



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Diseño e implantación de un Sistema de gestión de la
calidad total basado en procesos siguiendo la norma
internacional ISO 9001:2015 en la empresa OMT
FISIOTERAPIA

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

AUTOR/A: Sevilla Cerdá, Juan

Tutor/a: Jabaloyes Vivas, José Manuel

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



RESUMEN

En el siguiente trabajo final de grado se realiza el proyecto de diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad total basado en la Norma ISO-9001 para la empresa OMT Fisioterapia. El proyecto supone un gran paso hacia delante por la búsqueda de la excelencia operativa y la satisfacción de los clientes.

Inicialmente, se han presentado una serie de conceptos de calidad necesarios para la comprensión y desarrollo del proyecto, así como poner en contexto la Norma ISO-9001 que es la guía para la realización del sistema de gestión de la calidad.

Posteriormente, se ha introducido a la empresa para la que se va a realizar el SGC, OMT Fisioterapia. De la mano de la empresa, se ha realizado el análisis interno de la misma, exponiendo su misión, visión, valores, objetivos estratégicos y su política de calidad, así como otros datos necesarios para realizar el proyecto. El deseo de la empresa es conseguir ofrecer el mejor servicio posible y que esto suponga la diferenciación dentro del sector, es por ello por lo que a través del SGC se pretende conseguir la mejora interna de su operativa para poder reportar beneficios a los servicios prestados.

De este modo, a través de reuniones con el CEO de la empresa y visitas a la empresa, se ha realizado el enfoque por procesos y definido su mapa de procesos. Seguido de esto, a partir de ese mapa de procesos se realiza la identificación y caracterización de los procesos, centrándose en cada uno de manera individual. Además, se han definido indicadores de evaluación del desempeño estableciendo la forma de cálculo, frecuencias y a qué proceso pertenece. También se ha realizado el presupuesto del proyecto.

Por último, se han realizado las conclusiones y el plan de implementación para el proyecto, cabe destacar que para que el proyecto se desarrolle exitosamente requiere del total apoyo de la Dirección y que toda la empresa esté comprometida con su implementación. Pues en caso de no tener ese apoyo difícilmente se conseguirá llevar a la práctica todo el trabajo realizado.



RESUM

En el següent treball final de grau es realitza el projecte de disseny i implementació d'un sistema de gestió de la qualitat basat en la Norma ISO-9001 per a l'empresa OMT Fisioteràpia. El projecte suposa un gran pas cap avant per la cerca de l'excel·lència operativa i la satisfacció dels clients.

Inicialment, s'han presentat una sèrie de conceptes de qualitat necessaris per a la comprensió i desenvolupament del projecte, així com posar en context la Norma ISO-9001 que és la guia per a la realització del sistema de gestió de la qualitat.

Posteriorment, s'ha introduït a l'empresa per a la qual es realitzarà el SGQ, OMT Fisioteràpia. De la mà de l'empresa, s'ha realitzat l'anàlisi intern d'aquesta, exposant la seua missió, visió, valors, objectius estratègics i la seua política de qualitat, així com altres dades necessàries per a seguir amb el projecte. El desig de l'empresa és aconseguir oferir el millor servei possible i que això supose la diferenciació dins del sector, és per això que a través del SGQ es pretén aconseguir la millora interna de la seua operativa per a poder reportar beneficis als serveis prestats.

D'aquesta manera, a través de reunions amb el CEO de l'empresa i visites a l'empresa, s'ha realitzat l'enfocament per processos i definit el seu mapa de processos. Seguit d'això, a partir d'aqueix mapa de processos es realitza la identificació i caracterització dels processos, centrant-se en cadascun de manera individual. A més, s'han definit indicadors de evaluació de l'acompliment establint la forma de càlcul, freqüències i a què procés pertany. També s'ha realitzat el pressupost del projecte.

Finalment, s'han realitzat les conclusions i el pla d'implementació per al projecte, cal destacar que perquè el projecte es desenvolupe amb èxit requereix del total suport de la Direcció i que tota l'empresa estiga compromesa amb la seua implementació. Perquè en cas de no tindre aquest suport difícilment s'aconseguirà portar a la pràctica tot el treball realitzat.



ABSTRACT

"In the following final degree project, the design and implementation of a quality management system based on ISO 9001 standard for the company OMT Physiotherapy is carried out. The project represents a significant step forward in the pursuit of operational excellence and customer satisfaction.

Initially, a series of quality concepts necessary for the understanding and development of the project have been presented, as well as providing context for the ISO 9001 standard, which serves as a guide for the implementation of the quality management system.

Subsequently, the company for which the Quality Management System (QMS) is being developed, OMT Physiotherapy, has been introduced. In collaboration with the company, an internal analysis has been conducted, presenting its mission, vision, values, strategic objectives, and quality policy, as well as other data necessary to proceed with the project. The company's desire is to provide the best possible service and differentiate itself within the industry. Therefore, through the QMS, internal operational improvements are intended to be achieved, leading to benefits in the services provided.

