. Suyen Lugones Núñez

Ing. Lesly Diaz Cañizares

Santa Clara, 2016

Pensamiento



La vida es una serie de colisiones con el futuro; no es una suma de lo que hemos sido, sino de lo que anhelamos ser.

José Ortega y Gasset

Dedicatoria



Dedico este trabajo:

*A mi hija por
ser el regalo más preciado que me ha dado Dios.*

*A mis padres por
ser mi luz y brindarme todo su amor.*

*A mi hermana por
compartir su vida conmigo y darme todo su apoyo.*

Agradecimientos



✚ A Dios que me ha permitido cumplir mi sueño de convertirme en profesional y madre al mismo tiempo.

✚ A Annie Lixt, mi pequeña hija, por ser la musa de toda inspiración y por ser la razón de construir un futuro mejor.

✚ A mis padres Marta Julia y Juan José por enseñarme que todo en la vida es sacrificio, que todo se alcanza con abnegación y decoro; que para sentir la brisa en la cumbre es necesario escalar la montaña. En fin, por enseñarme tantas cosas que nunca acabaría de agradecerles.

✚ A mis tutoras Suyen y Lesly por brindarme parte de su tiempo, por sus consejos y correcciones; sin ellas la consecución de este trabajo no se hubiese podido lograr.

✚ A mis amistades y personas más allegadas: Adriana (...), Lisleisy, Dialaisy, Dianelys, Giselle, René, Lianet, Rosmery, Fenia, Geidy, Sandra, Yilian y Aydeydis por ser compañeros extraordinarios.

A todos mis más sinceros agradecimientos...

Resumen



Resumen

La presente investigación se realiza en la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro, ubicada en el municipio de Caibarién en la provincia de Villa Clara; con el objetivo de realizar una organización por procesos en esta institución. Para cumplir de este propósito se parte de una revisión bibliográfica del tema a nivel nacional e internacional sobre diferentes aspectos de la gestión de la calidad y la organización en procesos, que facilita la selección del procedimiento para la gestión por procesos propuesto por Nogueira Rivera (2002), teniendo en cuenta las normas y regulaciones vigentes en este sector. Posteriormente se desarrolla una caracterización de la situación actual de la institución que permite la familiarización para poder hacer la organización y documentación de sus procesos. En la recolección y análisis de la información se utilizan diferentes técnicas y herramientas, entre las que se encuentran: entrevistas, diagramas de actividades, encuestas, observación directa, consulta de documentos, entre otros, que ofrecen veracidad y rigor a la investigación. El procedimiento se aplica a todos los procesos de la lavandería, pero por el tiempo de la investigación solo se documentan los procesos operativos a través de sus fichas y considerando los nuevos requisitos de la NC ISO 9001:2015.

Summary



Summary

This research is carried out in the Base Business Unit AT Laundry Mall, located in the municipality of Caibarien in the province of Villa Clara; with the aim of making an organization by processes in this institution. To fulfill this purpose is part of a literature review on the subject at national and international level on different aspects of quality management and organization processes, which facilitates the selection process for process management proposed by Nogueira Rivera (2002) taking into account the rules and regulations in this sector. Then a characterization of the current situation of the institution that allows familiarization develops to make the organization and documentation processes: interviews, activity diagrams, surveys, direct observation, consultation documents, among others offering a scientific research support: the collection and analysis of information different techniques and tools, including those that are used. The procedure applies to all processes in the laundry, but by the time of the investigation only operative processes are documented through their records and considering the new requirements of the NC ISO 9001: 2015.

Índice



Índice de contenidos

Introducción	1
Capítulo 1: Revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos en organizaciones de apoyo al turismo.....	4
1.1 Introducción	4
1.2 Gestión de la calidad	4
1.2.1 La calidad. Evolución y generalidades	5
1.2.2 Gestión de la Calidad. Características	5
1.3 Gestión por procesos.....	10
1.3.1 Procesos	10
1.3.2 Gestión por procesos. Características	12
1.4 Herramientas para gestionar procesos	14
1.4.1 Herramientas para organizar procesos.....	14
1.4.2 Herramientas para documentar procesos	16
1.4.3 Herramientas para medir procesos	16
1.4.4 Procedimientos para gestionar procesos.....	18
1.5 Gestión de la calidad en organizaciones de apoyo al turismo	19
1.6 Gestión por procesos en lavanderías	21
1.7 Conclusiones parciales del análisis bibliográfico.....	24
Capítulo 2: Organización por procesos en la U.E.B. Lavandería AT Comercial Centro. 26	
2.1 Introducción	26
2.2 Caracterización de la U.E.B Lavandería AT Comercial Centro.	26
2.3 Aplicación del procedimiento de Nogueira Rivera (2002)	28
2.3.1 Formación del equipo de trabajo y planificación del proyecto.....	29
2.3.2 Listado de los procesos de la empresa	31
2.3.3 Identificación de los procesos relevantes	32
2.4 Documentación de los procesos operativos	34
Conclusiones generales	42
Recomendaciones.....	43
Bibliografía	44

Introducción



Introducción

El dinamismo existente en la gestión empresarial, los logros científico-técnicos alcanzados, así como el aumento de la competencia han influido de forma directa en que la gestión de la calidad constituya hoy una variable de competitividad para las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado. Se considera entonces que esta orientación ha pasado a ser una condición ineludible para el logro de los objetivos, principalmente a la hora de minimizar la diferencia entre la oferta, perfeccionar los requisitos y satisfacer las expectativas de los clientes.

Para las instituciones prestadoras de servicio las satisfacciones del cliente se han convertido en una de las metas más significativas, por lo que se trata de implementar un sistema de calidad que se adapte a las necesidades operativas y financieras de cada organización, así como los requerimientos prácticos y personales de cada consumidor. La organización basada en los procesos es uno de los retos a los que se enfrentan las instituciones de apoyo al turismo como vía para el logro de la excelencia de sus servicios, con un efecto positivo en el desarrollo económico del país.

La Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro (en lo adelante U.E.B Lavandería) es una entidad que brinda servicios de lavado y arrendamiento de lencería a los hoteles del destino turístico "Cayo Santa María " ubicados en la Cayería Norte y perteneciente a la provincia de Villa Clara, así como a otros clientes.

De lo anteriormente planteado se origina la situación problemática de la investigación, que radica en que actualmente a pesar de ser una instalación con tecnología de avanzada y gran prestigio, con reconocimiento a nivel nacional; se han estado presentando dificultades asociadas a un desempeño por funciones que provoca la reproducción innecesaria de actividades, evidenciándose un exceso de información que influye de forma negativa en el tratamiento integral de los problemas y la toma de decisiones, factores que afectan directamente el enfoque al cliente dentro de esta organización.

Derivándose como problema de investigación: la ausencia de una herramienta metodológica para organizar por procesos la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro no permite el desarrollo adecuado de sus servicios, afectando la toma de decisiones en el centro.

Para resolver este escenario se propone como objetivo general aplicar un procedimiento para organizar por procesos la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro definiendo para los mismos sus interrelaciones, responsables y la documentación necesaria, contribuyendo a mejorar la calidad de los servicios que brinda esta institución.

Este objetivo general se despliega en los objetivos específicos siguientes:

- Seleccionar un procedimiento para organizar por procesos la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro acorde a sus características.
- Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto, con alcance a los procesos operativos de la lavandería.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se utilizaron métodos y técnicas que brindan un soporte científico a la investigación, entre los que se encuentran: entrevistas, observación directa, consultas de documentos de la entidad, tormentas de ideas, diagramas de flujos, fichas de proceso, encuestas, entre otros.

La investigación que se proyecta posee un valor teórico, metodológico y práctico, los mismos se exponen a continuación:

Su valor teórico está dado por la posibilidad de construir un marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre gestión de la calidad y organización por procesos que se puede utilizar como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema y para la capacitación de los trabajadores en el objeto de estudio práctico.

El valor metodológico radica en que la organización puede contar con una guía a seguir que le permite organizar por procesos la institución prestadora de servicios de apoyo al turismo, la cual puede ser aplicada a otras organizaciones con características similares, realizando las adecuaciones correspondientes.

Por otra parte, el valor práctico está en la validez y factibilidad de poder implementar satisfactoriamente, el procedimiento seleccionado, el cual permite solucionar deficiencias organizativas (se define los responsables de cada proceso, delimitándose bien las actividades que le corresponden a cada quién y el vínculo de las mismas con otras), se facilita el conocimiento interno repercutiendo positivamente en la toma de decisiones.

La investigación está estructurada en dos capítulos, en el primer capítulo se realiza un análisis bibliográfico donde se recogen los fundamentos sobre calidad, gestión de la calidad

con sus principios y procesos que la integran. Se consultan también técnicas, herramientas y procedimientos para realizar la organización de procesos, así como su aplicación en instituciones de apoyo al turismo. El análisis de la literatura consultada facilita seleccionar el procedimiento de Nogueira Rivera (2002). Posteriormente en el segundo capítulo se parte de una caracterización general del centro para lograr una adecuada familiarización con el objeto de estudio; aplicando la herramienta seleccionada que permite seguir un orden lógico de actividades, posibilitando lograr de forma sencilla y satisfactoria la organización en los procesos claves de esta institución.

Se incluyen además las conclusiones generales y las recomendaciones, para darle continuidad a la investigación. Por último, aparece en este material las referencias de la bibliografía consultada y los anexos que contribuyen a la mejor comprensión del estudio.

Capítulo 1



Capítulo 1: Revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos en organizaciones de apoyo al turismo

1.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo realizar un estudio bibliográfico que cree las bases teóricas para desarrollar la investigación. Para ello se consultó bibliografía especializada y actualizada tanto nacional como internacional. La estrategia que se sigue para desarrollar esta etapa del estudio se muestra en la Figura 1.1.

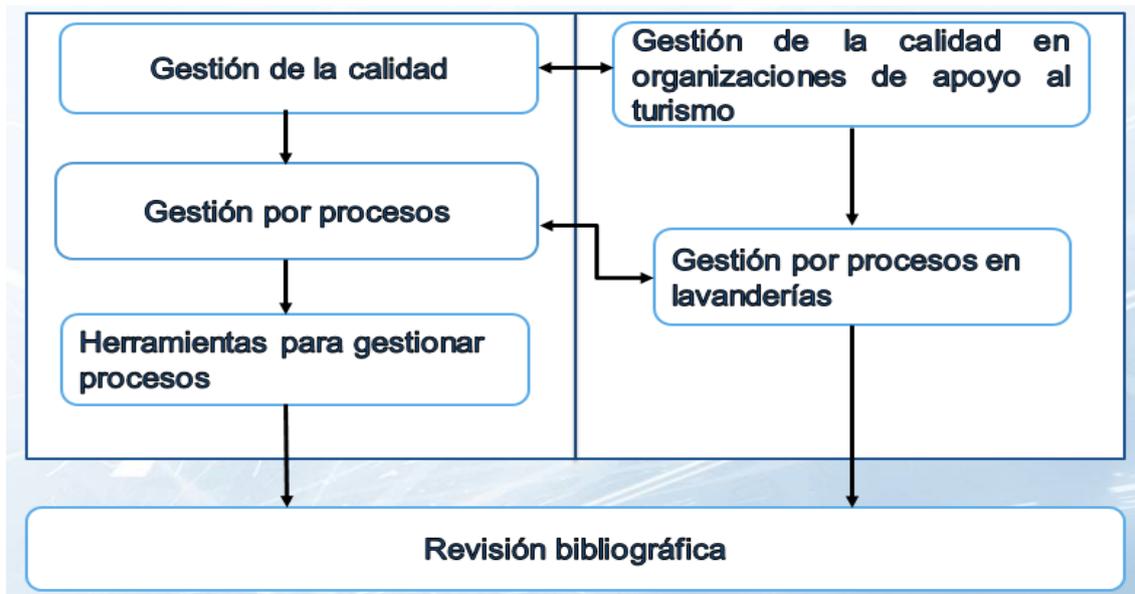


Figura 1.1: Hilo conductor de la revisión bibliográfica.

Esta primera etapa sirve de sustento teórico para el análisis que se realiza en el objeto de estudio práctico, haciendo énfasis en: la gestión de la calidad, gestión por procesos, herramientas para gestionar procesos, y su aplicación en las organizaciones de apoyo al turismo, específicamente en lavanderías; elementos claves para el desempeño exitoso de este estudio.

1.2 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad es una de las disciplinas más abordadas en el mundo empresarial, ya que su correcta utilización intensifica la competencia en el mercado y hace una buena imagen de la empresa; lográndose productos y servicios cada vez más enfocados en el cliente. De ahí la importancia del estudio de la calidad y su evolución y desarrollo.

1.2.1 La calidad. Evolución y generalidades

El término calidad ha experimentado modificaciones a lo largo de su evolución histórica. Esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y por ende, a la sociedad, y cómo se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de esta meta. Para mayor información en el Anexo 1 se muestran las etapas, conceptos y finalidad de la evolución de la calidad.

Según González (2005) la Calidad es una ciencia porque tiene principios, conceptos, y definiciones que la hacen diferente a la hora de estudiarla. Es preciso entonces conocer los hombres que en el mundo han estudiado y trabajado esta ciencia con el fin de gestionar la calidad dentro de las empresas, estudiar sus filosofías y llegar a conclusiones de cómo la calidad debe ser aplicada en cada país, dentro de las diferentes ramas. Un análisis de los principales conceptos ofrecidos por los más consultados se ofrece en el Anexo 2.

Aún no se ha publicado ningún borrador de la actualización de la norma ISO 9000, por ese motivo y considerando lo que expone la NC-ISO 9001:2015 en su apartado 3 (pues es lógico que también se actualice la norma de fundamentos y vocabulario para adaptarse y ser material de apoyo y de consulta de esta nueva propuesta de norma) considerando este aspecto se toma como base la propuesta por la NC ISO 9000:2000 que refiere que calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Para todas las organizaciones el término de calidad no es un elemento aislado ni se analiza de la misma manera, pero en lo que si coinciden todas es en la necesidad de su gestión para la consecución de metas.

1.2.2 Gestión de la Calidad. Características

La Gestión de la Calidad es una disciplina de gestión que utilizan las empresas con el objetivo de buscar una mayor satisfacción al cliente. Esta determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades de la organización. Se implanta a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad. En este epígrafe se analizarán aspectos como: definiciones de Gestión de la Calidad, Trilogía de Juran y Gestión de la Calidad desde la perspectiva de la norma ISO 9001:2015.

La Gestión de la Calidad ha evolucionado en cuanto a su orientación y según los japoneses los límites se han establecido en: calidad en el producto, calidad incorporada

en el proceso y calidad en todo el sistema empresarial. En el Anexo 3 se pueden visualizar las características de la Gestión de la Calidad en sus diferentes orientaciones.

A través de Oquendo (2012) se da a conocer que se la Gestión de la Calidad es el aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa. Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de la Calidad.

Gestión de la Calidad según la ISO 9000 del 2005 se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

Según Yacuzzi (2003) Juran promovió la aplicación de métodos estadísticos a la mejora de la calidad además de desarrollar la trilogía de la calidad, que atiende a sus tres procesos básicos: la planificación, el control y la mejora. Estos procesos se esquematizan en la Figura 1.2, que tiene como ejes el tiempo y el costo de la mala calidad.

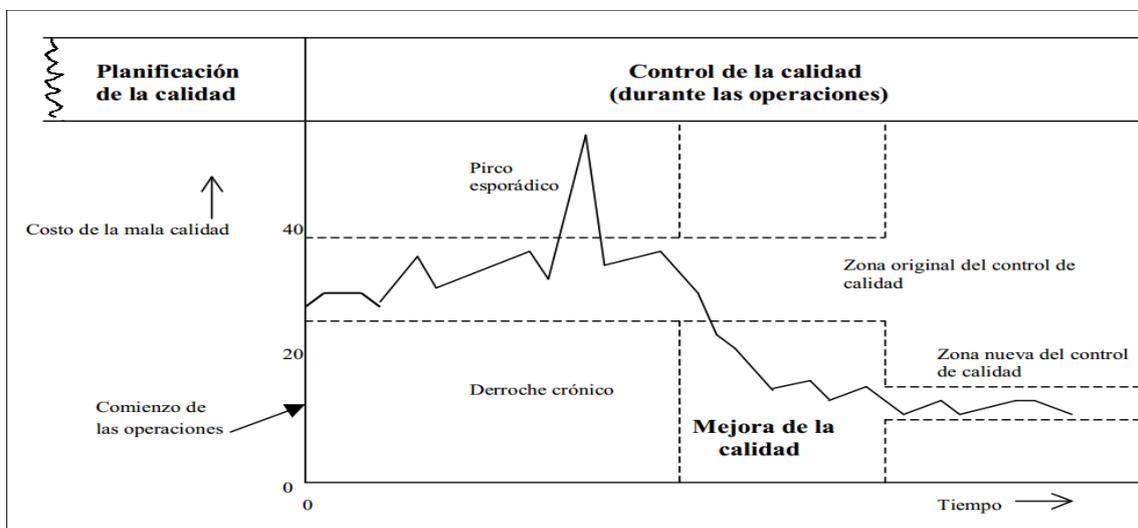


Figura 1.2: La trilogía de Juran. Fuente: (Yacuzzi, 2003)

Este mismo autor unido a la representación gráfica da a conocer que, antes de la etapa operativa, existe una etapa de planificación de la calidad, durante la cual se establecen niveles porcentuales aceptables de defectos en la producción, siguiendo la tradición del control estadístico de procesos. El objetivo de la trilogía es desarrollar productos y procesos que cumplan con los requerimientos de los clientes. Se determina, en primer lugar, quién es el cliente y qué necesita, a fin de planificar productos adecuados y desarrollar los procesos de fabricación. Los planes resultantes se convierten en planes operativos. En esta etapa se consideran aspectos del costo de la calidad.

Durante las operaciones, el control se realiza según la metodología del control de procesos, evaluando la calidad producida por el sistema y cerrando, si existiera, la brecha entre los resultados y los objetivos. La etapa de control requiere del personal un buen dominio estadístico y técnico, que incluye la aplicación de métodos para la resolución de problemas. En general, en la producción de bienes y servicios se dan costos innecesarios debidos al derroche crónico. Existe allí una oportunidad de mejora, que se realiza en la tercera etapa de la trilogía.

En la etapa de mejora se reduce el nivel de defectos (y, por ende, de derroche) para llevar al proceso a una nueva etapa de control estadístico. El ideal es lograr una calidad con niveles sin precedentes. Para ello se debe establecer una estructura adecuada para el perfeccionamiento de la calidad, que identifique necesidades específicas de mejora y que permita formar equipos de proyecto para lograrla. Estos equipos deben contar con los recursos y el entrenamiento necesario para planificar los cambios y llevarlos a la práctica. A partir de la etapa de mejora el sistema se retroalimenta con las lecciones aprendidas.

La Gestión de la Calidad se ha definido de diversas maneras a través de diferentes autores, los cuales se han centrado en los objetivos de sus organizaciones; sin embargo, en la actualidad muchas empresas se rigen por las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) vigentes.

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para

proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Según la norma ISO 9001:2015 la adopción de un sistema de gestión de la calidad en la actualidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad

En la norma ISO 9001:2015 el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. Puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 1.3 ilustra cómo pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

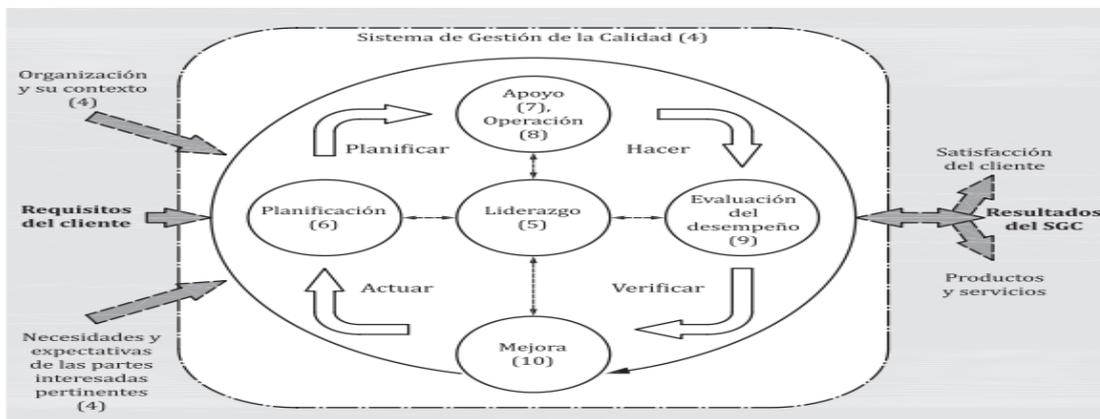


Figura 1.3: La Gestión de la Calidad según el ciclo PHVA. Fuente: NC ISO 9001:2015

Esta misma norma describe plantea que el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- 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.

La norma ISO 9001:2015 se basa en los principios de la Gestión de la Calidad descritos en la Norma ISO 9000 estableciéndose modificaciones en su enfoque que le permite una mayor adaptación de los mismos debido a su revisión. En la ISO 9000:2015 se han experimentado cambios en cuanto a los principios con respecto a la ISO 9000:2005 como se muestra en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1: Comparación entre los principios de la NC ISO 9000:2005 y la NC ISO 9000:2015

No	NC ISO 9000:2005	NC ISO 9000:2015	Variación
1	Enfoque al cliente	Enfoque al cliente	Se mantiene con un enfoque más integrador
2	Liderazgo	Liderazgo	Hace un énfasis mayor en el papel del liderazgo para el logro de la calidad
3	Participación del personal	Compromiso de las personas	Busca un nuevo enfoque al incluir el compromiso del personal
4	Enfoque basado en procesos	Enfoque a procesos	Se enfocará la organización a sus procesos para desarrollar sus estrategias, todo se monta sobre los procesos
5	Enfoque de sistema para la gestión	Se elimina	Lo considera ya implícito en los demás
6	Mejora continua	Mejora	La mejora como un término más abarcador
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones se tomarán de acuerdo a las evidencias del suceso ocurrido en la organización
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Gestión de las relaciones	Deben de gestionarse las relaciones no solo de los proveedores si no de todas las partes implicadas

Los principios deben ser desarrollados de forma eficiente en cada una de las organizaciones, pues de ello depende el logro de los objetivos estratégicos y el

funcionamiento óptimo del sistema de Gestión de la Calidad. Todos son importantes, sin embargo, la norma hace énfasis en el logro de un adecuado enfoque a procesos ya que este principio permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. Es por ello que la gestión por procesos debe ser una opción de toda empresa, pues no se abandona la estructura, solo que esta se vuelve más flexible y se adapta a las nuevas circunstancias ya que el proceso agrega valor y transforma.

1.3 Gestión por procesos

Para llevar a cabo una correcta gestión por procesos es necesario inicialmente realizar un estudio referido a los procesos; para de esta manera conocer en qué consisten, sus clasificaciones dentro de la organización, así como sus características principales.

1.3.1 Procesos

Según Zaratiegui (1999) los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

El concepto de proceso ha ido cambiando con el transcurso de los años. La tabla del Anexo 4 muestra un conjunto de conceptos emitidos por diferentes autores desde los años 1990 hasta el 2007 evidenciándose su evolución.

La norma ISO 9000:2015 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados como se muestra en la Figura 1.4.