In this way, through meetings with the CEO of the company and visits to the company, a process approach has been developed, and the process map has been defined. Subsequently, based on this process map, the identification and characterization of the processes have been carried out, focusing on each one individually. Performance evaluation indicators have also been defined, establishing calculation methods, frequencies, and their association with specific processes. Additionally, the project budget has been prepared.

Finally, conclusions and an implementation plan for the project have been provided. It is worth noting that the successful development of the project requires full support from the management and the commitment of the entire company to its implementation. Without such support, it will be challenging to put all the work into practice."

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN TFG.....	1
2. OBJETIVO Y COMPETENCIAS.....	2
2.1. OBJETIVOS DEL TFG	2
2.2. COMPETENCIAS	3
3. JUSTIFICACIÓN.....	4
4. CALIDAD.....	5
4.1. CONCEPTO	5
4.2. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD	6
5. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001	10
5.1. ¿QUÉ ES UN SGC?	10
5.2. ISO 9001	11
5.3. PRINCIPIOS ISO 9001	11
5.4. ENFOQUE POR PROCESOS.....	12
5.5. BENEFICIOS.....	13
6. EMPRESA OMT FISIOTERAPIA	14
6.1. PRESENTACIÓN	14
6.2. MÉTODO OMT KALTENBORN-EVJENTH.....	15
6.3. MISIÓN	16
6.4. VISIÓN.	16
6.5. VALORES CORPORATIVOS.....	17
6.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17
6.7. POLÍTICA DE CALIDAD.....	18
6.8. GRUPOS DE INTERÉS	19
6.9. ORGANIGRAMA.....	20
7. MAPA DE PROCESOS.....	22
8. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	23
8.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS	23
8.2. PROCESOS CLAVE.....	26
8.3. PROCESOS DE SOPORTE	31
8.4. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN	36
9. INDICADORES	38
10. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	40



11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	41
12. PRESUPUESTO	44
13. CONCLUSIONES.....	45
14. BIBLIOGRAFÍA.....	46
15. ANEXO 1: DIAGRAMAS DE FLUJO	47
16. ANEXO 2: DOCUMENTOS	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa de empatía	6
Ilustración 2. Modelo de Kano.	8
Ilustración 3.Estrategia de objetivos estratégicos.....	17
Ilustración 4.Mapa stakeholders.	19
Ilustración 5. Clínica OMT.....	20
Ilustración 6. Clínica OMT.....	21
Ilustración 7. Clínica OMT.....	21
Ilustración 8. Mapa de procesos.	22
Ilustración 9. Diagrama de Gant.....	43

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama de flujo 1. Planificación estratégica.....	48
Diagrama de flujo 2. Gestión de la calidad.....	49
Diagrama de flujo 3. Fisioterapia.....	50
Diagrama de flujo 4. Rehabilitación.	51
Diagrama de flujo 5. Actividades físicas.....	52
Diagrama de flujo 6. Atención al cliente.	53
Diagrama de flujo 7. Gestión financiera.....	54
Diagrama de flujo 8. Gestión humana.....	55
Diagrama de flujo 9. Gestión de logística.....	56
Diagrama de flujo 10. Gestión informática.	57
Diagrama de flujo 11. Seguimiento, control y evaluación.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mapa de experiencia.....	7
Tabla 2. Tablas de Akao	9



Tabla 3. Indicadores.....	39
Tabla 4. Interacción formulación-implementación.	41
Tabla 5. Plan de implementación..	43
Tabla 6. Presupuesto	44
Tabla 7. Simbología utilizada	47
Tabla 8. Ficha personal de cliente	59
Tabla 9. Entrenamiento	60
Tabla 10. Pedidos de logística.....	61
Tabla 11. Requerimientos.....	62
Tabla 12. Resumen plan estratégico.....	63



1. INTRODUCCIÓN TFG

En este Trabajo Final de Grado se abordará el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad total basado en la norma ISO-9001 en la empresa OMT Fisioterapia, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora en sus procesos y alcanzar la excelencia operativa.

En primer lugar, se realizará la introducción de ciertos conceptos necesarios del ámbito de la calidad para la realización del trabajo y la comprensión de este. El concepto de calidad indica el principal objetivo que se desea obtener con la realización del trabajo, el cuál es conseguir la satisfacción final del cliente y mejorar su experiencia con la compañía.

Una vez conocido el concepto de calidad, se presentará la norma ISO-9001, pues será el principal documento que se seguirá a lo largo de todo el trabajo, ya que indica las directrices a seguir para poder diseñar e implementar el sistema de gestión de la calidad y obtener los beneficios que aporta.