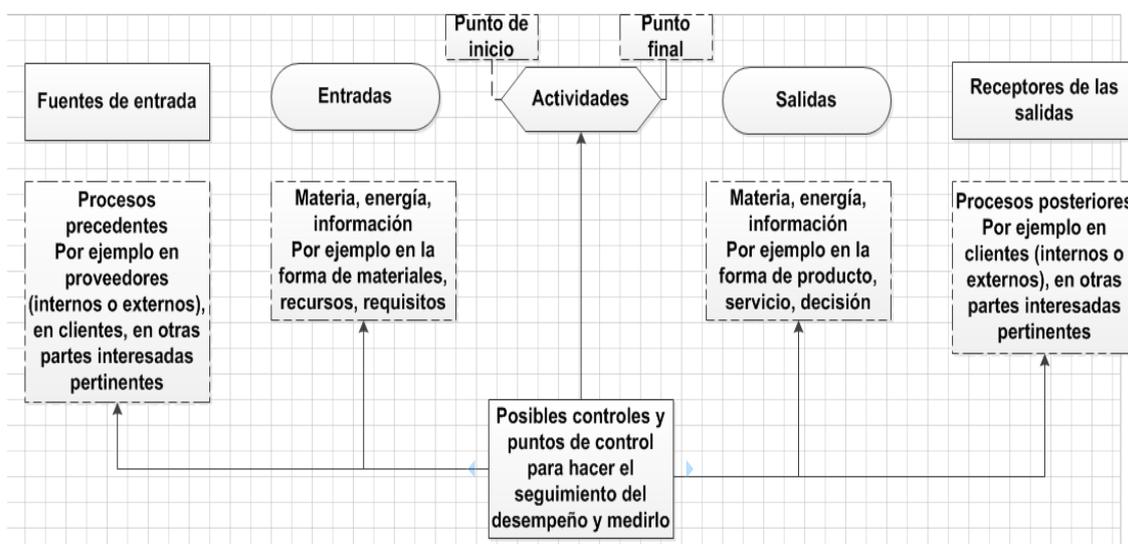


Figura 1.4: Representación esquemática de los elementos de un proceso. Fuente: NC ISO 9001:2015

Una de las definiciones más abarcadoras con la cual se coincide por su actualidad y flexibilidad, ya puede vincularse tanto a empresas de manufactura como entidades de servicios, es la expuesta por Rivera et al. (2004) donde plantea que los procesos son “una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (input) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”.

Según Campo (2004) los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes

- Están orientados a: obtener resultados, crear valor para los destinatarios (clientes) y dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

Según el autor mencionado anteriormente los parámetros que definen un proceso son:

- Agentes del Proceso (clientes, proveedores, responsable o propietario del proceso, otros agentes implicados).
- Elementos del Proceso (entradas o “inputs”, medios, recursos, salidas o “outputs”, sistema de control, alcance o límites del proceso).

Clasificación de los Procesos

Según (Arcelay (1999)) los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Claves y de Apoyo

Procesos Estratégicos: permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes

a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización. Ejemplo: el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

Procesos operativos: son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. Ejemplo: el proceso de aprovisionamiento, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

Procesos de Apoyo: *en* este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación.
- Auditorías Internas.
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas.
- Formación.
- Proceso informático.
- Proceso de logística.
- Otros

Los procesos por sí solo no responden al funcionamiento óptimo de las organizaciones, es necesario interrelacionarlos, pues en la obtención de un producto o servicio intervienen todos, de ahí la necesidad de gestionarlos.

1.3.2 Gestión por procesos. Características

La gestión por procesos parte de la necesidad de alinear los procesos con la estrategia, la misión y los objetivos de la institución según Moreira (2013) y Torres (2014), y el fundamental protagonista en la ejecución son los propios procesos empresariales como expone Suarez (2011). Por ello, el punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran

según Balcázar and Lagunas (2013) y Nariño et al. (2013). De aquí que Cuza (2013) da a conocer que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados siempre que tenga presente a sus clientes al diseñar y estructurar sus procesos. En el Anexo 5 se muestran otras definiciones ofrecidas por diferentes autores sobre el término Gestión por Procesos, además en la Figura 1.5 se muestra una representación esquemática de dicho concepto.

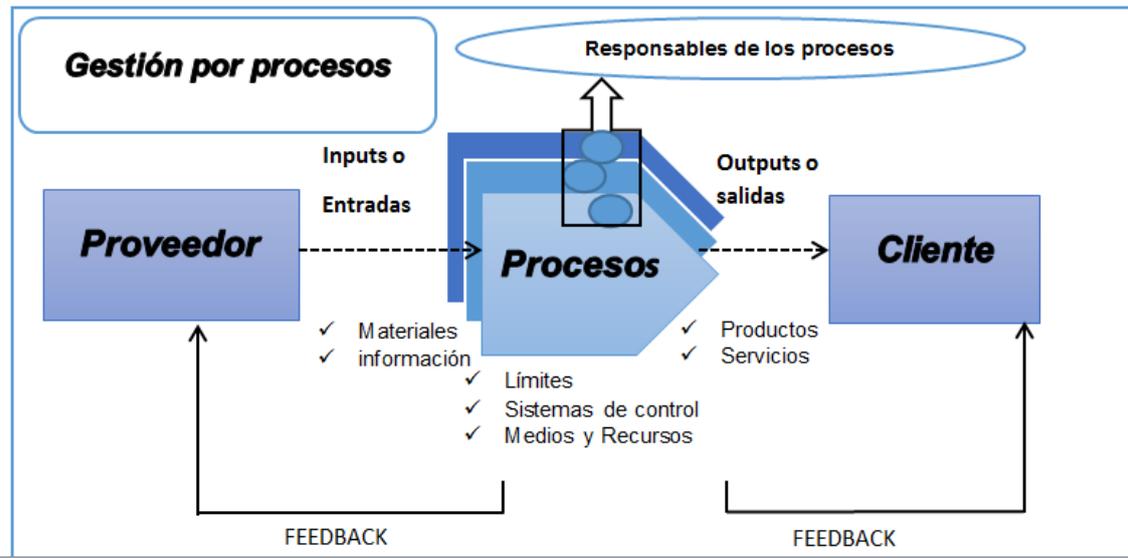


Figura 1.5: Representación esquemática de la gestión por procesos. Fuente: Campo (2004)

Según la NC ISO 9001:2015 la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo P.V.H.A.

Según Zaratiegui (1999) la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- El logro del desempeño eficaz del proceso

- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la informa Los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos, por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos y por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión.

1.4 Herramientas para gestionar procesos

Las herramientas para gestionar procesos constituyen la base de la gestión por procesos, pues facilitan la visualización y el estudio de los mismos. Este epígrafe se referirá a mostrar herramientas para organizar, documentar, medir, así como procedimientos y métodos de gestión que permiten estudiarlos.

1.4.1 Herramientas para organizar procesos

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos según Sanz et al. (2002) surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, la cual constituye la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de proceso según el autor citado anteriormente y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. En la Figura 1.6 se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones.

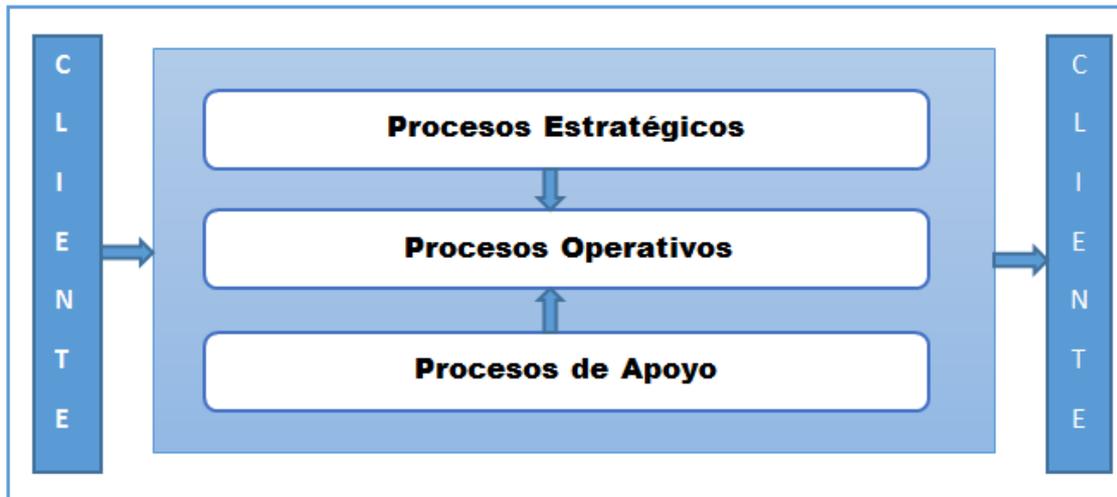


Figura 1.6: Tipos de agrupaciones de procesos en el mapa de procesos. Fuente: Campo (2004)
 Según Plazas (2010) un mapa de procesos proporciona la más importante información visual que representa quien hace que en una organización o empresa. En él se pueden identificar diferentes Macroprocesos, Procesos, Subprocesos, Actividades de manera global y estructurada, así como separar actividades primarias y de apoyo. Se pueden detallar procesos y subprocesos de manera clara a través de la codificación El mapa de procesos ayuda en un estudio a identificar las principales oportunidades de mejora, rendimiento y optimización de las actividades de la organización. En la Figura 1.7 se puede observar un esquema que representa un mapa de procesos genérico aplicado a las empresas de servicios.

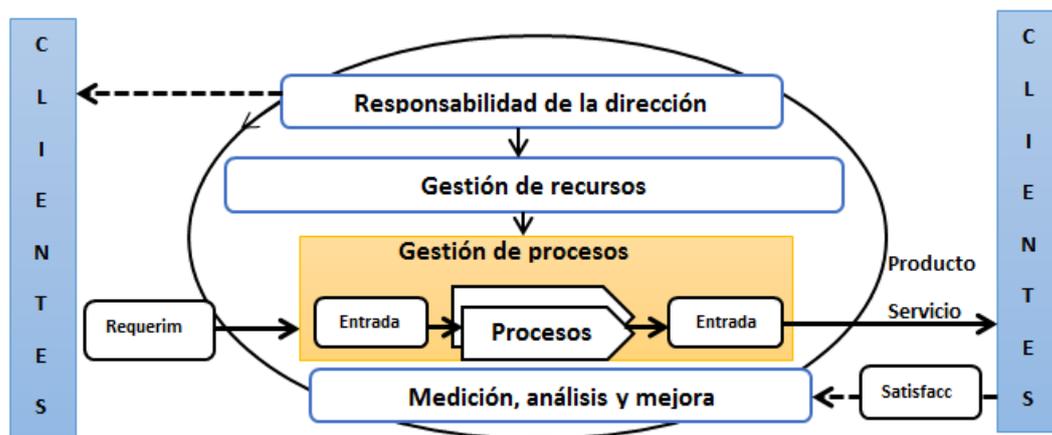


Figura1.7: Mapa de procesos genérico para empresas de servicios. Fuente:(Plazas, 2010)
 Otras de las herramientas a través de la cual se pueden organizar los procesos es a través de los diagramas de flujo dígase: Diagrama OPERIN. OTIDA, Diagramas As Is, Diagrama de recorrido, Diagrama de hilo, Diagrama bimanual, etc. Las características de estos tipos de diagramas se pueden observar en el Anexo 6.

Una vez organizados los procesos es necesaria la utilización de herramientas que permitan documentarlos para dar responsabilidades y características inherentes a los mismos. De ello depende conocer el proceso de forma íntegra y detallada.

1.4.2 Herramientas para documentar procesos

A través de Sanz et al. (2002) se determina que la descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Este mismo autor da a conocer que una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo. Después de la documentación se llevaría a cabo la medición de los procesos. Esta medición se realiza a partir de la utilización de herramientas como las auditorías y la autoevaluación además de la utilización de indicadores.

1.4.3 Herramientas para medir procesos

Entre las herramientas con las que cuenta la empresa para llevar a cabo la medición de sus procesos se destaca la auditoría interna y la autoevaluación que deben ser utilizadas de manera complementaria, además de la utilización de indicadores de gestión.

La auditoría interna

La auditoría interna es una herramienta para la medición y seguimiento de los procesos. En sí misma es un proceso que consigue un *output*, la información, y da lugar al desarrollo de nuevos procesos de mejora. Es realizada por miembros de la organización y está orientada al control, a diferencia de la auditoría externa. La consideramos una herramienta de control eficaz. Para muchos, la auditoría interna es considerada como “el control de los controles”.

Hay diferentes tipos de auditoría:

- Auditoría verificativa, cuya finalidad es pronunciarse sobre la consecución de los objetivos previstos del proceso auditado en base a la información que maneja.
- Auditoría de procedimientos, dirigida a comprobar el cumplimiento de los procedimientos, es decir, que solamente se ejecuta lo establecido y por quien corresponde, es decir, por personas autorizadas.
- Auditoría operativa o de gestión, se pronuncia sobre la adecuación y corrección de las prácticas o actividades llevadas a cabo y la adecuada utilización de los recursos. Se preocupa por la rentabilidad de la empresa.

En la gestión por procesos es fácilmente aplicable el método conocido como auditoría por la “fiabilidad de los controles” que permite integrar auditorías verificativas, de procedimiento y operativas. Muy brevemente, este método consiste en:

1. Analizar los objetivos de los controles determinando si están bien definidos y establecidos, si son lógicos y si son capaces de conseguir la finalidad del proceso.
2. Verificar que existen técnicas de control y si éstas son adecuadas para cumplir con los objetivos de control.
3. Comprobar que se aplican las técnicas de control conforme a lo establecido.
4. Comprobar mediante el análisis de resultados si se ha conseguido el objetivo de control auditado.

La autoevaluación

La autoevaluación es una herramienta para la gestión de procesos que puede desencadenar acciones correctivas, preventivas o de mejora, a través de un examen sistemático y periódico de los procesos y sus resultados. Es un proceso que establece un diagnóstico de la organización eficaz para la dirección de la empresa. Entre las ventajas que proporciona su utilización se encuentran la detección de áreas de mejora con el compromiso con las acciones planificadas que se detectan en los responsables de la autoevaluación y los equipos de trabajo. Indudablemente, contribuye a desarrollar una cultura común y siempre refuerza el proceso de cambio y permite la mejora continua y el aprendizaje mediante identificación y posterior resolución de problemas.

La autoevaluación es una herramienta complementaria a la auditoría interna. Como método de medición y seguimiento de los procesos está recogida en las normas ISO 9000.

Utilizando Luis (2007) se puede acotar que los indicadores son medios que sirven para proveer información del desenvolvimiento de un proceso, sirve para medir y comparar los resultados efectivamente obtenidos o generados dentro de un proceso,

permite detectar desviaciones positivas o negativas y que ayuda a determinar indirectamente diferencias en cuanto a la calidad del proceso y establecer logros o resultados en la entrega de un producto o servicio. Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: esto significa que lo que se quiera medir se pueda medir, ya sea en términos de grado o frecuencia de la cantidad.

Significado: también se le puede denominar como ser entendible, el indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan, debe tener significado para todos los participantes del proceso. Por tanto todo indicador debe tener una descripción, es decir, una breve definición sobre qué es y qué se pretende medir.

Controlable: El indicador debe poderse controlar, existirán ciertos eventos que queden fuera del control como los aspectos climatológicos, sin embargo si se puede controlar los efectos de estos sobre los productos, es decir, se deben buscar indicadores que puedan ser controlados.

Un sistema de indicadores: refleja la estrategia a través de la selección adecuada de índices como expresión de los objetivos organizacionales. Esto exige un proceso de construcción de consenso entre los miembros de la organización, no sólo desde el punto de vista estratégico sino operacional según Ferrer and Gamboa (2004).

Las herramientas para medir procesos constituyen un elemento a tratar dentro de los procedimientos para gestionar procesos ya que en los pasos de los mismos la utilización de herramientas es determinante para facilitar el estudio de los procesos.

1.4.4 Procedimientos para gestionar procesos

A partir de la revisión bibliográfica se pudo constatar que existen en la literatura diferentes procedimientos para desarrollar la gestión por procesos. Se consultaron diez metodologías y/o procedimientos para la gestión por procesos, que han sido aplicadas por diferentes autores, entre ellas las de Vilalta (1997), Ishikawa (1985) Herrera (1996), Amozarrain (1999), Arena (2000), Calidad (2001), Méndez (2002), Ugalde (2002), Sosa (2003), Benavides (2003) que se pueden visualizar en la tabla del Anexo 7 pero todos coinciden en que para aplicarla exitosamente es necesario:

- Identificación de los procesos.
- Selección del responsable del proceso.
- Determinación del equipo de proceso.
- Análisis del valor añadido.
- Elaboración del diagrama de flujo.

- Secuencia de los procesos y elaboración del mapa de procesos.

Uno de los métodos más usados es el aportado por la Dra.C Dianelis Nogueira (2002), apoyado en el hecho de que tiene en cuenta el enfoque estratégico a la hora de concebir su metodología, incluyendo los siguientes elementos:

- Misión del proceso.
- Visión del proceso.
- Objetivos del proceso.
- Objetivos estratégicos de la organización.

Estos procedimientos son métodos de suma importancia en cada una de las instituciones pues permiten a través de la consecución de sus etapas el mejoramiento de los procesos tanto en las entidades de producción como en los servicios y con ello buscar el resultado óptimo en la gestión de la calidad.

1.5 Gestión de la calidad en organizaciones de apoyo al turismo

Cada vez son más las empresas que operan dentro de un sector, de manera que la competencia es cada vez mayor. Por este motivo hay que diferenciarse y destacar en aquello que mejor se sabe hacer, de este modo se llega a obtener una fuerte ventaja competitiva frente al resto. En el sector turístico hay que tener en cuenta, que el servicio que presta el hotel, no sólo depende de él, sino que según Rodríguez and León (2014) hay otras empresas que son necesarias para que el turista llegue a consumir su servicio en su totalidad, y estas segundas, también deben participar en la estrategia de la primera. Como especifica Gómez (1995) hay actividades "maquinizables" o "rutinarias" que originan procesos de subcontratación producción y fragmentación de la turística particularmente importantes. Estamos hablando de actividades como la lavandería turística, los city tours, la recepción hotelera estandarizada, en fin industrias de apoyo al servicio final-personal turístico.

Dentro de empresas que se dedican a este proceder se pueden citar varios ejemplos: GEMA TOURS S.A (Cartagena de Indias), SENDALIBRE, S.L.(España),el Instituto de Capacitación Turística de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad (Ecuador), AT Comercial (Cuba), DryClean USA, Lavanderías Centrales Martinizing (Ecuador), Lavandería Sagita S.A (Perú), Lavandería Clean&Fresh (Colombia), entre otras.

El proceso de implantación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) en las empresas del sector turístico ha sido lento, pero en la última década se ha convertido en una las prioridades dentro del turismo. Por ello, las empresas de este sector que no lo han hecho, se están planteando implementar un SGC, de forma que le permita diferenciarse y competir en un nuevo escenario caracterizado por rápidos cambios en

la oferta y la demanda según FÁ et al. (2004) al percibir la calidad como una importante herramienta. Es necesario mantener o incrementar la cuota de mercado, la satisfacción de los cliente y empleados, así como, la eficiencia y la calidad de servicio al mejorar sus procesos internos según expresa Camisón and Yepes (1994) y Barry (2011).

La planificación del sistema de gestión de calidad tanto en empresas de apoyo al turismo como en otras entidades es una de las grandes responsabilidades de la Dirección. Por otra parte Medina and Ruiz (2014) dan a conocer que la planificación de la calidad es una parte de la gestión de la calidad orientada a fijar unos objetivos de calidad y a especificar los procesos operativos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados.

A partir de Giménez and Valencia (2012) se puede ver como la calidad en el sector de apoyo al turismo "lavanderías" debe estar estrechamente relacionada con una buena evaluación de proveedores ya que la selección de las materias primas que se utilizan para obtener productos de calidad, sencillos y rápidos debe ser estudiada con minuciosidad, para así poder cuidar el proceso productivo y con él, el medio ambiente empresarial y local.

Según García et al. (2013) implementar las normas ISO supone mejoras en la documentación, mejoras en la eficiencia del sistema de calidad, en la calidad de los productos o servicios, mejor selección de los proveedores, mejora de la imagen de la compañía, entre otros, el orden de los factores varía de unos estudios a otros.

En Cuba se han desarrollado modelos de gestión de la calidad, tal es el caso del modelo de la profesora Aleida González González el cual puede ser utilizado en empresas de servicios y permite a la organización realizar la GC con un enfoque estratégico basado en los requisitos exigidos en el sistema de la calidad a través de las NC ISO 9000 integrando al mismo la formación, la motivación, el liderazgo y la cultura para mejorar la eficiencia de la GC. La representación básica del modelo se expone en Anexo 8.

Cada actividad del procedimiento de González (2000) persigue sus objetivos particulares que tributan al cumplimiento de los objetivos generales del modelo de GC. El procedimiento consta de las siguientes actividades:

1. Creación del consejo de la calidad.
2. Diagnóstico de la organización (se corresponde con el bloque 1 del modelo).
3. Establecimiento del programa de cambio.
4. Planificación de la calidad (se corresponde con el bloque 2 del modelo).

5. Análisis y determinación de la estructura organizativa (se corresponde con el bloque 3 del modelo).
6. Integración de los recursos humanos (se corresponde con el bloque 4 del modelo).
 - 6.1. Formación.
 - 6.2. Motivación por la calidad.
 - 6.3. Liderazgo para la calidad.
 - 6.4. Cultura de la calidad.
7. Gestión de los procesos a través de la aplicación de la ISO 9000 (se corresponde con el bloque 5 del modelo). Este punto puede ser actualizado a partir de las nuevas disposiciones de la NC ISO 9001:2015.
8. Medición, análisis y mejora (se corresponde con el bloque 6 del modelo). Estas actividades no se tienen que desarrollar en forma secuencial, algunas de ellas se pueden realizar en paralelo.

La gestión de la calidad en organizaciones de apoyo al turismo constituye hoy una manera eficaz de gestión ya que el sector turístico es uno de los más prevaletentes en la economía cubana y es uno de los que más aporta. Su correcta gestión depende en gran medida de la gestión por procesos de lavanderías y otras entidades asociadas al sector y es por lo que se aboga en tiempos actuales.

1.6 Gestión por procesos en lavanderías

Con el transcurso de los años expresan Giménez and Valencia (2012) que se han detectado cambios en la sociedad, produciéndose una mayor valoración del tiempo libre, además de una incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Como describe (Sánchez (2013)) con este aumento de la demanda el servicio de lavandería automático se elevó copiosamente, y con ello la implementación de infraestructuras que brindan este servicio.

Las lavanderías constituyen empresas de apoyo a varios sectores, evidenciándose en algunos como el hospitalario y el turístico, además de existir lavanderías de autoservicio en muchas ciudades del mundo; asociadas muchas a internet para su desempeño y facilidad a los clientes. Las mismas ofrecen servicios integrales disponiendo para ello de equipos con capacidades orientadas a la producción industrial con túneles de lavado, plegado y empaquetado.

Estas empresas al igual que otras que pertenecen a los servicios, sufren las fallas de sus estructuras verticales cuando un cliente establece una petición que requiere cruzar diferentes áreas para complementarse: pero las áreas muchas veces no se comunican, los objetivos no son comunes y por lo tanto intereses y prioridades no

están compartidos. Esta serie de situaciones genera al final procesos rotos y clientes insatisfechos por la falta de respuesta a sus peticiones. De ahí la importancia de la utilización de la gestión por procesos, ya que este tipo de gestión trabaja a través de estructuras horizontales.

La gestión por procesos de acuerdo con Medina and Ruiz (2014) es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización de este tipo, ya que le permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la dirección organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas

Una correcta identificación de los procesos existentes dentro de la institución ayudará a lograr una representación más efectiva dentro del mapa de procesos. Los procesos a identificar en la "Guía sobre el concepto y uso del enfoque a proceso" según Cabezas and Zúñiga (2012) y aplicables a empresas de lavanderías son:

- Procesos para la gestión de la organización (procesos relativos a la planificación estratégica, establecimientos de políticas, fijación de objetivos, asegurar disposición de los recursos requeridos y la revisión por la dirección).
- Procesos para la gestión de los recursos (procesos necesitados para gestión de apoyo, realización y medición).
- Procesos de realización (procesos que proveen las salidas intencionadas de la organización).
- Procesos de medición, análisis y mejora (procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia)

Algunos de los procesos identificados en lavanderías de acuerdo a su clasificación son los mostrados por Arévalo and Forero (2013):

Estratégicos

- Planeación y planificación financiera.
- Investigación de mercado.
- Gestión de la información.
- Servicio al cliente.
- Gestión de la calidad/ Medio ambiente.

Operativos

- Recepción y clasificación.
- Lavado, secado y planchado.
- Revisión de la calidad y acoplado.

Apoyo

- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de proveedores.
- Gestión de mantenimiento de maquinaria.
- Infraestructura y equipos.

En las lavanderías, así como en cualquier organización, según García (2009) el control de gestión se vale de diferentes herramientas, entre ellas los sistemas de indicadores, para dar seguimiento a la estrategia. Estos índices financieros y no financieros han de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en los distintos niveles gerenciales.