Seguidamente, se va a realizar el análisis interno de la compañía. El objetivo principal del análisis interno es identificar los factores críticos de éxito de la empresa y cómo ésta puede mejorarlos para ser más eficiente y competitiva en el mercado. Al analizar sus recursos y capacidades, la empresa puede conocer sus fortalezas y aprovecharlas para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, identificar sus debilidades permitirá a la empresa tomar medidas para superarlas y evitar que limiten su rendimiento.

Con la realización del mapa de procesos se ayudará a la empresa a proporcionar una visión general de los procesos clave de la organización, permitiendo identificar áreas de mejora, redundancias o ineficiencias en los procesos, y ayudando a los responsables de la toma de decisiones a entender mejor el funcionamiento de la empresa.

Respecto a la mejora continua se tendrán en cuenta los procesos, de manera que al mismo tiempo que hayan sido documentados se puedan identificar y eliminar procesos ineficientes o ineficaces para mejorar la calidad de sus servicios y procesos internos.

Por último, se establecerá la relación del trabajo realizado con los objetivos de desarrollo sostenible establecidos en la Agenda 2030, así como el presupuesto de todo el trabajo desarrollado y el plan de implementación.

2. OBJETIVO Y COMPETENCIAS

2.1. OBJETIVOS DEL TFG

El principal objetivo del proyecto es el diseño del sistema de gestión de la calidad de la empresa OMT Fisioterapia dedicada a los servicios de fisioterapia ortopédica manual, tratamiento del dolor, lesiones deportivas y rehabilitación terapéutica. El alcance del proyecto es la documentación de la estructura organizativa, responsabilidades, procesos, procedimientos, recursos y documentos que estén relacionados con la calidad de los servicios prestados.

La empresa OMT Fisioterapia trata de mejorar la calidad de vida de sus clientes a través de los servicios prestados. Debido a esto, desean implantar un sistema de gestión de la calidad de manera que les permita mejorar la satisfacción del cliente y de todos sus grupos de interés, así como recoger toda la documentación interna quedando definidos documentos como el mapa de procesos donde se pueden identificar y recoger todos los procesos de la empresa, pudiendo observar el papel desempeñado de cada uno dentro de la organización y el de todos los agentes que participan en el mismo proceso.

Para la empresa supone un paso hacia delante la realización del proyecto, sus expectativas de futuro son el crecimiento a través de franquicias, por ello es necesario dejar definidos los principios fundamentales del negocio, crear una imagen de marca fuerte y dejar definido el manual de operación, que quedará registrado con la realización de este proyecto. También supondrá un factor de diferenciación dentro del sector de servicios de fisioterapia el enfoque en la mejora continua y, sobre todo, su repercusión sobre la satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista académico supone el último paso para la consecución de los estudios del grado de ingeniería de organización industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales en la Universidad Politécnica de Valencia. Por ello los objetivos más técnicos son:

- Aplicación y desarrollo de todos los conocimientos adquiridos durante la realización de los estudios universitarios.
- Conocer los aspectos más importantes sobre la calidad, su efecto sobre los principales grupos de interés y cómo repercuten en estos, con el fin de obtener mejoras que permitan conseguir una mayor satisfacción del cliente final.
- Realizar el análisis sobre una empresa del sector de servicios de la salud.
- Identificar jerarquía dentro de la organización.
- Definición de procesos y organización de estos, establecer los procedimientos de actuación.
- Orientar a los responsables sobre la toma de decisiones hacia los grupos de interés en base a la información obtenida.
- Enfoque de mejora continua dentro de la organización de los procesos.
- Tener conocimiento sobre la norma ISO-9001, conocer los beneficios que puede reportar sobre la empresa, su aplicación en los procesos y su certificación una vez haya sido documentado e implementado.
- Adoptar los requisitos definidos en la norma ISO-9001 en función de las necesidades de la compañía y teniendo en cuenta las posibilidades disponibles.



2.2. COMPETENCIAS

Las competencias adquiridas y puestas en práctica con la realización de trabajo de final de grado son:

- Comprensión e integración.
- Aplicación y pensamiento práctico.
- Análisis y resolución de problemas.
- Innovación, creatividad y emprendimiento.
- Diseño y proyecto.
- Trabajo en equipo y liderazgo.
- Responsabilidad ética, profesional y medioambiental.
- Comunicación efectiva.
- Pensamiento crítico.
- Conocimiento de problemas contemporáneos.
- Aprendizaje permanente.
- Planificación y gestión del tiempo.
- Utilización de instrumental específica.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente se encuentra un panorama competitivo muy elevado en todos los sectores, más concretamente, en el sector de servicios de fisioterapia. La concepción que se tenía antiguamente está cambiando y ya se concibe como un gran aliado para la mejora de la calidad de vida, pudiendo evitar la farmacología en muchos casos utilizando servicios de fisioterapia carentes de efectos secundarios.