El mismo autor refiere que una vez definidos los indicadores se llevan a un panel para su gestión por el Equipo del Proceso. La primera labor a realizar con los indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en esta fase, de modo que estos sean coherentes con los objetivos del proceso y garanticen su cumplimiento. Para evaluar la coherencia se desglosan los objetivos de los procesos en acciones para buscar la coherencia entre ambos.

1.7 Conclusiones parciales del análisis bibliográfico

- Para las organizaciones de apoyo al turismo específicamente, las lavanderías la gestión de la calidad es un constituye una necesidad, ya que, a través de ella, en este caso, se puede lograr un servicio de excelencia que contribuya al perfeccionamiento del turismo en Cuba.
- Al consultar la literatura para la elaboración del Marco Teórico Referencial de la investigación, se reconoce la importancia de lograr la organización por procesos en instituciones de apoyo al turismo, siendo este un elemento indispensable de la NC ISO 9001:2015 el cual facilita la toma de decisiones y permite mejorar sistemáticamente el desempeño de la organización.
- De la revisión bibliográfica se examinaron 10 herramientas para gestionar procesos, seleccionando el procedimiento propuesto para la gestión por procesos de Nogueira Rivera (2002), admitiendo modificaciones según la NC ISO 9001:2015, pues constituye esta una metodología integradora y flexible además de haber sido aplicada en instituciones de servicios con éxitos.

Capítulo 2



Capítulo 2: Organización por procesos en la U.E.B. Lavandería AT Comercial Centro.

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo a partir de la revisión bibliográfica y con ella del estudio de herramientas para gestionar por procesos, aplicar las etapas necesarias del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera, 2002; que permitan la organización por procesos, en particular los procesos operativos de la organización objeto de estudio. Considerando que toda organización tiene como meta la certificación de sus productos o servicios como ventaja competitiva en el mercado, al procedimiento seleccionado se le realizarán modificaciones que faciliten estar en correspondencia con los cambios que establece la norma NC ISO 9001: 2015. Para el desarrollo del mismo se parte de una caracterización de la entidad objeto de estudio U.E.B Lavandería.

2.2 Caracterización de la U.E.B Lavandería AT Comercial Centro.

La Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro se encuentra situada en La Carretera Remedios, Km. 1,5 Caibarién, Villa Clara y pertenece al Grupo de Turismo Gaviota S.A., perteneciente al Grupo de Administración Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Se dedica a arrendar su lencería propia y prestar servicios de lavado a la lencería de sus clientes, los cuales son los hoteles del destino turístico Cayo Santa María y otros como: Empresa Constructora de Obras para el Turismo (E.C.O.T), Clínica Internacional Cayo Santa María, Motelera, Complejo Marina Cayo Santa María Pueblo extra-hotelerero. Cuenta con dos naves para el proceso de lavado las cuales están divididas en tres zonas diferenciadas de trabajo: Almacén de lencería sucia, zona de producción y almacén de lencería limpia.

Misión: Brindar servicios de lavado y arrendamiento de lencería al complejo hotelero ubicado en el destino turístico Cayo Santa María y otras organizaciones pertenecientes al Grupo de Administración Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias que lo soliciten, con los estándares de calidad requerida y el apoyo de un personal competitivo y altamente calificado.

Visión: Somos una entidad que satisface las necesidades de los clientes, brindando servicios cada vez más rápidos y efectivos. Mantenemos un nivel de productividad elevado y fomentamos el permanente desarrollo personal y profesional de los trabajadores; lo que nos convierte en una de las mejores empresas de su tipo en el país.

La U.E.B. Lavandería tiene establecido contratos con varios proveedores para llevar a cabo sus servicios, tal es el caso de:

- Empresa de Acueducto y Alcantarillado Villa Clara.
- Empresa Eléctrica Villa Clara.
- CUPET
- SUCHEL PROQUIMIA
- AT Comercial

Los clientes con que cuenta la entidad para realizar el servicio de lavado y arrendamiento de lencería pertenecen a Cayo Santa María. Entre ellos se encuentran hoteles y otras empresas subordinadas a las F.A.R como son:

- Villa Las Brujas
- Hotel Iberostar Ensenachos
- Hotel Meliá Las Dunas
- Hotel Playa Cayo Santa María
- Hotel Cayo Santa María
- Hotel Warwick Cayo Santa María
- Hotel Sol Cayo Santa María
- Hotel Meliá Cayo Santa María
- Hotel Meliá Buena Vista
- Hotel StarFish Cayo Santa María
- Hotel Memories Paraíso y Azul
- Hotel Royalton
- Hotel Valentín Perla Blanca
- Hotel Ocean Casa del Mar
- E.C.O.T
- Pueblo extra-hotelerero
- Clínica Internacional Cayo Santa María
- Motelera
- Complejo Marina Cayo Santa María

La fuerza de trabajo de la U.E.B. Lavandería cuenta con 114 puestos de trabajo, con una plantilla actual de 103 trabajadores; de ellos 60 obreros son directos a la producción.

La infraestructura de servicio de lavandería ha aumentado, ya se cuenta con una nueva nave de producción, lo que permitió dividir la carga de trabajo y aumentar la productividad. Los clientes se distribuyen como se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Distribución de clientes por nave de producción.

No	Cliente	Nave 1	Nave 2
1	Villa Las Brujas	X	
2	Hotel Iberostar Ensenachos	X	
3	Hotel Meliá Las Dunas		X
4	Hotel Playa Coco Santa María		X
5	Hotel Cayo Santa María	X	
6	Hotel Warwick Cayo Santa María	X	
7	Hotel Sol Cayo Santa María		X
8	Hotel Meliá Cayo Santa María		X
9	Hotel Meliá Buena Vista	X	
10	Hotel StarFish Cayo Santa María		X
11	Hotel Memories Paraíso y Azul		X
12	Hotel Royalton	X	
13	Hotel Valentín Perla Blanca	X	
14	Hotel Ocean Casa del Mar	X	
15	Pueblo extra-hotelero		X
16	Clínica Internacional Cayo Santa María		X
17	Motelería		X
18	E.CO.T		X
19	Complejo Marina Cayo Santa María	X	

2.3 Aplicación del procedimiento de Nogueira Rivera (2002)

Este epígrafe parte de la presentación del procedimiento seleccionado a la dirección de la entidad objeto de estudio, explicándole las etapas que componen el mismo como se muestra en la Figura 2.1, además de las herramientas que utilizan dentro de las mismas. Esto ayudará a que los directivos se sientan motivados con la investigación y aporten la información con el evado compromiso y la colaboración requerida.

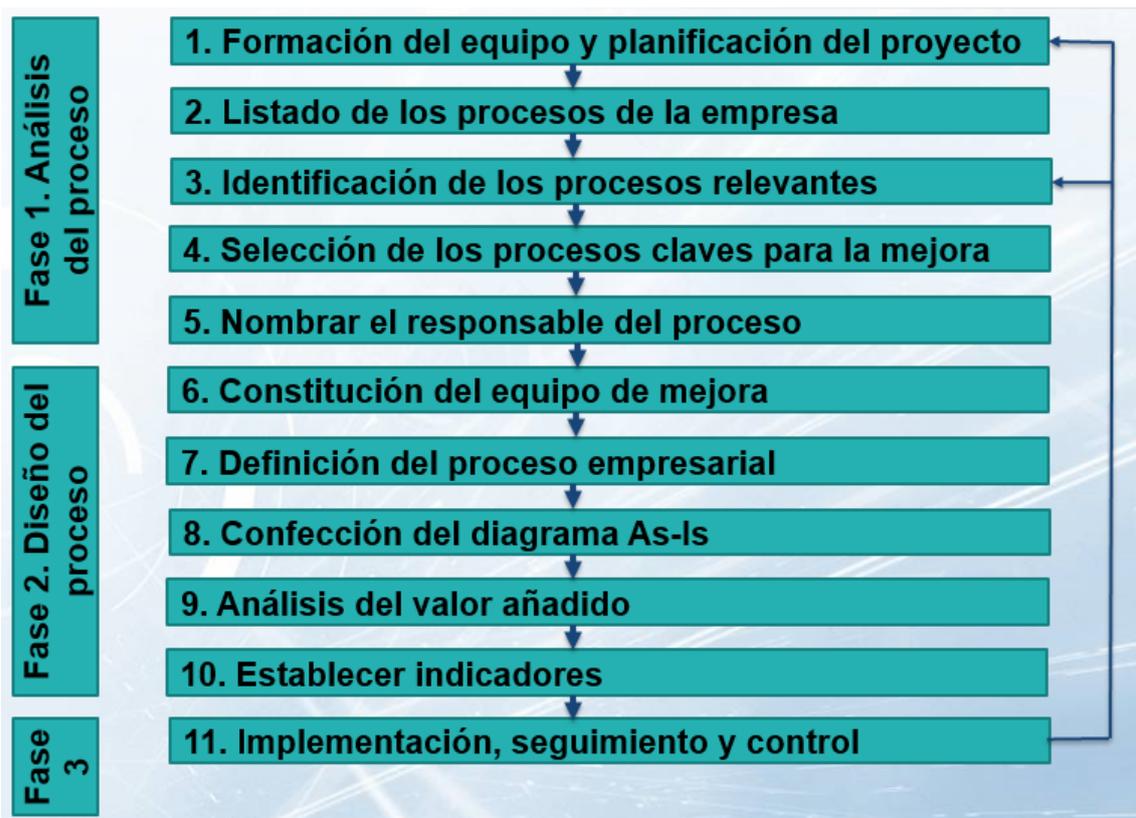


Figura 2.1: Procedimiento para la gestión por procesos. Fuente: Tomado de Nogueira Rivera (2002)

Para desarrollar la primera etapa del procedimiento se realizará la formación del equipo de trabajo partiendo del método de Hurtado de Mendoza (2003).

2.3.1 Formación del equipo de trabajo y planificación del proyecto

A través de esta etapa se llevará a cabo la selección de los expertos que formaran parte del equipo de trabajo utilizando el método de Hurtado de Mendoza que se muestra en el Anexo 9 el cual permite evaluar el nivel de conocimiento y de competencia de cada uno de los posibles seleccionados mediante la encuesta reflejada en el Anexo 10. La encuesta hace un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos dos elementos se determinan los integrantes del equipo de trabajo; los resultados que se obtienen con estos cálculos se muestran en el Anexo 11. Los posibles candidatos fueron escogidos por ser trabajadores con experiencia en la lavandería y con alta formación y conocimiento del sistema productivo de la misma, según los resultados del método, los que se aprecian en la Tabla 2.2 son los que quedaron escogidos. Se nombra como coordinadora principal de la investigación a la Jefa de Producción.

Tabla 2.2: Integrantes del equipo de expertos de apoyo a la investigación.

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña	Ka	Kc	Kcomp	Nivel
1	Ana Laura Vergara Fernández	Directora	0.85	0.8	0.82	Alta
2	Marilis Zerquera Sáez	Especialista de calidad	0.85	0.8	0.82	Alta
3	Lesly Diaz Cañizares	Jefa de producción	0.8	1	0.9	Alta
4	Dayeiny Sánchez de la Fuente	Jefa de Logística	0.7	0.9	0.8	Alta
5	Javier Vázquez Alonso	Analista de producción	0.7	0.8	0.8	Alta
6	Idalmis Toledo Rojas	Jefa de Brigada	0.8	1	0.9	Alta
7	María Caridad Fernández Rivero	Jefa de Brigada	0.7	0.9	0.8	Alta

Después de conformado el grupo de trabajo se comunica mediante una reunión el objetivo de la investigación y se imparte una capacitación que abordará el uso de las herramientas definidas en el procedimiento.

La capacitación del equipo de trabajo estará encaminada a la gestión por procesos, para así lograr que conozcan del tema y aporten todos sus conocimientos y habilidades. Se les comunica el alcance y los objetivos del trabajo que realizarán, de manera que se sientan comprometidos con el mismo.

El desarrollo de una serie de actividades de capacitación, la familiarización con la gestión por procesos y con el procedimiento en particular conllevará al desarrollo óptimo de la investigación. A continuación, en la Tabla 2.3 se muestran las actividades realizadas dentro de la capacitación.

Tabla 2.3. Actividades realizadas en la lavandería como capacitación a los trabajadores.

Día	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración (min)
1	Presentación de la metodología.	Esclarecimiento de las etapas del procedimiento seleccionado	Jefa de producción y el consultor externo.	20
1	Explicación de herramientas a utilizar en el procedimiento.	Entender que es un mapa de proceso, ficha del proceso, así como las diferentes formas de representación de los mismos.	Jefa de producción y el consultor externo.	40

Día	Actividad	Objetivo	Responsable	Duración (min)
2	Explicación de técnicas para definición de procesos, ilustración de ejemplos	Explicación de los diferentes procesos que existen en las organizaciones (estratégicos, operativos y de apoyo), para contribuir a la definición de los existentes en la UEB.	Jefa de producción y el consultor externo.	60
3	Determinación de indicadores, importancia para evaluar desempeño del proceso	Entender la necesidad de establecer indicadores que permitan la medición y posterior control de los procesos	Jefa de producción y el consultor externo.	60

Después de aplicar la capacitación a los miembros del equipo de trabajo y lograda la familiarización con el tema de estudio se realiza una tormenta de ideas con la finalidad de identificar los procesos de la organización.

2.3.2 Listado de los procesos de la empresa

Para la identificación de los procesos se utilizó el método de la tormenta de ideas o “*brainstorming*” y se contó con la participación de todos los miembros del grupo que participaron en las capacitaciones. Se nombró una facilitadora de la investigación, en este caso la Analista en Producción Especialista Principal y a la autora de esta investigación como registradora.

Luego de que se logró el consenso de todo el grupo, se describieron las actividades implicadas en cada proceso y se clasificaron en estratégicos, claves y de apoyo como se muestra en el Anexo 12. Los procesos identificados aparecen en la Tabla 2.

Tabla 2.4. Procesos identificados en la organización.

No	Nombre del proceso	Clasificación
1	Proceso de gestión de la dirección	Estratégico
2	Proceso de gestión de la calidad	Estratégico
3	Proceso de recepción y entrega	Operativos
4	Proceso de gestión de la producción	Operativos
5	Proceso de distribución	Operativos
6	Proceso de gestión de recursos humanos	Apoyo
7	Proceso de gestión económica y financiera	Apoyo
8	Proceso de servicios técnicos y mantenimiento	Apoyo

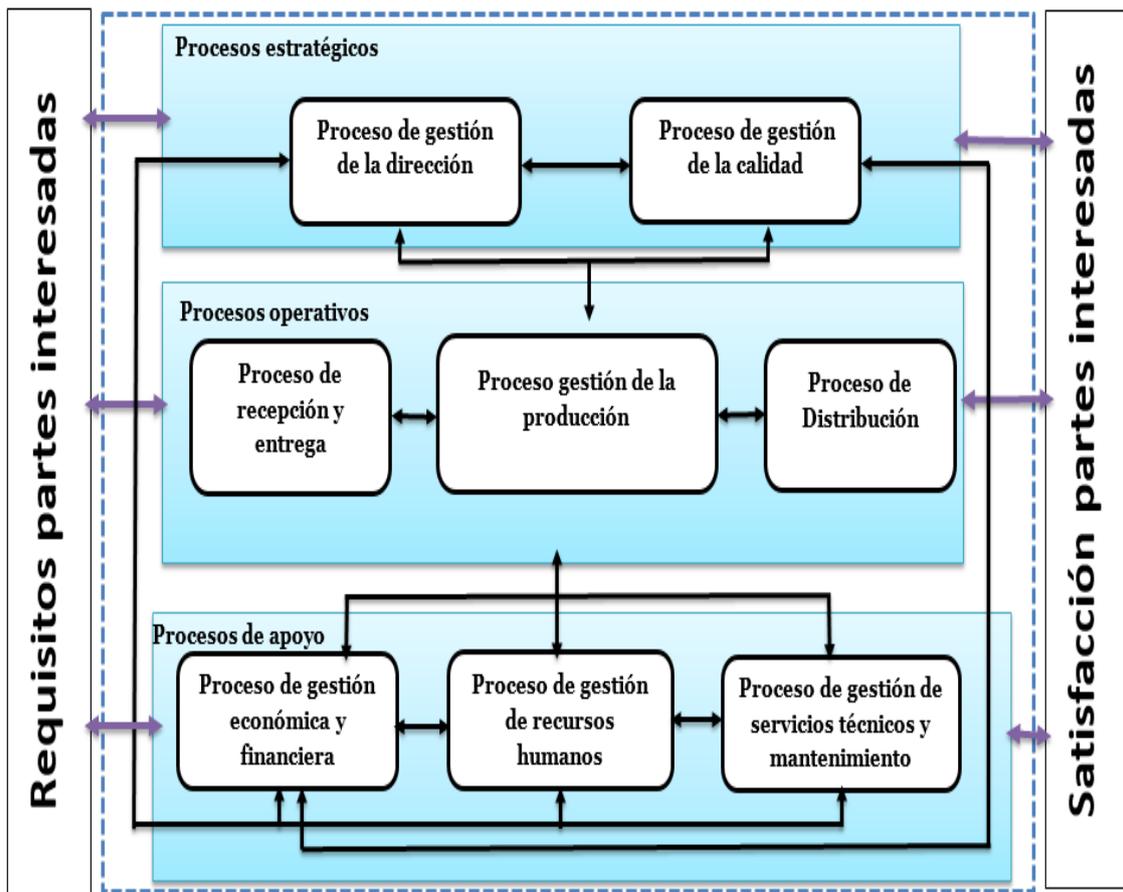
Para determinar las relaciones de los procesos se emitieron las opiniones de los expertos, las cuales se recogieron a partir de los cuestionarios del Anexo13 y se obtuvo la Tabla resumen 2.5.

Tabla 2.5. Relaciones entre los procesos.

Nombre del proceso	Tabla resumen							
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	7	5	6	6	6	6	6
P ₂	5	X	7	7	7	6	2	1
P ₃	7	7	X	7	6	6	6	6
P ₄	6	7	7	X	7	6	7	5
P ₅	6	7	6	7	X	7	7	7
P ₆	6	6	6	6	7	X	7	6
P ₇	6	2	6	7	7	7	X	7
P ₈	6	1	6	5	7	6	7	X

Considerando estas relaciones con la colaboración del equipo de trabajo se confecciona el Mapa de Procesos según muestra la Figura 2.2. En él se muestran las tres clasificaciones de los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo), así como las relaciones que existen entre los mismos.

Figura 2.2. Mapa de procesos de la lavandería.



2.3.3 Identificación de los procesos relevantes

Después de listar los procesos de la empresa, identificar las relaciones entre los procesos, así como la elaboración del mapa de procesos se procede a identificar los

procesos relevantes de la organización; en virtud de priorizar aquellos procesos fundamentales en el perfeccionamiento del desempeño de la organización. Para la realización de esta etapa los expertos ordenarán los procesos de acuerdo al orden de prioridad en la empresa teniendo en cuenta aspectos como: grado de implicación del proceso en los objetivos estratégicos, efecto del proceso en el cliente, éxito a corto plazo y peso económico del proceso en la entidad. Se aplicará el Coeficiente de Concordancia de Kendall que permitirá comprobar la concordancia del juicio emitido por los expertos, además de seleccionar los procesos relevantes. Los órdenes de prioridad de los procesos se muestran en la Tabla 2.6. Las expresiones utilizadas son las siguientes:

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} \quad (1)$$

$$\Delta = \sum A_i - T \quad (2)$$

$$T = \frac{1}{2} M (K + 1) \quad (3)$$

Donde:

M: Número de expertos.

K: Número de procesos.

A_i: Puntuación de los expertos

Se considera un nivel de confianza del 95%, con $\alpha = 0.05$

En este caso se trabaja con siete expertos y ocho procesos.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software IBM SPSS versión (20). Los datos son los que se muestran en la tabla 2.6

Tabla 2.6. Ordenamiento de los procesos según los expertos

No	Procesos	Orden emitido por los expertos						
		E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇
1	Proceso de gestión de la dirección	4	5	5	4	4	4	4
2	Proceso de gestión de la calidad	5	4	3	6	5	5	5
3	Proceso de recepción y entrega	3	3	4	3	3	3	2
4	Proceso de gestión de la producción	1	1	1	1	1	1	1
5	Proceso de distribución	2	2	2	2	2	2	3
6	Proceso de gestión de recursos humanos	6	7	7	5	6	7	6
7	Proceso de gestión económica y financiera	7	6	6	7	8	6	8
8	Proceso de servicios técnicos y mantenimiento	8	8	8	8	7	8	7

Los resultados de la aplicación del software se muestran en la Tabla 2.7 y en la Tabla 2.8.

Tabla 2.7. Salida del software SPSS de los estadísticos de contraste en la prueba de concordancia de Kendall

N	7
W de Kendall ^a	,934
Chi-cuadrado	45,762
gl	7
Sig. asintót.	,000

Se puede concluir que $\text{Sig.asintót} \leq \alpha \ 0.00 \leq 0.05$, además de $W \geq 0.5$ Por tanto hay concordancia según el juicio de los expertos.

Tabla 2.8. Salida del software SPSS de las diferencias entre las características

	Rango promedio
gestion_de_la_direccion	4,29
gestion_calidad	4,71
Recepcion_entrega	3,00
gestion_producc	1,00
Distribución	2,14
PGRRHH	6,29
gestion_econ	6,86
Serv_técn_mtto	7,71

Los procesos relevantes son los de menor rango según el análisis del software SPSS, quedando identificados los siguientes y coincidiendo con los procesos claves identificados.

- Proceso de gestión de la Producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de recepción y entrega.

2.4 Documentación de los procesos operativos

Para llevar a cabo la documentación de los procesos claves se parte del diseño de la ficha de proceso en la que se expondrán todas las características inherentes a los

misimos. El Anexo 14 muestra cómo queda diseñada la misma. En la tabla 2.9 se observan los procesos operativos con los subprocesos asociados en cada caso.

Tabla 2.9. Procesos operativos y subprocesos asociados en cada caso.

No	Procesos operativos	Subprocesos asociados
1	Proceso de recepción y entrega.	No tiene subprocesos
2	Proceso de gestión de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Lavado de lencería. (Lavar lencería en lavatín o en túneles de lavado) • Procesar lencería. (Planchar lencería y doblar lencería) • Entregar lencería Limpia a Almacén de Limpio. • Controlar la producción.
3	Proceso de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de lencería al hotel. • Recogida de lencería en el hotel.

En la ficha de dichos procesos que aparecen en el Anexo 15 se tendrán en cuenta aspectos tales como: logotipo de la empresa, código del proceso, fecha, nombre del proceso, objetivo para el cual está diseñado, responsable del proceso, proveedor, entradas, clientes, salidas, requerimientos de calidad, representación del diagrama de actividades, documentación necesaria de guía para la ejecución, indicadores para evaluar desempeño del proceso, riesgos asociados a las actividades, observaciones del proceso, firmas de elaboración y aprobación de la ficha.

Para mostrar cómo se realiza la documentación se expone la información contenida en la ficha del proceso de gestión de la producción en la Tabla 2.10.

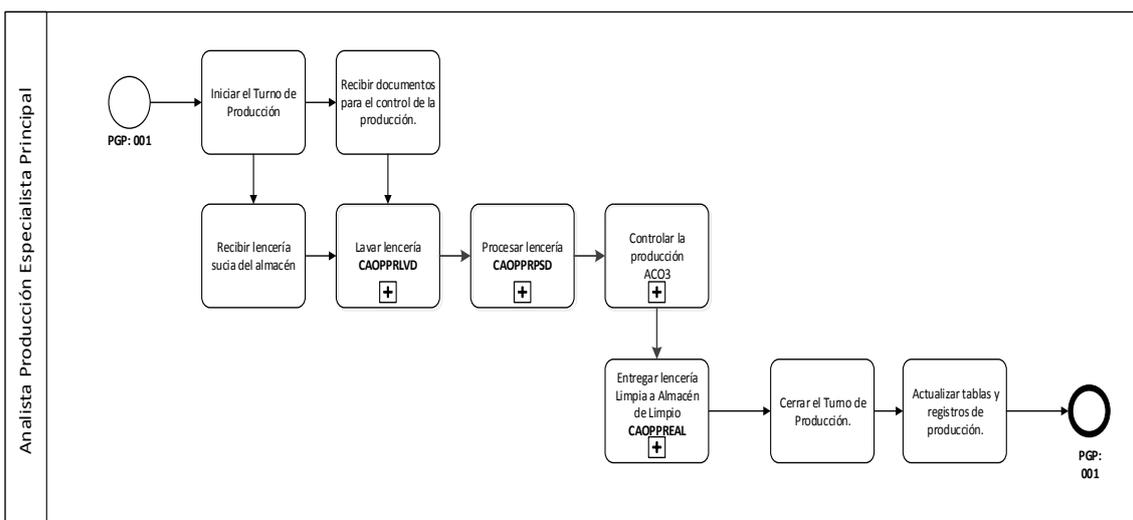
Tabla 2.10: Ejemplo de la ficha de proceso de Gestión de la producción

	Ficha de proceso	
	Nombre del proceso: Proceso de gestión de la producción.	Fecha: 19/4/2016
	Código: PGP:001	Pág 1 de 1
Objetivo: Establecer las actividades a ejecutar desde el suministro de la lencería sucia al Área de producción hasta su entrega apta para el uso al Almacén de lencería limpia así como el llenado y actualización de los documentos para el control de la producción.		
Responsable: Analista en Producción Especialista Principal		

Proveedor	Entrada	Requisitos de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Acueducto y Alcantarillado Villa Clara. • Empresa Eléctrica Villa Clara. • CUPET • SUCHEL PROQUIMIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua • Corriente eléctrica y dispositivos eléctricos. • Combustibles Diesel y aceite térmico. • Detergentes, desincrustantes y otros líquidos para el lavado. • Lencería sucia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua con el estado físico y químico requerido y servicio constante. • Servicio eléctrico ininterrumpido, con el menor número de fallas y en la cantidad requerida. • Disponibilidad de la cantidad requerida de detergentes y otros líquidos para el lavado con las propiedades químicas establecidas. • Lencería sin roturas ni desgastes y con el color adecuado.

Se representa como se muestra en la Figura 2.4 además el diagrama de actividades del proceso, el responsable de cada una de las actividades.

Figura 2.4: Representación del diagrama de actividades del proceso de Gestión de la producción



La ficha también contiene la documentación necesaria para la ejecución del proceso. En el proceso de Gestión de la producción los documentos de consulta son:

- Manuales de Operación de Túneles de Lavado, Lavadoras Individuales, Secadoras Individuales, Plegadoras de Felpa, Trenes de Planchado, Calderas, Bombas, Vaporizadores, Calentadores de Agua, Compresores de Aire, Suavizadores, PTR.
- Especificaciones del proveedor sobre productos químicos.
- Manual de las Buenas Prácticas y el Buen Uso de los Bacs.
- Manual de las Buenas Prácticas y el Buen Uso de la lencería.
- Rutina del Jefe de Producción

Los indicadores para evaluar el desempeño del proceso, así como su forma de cálculo y otros datos de interés son los que se muestran en la Tabla 2.11. Se proponen dos indicadores que son sencillos para su evaluación, pero en la medida que se apliquen se podrá valorar el incremento de otros referidos a aspectos importantes para el desempeño del proceso; pudiera valorarse alguno relacionado con la protección ambiental como es el consumo de agua por producción terminada.

Tabla 2.11: Indicadores del proceso de Gestión de la producción

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control tiempo medio de producción por vales.	Σ Tiempo promedio de un vale en la lavandería.	1 día	Registro de Almacén Limpio	Analista en Producción
Control de incidencias en producción	Σ de las incidencias detectadas durante el proceso productivo	0	Parte de las Incidencias de la Producción	Analista en Producción

Por último la ficha diseñada contiene un análisis resumido de riesgos asociados al proceso de Gestión de la producción como se muestra en la Tabla 2.12.

Tabla 2.12: Análisis de los riesgos asociados a las actividades del proceso de Gestión de la producción

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Iniciar el Turno de Producción	Retraso en la llegada del turno de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la transportación. Impuntualidad de los trabajadores 	Retraso en la producción.	<ul style="list-style-type: none"> Exigir que los viajes se den en tiempo. Realizar demanda a la empresa transportista (TRANSMETRO). Implementar medidas disciplinarias con los obreros.
Recibir documentos para el control de la producción.	Documentación deficiente y retrasada.	<ul style="list-style-type: none"> Indisciplinas del personal encargado. Retraso en la entrega de los modelos. 	Control de la producción deficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar medidas disciplinarias con los obreros. Realizar demanda a la

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
				<p>empresa contratada para la confección de los modelos (GEOCUBA).</p>
<p>Recibir lencería sucia del almacén.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mala clasificación de la lencería. • Mala capacitación de los almaceneros 	<p>El responsable en el hotel no separe la lencería correctamente. Falta de exigencia de la Lavandería a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación laboral. • Incumplimiento de los planes de capacitación del personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el proceso de lavado. • Mala calidad del lavado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los clientes sobre la clasificación de la lencería. • Capacitación periódica a los trabajadores.
<p>Lavar lencería</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de producto químico. • Falta de suministro de agua, corriente eléctrica o diesel para la producción. • Averías imprevistas de los equipos productivos. • Ausencias imprevistas del personal capacitado en la operación de lavado de lencería • Ausencias imprevistas del personal de 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los plazos de entrega de los proveedores . • Mala planificación en la solicitud de la materia prima. • Desgaste de los equipos. • Falta de control del personal. • Falta de capacitación . • Fluctuación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso de las entregas de la lencería a los clientes • Rechazo de la lencería a entregar al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los obreros del área de producción. • Correcta planificación y control de los ciclos de entrega de los proveedores. • Correcto control del personal.

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
	mantenimiento <ul style="list-style-type: none"> • Mala operación de los equipos de lavado 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir más o menos lencería de lo establecido en túnel de lavado o en lavatín. • Carros mal ubicados debajo de las secadoras que facilita el ensuciado de las piezas. • Lavado y secado fuera de especificaciones de calidad 		
Procesar lencería	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de suministro de agua, corriente eléctrica o diesel para la producción. • Averías imprevistas de los equipos productivos. • Ausencias imprevistas del personal de mantenimiento. • Mala operación de los equipos. • Demoras innecesarias en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala planificación en la solicitud de la materia prima. • Desgaste de los equipos. • Falta de control del personal. • Falta de capacitación. • Fluctuación laboral. • Desmotivación del personal. • Carros con lencería mezclada. • Mal uso de la lencería por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo en el proceso productivo. • Atraso en la entrega de la lencería a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el carro cuantas veces sea necesario antes de procesar lencería. • Capacitación a los obreros del área de producción. • Correcto control del personal. • Realizar actividades para motivar al personal. • Correcta planificación y control de los ciclos de entrega de los proveedores.

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Controlar la producción	<ul style="list-style-type: none"> Descontrol en la producción de tipo mecánico y técnico. Ausencia del personal encargado del control de la producción. Falta de modelos para el chequeo rutinario de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en el chequeo y anotaciones incorrectas en los documentos y registros de control. Falta de correspondencia entre el lavado real con el planificado. Reseteo inadecuado de los contadores de los túneles. Falta de evidencia de la cantidad de Kg medios por persona /hora. Documentación deficiente y retrasada. 	Pérdida de especificaciones de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar controles a los mantenimientos establecidos en la entidad. Chequear las anotaciones pertinentes al proceso productivo para tener evidencia real del mismo. Capacitación en el llenado de los documentos.
Entregar lencería Limpia a Almacén de limpio.	Pérdida de lencería limpia al final del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Conteo inadecuado de la lencería. Falta de control en el proceso por mal llenado de los cuadros de producción. 	Entrega incompleta al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Sancionar al trabajador que se le detecte la infracción. Capacitar el personal en el llenado de los cuadros de producción para facilitar el control interno del proceso.
Cerrar el Turno de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> Cierre antes de la hora prevista. La lavandería no quede bien cerrada y correctamente sellada. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de identificación y compromiso con el proceso productivo 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento con la producción diaria. Accione 	<ul style="list-style-type: none"> Sancionar al trabajador en caso de abandono del puesto antes de la hora del cierre de turno

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
		por parte de los trabajadores. • Falta de seguimiento y control de la jefa de turno.	s delictivas de robos y vandalismo.	de trabajo. • Medidas disciplinarias a la jefa de turno y solicitud de sanción al cuerpo de seguridad.
Actualizar tablas y registros de producción.	Tablas y registros de producción desactualizadas.	Falta de control durante el proceso	Proceso de producción carente de evidencia en tablas y registros.	Controlar de forma diaria la correcta actualización de las tablas y registros por parte de las jefas de turno y jefe de producción.

Aparecen además observaciones del proceso donde se escriben aclaraciones que no hayan sido descritas y que representen gran importancia para el funcionamiento del proceso. Se incluye también en la ficha las firmas y fechas de elaboración, así como la aprobación de la misma.

Los restantes procesos operativos: Proceso de recepción y entrega, Proceso de distribución y los subprocesos asociados a cada uno de ellos pueden observarse ya documentados en el Anexo 15. Es válido destacar que este es un primer acercamiento al tema por lo que la documentación diseñada puede sufrir modificaciones una vez puesta en práctica, o sujeta a cambios que se desarrollen en el entorno, tanto interno como externo y siempre para mejorar el desempeño de la empresa.

Conclusiones generales



Conclusiones generales

1. La gestión por procesos constituye hoy una meta a alcanzar en las organizaciones, que permite alinear los objetivos estratégicos con los procesos de la organización.
2. El procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002) permitió identificar, clasificar, relacionar y documentar los procesos que se realizan en la entidad objeto de estudio.
3. Con la elaboración del Mapa de procesos de la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro quedan identificados ocho procesos lográndose clasificar en estratégicos, operativos y de apoyo, además de las interrelaciones entre los mismos, ofreciendo una visión en conjunto del sistema empresarial.
4. La confección de la ficha de los procesos operativos de la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro, permitió describir estos procesos con profundidad y sentar las bases para aplicar su correcta ejecución y medir su desempeño.

Recomendaciones



Recomendaciones

1. Realizar la documentación de los procesos estratégicos y de apoyo, para así lograr la documentación de todos los procesos de la entidad objeto de estudio.
2. Lograr la consolidación e implementación total del procedimiento aplicado de manera que se completen todas las etapas del mismo, con el objetivo de alcanzar la gestión por procesos y que se puedan alinear el funcionamiento de la organización con su estrategia; para de esta manera elevar la satisfacción del cliente.

Bibliografía



Bibliografía

- Acevedo, P. (2002) Enfoque por procesos, un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001: 2000. Revista Éxito Empresarial, Vol.3.
- AEC - Gestión por procesos. (2016) Retrieved February 19, 2016, from <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Amozarrain (1999) Guía para la identificación e implantación de los procesos.
- Arcelay, S. A. (1999) Gestión de procesos. Calidad Asistencial.
- Arena, E. S. (2000) Mejora de Procesos de Negocio para organizaciones
- Arévalo, L. E. U. & Forero, Y. S. (2013) IFI Plan de negocios Lavandería CLEAN & FRESH. Universidad EAN.
- Balcázar, H. & Lagunas, P. (2013) Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 y para la mejora de su desempeño.
- Barry, L. M. M. (2011) ISO certification in the tour operator sector. International Journal of Contemporary Hospitality Management. , Vol. 23, 115-130.
- Benavides, J. I. (2003) Gestión por procesos.
- Cabezas, L. d. F. C. & Zúñiga, W. M. (2012) Evaluación de la gestión, diseño, documentación y medición de procesos de los servicios de nutrición –dietética y lavandería-ropería del hospital general Enrique Garcés. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio., Escuela Politécnica del Ejército.
- Calidad, D. d. (2001) Revisión y Ajuste de los Procesos de Servicio, Procedimientos y Estándares. Grupo Hotelero Sol Meliá, División Cuba
- Camisón, C. & Yepes, V. (1994) Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística. Primer.
- Campo, J. V. H. (2004) Gestión por procesos.
- Cuatrecasas, L. (2010) Gestión integral de la calidad.Implantación control y certificación.
- Cuza, C. (2013) La mejora continua a partir de la implantación del sistemaIntegrado de Gestión en la ECOING 5. TECNOGEST 2013. La Habana. Cuba.

- Fá, M. C., Saizarbitoria, I. H. & Landín, G. A. (2004) Costos y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal. Congreso nacional de ACEDE. Murcia.
- Ferrer, M. A. & Gamboa, T. (2004) Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles. Actualidad Contable FACES.
- García, J. Á., Brea, J. A. F. & Rama, M. d. I. C. D. R. (2013) Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), N° 63.
- Giménez, P. L. & Valencia, A. H. B. (2012) Trabajo final de carrera. Plan de empresa para una sociedad de lavandería autoservicio denominada AUTOSHOWER. Universidad Politécnica de Valencia.
- Gómez, M. M. (1995) El turismo metropolitano: una aproximación conceptual. Estudios Turísticos, **126** 7-21.
- González, A. G. (2000) Modelo de gestión de la calidad aplicado a empresas cubanas.
- González, N. A. (2005) Memorias para un curso de gestión de la calidad
- Herrera, M. (1996) Manual de Diseño de Procesos. .EASADE Barcelona.
- Ishikawa, K. (1985) Guía de control de calidad. UNIPUB.
- Luis, F. A. (2007) Gestión por procesos.
- Medina, E. V. & Ruiz, J. V. (2014) Evaluación de la efectividad de la implementación de un sistema de gestión de calidad mediante la aplicación de la norma ISO 9001 para la empresa GEMA TOURS S.A. Facultad de Ciencias Económicas Programa de Administración de Empresas Cartagena de Indias. Universidad de Cartagena.
- Méndez, G. (2002) Metodología para la Institucionalización del Enfoque y Gestión de procesos en una Organización.
- Morán, H. (2010) Procedimiento para el mejoramiento y la gestión por procesos aplicado a la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara (EIPH VC) Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Moreira, M. (2013) La gestión por procesos en las instituciones de información.

- Nariño, A. H., Rivera, D. N., León, A. M. & León, M. M. (2013) Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception. *Revista de Administração*.
- Oquendo, J. (2012) *Manual de Gestión de la Calidad* Departamento de Ingeniería Industrial Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Plazas, J. A. O. (2010) *Diseño e implementación de una estructura por procesos para el área productiva para la empresa prestadora de servicios hoteleros caso: Hotel tambo real*. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de maestría en gerencia empresarial. Escuela Politécnica Nacional.
- Rivera, D. N., León, A. M. & Rivera, C. N. (2004) *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*.
- Rodríguez, R. R. & León, J. Á. M. D. (2014) *Implantación de certificado de calidad "Q de calidad turística" en SENDALIBRE, S.L. Implementation of quality certificate "Q of tourist quality"* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León.
- Sánchez, J. C. M. (2013) *"Diseño de un sistema de tratamiento del agua residual de la Lavandería Splendid-Riobamba"* Facultad de Ciencias Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Escuela de Ingeniería Química.
- Sanz, J. B., Calvo, M. A. C., Pérez, R. C., Zapata, M. A. R. & Panchon, F. T. (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*.
- Sosa, N. (2003) *Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros*.
- Suarez, A. Á. (2011) *Gestión por procesos*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Torres, C. A. (2014) *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 161-172.
- Ugalde, F. R. (2002) *Metodología para el Diagnóstico y la Identificación de Oportunidades de Mejora de Procesos*.
- Vilalta. (1997) *Análisis y racionalización de procesos*. Metodología ARP. Available <http://www.vico.org/pagers/Talleres/Taller>. (accessed).
- Yacuzzi, E. (2003) *¿Tiene relevancia la gestión de calidad total? Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores*. Universidad del CEMA.
- Zaratiegui, J. R. (1999) *La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa*. *Economía Industrial*.

Anexos



Anexo1: Evolución histórica del concepto de calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Inspección (Thebas 1450 A.C)	Medir los bloques de piedra, con el uso de una cuerda, para aceptar o rechazar los mismos.	-Verificar las dimensiones adecuadas
Artesanal. (siglo V-XV)	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	-Satisfacer al cliente. -Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho -Crear un producto único.
Revolución Industrial.	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad).	-Satisfacer una gran demanda de bienes. -Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial.	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia+Plazo=Calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	-Minimizar costes mediante la calidad. -Satisfacer al cliente.
Postguerra (Resto del mundo).	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad.	Técnicas estadísticas de inspección de la producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto dándole un impulso a los conceptos estadísticos en la producción.
Aseguramiento de la calidad.	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	-Satisfacer al cliente. -Prevenir errores. -Reducir costos. -Ser competitivo.
Calidad total (1990)	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	-Satisfacer tanto al cliente externo como interno. -Ser altamente competitivo. -Mejora continua
Excelencia (1999 en adelante)	Teoría de la administración centrada en la Gestión de la Calidad Total	-Satisfacer las necesidades y expectativas del usuario/cliente/consumidor

Anexo 2: Conceptos de calidad.

Nombre	Ocupación	Concepto
William Edward Deming, (norteamericano)	Matemático	Calidad es satisfacción del cliente
Joseph M. Juran, (polaco)	Ingeniero eléctrico	Calidad es adecuación al uso del cliente
Phillip Crosby, (norteamericano)	Médico psicólogo	Calidad es cumplimiento de requisitos
Armand V. Feigenbaum, (norteamericano)	Presidente de la Academia Internacional de la Calidad	Satisfacción de las expectativas del cliente
Kaoru Ishikawa (japonés)	Ingeniero químico	Filosofía revolucionaria de la administración que tiene metas estratégicas.
Genichi Taguchi (japonés)	Ingeniero mecánico	Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad
Real Academia de la Lengua Española	Institución	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Anexo 3: Etapas de la evolución de la calidad.

Orientación de la etapa	Características de Gestión de la Calidad
Producto	Inspección- Comprobación después de la producción .Utilización de los muestreos estadísticos , curvas , características y sus tablas de niveles de aceptación de calidad (AQL)
Proceso	Implantación de la calidad durante el proceso. Utilización del control estadístico de procesos (SPC) para eliminar o reducir la variabilidad de la respuesta de cada proceso. Problemas: Necesaria formación y uso adecuado del SPC Orientación: No debe ser tanto una herramienta para mantener el proceso dentro de unos límites, sino una potente herramienta para encontrar las causas de defectos
Sistema	Implantación de la calidad a nivel de todos los departamentos funcionales de la empresa.
Recursos Humanos(RR.HH)	Formación y capacitación. Adquirir entrenamiento y experiencia
Optimización	Diseño de productos y procesos optimizado (Robustez) para asegurar alta calidad a bajo coste. Fases: <ul style="list-style-type: none"> • Plantean la mejora: Más calidad de producto a menor coste. • Diseño del sistema de parámetros y de tolerancias. • Aplicación de los métodos de cálculo por matrices (DEE). • Obtención del producto final, robusto y competitivo (mejorable a su vez en sucesivos requisitos y diseños)
Coste	Función de pérdida de Taguchi: Pérdida económica para la sociedad por la calidad del producto tanto si el producto es defectuoso como si no. Consecuencias: Empresa: Mejora continua de calidad/coste de todos los productos. Entorno: Cumplir igual las especificaciones no supone igual pérdida.
Cliente	Objetivo principal y final de la Gestión de la Calidad en la actualidad. Voz del cliente>>Requisitos de diseño de producto y proceso

Fuente: Tomado de (Cuatrecasas, 2010)

Anexo 4: Diferentes definiciones sobre el concepto de proceso

Autor (año)	Definición de proceso
Davenport y Short (1990)	Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido
Juran (1993)	Cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos y/o personal empleada para determinar determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.
Davenport (1993)	Conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para producir una salida específica para un consumidor o mercado específico.
Lorino (1993)	Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un de un objeto global, una salida global, tanto material como inmaterial.
Bendell (1993)	Mecanismos mediante los cuales los inputs se convierten en outputs. Los outputs bien pueden ser productos, servicios, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales.
Giliori Retondaro (1997)	Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los consumidores en salidas para los clientes con un valor agregado. Conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión del cliente.
Zaratiegui (1999)	Se pueden definir como (...) "secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quiénes lo han solicitado, los clientes de cada proceso."
Amozarrain (1999)	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
ISO 9001: 2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.
Raso (2002)	Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.
SESCAM (2002)	Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.
Ponjuán Dante (2005)	Símbolo de actividad, todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio. Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros.
Brut Alabart (2007)	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.
Modelo EFQM	Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Fuente: Tomado de (Morán, 2010)

Anexo 5: Definiciones sobre Gestión por procesos

Autor/año	Concepto
(Davenport, 1993)	Conjunto de actividades estructuradas y organizadas destinadas a resultar en un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.
(Grieco, 1997)	Generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto.
(Amozarrain, 1999)	Gestionar toda la organización basándose en los Procesos era entender estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente
(Zaratiegui, 1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Ródenas, 2000) (Junginger, 2000)	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana. (2001)	Concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
(Aiteco Consultores, 2002)	Percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
(Díaz Gorino, 2002)	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
(Mora Martínez, 2002)	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
(Paneque Sosa, 2002)	Se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de la Calidad Total, con visión centrada en el paciente (trabajo para la salud), requiere de la implicación de las personas para provocar el cambio en la organización, se sustenta en la búsqueda de las mejores prácticas y de un sistema de información integrado.
(González Méndez, 2002)	Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.

Autor/año	Concepto
(SESCAM, 2002)	Forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Sobre su mejora se basa la de la propia organización.
(Ponjuán Dante, 2005)	Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino ¿Por qué? y ¿Para quién? Lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
(ISO 9001: 2008).	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos"
(Bravo Carrasco, 2009)	"La gestión sistémica de procesos identifica a los procesos de la empresa para agregar valor a los clientes y cumplir con la estrategia del negocio"
(Rey Peteiro, 2012)	<p>Se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa -efecto. Se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.</p> <p>Resulta interesante como Bravo Carrasco (2009) relaciona la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología, con la gestión por procesos, ubicándola como eje integrador.</p> <p>De aquí sugiere principios tales como: responsabilidad social, planificación estratégica, alineamiento de intereses, orientación al cliente y análisis de riesgos para el alcance de la excelencia empresarial.</p>
Según la ISO 9001:2008, sostenido también en la nueva norma ISO 9001:2015	Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema, así como su combinación e interacción.

Anexo 6: Diagramas de flujo.

Diagrama	Características
Diagrama OPERIN(Operaciones - Inspecciones)	Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones e inspecciones.
Diagrama OTIDA(Operaciones, Transporte, Inspecciones, Demora, Almacenamiento)	Muestra además de lo anterior todos los traslados, demoras y almacenamientos con los que tropieza un artículo en su recorrido por la planta
Diagramas As- Is	Registra como el proceso actual realmente opera, a través del flujo de trabajo o de información. Brinda mejor visibilidad. Permite el análisis de cada actividad.
Diagrama de recorrido	Se trazan los movimientos del producto o de sus componentes y se indican las actividades en los diversos puntos sobre un plano de la fábrica o zona de trabajo.
Diagrama de hilo	Se sigue y mide con un hilo el trayecto de los trabajadores , materiales o equipos en sucesión de hechos sobre un plano o modelo
Diagrama bimanual	Estudia operaciones repetitivas, que se descomponen en actividades elementales en relación con las manos del operario.