Debido a la popularidad adquirida en los últimos años resulta todavía más importante poder tener factores diferenciadores que otorguen una ventaja competitiva respecto a los competidores. El boca a boca y las redes sociales han facilitado y amplificado el hecho de poder darse a conocer. En este sector, es importante mejorar la calidad de vida de las personas y una forma de poder realizarlo es mejorar todos los procesos de la compañía, con el pensamiento de “si somos mejores, haremos las cosas mejor”. Por eso, se ha decidido desarrollar el SGC de manera que los clientes tengan también presente esta idea y decidan volver, pues los servicios prestados resulten satisfactorios.

Otro motivo por los que se ha decidido el tema para este TFG es porque las expectativas de crecimiento de la compañía pasan por convertir el modelo de negocio creado en una cadena de franquicias, de este modo se ha pensado que puede resultar importante dotar a todo el sello del mismo SGC apostando por las buenas prácticas operativas y consiguiendo esa diferenciación respecto al resto. También a través de este TFG se podrá recoger y generar documentación que será útil para utilizar en la definición documental de la identidad del negocio. Pudiendo estandarizar todos los procesos y asegurar que en cada Clínica OMT los servicios prestados, el ambiente interno y experiencia consolidada sea la misma en todas las clínicas constituyendo así su sello de identidad.

Dentro de la compañía la mentalidad gira entorno a la satisfacción del cliente y sobre cómo se pueden hacer las cosas mejor, de manera que se obtenga un beneficio repercutido en el cliente final, por ello se le propuso al CEO la posibilidad de la realización de este TFG.

Las motivaciones particulares son factores clave para la realización de este tipo de TFG y la elección del tema, puesto que en este sector no se encuentran en otras empresas este factor diferenciador y el modo de trabajo difiere de la formalidad. Pero, se cree conveniente esta formalidad, puede permitir mejorar todos los servicios prestados y que los clientes tengan una mejor concepción sobre el sector. La fisioterapia puede cambiar la calidad de vida de las personas a mejor, es necesario concienciar a la población de ello y conseguir que los lugares donde se promueven las buenas prácticas estén diferenciados.

Las motivaciones académicas surgieron al cursar la asignatura de gestión de la calidad total, se abrió un campo totalmente diferente de trabajo que hasta el momento no se había tenido en cuenta desde el punto de vista personal, por lo que podría ser una oportunidad para el futuro llegando a conectar con las motivaciones personales. El resultado es desarrollar este tipo de proyectos dentro del ámbito de los deportes y la salud, ya que se considera que todavía no ha sido totalmente explotado y hay un buen hueco en el mercado. Punto de unión entre la afición personal y lo estudiado, llevando a la práctica los conocimientos adquiridos.

4. CALIDAD

4.1. CONCEPTO

Las empresas se están centrando en el concepto de la calidad, en concreto en la gestión de la calidad. Hoy en día se ha convertido en factor diferenciador para las empresas en sectores cada vez más competitivos donde la calidad de sus productos o servicios resulta indispensable para asegurar el desarrollo y crecimiento de las empresas.

Para poder gestionar la calidad, primero se debe conocer con exactitud lo que esto significa y conseguir que se conozca dentro de toda la organización, porque el pensamiento común suele llevar a pensar únicamente en la calidad de los productos y servicios, dejando de lado la calidad tanto de los procesos, operaciones, y todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. Es por ello, que surge la necesidad de la utilización de los sistemas de gestión de la calidad, los cuáles se tratarán más adelante.

El concepto de calidad es un tanto ambiguo puesto que se encuentran numerosas definiciones diferentes de numerosos autores y organismos como pueden ser:

“La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.” – [Norma ISO 9000:2015]

“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”. - [W. Edwards Deming]

“De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”- [Kaoru Ishikawa]

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos: 1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. 2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”. – [Joseph M. Juran]

“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”. – [Philip B. Crosby]

A partir de este momento y tras la lectura de algunas definiciones se va a presentar con el concepto de calidad con el que se va a trabajar en el resto del documento, ya que en la mayoría de las definiciones se encuentra que hablan de expectativas y características.