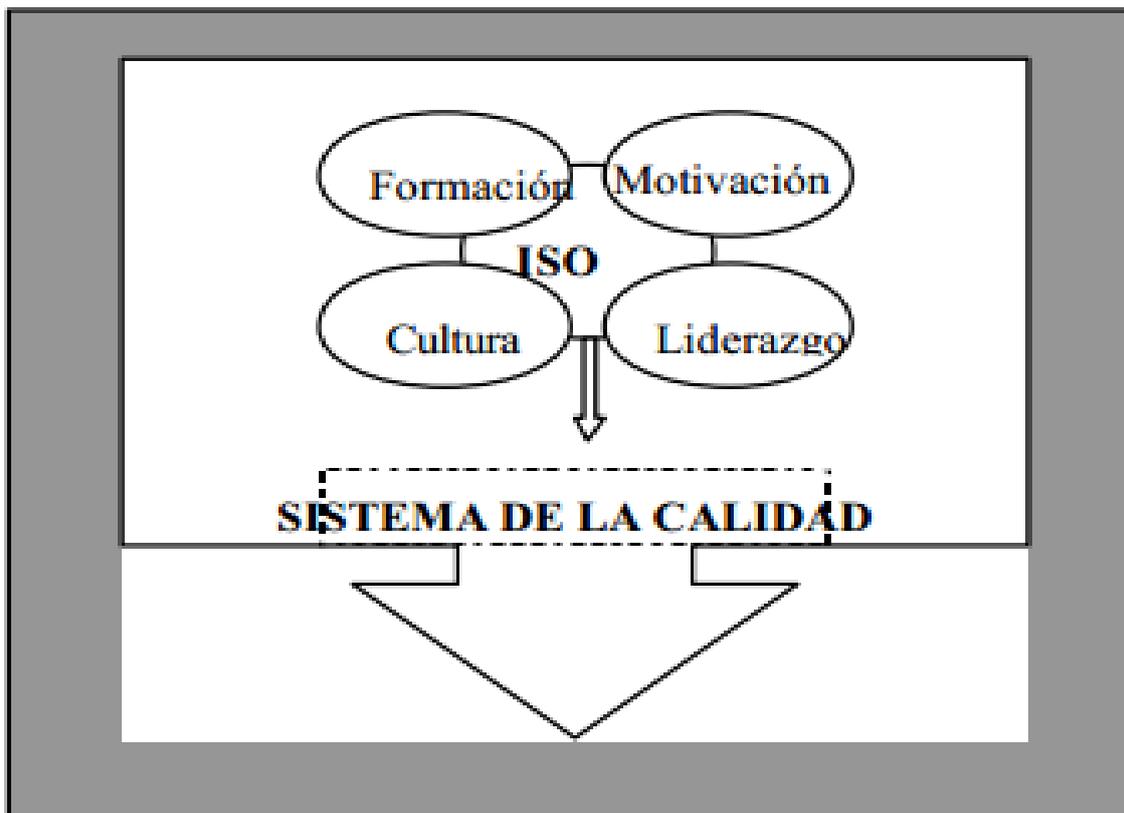
Fuente: Elaboración propia a partir de Morán (2010)

Anexo 7: Procedimientos para la Gestión por Procesos consultados en la bibliografía del tema

Metodología	Etapas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Método sistemático o científico de mejora de procesos, Ishikawa (1985)	Identificación, definición del proceso real.	Medición y análisis del proceso.	Identificación de oportunidades de mejora.	Normalización/Estabilización del proceso.	Plan para la revisión y mejora continua							
Metodología ARP (Análisis y Racionalización de Procesos), Vilalta (1997)	Formar una unidad operativa de procesos.	Identificar un primer censo de procesos principales de la organización.	Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso.	Delimitar claramente el proceso a estudiar.	Definir el punto de partida.	Motivar la participación de las áreas implicadas.	Descripción del proceso seleccionado.	Identificación de documentos.	Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales.	Asociar los documentos matriculados a los circuitos.	Evaluación y diagramación.	
Manual de Diseño de Procesos. Universidad Miguel Hernández de Elche, (1997)	Definir la misión del servicio.	Identificar clientes y sus necesidades.	Identificar procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.	Establecer el plan de análisis de datos.	Análisis y mejora del proceso.							
Guía para la identificación	Formación del equipo	Identificación de los	Priorización de los	Seleccionar los	Nombrar el	Constitución del	Delimitar el proceso y	Establecer los objetivos	Identificar y resolver los	Establecer indicadores.	Implantar el proceso.	

Metodología	Etapas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos, Nogueira Rivera (2002)	1. Formación del equipo y planificación del proyecto.	Listado de los procesos de la empresa.	Identificación de los procesos relevantes.	Selección de los procesos claves.	Nombrar al responsable del proceso.	Constitución del equipo de trabajo.	Definición del proceso empresarial.	Confección del diagrama As-Is.	Análisis del valor añadido.	Establecer indicadores.	Implantación, seguimiento y control.	
Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros, Negrín Sosa (2003)	Análisis interno y externo.	Diagnóstico general de los procesos.	Identificar objetivos.	Seleccionar el equipo de trabajo.	Definir factores claves a medir (Indicadores).	Definir el patrón de comparación.	Medir el desempeño del proceso.	Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.	Establecer el plan de mejoras.	Ejecutar el plan de mejoras.	Supervisar y evaluar los resultados	
Pasos para llevar una Gestión por procesos, Benavides (2003)	Identificar el segmento del mercado.	Representar el mapa del proceso.	Determinar la estructura de costo por proceso.	Mantener bajo control los procesos.	Mejorar continuamente los procesos.							

Anexo 8: Modelo gestión de la calidad aplicado a empresas cubanas.



Fuente: González (2000)

Anexo 9: Procedimiento para la selección de expertos de Hurtado de Mendoza 2003

Con este procedimiento se trata de atenuar el factor subjetivo a la hora de conformar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles a cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de evaluación de información y argumentación que tiene n sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

nivel \ preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el coeficiente de Conocimiento o información (Kc), a través de la ecuación 1

$$K_{cj} = n (0,1)[1]$$

Dónde:

K_{cj} = Coeficiente de conocimiento o información del experto "j"

n = Rango seleccionado por el experto.

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla (patrón).

Anexo 9: Procedimiento para la selección de expertos de Hurtado de Mendoza 2003.
Continuación

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$Ka_j = \sum_{i=1}^6 ni \quad [2]$$

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que espero se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5 * (Kc + Ka)[3]$$

Dónde: K: Coeficiente de Competencia.

1. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8 < K < 1,0	0,5 < K < 0,8	K < 0,5

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Anexo 10: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Querido trabajador(a): A Ud. se dirige esta encuesta para valorarlo como posible experto a ser consultados sobre temas relacionados con los procesos de la lavandería. Es por ello que antes de efectuarle las consultas pertinentes se vuelve imprescindible determinar el coeficiente de competencia que sobre estos temas tiene, con la intención de fortalecer la eficacia del resultado de las preguntas que se le efectuarán. Esta encuesta constituye un método de autoevaluación, por lo que se le agradece que responda el cuestionario de la forma más objetiva posible. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre y Apellidos: _____

Años de experiencia laboral: _____

Cargo que ocupa: _____

- 1) Marque con una (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el nivel de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el valor 10 representa el más alto grado de conocimiento sobre el tema.

Nivel de conocimiento de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Funcionamiento de los procesos de la lavandería										
Elementos sobre la organización por procesos en el mundo empresarial.										

- 2) Realice un autoevaluación y marque con una (X) en el nivel que considere que usted se encuentra. Según la tabla que a continuación aparece, que ofrece las fuentes de argumentación sobre los temas que se investigan:

Fuente de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos

Los expertos se seleccionan según los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apelando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$Ne = \frac{p(1-p)^k}{i^2}$$

Donde

Ne= número de expertos.

i= nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.05 - 0.10)

p= porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0,01-0,05)

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α)

Tabla 1. Valores de K relacionados con el nivel de confianza

(1 - α)	k
0,90	2,6896
0,95	3,8416
0,99	6,6564

Para el caso bajo estudio se decidió tomar los valores siguientes:

1- α = 0.99 para k= 6.6564; p= 0.01 e i= 0.10.

Obteniendo como resultado: Ne = 6.5898

Tomando como resultado final: Ne = 7 expertos

Determinado el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformaran el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla. Para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el Anexo 10.

Anexo 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación

Tabla 2: Expertos propuestos para la aplicación del método de Hurtado de Mendoza.

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña	Formación	Experiencia en años
1	Ana Laura Vergara Fernández	Director	Ing Mecánica	3
2	Marilis Zerquera Sáez	Especialista de calidad	Lic en Enfermería	4
3	Lesly Díaz Cañizares	Jefa de producción	Ing Industrial	2
4	Dayeiny Sánchez de la Fuente	Jefe de Logística	Ing Industrial	2
5	Javier Vázquez Alonso	Analista de producción	Ing Industrial	7
6	Idalmis Toledo Rojas	Lavandera Integral Jefe de Brigada	Bachiller	12
7	María Caridad Fernández Rivero	Lavandera Integral Jefe de Brigada	Bachiller	12
8	Lediany Rodríguez Pérez	Técnica en facturación y conciliación de cobros	Bachiller	4
9	Yanelys Sáez	Lavandera Integral Jefe de Brigada	Bachiller	3
10	Rogney Capote Dumenigo	Técnico en transporte	Nivel Medio	2

Este procedimiento evalúa el coeficiente de competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

Del análisis de la respuesta de cada posible experto, que realizara una marca en el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio en una escala creciente de 1 a 10, se obtiene como resultado el que se muestra en la tabla 3.

Para el facilitar el estudio de los datos se emplea una leyenda, que contribuye a perfeccionar el procesamiento de la información, donde se establece el código siguiente:

X- Respuesta a 1ra pregunta;

X- Respuesta a 2da pregunta

X- Coincidencia en la puntuación de las respuestas de ambas preguntas.

Anexo 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación

Tabla 3: Nivel de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

No	Nombre y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ana Laura Vergara Fernández								X	X	
2	Marilis Zerquera Sáez							X	X		
3	Lesly Díaz Cañizares							X	X		
4	Dayeiny Sánchez de la Fuente									X	X
5	Javier Vázquez Alonso					X			X		
6	Idalmis Toledo Rojas						X				
7	María Caridad Fernández Rivero								X		
8	Lediany Rodríguez Pérez						X		X		
9	Yanelys Sáez								X	X	
10	Rogney Capote Dumenigo					X			X		

A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1 del Anexo 9, obteniéndose como resultado el que se observa en la tabla 4.

Tabla 4: Coeficiente de conocimiento para cada experto

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kc	0.8	0.8	0.7	1	0.6	0.6	0.9	0	1	0.4

Se analizan los datos de la segunda pregunta, la que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar. A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto. Con estos valores se calcula el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 2 del Anexo 9, obteniéndose como resultado la información que se ofrece en la tabla 5.

Tabla 5: Coeficiente de argumentación

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ka	0.85	0.85	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.7

Una vez obtenidos los valores de Kc y del Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3 del Anexo 9, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 6.

Anexo 11: Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Continuación

Tabla 6: Coeficiente de competencia asociado a cada experto

Experto	Kc	Nivel
1	0,82	Alto
2	0,82	Alto
3	0,75	Medio
4	0,90	Alto
5	0,65	Medio
6	0,80	Medio
7	0,80	Alto
8	0,80	Alto
9	0,90	Alto
10	0,55	Medio

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto” Quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Equipo de trabajo seleccionado

No	Nombre y Apellidos	Responsabilidad que desempeña	Ka	Kc	Kcomp	Nivel
1	Ana Laura Vergara Fernández	Director	0.85	0.8	0.82	Alta
2	Marilis Zerquera Sáez	Especialista de calidad	0.85	0.8	0.82	Alta
3	Lesly Díaz Cañizares	Jefa de producción	0.8	1	0.9	Alta
4	Dayeiny Sánchez de la Fuente	Jefe de Logística	0.7	0.9	0.8	Alta
5	Javier Vázquez Alonso	Analista de producción	0.7	0.8	0.8	Alta
6	Idalmis Toledo Rojas	Lavandera Integral Jefe de Brigada	0.8	1	0.9	Alta
7	Maria Caridad Fernández Rivero	Lavandera Integral Jefe de Brigada	0.7	0.9	0.8	Alta

Anexo 12: Procesos, actividades de los procesos y clasificación.

No	Nombre del proceso	Descripción	Clasificación
1	Proceso de Gestión de la Dirección.	<p>Garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad implementado. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos, siendo el director general el responsable del mismo.</p> <p>Subprocesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Planeación y organización.</u> 2) <u>Evaluación del desempeño de la organización.</u> 3) <u>Mejora continua de la organización.</u> 	Estratégico
2	Proceso de Gestión de la Calidad	<p><u>Recepción de la lencería.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar muestreo de cantidad y estado de las prendas. 2) Control de la trazabilidad de la documentación. <p><u>Control de la calidad en el proceso de producción</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Chequear cargas en túneles. 2) Chequear la humedad de las felpas antes de procesarlas. 3) Chequear el color del liso y calidad del planchado. 4) Cuadre de los vales. 5) Notificación al jefe de área de las incidencias. <p><u>Entrega de la lencería.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Muestreo de las cantidades de los bultos e inspección de los requerimientos de carga de los camiones. 2) Control de la trazabilidad de la documentación. <p><u>Evaluación de la satisfacción del cliente.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Determinar la muestra de clientes a encuestar internos (60%) y externos (100%). 2) Aplicación de encuestas a clientes. 3) Procesamiento y análisis de datos. 4) Redacción del informe con los resultados. 5) Comunicación a la dirección y jefes de área. 	Estratégico
3	Procesos de recepción y entrega	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comunicar al dependiente el hotel y número de vale a descargar. 2) Realizar descarga simultánea de 	Operativo

No	Nombre del proceso	Descripción	Clasificación
		<p>dos camiones y contar el 100% de los bultos.</p> <p>3) Realizar muestreo del 25% de la carga.</p> <p>4) Almacenar lencería en cubículo correspondiente.</p> <p>5) Completar llenado de los documentos y reportar incidencias.</p>	
4	Proceso de gestión de la producción.	<p>1) Iniciar el turno de producción.</p> <p>2) Recibir documentos para el control de la producción.</p> <p>3) Recibir lencería sucia del almacén.</p> <p>4) Lavar lencería.</p> <p>5) Controlar la producción.</p> <p>6) Entregar lencería limpia a almacén de limpio.</p> <p>7) Cerrar el turno de producción.</p> <p>8) Actualizar tablas y registros de producción.</p>	Operativo
5	Proceso de gestión de Recursos Humanos	<p><u>Contratación</u></p> <p>1) Tramitar con la oficina de empleo la necesidad de fuerza de trabajo.</p> <p>2) Recibir fuerza de trabajo de las oficinas de entrega de empleo de la Delegación de Gaviota según necesidades solicitadas de cada jefe de área.</p> <p>3) Redacción del contrato y trámites para el llenado de planillas de empleo.</p> <p>4) Realizar capacitación inicial del trabajador en coordinación con el jefe de área.</p> <p><u>Cierre del contrato</u></p> <p>1) Verificar mensualmente los trabajadores con término de contrato.</p> <p>2) En coordinación con los jefes de área decidir prórrogas o cierres de contrato.</p> <p>3) En caso de prórrogas solicitar prórroga a la Oficina de Empleo y redactar el contrato. En caso de cierre realizar la devolución a la oficina de empleo.</p> <p>4) Comunicación al trabajador de la decisión tomada.</p> <p><u>Pago</u></p> <p>1) Notificar en el sistema los días trabajados y las incidencias por trabajador.</p> <p>2) Verificar movimientos de nóminas a realizar.</p> <p>3) Notificar en el sistema las</p>	Apoyo

No	Nombre del proceso	Descripción	Clasificación
		<p>evaluaciones del desempeño de cada trabajador.</p> <p>4) Calcular nomina en el sistema en coordinación con el departamento económico.</p> <p>5) Realizar descuentos correspondientes en la nómina en coordinación con el departamento económico.</p> <p><u>Seguridad y salud en el trabajo</u></p> <p>1) Instrucción de inspección de primer nivel a cada trabajador.</p> <p>2) Solicitud de necesidades de medios de protección a los jefes de área.</p> <p>3) Solicitud de los medios de protección al departamento comercial.</p> <p><u>Capacitación del personal</u></p> <p>1) Solicitar determinación de necesidades de aprendizaje (DNA) a los jefes de área.</p> <p>2) Planificar y tramitar los cursos de capacitación de los trabajadores en coordinación con los jefes de área.</p> <p>3) Archivar las capacidades realizadas.</p> <p>4) Comunicar la capacitación a los jefes de área.</p>	
6	Proceso de gestión Económica y Financiera.	<p>1) Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera.</p> <p>2) Elaborar y organizar el Plan de Presupuesto de Ingresos y Gastos, y las formas y métodos que favorezcan su ejecución.</p> <p>3) evaluar y responder los resultados económicos y financieros</p> <p>4) gestión de cobros</p> <p>5) Gestión de pagos que permita lograr la liquidez necesaria.</p> <p>6) Emitir los estados y balances del mes.</p> <p>7) Alquiler de lencería.</p> <p>1. Recibir Solicitud del Hotel de alquilar lencería.</p> <p>2. Definir las montas y lencería a alquilar.</p> <p>3. Valorar la disponibilidad.</p> <p>4. Entregar lencería al hotel.</p> <p>5. Recoger lencería en caso de entrega o entregar lencería en caso de comenzar alquiler.</p> <p>6. Aplicar tratamiento y/o descartar lencería y vender descarte.</p> <p>7. Elaborar Amanece Hoteles.</p> <p>8. Realizar facturación x estancias.</p>	Apoyo

No	Nombre del proceso	Descripción	Clasificación
		9. Realizar inventarios. 10. Facturar faltantes y Mal Uso. 11. Recoger sobrantes. 12. Verificar mantenimiento de contrato. 13. Cerrar o mantener contratos	
7	Procesos de servicios técnicos	<u>Arrancar el sistema de túneles</u> 1) Chequear disponibilidad de combustible. 2) Seleccionar tanques. 3) Accionar llaves de combustible si es necesario. 4) Revisar cisterna. 5) Arrancar grupo hidroneumático. 6) Encender vaporizadores. 7) Encender compresores de aire. 8) Arrancar calderas. 9) Chequear parámetros y arrancada de los equipos. <u>Arrancar los sistemas del bloque tecnológico del lavatín.</u> 1) Chequear disponibilidad de combustible. 2) Accionar llaves de combustible si es necesario. 3) Revisar cisterna. 4) Arrancar grupo hidroneumático. 5) Encender calentador de agua. 6) Encender compresores de aire. 7) Arrancar calderas.	Apoyo
8	Proceso de Distribución	<u>Entrega de lencería al hotel.</u> 1) Trasladar vehículo a Garita de Control de Salida. 2) Revisar sellos y cabina del camión. 3) Informar a la dirección de la Lavandería si se detectan incidencias. 4) Anotar hora de salida. 5) Trasladar el camión al hotel cumpliendo con la ruta establecida. 6) Parquear vehículo en la Garita de Control de Acceso. 7) Revisar sellos y cabina del vehículo. 8) Informar a la Dirección del hotel y esperar indicaciones en caso de	Operativo

No	Nombre del proceso	Descripción	Clasificación
		<p>detectar incidencias.</p> <p>9) Registrar hora de llegada en el libro de Control de Acceso.</p> <p>10) Parquear en zona establecida hasta que sea el momento de la descarga.</p> <p><u>Recogida de lencería en el hotel.</u></p> <p>1) Trasladar vehículo a Garita de Control de Salida.</p> <p>2) Revisar sellos y cabina del camión.</p> <p>3) Informar a la dirección I hotel si se detectan incidencias.</p> <p>4) Anotar hora de salida.</p> <p>5) Cumplir con las indicaciones de la Dirección del hotel</p> <p>6) Trasladar el camión a la Lavandería cumpliendo con la ruta establecida.</p> <p>7) Parquear vehículo en la Garita de Control de Acceso.</p> <p>8) Revisar sellos y cabina del vehículo.</p> <p>9) Registrar hora de llegada en el libro de Control de Acceso.</p> <p>10) Arquear en zona establecida hasta que sea momento de la descarga.</p> <p>11) Informar a la Dirección de la Lavandería y esperar indicaciones.</p>	

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos.

- Proceso de Gestión de la dirección (P₁)
- Proceso de Gestión de la calidad (P₂)
- Proceso de Recepción y entrega (P₃)
- Proceso de Gestión de la Producción (P₄)
- Proceso de Distribución (P₅)
- Proceso de Gestión de recursos humanos (P₆)
- Proceso de Gestión económica y financiera (P₇)
- Proceso de Servicios Técnicos y mantenimiento (P₈)

Leyenda:

0: Los procesos no guardan relación

1: Los procesos guardan relación.

Experto # 1

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	0	0	1	0	0	0
P ₂	1	X	1	1	1	1	0	0
P ₃	0	1	X	1	0	1	0	1
P ₄	0	1	1	X	1	1	1	1
P ₅	1	1	0	1	X	1	1	1
P ₆	0	1	1	1	1	X	1	0
P ₇	0	0	0	1	1	1	X	1
P ₈	0	0	1	1	1	0	1	X

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos. Continuación

Experto # 2

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	0	1	1	1	1	1
P ₂	1	X	1	1	1	1	1	1
P ₃	0	1	X	1	1	0	1	1
P ₄	1	1	1	X	1	0	1	1
P ₅	1	1	1	1	X	1	1	1
P ₆	1	1	0	0	1	X	1	1
P ₇	1	1	1	1	1	1	X	1
P ₈	1	1	1	1	1	1	1	X

Experto # 3

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	1	1	1	1	1	0
P ₂	1	X	1	1	1	1	1	0
P ₃	1	1	X	1	1	1	1	1
P ₄	1	1	1	X	1	1	1	1
P ₅	1	1	1	1	X	1	1	1
P ₆	1	1	1	1	1	X	1	1
P ₇	1	1	1	1	1	1	X	1
P ₈	0	0	1	1	1	1	1	X

Experto # 4

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	1	1	1	1	1	1
P ₂	1	X	1	1	1	1	0	0
P ₃	1	1	X	1	1	0	1	1
P ₄	1	1	1	X	1	0	1	1
P ₅	1	1	1	1	X	1	1	1
P ₆	1	1	0	0	1	X	1	1
P ₇	1	0	1	1	1	1	X	1
P ₈	1	0	1	1	1	1	1	X

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos. Continuación

Experto # 5

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	1	1	1	1	1	0
P ₂	1	X	1	1	1	1	0	0
P ₃	1	1	X	1	1	1	1	1
P ₄	1	1	1	X	1	1	1	1
P ₅	1	1	1	1	X	1	1	1
P ₆	1	1	1	1	1	X	1	1
P ₇	1	0	1	1	1	1	X	1
P ₈	0	8	1	1	1	1	1	X

Experto # 6

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	1	1	0	1	1	0
P ₂	1	X	1	1	1	0	0	0
P ₃	1	1	X	1	1	1	1	1
P ₄	1	1	1	X	1	1	1	0
P ₅	0	1	1	1	X	1	1	1
P ₆	1	0	1	1	1	X	1	1
P ₇	1	0	1	1	1	1	X	1
P ₈	0	0	1	0	1	1	1	X

Experto # 7

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	1	1	1	1	1	1	1
P ₂	1	X	1	1	1	1	0	0
P ₃	1	1	X	1	1	1	1	0
P ₄	1	1	1	X	1	1	1	0
P ₅	1	1	1	1	X	1	1	1
P ₆	1	1	1	1	1	X	1	1
P ₇	1	0	1	1	1	1	X	1
P ₈	1	0	0	0	1	1	1	X

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos. Continuación

Tabla resumen

Nombre del proceso	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈
P ₁	X	7	5	6	6	6	6	6
P ₂	5	X	7	7	7	6	2	1
P ₃	7	7	X	7	6	6	6	6
P ₄	6	7	7	X	7	6	7	5
P ₅	6	7	6	7	X	7	7	7
P ₆	6	6	6	6	7	X	7	6
P ₇	6	2	6	7	7	7	X	7
P ₈	6	1	6	5	7	6	7	X

El Proceso de gestión de la dirección se relaciona con:

- Proceso de gestión de la calidad.
- Proceso de recepción y entrega.
- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión de recursos humanos.
- Proceso de gestión económica y financiera.
- Proceso de servicios técnicos y mantenimiento.

El Proceso de gestión de la calidad se relaciona con:

- Proceso de recepción y entrega
- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión de recursos humanos.

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos. Continuación

El Proceso de recepción y entrega se relaciona con:

- Proceso de gestión de la dirección.
- Proceso de gestión de la calidad.
- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión de recursos humanos.
- Proceso de gestión económica y financiera.
- Proceso de servicios técnicos y mantenimiento.

Proceso Gestión de la Producción se relaciona con:

- Proceso de gestión de la dirección.
- Proceso de gestión de la calidad.
- Proceso de recepción y entrega.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión de recursos humanos.
- Proceso de gestión económica y financiera.
- Proceso de servicios técnicos y mantenimiento.

Proceso de distribución se relaciona con:

- Proceso de gestión de la dirección.
- Proceso de gestión de la calidad.
- Proceso de recepción y entrega.

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos. Continuación

- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de gestión de recursos humanos.
- Proceso de gestión económica y financiera.
- Proceso de servicios técnicos y mantenimiento.

Proceso de gestión de recursos humanos se relaciona con:

- Proceso de gestión de la dirección.
- Proceso de gestión de la calidad.
- Proceso de recepción y entrega.
- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión económica y financiera.
- Proceso de servicios técnicos y mantenimiento.