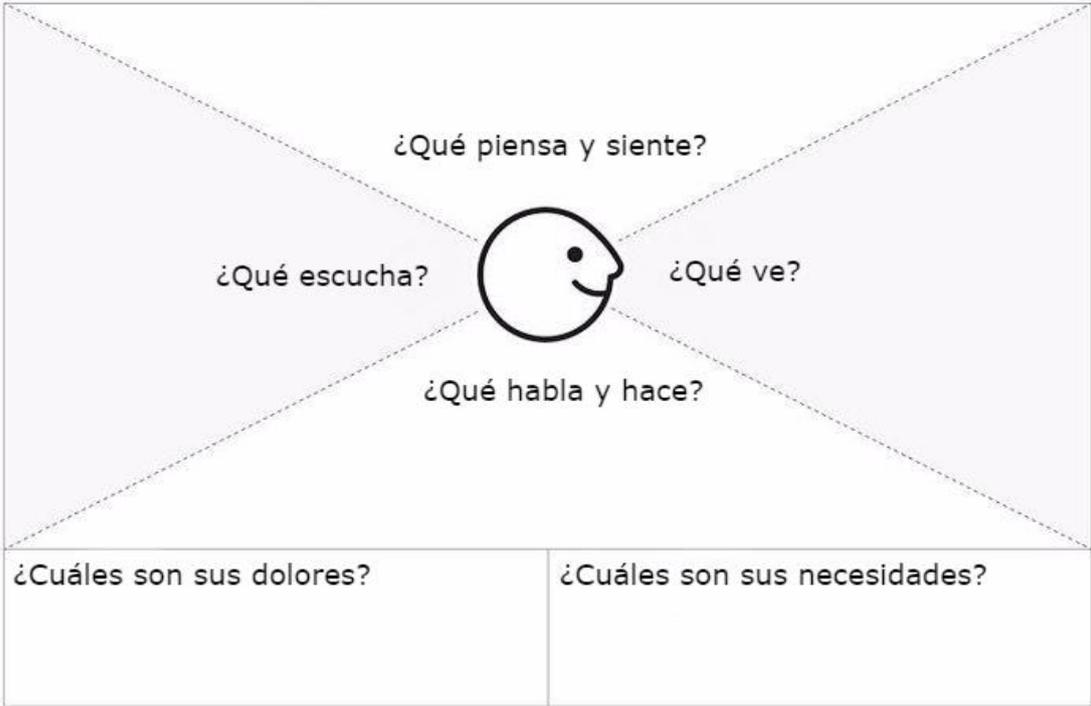
La calidad es el resultado del proceso mental que realiza el cliente al comparar su percepción de las características del producto o servicio con sus expectativas.

4.2. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD

Una vez ha sido el definido el concepto de calidad se van a mostrar algunas herramientas para realizar la implementación de la calidad en la empresa, no se trata de un proceso lineal, se trata de algunas herramientas que pueden resultar útiles para la implementación de la calidad.

El cliente será cualquier persona u organización que tenga expectativas sobre el producto o servicio. Para realizar la identificación de los clientes de la empresa, se utilizará el mapa de empatía que ayudará a identificarlos y ordenarlos, puesto que cualquiera que tenga una expectativa diferente será un cliente diferente.

Nombre _____ Edad _____



The diagram is an Empathy Map, which is a tool used to understand a user's experience. It consists of a central circle representing a person's face, with four quadrants around it, each containing a question. The top quadrant asks '¿Qué piensa y siente?' (What do they think and feel?). The left quadrant asks '¿Qué escucha?' (What do they hear?). The right quadrant asks '¿Qué ve?' (What do they see?). The bottom quadrant asks '¿Qué habla y hace?' (What do they say and do?). Below the main map, there are two boxes: the left one asks '¿Cuáles son sus dolores?' (What are their pains?) and the right one asks '¿Cuáles son sus necesidades?' (What are their needs?).

¿Qué piensa y siente?

¿Qué escucha? ¿Qué ve?

¿Qué habla y hace?

¿Cuáles son sus dolores? ¿Cuáles son sus necesidades?

Ilustración 1 Mapa de empatía

Fuente (Poliformat).

Las expectativas son aquello que produce en el cliente satisfacción, indiferencia o insatisfacción. Es importante conocerlas puesto que influyen directamente en el resultado de calidad del producto o servicio para el cliente. Para conocerlas se utilizará el mapa de experiencia, de este modo se realizará la identificación de las expectativas potenciales. Aquí se observa un ejemplo del eCommerce de la clínica:

Tabla 1. Mapa de experiencia. Fuente (elaboración propia).

Punto de contacto	Web	Publicidad y redes sociales
Sentimientos		
Lo que hace el cliente	Buscar información sobre el producto que desea adquirir, comparar con otros productos, observar imágenes...	Ojear, escuchar, clicar, eliminar, enfadarse...
Obstáculos	Web anticuada, dificultad para encontrarla, mal posicionamiento.	Publicidad excesiva, canal inadecuado, bloqueador de anuncios.
Expectativas potenciales	Accesibilidad, interactiva, atractiva y con información suficiente.	Corto, divertido e interesante.

Las expectativas potenciales se pueden validar pudiendo clasificar las expectativas del cliente en 4 grupos diferentes:

- Rendimiento: aquellas expectativas cuyo cumplimiento produce satisfacción y su incumplimiento produce insatisfacción.
- Deleitosa: aquellas expectativas cuyo cumplimiento produce satisfacción y su incumplimiento produce indiferencia.
- Básica: aquellas expectativas cuyo cumplimiento produce indiferencia y su incumplimiento produce insatisfacción
- No expectativa: no produce ni satisfacción ni insatisfacción como si se cumplen como si no.