Proceso de gestión económica y financiera se relaciona con:

- Proceso de gestión de la dirección.
- Proceso de gestión de la calidad.
- Proceso de recepción y entrega.
- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión de recursos humano.
- Proceso de servicios técnicos y mantenimiento.

Anexo 13: Identificación de las relaciones de los procesos. Matrices de relaciones entre procesos. Continuación

Proceso de servicios técnicos y mantenimiento se relaciona con:

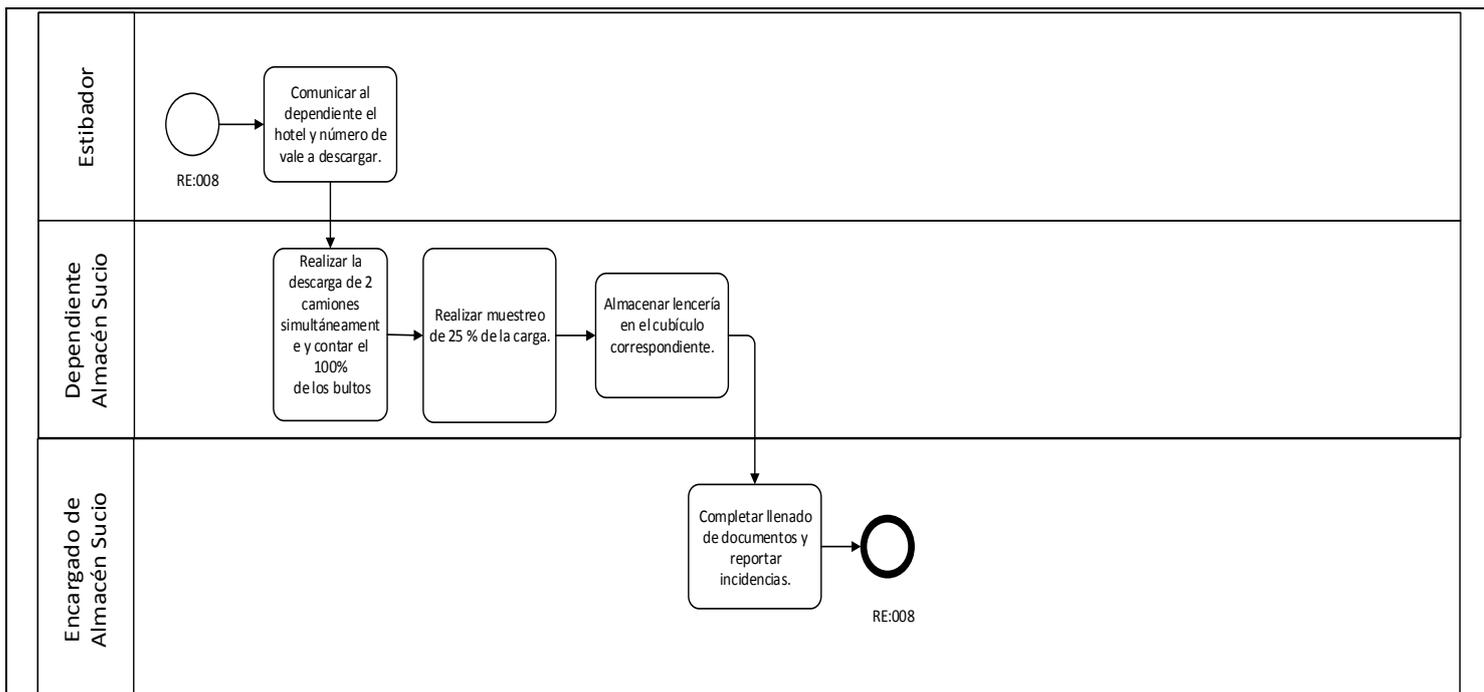
- Proceso de gestión de la dirección.
- Proceso de recepción y entrega.
- Proceso de gestión de la producción.
- Proceso de distribución.
- Proceso de gestión de recursos humanos.
- Proceso de gestión económica y financiera.

Anexo 14: Diseño de la ficha de proceso

	Ficha de proceso			
	Nombre del proceso:			Fecha:
	Código:			Pág 1 de 1
Objetivo:				
Responsable:				
Proveedor		Entrada		Req de calidad
Cliente		Salida		Req de calidad
Diagrama				
Responsable		Actividades		
Documentación necesaria				
Indicadores para evaluar desempeño del proceso				
Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Riesgos asociados a las actividades				
Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Observaciones:				
Elaborado por:			Fecha:	
Aprobado por:			Fecha:	

Anexo 15: Confección de la ficha de los procesos operativos y sus subprocesos asociados.

	Ficha de proceso	
	Nombre del proceso: Recepción y entrega. Código: RE:008	Fecha: 19/4/20016 Pág 1 de 1
Objetivo: Establecer los pasos necesarios para la recepción de la lencería sucia procedente del Hotel al almacén de lencería sucia de la Lavandería hasta la entrega al área de producción.		
Responsable: Especialista de Almacenes		
Proveedor	Entrada	Req de calidad
Choferes y roperos	<ul style="list-style-type: none"> Lencería sucia correctamente clasificada y contada Documentación clara, legible y libre de tachaduras y sobre escrituras Documentación correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> Lencería clasificada en: <ol style="list-style-type: none"> Ropa nueva Ropa sucia Ropa muy sucia Lencería para desmanche Bultos de lencería con las cantidades establecidas para cada tipo de prenda. <p>Documentación clara, legible y libre de tachaduras y sobre escrituras.</p>
Cliente	Salida	Req de calidad
Área de producción	<ul style="list-style-type: none"> Lencería sucia clasificada para pasar al proceso productivo. Documentación correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Lencería clasificada correctamente. Documentación clara, legible y libre de tachaduras y sobre escrituras.
Diagrama		
Actividades y Responsables		



Documentación necesaria

- Manual de Buenas Prácticas y Buen Uso de la Lencería.
- Manual del Buen Uso de los Bacs.

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Promedio de incidencias reportadas en la entrega del sucio	Σ de Incidencias reportadas / No. de entregas realizadas	0-1	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de Incidencia • Declaración Jurada • Registros de Facturación 	Atención al Cliente
Tiempo medio de entrega del sucio	Σ de los tiempos de recogida / No. De recogidas realizadas	45-60 min	Parte de Transporte	Atención al Cliente

Riesgos asociados a las actividades

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Comunicar al dependiente de almacén el hotel y número de vale a descargar.	El chofer no conozca los datos de la lencería a descargar.	El chofer que realiza la descarga no es el mismo que realizó la carga en el hotel.	Demora adicional en el proceso.	El chofer tiene que pasar por facturación para tomar los datos de la carga a descargar.
Realizar descarga de 2 camiones simultáneamente, contando el 100 % de los bultos	<ul style="list-style-type: none"> • Error en el conteo de los bultos. • No se realice el conteo de los bultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de los almaceneros. • Error humano en el conteo. • Indisciplina de los almaceneros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Error en la elaboración de la documentación • Descontrol del inventario de 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el personal necesario para cubrir los almacenes. • Capacitar el

			lencería	personal en los procedimientos de descarga establecidos.
Realizar muestreo del 25 % de la carga,	<ul style="list-style-type: none"> • Error en el conteo de las prendas. • No se realice el muestreo de los bultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de los almaceneros. • Error humano en el conteo. • Indisciplina de los almaceneros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Error en la elaboración de la documentación. • Descontrol del inventario de lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el personal necesario para cubrir los almacenes. • Capacitar el personal en los procedimientos de descarga establecidos.
Almacenar lencería en cubículo correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> • El cubículo correspondiente se encuentra ocupado con lencería de un vale anterior. • Se descargue la lencería en un cubículo erróneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso en la producción que afecte el ciclo de recogida y entrega. • No identificación adecuada de los cubículos. • Desconocimiento de los almaceneros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización del almacén. • Ruptura del ciclo de lavado acorde al criterio FIFO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a la dirección de la lavandería para decidir en que lugar realizar la descarga. • Capacitar el personal en los procedimientos de descarga establecidos.
Completar llenado de los documentos y reportar incidencias	<ul style="list-style-type: none"> • No existencia de los modelos establecidos. • Ausencia de la almacenera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada tardía de los modelos de control de la lencería. • Falta de capacitación de varias personas en la actividad de encargada de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de la lencería. • Error en el llenado de los documentación 	Capacitar al personal en los procedimientos de descarga establecidos.

Observaciones:

Elaborado por:	Dayeiny Sánchez de la Fuente	Fecha: 19/4/2016
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fernández	Fecha: 20/4/2016



Ficha de proceso

Nombre del proceso: Proceso de gestión de la producción.

Fecha: 19/4/2016

Código: PGP:001

Pág 1 de 1

Objetivo:

Establecer las actividades a ejecutar desde el suministro de la lencería sucia al Área de producción hasta su entrega apta para el uso al Almacén de lencería limpia así como el llenado y actualización de los documentos para el control de la producción .

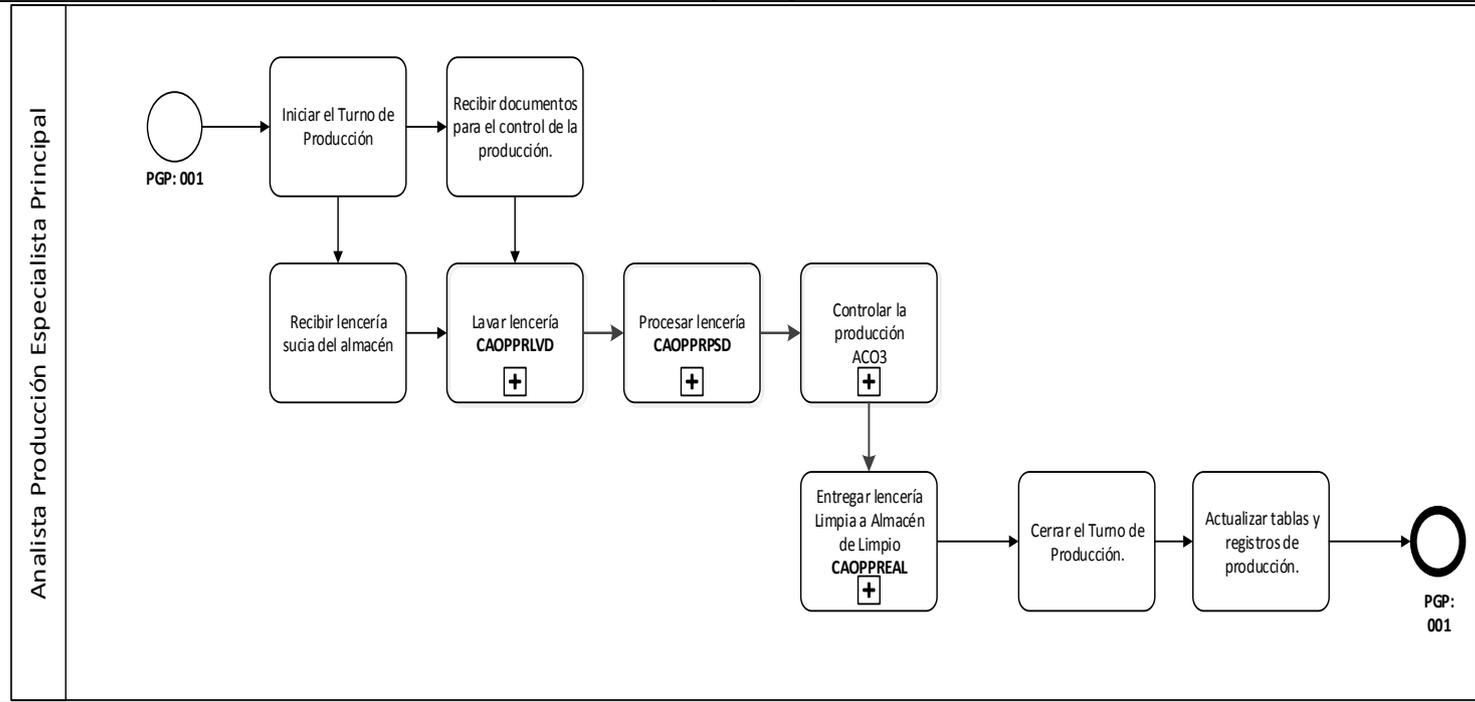
Responsable:

Analista en Producción Especialista Principal

Proveedor	Entrada	Requisitos de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Empresa de Acueducto y Alcantarillado Villa Clara.• Empresa Eléctrica Villa Clara.• CUPET• SUCHEL PROQUIMIA	<ul style="list-style-type: none">• Agua• Corriente eléctrica y dispositivos eléctricos.• Combustibles Diesel y aceite térmico.• Detergentes, desincrustantes y otros líquidos para el lavado.• Lencería sucia.	<ul style="list-style-type: none">• Agua con el estado físico y químico requerido y servicio constante.• Servicio eléctrico ininterrumpido, con el menor número de fallas y en la cantidad requerida.• Disponibilidad de la cantidad requerida de detergentes y otros líquidos para el lavado con las propiedades químicas establecidas.• Lencería sin roturas ni desgastes y con el color adecuado.
Cliente	Salida	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Villa Las Brujas• Hotel Iberostar Ensenachos• Hotel Meliá Las Dunas• Hotel Playa Cayo Santa María• Hotel Cayo Santa María• Hotel Warwick Cayo Santa María• Hotel Sol Cayo Santa María• Hotel Meliá Cayo Santa María• Hotel Meliá Buena Vista• Hotel StarFish Cayo Santa María• Hotel Memories Paraíso y Azul• Hotel Royalton	Lencería limpia	<ul style="list-style-type: none">• Lencería con la suavidad requerida.• Lencería libre de manchas.• Lencería libre de roturas.

- Hotel Valentín Perla Blanca
- Hotel Ocean Casa del Mar
- E.C.O.T
- Pueblo extra-hotelero
- Clínica Internacional Cayo Santa María
- Motelera
- Complejo Marina Cayo Santa María

**Diagrama
Actividades y Responsables**



Documentación necesaria

- Manuales de Operación de Túneles de Lavado, Lavadoras Individuales, Secadoras Individuales, Plegadoras de Felpa, Trenes de Planchado, Calderas, Bombas, Vaporizadores, Calentadores de Agua.
- Suavizadores, PTR.
- Especificaciones del proveedor sobre productos químicos.
- Manual de las Buenas Prácticas y el Buen Uso de los Bacs.
- Manual de las Buenas Prácticas y el Buen Uso de la lencería.
- Rutina del Jefe de Producción

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control tiempo medio de producción por vales.	Σ Tiempo promedio de un vale en la lavandería.	1 día	Registro de Almacén Limpio	Analista en Producción
Control de incidencias en	Σ de las incidencias	0	Parte de las Incidencias de la Producción	Analista en Producción

producción	detectadas durante el proceso productivo			
Riesgos asociados a las actividades				
Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Iniciar el Turno de Producción	Retraso en el comienzo del turno de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la transportación. Impuntualidad de los trabajadores 	Retraso en la producción.	<ul style="list-style-type: none"> Exigir que los viajes se den en tiempo. Realizar demanda a la empresa transportista (TRANSMETRO). Implementar medidas disciplinarias con los obreros.
Recibir documentos para el control de la producción.	Documentación deficiente y retrasada.	<ul style="list-style-type: none"> Indisciplinas del personal encargado. Retraso en la entrega de los modelos. 	Control de la producción deficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar medidas disciplinarias con los obreros. Realizar demanda a la empresa contratada para la confección de los modelos (GEOCUBA).
Recibir lencería sucia del almacén.	<ul style="list-style-type: none"> Mala clasificación de la lencería. Mala capacitación de los almaceneros 	<p>El responsable en el hotel no separe la lencería correctamente.</p> <p>Falta de exigencia de la Lavandería a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fluctuación laboral. Incumplimiento de los planes de capacitación del personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en el proceso de lavado. Mala calidad del lavado. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a los clientes sobre la clasificación de la lencería. Capacitación periódica a los trabajadores.
Lavar lencería	<ul style="list-style-type: none"> Falta de producto químico. Falta de suministro de agua, corriente eléctrica o diesel para la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de los plazos de entrega de los proveedores. Mala planificación en la solicitud de la materia prima. Desgaste de los equipos. Falta de control del personal. Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Atraso de las entregas de la lencería a los clientes Rechazo de la lencería a entregar al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a los obreros del área de producción. Correcta planificación y control de los ciclos de entrega de los proveedores. Correcto control del personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Averías imprevistas de los equipos productivos. • Ausencias imprevistas del personal capacitado en la operación de lavado de lencería • Ausencias imprevistas del personal de mantenimiento • Mala operación de los equipos de lavado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación laboral. • Introducir más o menos lencería de lo establecido en túnel de lavado o en lavatín. • Carros mal ubicados debajo de las secadoras que facilita el ensuciado de las piezas. • Lavado y secado fuera de especificaciones de calidad 		
Procesar lencería	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de suministro de agua, corriente eléctrica o diesel para la producción. • Averías imprevistas de los equipos productivos. • Ausencias imprevistas del 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala planificación en la solicitud de la materia prima. • Desgaste de los equipos. • Falta de control del personal. • Falta de capacitación. • Fluctuación laboral. • Desmotivación del personal. • Carros con lencería mezclada. • Mal uso de la lencería por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo en el proceso productivo. • Atraso en la entrega de la lencería a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el carro cuantas veces sea necesario antes de procesar lencería. • Capacitación a los obreros del área de producción. • Correcto control del personal. • Realizar actividades para motivar al personal. • Correcta planificación y control de los ciclos de entrega de los proveedores.

	<p>personal de mantenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala operación de los equipos. • Demoras innecesarias en el proceso. 			
Controlar la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Descontrol en la producción de tipo mecánico y técnico. • Ausencia del personal encargado del control de la producción. • Falta de modelos para el chequeo rutinario de la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el chequeo y anotaciones incorrectas en los documentos y registros de control. • Falta de correspondencia entre el lavado real con el planificado. • Reseteo inadecuado de los contadores de los túneles. • Falta de evidencia de la cantidad de Kg medios por persona /hora. • Documentación deficiente y retrasada. 	Pérdida de especificaciones de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles a los mantenimientos establecidos en la entidad. • Chequear las anotaciones pertinentes al proceso productivo para tener evidencia real del mismo. • Capacitación en el llenado de los documentos.
Entregar lencería Limpia a Almacén de limpio.	Pérdida de lencería limpia al final del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Conteo inadecuado de la lencería. • Falta de control en el proceso por mal llenado de los cuadros de producción. 	Entrega incompleta al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Sancionar al trabajador que se le detecte la infracción. • Capacitar el personal en el llenado de los cuadros de producción para facilitar el control interno del proceso.
Cerrar el Turno de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre antes de la hora prevista. • La lavandería no 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de identificación y compromiso con el proceso productivo por parte de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento con la producción diaria. • Acciones delictivas de robos y vandalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sancionar al trabajador en caso de abandono del puesto antes de la hora del cierre de turno de trabajo. • Medidas

	quede bien cerrada y correctamente sellada.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de seguimiento y control de la jefa de turno. 		disciplinarias a la jefa de turno y solicitud de sanción al cuerpo de seguridad.
Actualizar tablas y registros de producción.	Tablas y registros de producción desactualizadas.	Falta de control durante el proceso	Proceso de producción carente de evidencia en tablas y registros.	Controlar de forma diaria la correcta actualización de las tablas y registros por parte de las jefas de turno y jefe de producción.
Observaciones:				
Elaborado por:	Lesly Diaz Cañizares		Fecha: 19/4/2016	
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fernández		Fecha: 25/4/2016	



Ficha de proceso

Nombre del proceso: Lavado de lencería.

Fecha: 19/4/2016

Código: LVD:002

Pág 1 de 1

Objetivo:

Establecer los pasos necesarios para el garantizar el lavado de la lencería desde la entrega de la ropa sucia por el almacén hasta el envío de la ropa limpia al área de procesado.

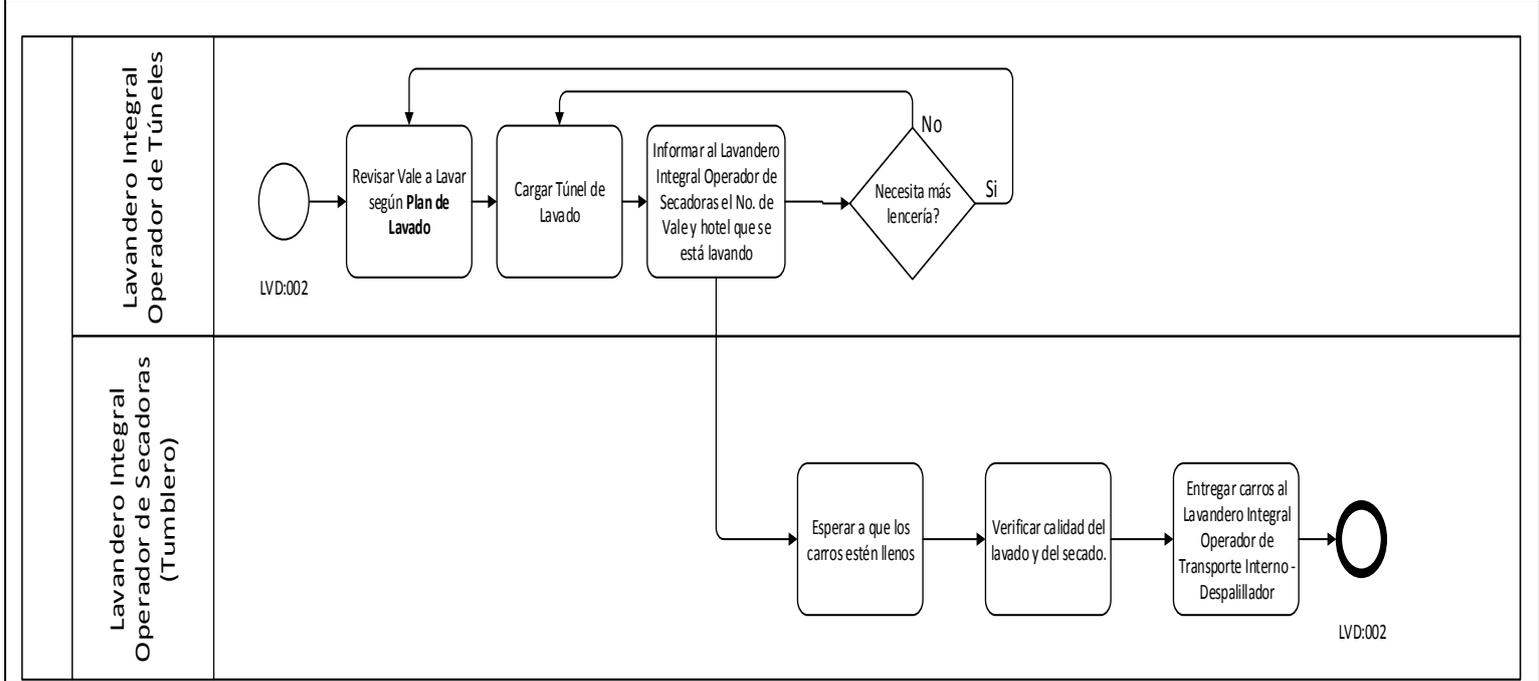
Responsable:

Proveedor	Entrada	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Acueducto y Alcantarillado Villa Clara. • Empresa Eléctrica Villa Clara. • CUPET • SUCHEL • PROQUIMIA • AT Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua. • Corriente eléctrica y dispositivos eléctricos. • Combustibles Diesel y aceite térmico. • Detergentes, desincrustantes y otros líquidos para el lavado. • Lencería sucia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua con el estado físico y químico requerido y servicio constante. • Servicio eléctrico ininterrumpido, con el menor número de fallas y en la cantidad requerida. • Disponibilidad de la cantidad requerida de detergentes y otros líquidos para el lavado con las propiedades químicas establecidas. • Lencería correctamente clasificada para el lavado.

Cliente	Salida	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Villa Las Brujas • Hotel Iberostar Ensenachos • Hotel Meliá Las Dunas • Hotel Playa Cayo Santa María • Hotel Cayo Santa María • Hotel Warwick Cayo Santa María • Hotel Sol Cayo Santa María • Hotel Meliá Cayo Santa María • Hotel Meliá Buena Vista • Hotel StarFish Cayo Santa María • Hotel Memories Paraíso y Azul 	<p>Lencería lavada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lencería completamente limpia, con colores firmes, textura suave al tacto y sin olor a ningún producto. • La lencería lisa se encuentra húmeda para garantizar la calidad del planchado. • La lencería felpa se encuentra completamente seca.