Para esta clasificación se debe utilizar la herramienta de KANO. Aquí abajo se observa un diagrama de la herramienta de Kano para la clasificación.

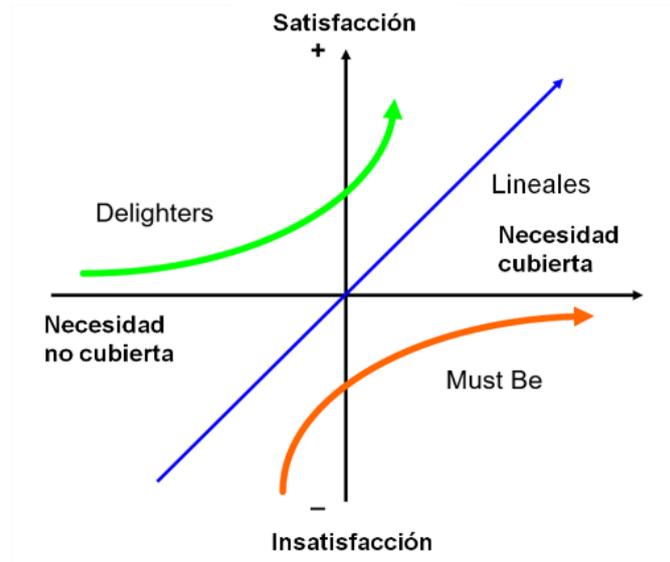


Ilustración 2. Modelo de Kano.

Fuente (Matarranz, A. 2020, 15 abril). *Definiendo tu producto: eligiendo problemas que valga la pena resolver.*

Otro concepto relacionado directamente con el cumplimiento de expectativas y, por ende, con la satisfacción del cliente, son las características del producto o servicio.

Las características de un producto o servicio son las cualidades que lo definen y lo hacen diferente de otros productos o servicios similares. Las características de un producto o servicio pueden ser tangibles o intangibles, y pueden variar según el tipo de producto o servicio que se esté considerando.

Algunas de las características comunes de un producto incluyen:

- Funcionalidad: El producto debe cumplir con la función para la que fue diseñado, ya sea proporcionando un servicio o resolviendo un problema específico.
- Fiabilidad: el producto debe ser duradero, confiable y cumplir con las normativas medioambientales.
- Diseño: El diseño de un producto es importante para su atractivo visual y su facilidad de uso.
- Empaque: El empaque debe ser atractivo y funcional para proteger el producto durante el transporte y almacenamiento.

Por otro lado, algunas de las características comunes de un servicio incluyen:

- Intangibilidad: Los servicios no pueden ser tocados o vistos antes de su compra, lo que hace que la evaluación de su calidad sea más subjetiva que en los productos físicos.
- Heterogeneidad: Los servicios pueden variar en calidad y consistencia debido a la influencia de factores como las habilidades y personalidades del personal del servicio.
- Pericibilidad: Los servicios no pueden ser almacenados para su uso futuro, lo que significa que deben ser utilizados en el momento en que se prestan.

- Inseparabilidad: Los servicios son inseparables del proveedor de servicios, lo que significa que la calidad del servicio está directamente relacionada con la calidad de la interacción entre el proveedor y el cliente.

A diferencia de las expectativas que pertenecen al cliente, las características pertenecen a la empresa que es la encargada de dotar a sus productos o servicios de esas características con el objetivo de cumplir con las expectativas del cliente y obtener su satisfacción.

Por último, las tablas de Akao, es una herramienta en la que se estudia la relación entre las características y las expectativas, ya que muestra la influencia de unas sobre otras. También muestra la relación de las expectativas con los clientes y la influencia que tiene cada una en su satisfacción. La representación se realiza de manera que se crea una tabla donde en el lado izquierdo se colocan las características o expectativa y en la vertical las expectativas o clientes, respectivamente obteniendo en la zona central una matriz cuadrada de relaciones en la que se valorará cada relación para obtener finalmente una columna con los totales. Pero, cabe destacar que el cliente más importante será el que decida la propia compañía que lo es, por lo que deberá tener en cuenta sus expectativas.

Seguidamente, se puede observar un ejemplo sencillo sobre una camilla de fisioterapia:

Tabla 2. Tablas de Akao. Fuente (elaboración propia).

Características/Expectativas	Que sea bonito	Comodidad	TOTAL
Color	10	0	10
Tamaño	6	10	16
TOTAL	16	10	

La expectativa más importante será la mejor valorada por el cliente más importante para la compañía. Y la expectativa más difícil de cumplir será aquella que tenga más características asociadas.

5. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001

5.1. ¿QUÉ ES UN SGC?