<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Royalton • Hotel Valentín Perla Blanca • Hotel Ocean Casa del Mar • E.C.O.T • Pueblo extra-hotelero • Clínica Internacional Cayo Santa María • Motelera • Complejo Marina Cayo Santa María 		
---	--	--

Diagrama
Actividades y Responsables



Documentación necesaria

- Especificaciones del proveedor sobre productos químicos.
- Manual de Operación Túneles de Lavado – Girbau.
- Manual de Operación Lavadoras Individuales – Girbau.
- Manual de Operación Secadoras Individuales – Girbau

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control de Kg Totales Lavados	Σ Kg lavados en de Túneles	24000 Kg	Parte de Incidencias	Analista en Producción Especialista Principal

	Lavado y Kg lavados en equipos individuales en un turno de trabajo		Producción / Hoja de Ruta Producción	
Riesgos asociados a las actividades				
Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Revisar Vale a Lavar según Plan de Lavado	<ul style="list-style-type: none"> • Vale con errores en su numeración. • Clasificación incorrecta de la lencería para su lavado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equivocación del encargado del almacén de sucio. • Desconocimiento o indisciplina del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras adicionales en el proceso por trabas en el control del cuadro del vale. • Mala calidad del lavado o ineficiencia del proceso.. 	Capacitar a los trabajadores y a los clientes.
Cargar Túnel de Lavado	Túnel con cargas superiores o muy inferiores a la norma.	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación inadecuada de la lencería en los depósitos de entrada al túnel. • Desconocimiento o indisciplina del tunelero. • Pico final del vale lavado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia del proceso productivo. • Avería del túnel por atasco de lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chequear las pantallas automáticas de lavado para saber el estado en el que se encuentra la capacidad de los túneles. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales.
Informar al Lavadero Integral Operador de Secadoras el No. de Vale y hotel que se está lavando	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la identificación del vale a lavar. • Error en la identificación de la lencería a lavar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falla de canales de comunicación entre almaceneras y los lavaderos integrales. • Falta de capacitación de almaceneras y lavaderos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de cliente al que se le presta el servicio. • Demoras adicionales del proceso por mal control de la lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerir al trabajador en caso de pérdida de vales y anotar en el registro de incidencias. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales y almaceneros.
Colocar los carros vacíos debajo de las secadoras señalizándolos con la Tarjeta	Derrame de ropa limpia fuera de los	Mal colocación de los carros debajo de las	Reprocesar la ropa lavada.	Verificar la correcta ubicación de los carros debajo de la secadora.

de Trazabilidad.	carros.	secadoras.		
Esperar a que los carros estén llenos.	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión del tunelero en el programa de lavado. • Caída de la lencería lavada en el suelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento o equivocación del tunelero en la programación del túnel. • No colocar el carro para lencería húmeda debajo de las secadoras a tiempo para la descarga de la lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lencería lisa muy seca o felpa mojada para su procesado. • Reprocesos de la lencería lavada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener carros debajo de las secadoras. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales.
Verificar calidad del lavado y del secado.	Ropa no apta para el proceso.	Errores previos en otras actividades iniciales.	Reproceso de la lencería.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificar el control en el en las actividades previas al secado. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales.
Entregar carros al Lavadero Integral Operador de Transporte Interno - Despalillador	<ul style="list-style-type: none"> • Carros que no contienen la tarjeta de trazabilidad. • Dificultad para la transportación de los carros de lencería húmeda a su lugar establecido para el procesado. 	Pérdida en actividades anteriores.	Lencería sin identificación de cilente	Chequear la existencia y el correcto llenado de la tarjeta de trazabilidad a cargo del jefe de brigada.
Observaciones:				
Elaborado por:	Lesly Diaz Cañizares	Fecha:19/4/2016		
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fernández	Fecha: 20/4/2016		



Ficha de proceso

Nombre del proceso: Procesar lencería.

Fecha:19/4/2016

Código:PSD:003

Pág 1 de 1

Objetivo:

Establecer los pasos necesarios para el procesado de la lencería una vez lavada hasta que se encuentra lista para la entrega al almacén de limpio.

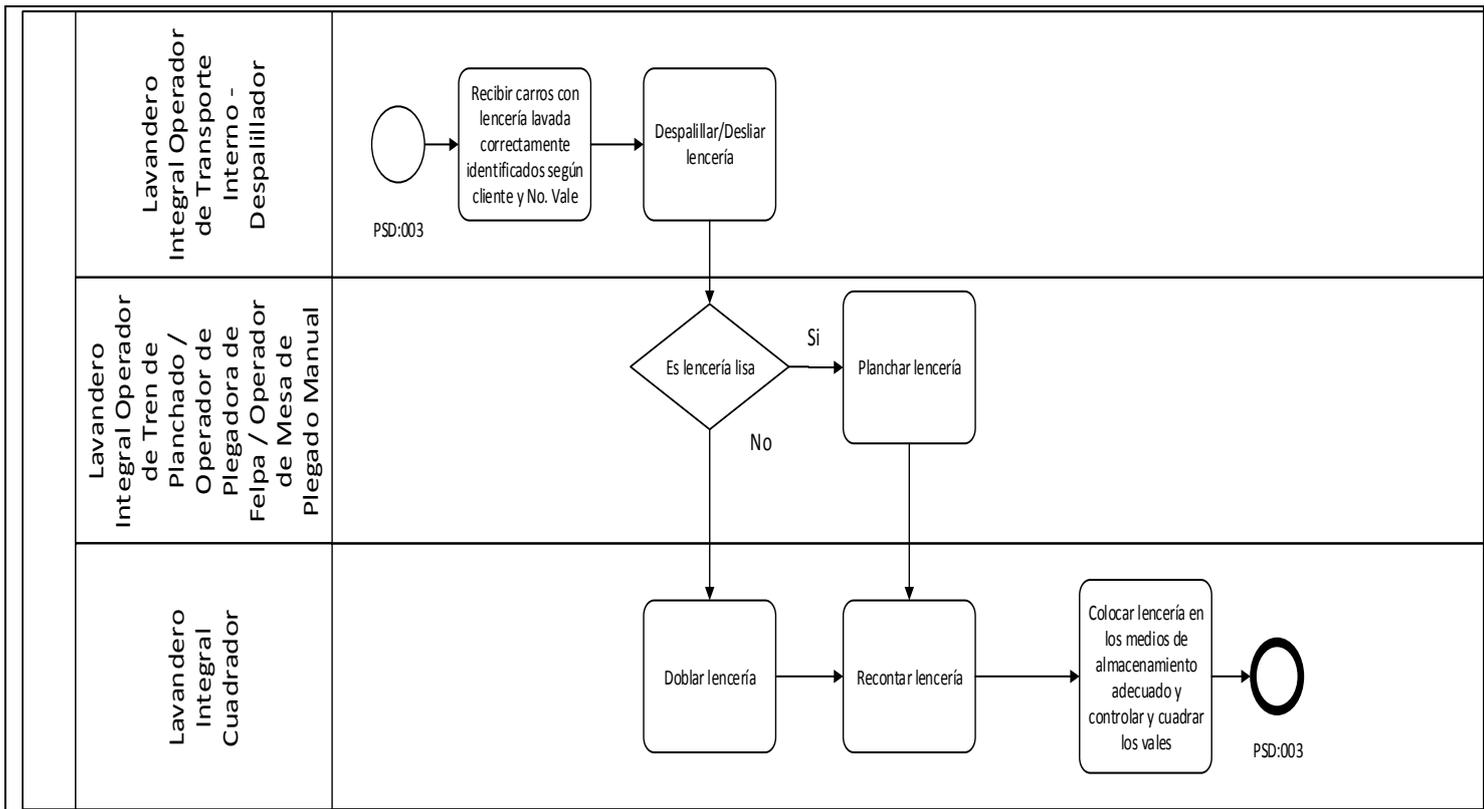
Responsable:

Analista de Producción Esp. Principal

Proveedor	Entrada	Req de calidad
Empresa Eléctrica Villa Clara.	<ul style="list-style-type: none">• Corriente eléctrica y dispositivos eléctricos.• Lencería lavada.	<ul style="list-style-type: none">• La lencería lisa debe estar húmeda para ser planchada.• La lencería felpa tiene que estar completamente seca.
Cliente	Salida	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Villa Las Brujas• Hotel Iberostar Ensenachos• Hotel Meliá Las Dunas• Hotel Playa Cayo Santa María• Hotel Cayo Santa María• Hotel Warwick Cayo Santa María• Hotel Sol Cayo Santa María• Hotel Meliá Cayo Santa María• Hotel Meliá Buena Vista• Hotel StarFish Cayo Santa María• Hotel Memories Paraíso y Azul• Hotel Royalton• Hotel Valentín Perla Blanca• Hotel Ocean Casa del Mar• E.C.O.T• Pueblo extra-hotelero• Clínica Internacional Cayo Santa María• Motelera• Complejo Marina Cayo Santa María	Lencería planchada y doblada.	<ul style="list-style-type: none">• La lencería debe contar con la suavidad requerida y libre de olores y de humedad.• La lencería debe doblarse al tamaño establecido.

Diagrama

Actividades y responsables



Documentación necesaria

- Tabla Cantidades en bultos y bacs atendiendo al tipo de lencería a almacenar.
- Tabla Productividad, velocidad y temperatura por tren de planchado y tipo de pieza.
- Tabla Productividades medias para el plegado de felpa.
- Manual de las Buenas Prácticas y el Buen Uso de los Bacs.
- Manual de las Buenas Prácticas y el Buen Uso de la lencería.
- Manual de Operación de Trenes de Planchado - Girbau.
- Manual de Operación de Plegadoras de Felpa - Girbau.

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control de Kg Totales Procesados	Σ Kg procesados totales	85% Kg lavados	Parte de Incidencias Producción /Hoja de Ruta Producción	Analista de Producción

Riesgos asociados a las actividades

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Recibir carros con lencería lavada correctamente identificados según cliente y número de vale.	Carros sin identificación. Comenzar a procesar un nuevo vale sin haber terminado el anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la Tarjeta de Trazabilidad. • Desorganización del salón de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del cliente y del servicio. • Demoras adicionales en el proceso productivo. • Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Chequear la existencia y el correcto llenado de la tarjeta de trazabilidad a cargo del jefe de brigada y la jefa de producción. • Control de la

			incompleta de vales al almacén de limpio.	organización y del trabajo del tumblero por parte de la jefa de brigada y la jefa de producción.
Despalillar/Desliar lencería.	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de lencería de vales diferentes. • Desabastecimiento frecuente durante la jornada de los depósitos de lencería despalillada para procesar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la Tarjeta de Trazabilidad. • Desconocimiento del proceso por parte del despalillador. • Falta de personal para cubrir el puesto de despalillador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontrol del proceso. • Demoras adicionales del proceso. • Desgaste físico de los operarios de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chequear la existencia y el correcto llenado de la tarjeta de trazabilidad a cargo del jefe de brigada y la jefa de producción. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales. • Rotar el personal para evitar desgaste físico.
Doblar lencería	<ul style="list-style-type: none"> • Atasco de lencería en las dobladoras. • Lencería doblada fuera de las especificaciones. • Colocación incorrecta en los bacs y otros medios de almacenamiento. • Error en la clasificación de la lencería procesada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado técnico de las dobladoras deficiente. • Error en la programación de las plegadoras automáticas. • Desconocimiento del proceso por parte de los operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras adicionales en el proceso. • Incumplimiento de los requisitos de presentación de la lencería. • Descontrol de la producción procesada. • Envío de lencería no apta para el uso a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar rápidamente al mecánico ante un atasco. • Chequear los programas de las dobladoras en correspondencia a la lencería a procesar. • Chequear lencería a la salida de la dobladora. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales. • Rotar el personal para evitar desgaste físico.
Planchar lencería	<ul style="list-style-type: none"> • Atasco de lencería en los mangles o plegadoras. • Lencería doblada fuera de las especificaciones. • Colocación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado técnico del tren de planchado deficiente. • Error en la programación de introductores y plegadores. • Desconocimiento del proceso por 	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras adicionales en el proceso. • Incumplimiento de los requisitos de presentación de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar rápidamente al mecánico ante un atasco. • Chequear los programas de introductores y plegadores en correspondencia a

	<p>incorrecta en los bacs y otros medios de almacenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Error en la clasificación de la lencería procesada. 	<p>parte de los operarios.</p>	<p>lencería.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descontrol de la producción procesada. • Envío de lencería no apta para el uso a los clientes. 	<p>la lencería a procesar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequear lencería a la salida del tren de planchado. • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales. • Rotar el personal para evitar desgaste físico.
Recontar lencería	Mezcla de vales procesados	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento o mal trabajo de tumblers y despalladores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la imagen ante el cliente. • Descontrol del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales. • Sancionar al trabajador en caso de pérdidas.
Colocar lencería en los medios de almacenamiento adecuado y controlar y cuadrar los vales	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso o falta de lencería por medio de almacenamiento. • Faltante o sobrante de lencería. • Pérdida del vale. • Ausencia de la cuadradora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del muestreo de la lencería en la descarga del almacén de ropa sucia. • Pérdida por falta de control. • Falta de capacitación de varias trabajadoras en el control y cuadro de los vales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras adicionales en el proceso. • Error en la cantidad de lencería declarada como entregada al cliente. • Descontrol del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de los lavaderos integrales y almaceneras. • Controlar el trabajo de la cuadradora por parte de la jefa de brigada y jefa de producción.

Observaciones:

Elaborado por:	Lesly Diaz Cañizares	Fecha:19/4/2016
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fenández	Fecha: 20/4/2016



Ficha de proceso

Nombre del proceso: Entregar lencería limpia a almacén de limpio.

Fecha:19/4/2016

Código:EAL:004

Pág 1 de 1

Objetivo:

Establecer los pasos necesarios para la entrega de la lencería limpia al almacén de limpio hasta su almacenamiento.

Responsable:

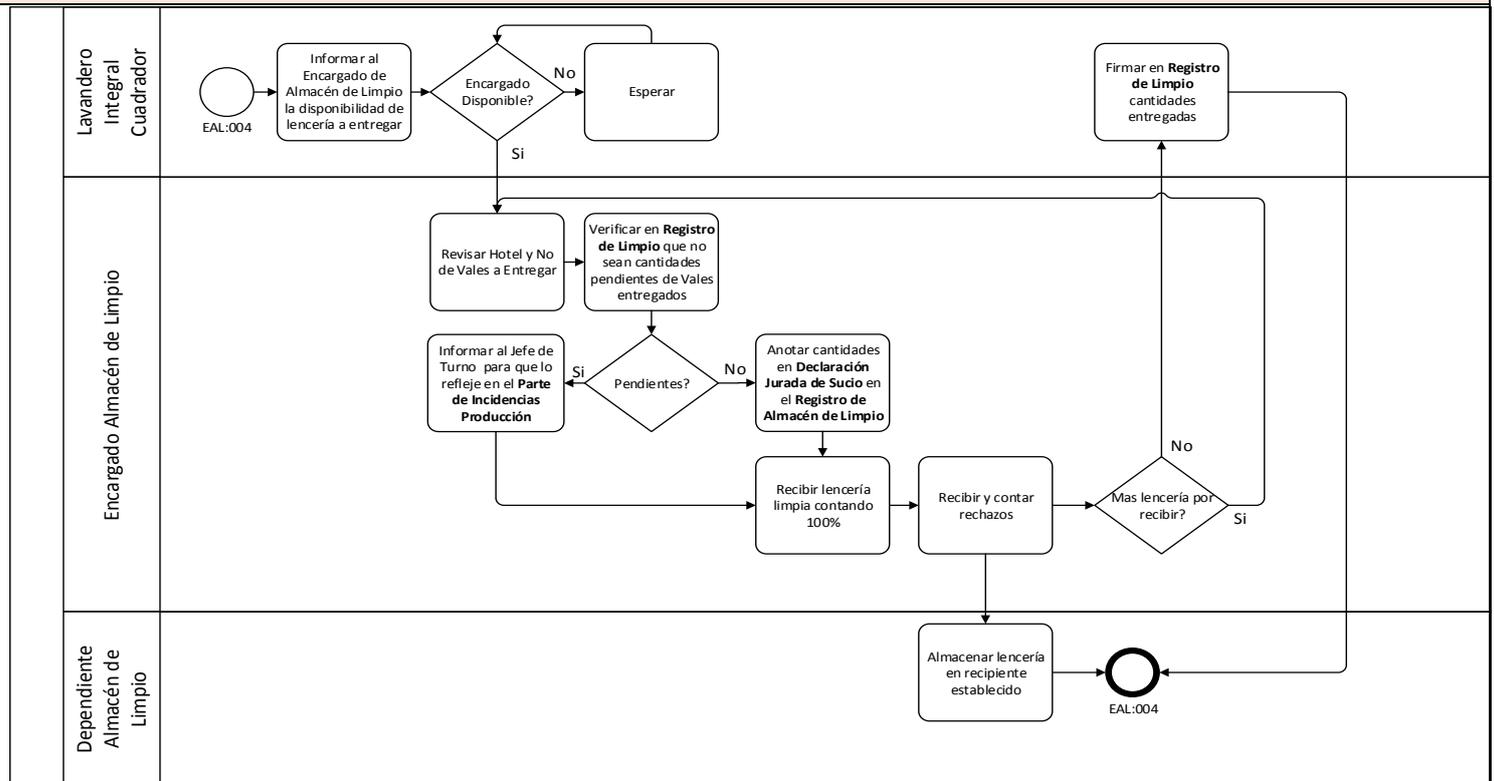
Especialista de Almacenes

Proveedor	Entrada	Req de calidad
AT Comercial	Medios de almacenamiento con lencería limpia	<ul style="list-style-type: none">• Lencería con la suavidad requerida.• Lencería libre de manchas.• Lencería libre de roturas.• Cantidad de lencería establecida en cada caja.
Cliente	Salida	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Villa Las Brujas• Hotel Iberostar Ensenachos• Hotel Meliá Las Dunas• Hotel Playa Cayo Santa María• Hotel Cayo Santa María• Hotel Warwick Cayo Santa María• Hotel Sol Cayo Santa María• Hotel Meliá Cayo Santa María• Hotel Meliá Buena Vista• Hotel StarFish Cayo Santa María• Hotel Memories Paraíso y Azul• Hotel Royalton• Hotel Valentín Perla Blanca• Hotel Ocean Casa del Mar• E.C.O.T• Pueblo extra-hoteleró	Estibas con lencería limpia.	Estibas organizadas por tipo de prenda y por cliente.

- Clínica Internacional Cayo Santa María
- Motelera
- Complejo Marina Cayo Santa María

Diagrama

Actividades y responsables



Documentación necesaria

Planos Almacén de Limpio con ubicación de la lencería por cliente.

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Por ciento de lencería entregada con especificaciones requeridas.	$\frac{\sum \text{Cantidad de piezas lavadas} - n \text{ descarte}}{\text{Cantidad de piezas a entregar en el vale}} * 100\%$	90-100%	Actividades de Recibir y contar lencería limpia contando el 100% y Recibir y contar rechazos.	Lavadero Integral Cuadrador

Riesgos asociados a las actividades

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Informar al Encargado de Almacén de Limpio la disponibilidad de lencería a entregar	Falta del encargado de almacén.	No completamiento de la plantilla.	<ul style="list-style-type: none"> • Demora adicional del proceso. • Falta de control del proceso. 	Capacitar a otros trabajadores en las funciones del encargado de almacén.
Revisar hotel y número de vales a entregar.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida del vale. • Lencería sin cuadrar. • Lencería sin clasificar correctamente una vez procesada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontrol de los vales por parte de la cuadradora y la jefa de brigada. • Ausencia de cuadradora. • Desconocimiento de las operarias en la clasificación de la lencería procesada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora adicional del proceso. • Falta de capacitación de varias trabajadoras en el control y cuadro de los vales. 	Capacitar a otros trabajadores en las funciones del encargado de almacén y cuadradora.
Verificar en Registro de Limpio que no sean cantidades pendientes de Vales entregados	No existencia de registro de vales pendientes.	Desconocimiento de las almaceneras de sus actividades.	Descontrol del proceso.	Cumplir los planes de capacitación inicial y periódico de almaceneras y lavanderos integrales.
Informar al Jefe de brigada para que lo refleje en el Parte de Incidencias Producción	Desconocimiento del Jefe de brigada de cantidades pendientes de vales entregados.	Falta de comunicación entre áreas.	Incidencias no registradas.	Mejorar los canales de comunicación entre áreas.
Anotar cantidades en Declaración Jurada de Sucio en el Registro de Almacén de Limpio	No hay correspondencia entre la lencería sucia que entró al almacén de sucio y la que se entregó procesada al almacén de limpio.	Incumplimiento de los muestreos en la descarga de lencería en el almacén de sucio.	Pérdida de confiabilidad del cliente con el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificar el control en todo el proceso productivo.

Recibir lencería limpia contando 100%	Faltante o sobrante de lencería	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los muestreos en la descarga de lencería en el almacén de sucio. • Error en el llenado de la declaración jurada en el almacén de ropa sucia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de confiabilidad del cliente con el servicio. • Descontrol del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificar el control en todo el proceso productivo. • Cumplir los planes de capacitación inicial y periódico de almaceneras y lavaderos integrales.
Recibir y contar rechazos	No identificación del rechazo de cada vale. Error en la clasificación del rechazo.	Desconocimiento por parte de los operarios en la clasificación y selección del rechazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Descontrol del inventario de la lencería. • Mala calidad del proceso de desmanche. 	Cumplir los planes de capacitación inicial y periódico de lavaderos integrales.
Firmar en Registro de Limpio cantidades entregadas	No existencia de registro de cantidades entregadas a limpio.	Desconocimiento de las almaceneras de sus actividades.	Descontrol del proceso.	Cumplir los planes de capacitación inicial y periódico de almaceneras y lavaderos integrales.
Almacenar lencería	<ul style="list-style-type: none"> • Error en la señalización de las áreas del almacén. • Estibas desorganizadas en cuanto a cliente 	Falta de organización en el almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar lencería equivocada al cliente. • Demoras adicionales en el proceso de carga de los camiones. 	Organizar estibas por clientes.
Observaciones:				
Elaborado por:	Lesly Diaz Cañizares		Fecha: 19/4/2016	
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Frenández		Fecha: 20/4/2016	



Ficha de proceso

Nombre: Controlar la producción.

Fecha:19/4/20016

Código:CP:005

Pág 1 de 1

Objetivo:

Establecer los pasos para la entrega por producción de los documentos para el control de la producción.