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es un conjunto de políticas, procesos, procedimientos y registros utilizados por una organización para planificar, implementar, evaluar y mejorar continuamente su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas.

Un SGC está diseñado para ayudar a una organización a alcanzar y mantener altos niveles de calidad en todos sus procesos y productos o servicios, asegurando así la satisfacción del cliente y la eficiencia en la entrega de los productos y servicios.

La importancia de tener un SGC ha sido probada como una buena solución para conseguir avanzar y evolucionar las compañías, puesto que les permite obtener numerosos beneficios de este, como pueden ser:

- Mejorar la eficiencia y eficacia: Un SGC ayuda a una organización a mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos y procedimientos. Al establecer estándares claros para la realización de tareas y la gestión de recursos, se puede aumentar la productividad y reducir los errores y desperdicios.
- Aumentar la satisfacción del cliente: Un SGC ayuda a asegurar que los productos y servicios cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes. Al tener procesos y procedimientos estandarizados, se puede garantizar la consistencia y calidad en la entrega de los productos y servicios, lo que aumenta la satisfacción del cliente.
- Mejorar la toma de decisiones: Un SGC proporciona datos y métricas clave que ayudan a los líderes de la organización a tomar decisiones informadas. Al tener información precisa y actualizada sobre el rendimiento y la eficacia de los procesos, se puede identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.
- Aumentar la competitividad: Un SGC puede ayudar a una organización a ser más competitiva en su industria. Al establecer estándares de calidad y mejora continua, se puede aumentar la eficiencia y reducir los costos, lo que a su vez mejora la capacidad de competir en el mercado.
- Cumplimiento normativo: Un SGC puede ayudar a una organización a cumplir con los requisitos normativos y legales de la industria. Al tener procesos estandarizados y documentados, se puede demostrar el cumplimiento con los estándares y regulaciones aplicables.

Dentro de los diferentes sistemas para la gestión de la calidad el más extendido y utilizado es el estándar internacional ISO 9001 elaborado por la International Standardization Organization (ISO) que es la organización encargada de su diseño y desarrollo.

En España, se encuentra la empresa AENOR, es una empresa dedicada a la normalización y la certificación en los sectores industriales y de servicios. También se encarga de la traducción de las normas ISO y, en caso de ser necesario incluir algunas que no haya incluido la ISO. Su papel principal es el de la comercialización de la norma en España, además sus objetivos son mejorar la calidad y la competitividad de las empresas, así como proteger el medio ambiente.

5.2. ISO 9001

La norma ISO 9001 determina todos los requisitos necesarios para diseñar el sistema de gestión de la calidad y proporciona una estructura para la mejora continua del sistema. La certificación de la norma ISO se centra en el cliente y en su satisfacción convirtiendo estos dos aspectos en el foco principal. El diseño e implementación de un SGC según la norma ISO 9001 está ligado a la empresa para la que se quiera realizar, de manera que se deben tener en cuenta diferentes aspectos, como pueden ser:

- Identidad de la empresa.
- Objetivos estratégicos.
- Partes interesadas.
- Expectativas de las partes interesadas.
- Productos o servicios ofrecidos.
- Recursos humanos y materiales disponibles.

De este modo, se consigue que realmente el SGC se adapte a las necesidades de la empresa y de todos sus grupos de interés, porque, aunque la norma ISO 9001 sea flexible y aplicable en prácticamente en todas las organizaciones, debe estar adaptado a cada una para conseguir obtener los beneficios que proporciona.

La manera que cada empresa puede probar que tiene implantado el SGC es a través de la certificación ISO 9001, que establece que para todos los requisitos establecidos en la norma se tiene un cómo proceder definido. Cabe decir que para obtener la certificación la empresa se debe someter a una auditoría externa por parte de una empresa certificadora que esté acreditada por la ENAC (Entidad Nacional de Acreditación).

En el SGC se suelen incluir los siguientes elementos:

- Política de calidad y objetivos.
- Estructura organizativa y responsabilidades.
- Planificación y control de procesos.
- Gestión de recursos humanos, financieros y materiales.
- Monitoreo y medición del rendimiento.
- Análisis de datos y mejora continua.
- Auditorías internas y revisión por la dirección.