Responsable:

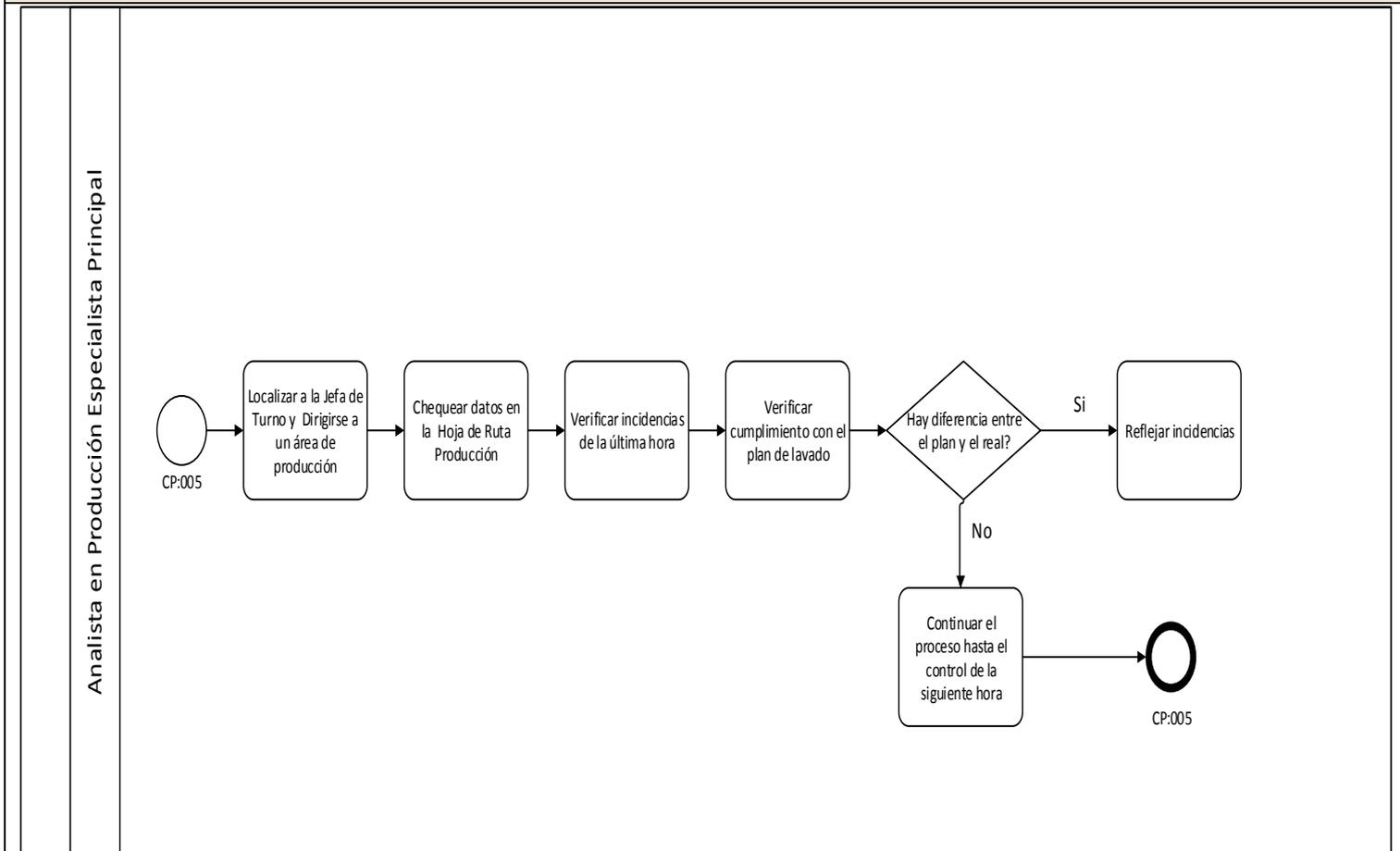
Analista en Producción Especialista Principal

Proveedor	Entrada	Req de calidad
Empresa gráfica GEOCUBA	Documentos de control de producción. <ul style="list-style-type: none">• Hoja de Ruta Producción.• Hoja control del túnel.• Hoja control del lavatín.• Tarjeta de trazabilidad.• Modelo de cuadre.• Listado de pendientes al almacén.• Modelo de entrega del turno.• Parte de incidencias.	Modelos legibles y en cantidades suficientes.
Cliente	Salida	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none">• Villa Las Brujas• Hotel Iberostar Ensenachos• Hotel Meliá Las Dunas• Hotel Playa Cayo Santa María• Hotel Cayo Santa María• Hotel Warwick Cayo Santa María• Hotel Sol Cayo Santa María• Hotel Meliá Cayo Santa María• Hotel Meliá Buena Vista• Hotel StarFish Cayo Santa María• Hotel Memories Paraíso y Azul• Hotel Royalton• Hotel Valentín Perla Blanca• Hotel Ocean Casa del Mar• E.C.O.T• Pueblo extra-hotelero• Clínica	Documentos de control de producción actualizados.	Claridad en las incidencias y en los datos como está establecido.

Internacional Cayo Santa María • Motelera • Complejo Marina Cayo Santa María		
--	--	--

Diagrama

Actividades y responsables



Documentación necesaria

Hoja de Ruta Producción.

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control de los Kg producidos por persona hora	Kg por persona por hora	55Kg	Hoja de Ruta Producción	Analista en Producción Especialista Principal

Riesgos asociados a las actividades

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Localizar a la Jefa de Turno y dirigirse a un	Ausencia de personal obrero	Deficiente control de la jefa de turno.	Paralización del proceso de	Chequear las responsabilidades de la

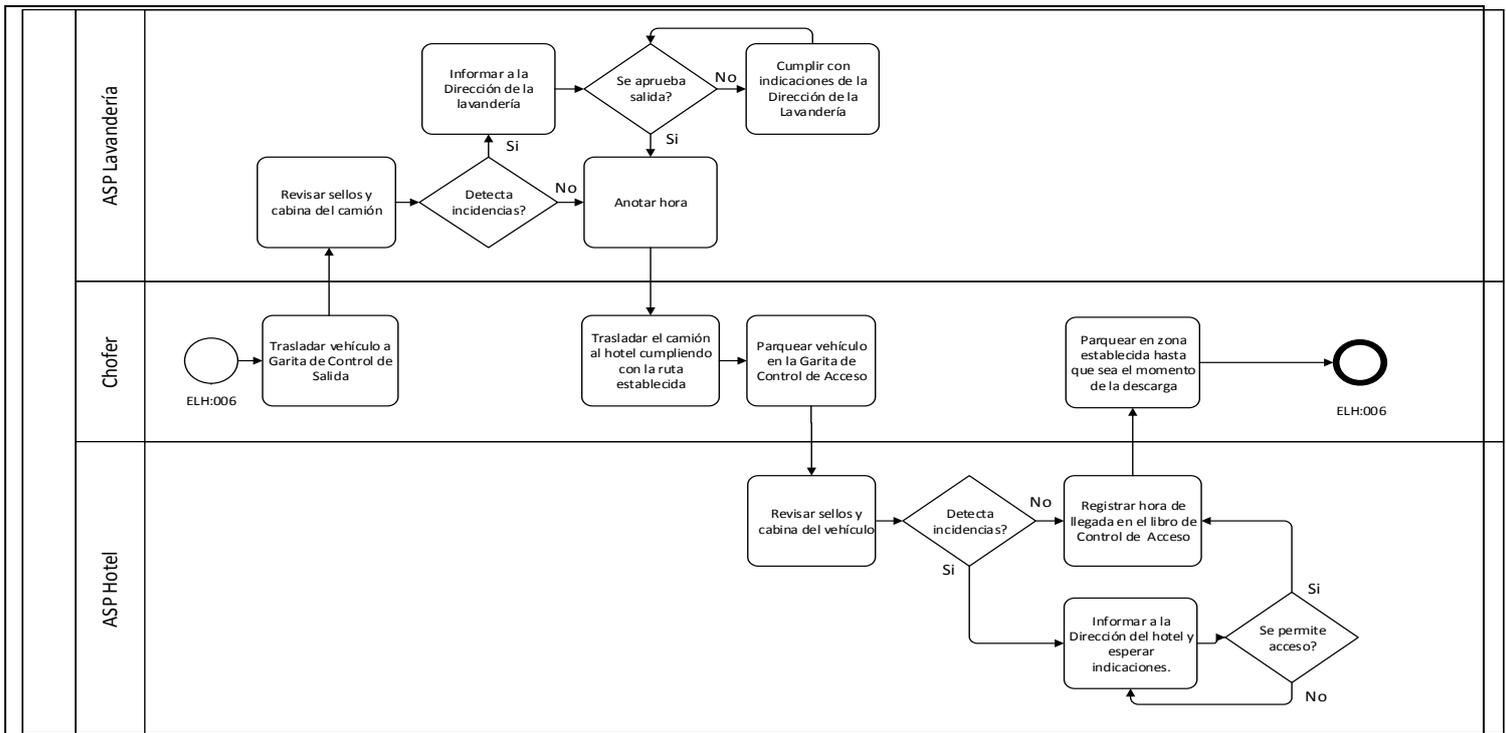
área e producción	en los puestos de trabajo		producción por falta de personal obrero.	Jefa de turno y controlar su buen desempeño el la labor que realiza.
Chequear datos en la Hoja de Ruta Producción	No existencia en la hoja de ruta los datos de la última hora	Desconocimiento o irresponsabilidad de la jefa de brigada	No se tiene registro de los detalles de la última hora de trabajo.	Realizar la correcta actualización en tiempo de la última hora de lavado. Cumplir los planes de capacitación periódico de las Jefas de brigada.
Verificar incidencias de la última hora	<ul style="list-style-type: none"> Fallos en la producción en la última hora. Error en el registro de la información de la última hora. 	No se plasmaron las incidencias en los registros pertinentes.	Descontrol en el proceso productivo	Que cada operario registre las incidencias que afectan el proceso productivo y las comuniquen al jefe de brigada y la jefa de producción.
Verificar cumplimiento del plan de lavado.	<ul style="list-style-type: none"> No hay concordancia entre el orden real de lavado con el orden planificado. Desconocimiento o indisciplina de la almacenera. 	Descontrol en el proceso productivo.	Atraso en la producción.	<ul style="list-style-type: none"> Chequear las responsabilidades de la almacenera y controlar su buen desempeño el la labor que realiza. Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de las almaceneras y lavaderos integrales.
Reflejar incidencias	La almacenera no comunique a la jefa de producción la incidencia en la modificación del orden de lavado.	Desconocimiento o irresponsabilidad de la almacenera.	Descontrol del proceso.	Cumplir el plan de capacitación inicial y periódico de las almaceneras y lavaderos integrales.
Continuar el proceso hasta el control de la siguiente hora.	El horario del jefe de producción no coincide con el horario del turno	Los regímenes de trabajo y descanso varían ente los puestos de trabajo operativos y administrativos.	Descontrol del cierre de la producción.	Elevar la motivación y compromiso de la jefa de brigada como parte del personal administrativo.
Observaciones:				
Elaborado por:	Lesly Diaz Cañizares		Fecha: 19/4/2016	
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fernández		Fecha: 20/4/2016	

Ficha de proceso		
	Nombre del proceso: Entrega de lencería al hotel.	Fecha:
	Código: ELH:006	Pág 1 de 1
Objetivo: Establecer los pasos necesarios para el traslado de la lencería limpia desde la lavandería hasta el hotel, así como el control a realizar al vehículo por los Agentes de Seguridad.		
Responsable: Especialista de Almacenes		
Proveedor	Entrada	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • CUPET • AT Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Lencería limpia. • Vehículos aptos para el transporte de lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de almacenamiento con la cantidad adecuada de lencería y especificaciones de calidad de lavado requerida. • Disposición de combustible para la realización de los viajes de entrega de lencería. • Buen estado técnico de los vehículos de entrega de lencería.
Cliente	Salida	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Villa Las Brujas • Hotel Iberostar Ensenachos • Hotel Meliá Las Dunas • Hotel Playa Cayo Santa María • Hotel Cayo Santa María • Hotel Warwick Cayo Santa María • Hotel Sol Cayo Santa María • Hotel Meliá Cayo Santa María • Hotel Meliá Buena Vista • Hotel StarFish Cayo Santa 	Lencería entregada con éxito al cliente.	Cumplimiento de las especificaciones de calidad y control de la carga a entregar.

<ul style="list-style-type: none"> • María • Hotel Memories Paraíso y Azul • Hotel Royalton • Hotel Valentín Perla Blanca • Hotel Ocean Casa del Mar • E.C.O.T • Pueblo extra-hotelerero • Clínica Internacional al Cayo Santa María • Motelera • Complejo Marina Cayo Santa María 		
--	--	--

Diagrama

Actividades y responsables



Documentación necesaria

- Contrato marco de lavado de lencería.

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control de incidencias reportadas en la transportación	No. De Incidencias reportadas / No. de entregas realizadas *100	0-3%	Actas de Incidencia / Registro de Control de Accesos	Atención al Cliente
Tiempo medio de traslado del limpio	Σ de los tiempos de entrega / No. De entregas realizadas	30-40 min	Parte de Transporte	Atención al Cliente

Riesgos asociados a las actividades

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
Trasladar vehículo a Garita de Control de Salida	Violación del control en la Garita	Indisciplinas de los choferes o de los agentes	Que los camiones puedan ser inspeccionados	Tomar medidas de carácter disciplinario con los responsables.

	de salida.		en el tránsito y presenten dificultades que impidan la entrega al cliente.	
Revisar sellos y cabina del camión	Transportación en la cabina del camión de artículos prohibidos	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección.	Ocurrencia de hechos delictivos.	Exigir por parte de los choferes el control de sellos y cabina del camión a los Agentes de Seguridad y Protección.
Informar a la Dirección de la lavandería	Ocurrencia de violaciones en la transportación de lencería	Inadecuado trabajo de almaceneras, choferes y facturadora.	<ul style="list-style-type: none"> Deterioro de la imagen de la empresa. Ocurrencia de hechos delictivos. 	Que haya control constante por parte de la dirección de la lavandería sobre violaciones en la carga y transportación de lencería.
Anotar hora	Ausencia de registro de violaciones en la transportación.	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección.	Descontrol en el proceso de transportación de lencería.	Exigir el correcto llenado de las planillas de salida de vehículos de la Lavandería por parte del Agente de Seguridad y Protección.
Cumplir con indicaciones de la Dirección de la Lavandería	Llegada a los clientes de lencería con faltante.	Deficiente proceso de transportación.	Cambiar la imagen de la empresa.	Exigir que todas las incidencias de tipo graves que ocurran durante el proceso de transportación sean comunicadas de inmediato a la Dirección de la Lavandería por parte de choferes y Agentes de Seguridad y Protección en cada una de las estaciones de control.
Trasladar el camión al hotel cumpliendo con la ruta establecida	Desvío de camiones por rutas no establecidas	Indisciplinas de los choferes.	<ul style="list-style-type: none"> Gastos innecesarios de combustibles. Ocurrencia de hechos extraordinarios 	Tomar medidas de carácter disciplinario con los choferes.
Parquear vehículo en la	No	Indisciplinas de	<ul style="list-style-type: none"> Violación del 	Tomar medidas de

Garita de Control de Acceso	realizar paradas en las Garita de Control de Acceso.	los Choferes	proceso de transportación. • Demoras adicionales en el proceso.	carácter disciplinario con los choferes.
Revisar sellos y cabina del vehículo	Sellos diferentes a los declarados y transportación en la cabina del camión de artículos prohibidos	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección de la UEB AT Comercial Centro. Indisciplina de los choferes.	Descontrol del proceso	Exigir por parte de los choferes el control de sellos y cabina del camión a los Agentes de Seguridad y Protección de la UEB AT Comercial Centro .
Registrar hora de llegada en el libro de Control de Acceso	Libro de Control de Acceso sin registros de llegada.	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección del hotel o empresa.	Que no haya control de los vehículos que entran a la empresa cliente.	Controlar el registro del libro de control de acceso.
Parquear en zona establecida hasta que sea el momento de la descarga	No exista lugar disponible para parquear.	El parqueo del hotel esté lleno de otros vehículos.	Demora adicional del proceso.	Comunicarse con la dirección de la Lavandería para recibir indicaciones.
Informar a la Dirección del hotel y esperar indicaciones.	El responsable de recibir la lencería no se encuentre en ese momento	Descontrol del personal en el hotel	Demora adicionales en el proceso	Comunicarse con la dirección de la Lavandería para recibir indicaciones.

Observaciones:

Elaborado por:	Dayeiny Sánchez de la Fuente	Fecha: 19/4/2016
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fernández	Fecha: 20/4/2016



Ficha de proceso

Nombre del proceso: Recogida de lencería en el hotel .

Fecha:19/4/20016

Código:RH:007

Pág 1 de 1

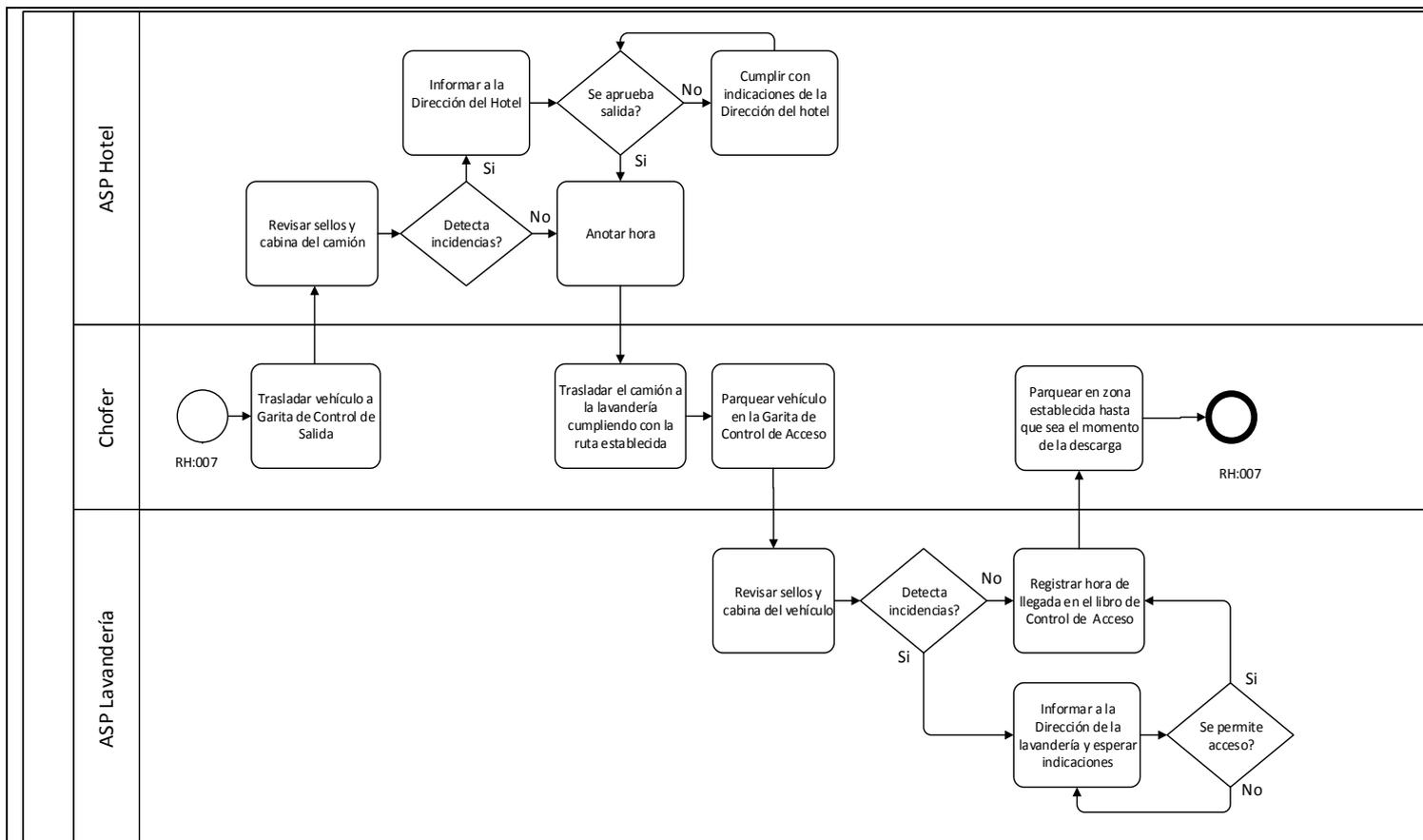
Objetivo:

Establecer los pasos necesarios para el traslado de la lencería sucia desde el hotel hasta la lavandería, así como el control a realizar al vehículo por los Agentes de Seguridad.

Responsable:

Chofer del vehículo de traslado

Proveedor	Entrada	Req de calidad
<ul style="list-style-type: none"> Villa Las Brujas Hotel Iberostar Ensenachos Hotel Meliá Las Dunas Hotel Playa Cayo Santa María Hotel Cayo Santa María Hotel Warwick Cayo Santa María Hotel Sol Cayo Santa María Hotel Meliá Cayo Santa María Hotel Meliá Buena Vista Hotel StarFish Cayo Santa María Hotel Memories Paraíso y Azul Hotel Royalton Hotel Valentín Perla Blanca Hotel Ocean Casa del Mar E.C.O.T Pueblo extra-hotelero Clínica Internacional Cayo Santa María Motelera Complejo Marina Cayo Santa María 	<ul style="list-style-type: none"> Lencería sucia. Vehículos aptos para el transporte de lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad adecuada de lencería correctamente clasificada y separada. Disposición de combustible para la realización de los viajes de recogida de lencería. Buen estado técnico de los vehículos de entrega de lencería.
Cliente	Salida	Req de calidad
Lavandería	Vehículos caragados de lencería sucia	Vehículos correctamente sellados.
Diagrama		
Actividades y responsable		



Documentación necesaria

Contrato marco de lavado de lencería.

Indicadores para evaluar desempeño del proceso

Indicador	Forma de cálculo	Valor deseado	Origen de la información	Controlador
Control de incidencias reportadas en la transportación	No. De Incidencias reportadas / No. de entregas realizadas *100	0-3%	Actas de Incidencia / Registro de Control de Accesos	Atención al Cliente
Tiempo medio de traslado del limpio	Σ de los tiempos de entrega / No. De	30-40 min	Parte de Transporte	Atención al Cliente

Riesgos asociados a las actividades

Actividades	Riesgo	Causa	Efecto	Acciones correctivas
-------------	--------	-------	--------	----------------------

Trasladar vehículo a Garita de Control de Salida	Violacion del control en la Garita de salida.	Indisciplinas de los choferes o de los agentes	Que los camiones puedan ser inspeccionados en el tránsito y presenten dificultades que impidan la entrega al cliente.	Tomar medidas de carácter disciplinario con los responsables.
Revisar sellos y cabina del camión	Transportación en la cabina del camión de artículos prohibidos	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección.	Ocurrencia de hechos delictivos.	Exigir por parte de los choferes el control de sellos y cabina del camión a los Agentes de Seguridad y Protección.
Informar a la Dirección del Hotel	Ocurrencia de violaciones en la transportación de lencería	Inadecuado trabajo de choferes, almaceneros y roperos.	Deterioro de la Imagen de la lavandería y del hotel. Ocurrencia de hechos delictivos.	Que haya control constante por parte de la dirección de la lavandería y del hotel sobre violaciones en la carga y transportación de lencería.
Anotar hora	Ausencia de registro de violaciones en la transportación.	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección.	Descontrol en el proceso de transportación de lencería	Comunicar a la dirección de la lavandería y del hotel.
Cumplir con indicaciones de la Dirección del hotel	Incumplimiento de las indicaciones de la dirección del hotel.	Indisciplina de los agentes	Ocurrencia de hechos extraordinarios	Exigir que todas las incidencias de tipo graves que ocurran durante el proceso de transportación sean comunicadas de inmediato a la Dirección de la Lavandería por parte de choferes y Agentes de seguridad y protección en cada una de las estaciones de control.
Trasladar el camión a la lavandería cumpliendo con la ruta establecida	Desvío de camiones por rutas no establecidas	Indisciplinas de los choferes.	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos innecesarios de combustibles. • Ocurrencia de hechos extraordinarios 	Tomar medidas de carácter disciplinario con los choferes.
Parquear vehículo en la Garita de Control de Acceso	Violacion del control en la Garita.	Indisciplinas de los choferes o de los agentes	Alteración de la carga declarada.	Tomar medidas de carácter disciplinario con los responsables.

Revisar sellos y cabina del vehículo	No coincidencia de los sellos declarados en el hotel con el real.	<ul style="list-style-type: none"> • Indisciplinas del chofer. • Error en la comunicación del puesto de mando del sello 	Ocurrencia de hechos extraordinarios	Tomar medidas de carácter disciplinario con los responsables.
Registrar hora de llegada en el libro de Control de Acceso	Ausencia de libro de control de acceso	Inadecuado trabajo del Agente de Seguridad y Protección.	Descontrol en el proceso de transportación de lencería	Exigir el correcto llenado de las planillas de vehículos de la Lavandería por parte del Agente de Seguridad y Protección.
Parquear en zona establecida hasta que sea el momento de la descarga	Obstrucción de la zona de parqueo o descarga por otros vehículos	Desconocimiento del personal de las zonas de parqueo.	Atraso en el proceso de descarga	Comunicación a todos los trabajadores de las zonas establecidas para el parqueo de cada vehículo.
Informar a la Dirección de la lavandería y esperar indicaciones	No existe personal administrativo en la lavandería en el momento de la llegada	Los horarios de la administración de la lavandería no coinciden con el ciclo de la operación	Retraso del proceso por la espera de la comunicación.	Designar a una persona responsable en todo momento de la operación de la lavandería.

Observaciones:

Elaborado por:	Dayeiny Sánchez de la Fuente	Fecha: 19/4/2016
Aprobado por:	Ana Laura Vergara Fernández	Fecha: 20/4/2016