5.3. PRINCIPIOS ISO 9001

Los principios sobre los que se basa la Norma ISO 9001 están definidos en la Norma ISO 9000. Estos principios están recuperados de los principios sobre la gestión de la calidad y son:

- Enfoque en el cliente: La organización debe entender las necesidades y expectativas de sus clientes y asegurarse de que sus productos o servicios satisfagan esas necesidades y expectativas.
- Liderazgo: Los líderes de la organización deben establecer una visión clara, objetivos y una cultura de calidad en toda la organización, y deben demostrar su compromiso con la mejora continua.
- Participación del personal: Todos los miembros de la organización deben estar comprometidos con la calidad y deben trabajar juntos para lograr los objetivos de la organización.
- Enfoque basado en procesos: La organización debe comprender y gestionar todos sus procesos interrelacionados como un sistema para lograr los objetivos de calidad.
- Mejora continua: La organización debe estar comprometida con la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad y debe buscar oportunidades para mejorar constantemente la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Toma de decisiones basada en hechos: La organización debe tomar decisiones basadas en datos y análisis objetivos, en lugar de suposiciones o prejuicios.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores: La organización debe trabajar con sus proveedores para mejorar la calidad de los productos y servicios que adquiere y establecer relaciones de colaboración y confianza.
- Responsabilidad social: La organización debe ser consciente de su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, debe actuar de manera responsable y sostenible.

5.4. ENFOQUE POR PROCESOS

Un proceso es una serie de actividades o acciones que se llevan a cabo de manera organizada y sistemática para alcanzar un objetivo específico. En un proceso, se siguen una serie de pasos bien definidos y se utilizan recursos como materiales, herramientas, equipos y personas para producir un resultado deseado.

De este modo, el proceso está definido y estandarizado, siempre se realizan las mismas tareas en el mismo orden, a no ser que el proceso cambie.

La ISO 9001:2015 define el enfoque basado en procesos en un sistema de calidad como:

“la definición sistemática de los procesos y sus interacciones, para lograr los resultados esperados de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización”.

El enfoque basado en procesos convierte al proceso en la unidad principal de la organización, las personas ya no pertenecen a áreas, departamentos o ubicaciones, sino a los procesos. La forma de mejorar la organización será a través de la mejora de uno o varios procesos, así como la solución de problemas estará localizada en algún proceso y no será necesario buscar departamentos o personas. Son los procesos lo que se deberá mantener al día, cuidar, vigilar y mejorar.

La organización tendrá su mapa de procesos donde estarán representados gráficamente todos los procesos, así como una representación visual que puede realizarse utilizando diagramas de flujo, gráficos o tablas. Proporciona una vista general de todas las actividades llevadas a cabo por la organización para lograr sus objetivos.

Del enfoque por procesos algunos de los beneficios que se podrán obtener son la mejora de la eficiencia al estar centrados en el proceso; mayor calidad; orientación al cliente mejorando su satisfacción; mejora de la comunicación al tener una visión global y mejora del desempeño al estar monitorizados.

5.5. BENEFICIOS

La utilización del SGC implica que toda la organización se vea involucrada en su diseño y, sobre todo en la implementación. Primero, se contará con la alta dirección, puesto que su apoyo debe ser incondicional y creer en el proyecto, de manera que se vea reflejado para el resto de la compañía. Como se introducirá en la organización una nueva filosofía, es importante tener ese apoyo, de manera que se comience a respirar esa cultura y toda la organización se vaya impregnado de esta. Se trata de un proceso largo y costoso, pero conseguirá instaurar la cultura de la mejora continua y de la excelencia operacional, llevando a la compañía a conseguir mejores resultados y facilitando las mejoras.

Otro de los beneficios será la mejora de la satisfacción del cliente y de su experiencia con la compañía, al centrarse este sistema en los procesos y en el propio cliente permitirá cumplir con sus requisitos y expectativas.

La utilización del SGC basado en la Norma ISO 9001 permitirá obtener una ventaja competitiva frente al resto de los competidores del sector favoreciendo la diferenciación y otorgando prestigio a la empresa.

La toma de decisiones mejorará al tener los datos de manera objetiva y la gestión del riesgo controlada, puesto que al controlar los procesos se conseguirán evitar fallos y reducir la probabilidad de error. Por lo que, se conseguirán mejoras en la eficacia y en la eficiencia de los procesos.

6. EMPRESA OMT FISIOTERAPIA

6.1. PRESENTACIÓN

La empresa OMT Fisioterapia cuenta con dos clínicas, una se encuentra en Av. Madrid, 5, 46260 Alberic, Valencia y la otra en Ronda d'Espanya, 79, 46410 Sueca, Valencia. El SGC se va a realizar para estas clínicas y para permitir consolidar el modelo de negocio, así como documentarlo, de manera que quede documentada su identidad, los objetivos de la empresa, su política de calidad, la aspiración futura y la filosofía de mejora continua, a través del SGC que se va a implantar.

La empresa ofrece unos servicios determinados, los cuales son:

- Fisioterapia manual ortopédica.
- Tratamiento del dolor.
- Lesiones deportivas.
- Rehabilitación terapéutica.

El eje principal de todos estos servicios es la fisioterapia manual ortopédica o también conocida por sus siglas OMT, ya que a través de este método de trabajo se incide en los otros servicios prestados.

Las principales premisas de la empresa es siempre realizar una fisioterapia basada en la ciencia, es decir, utilizar aquellas herramientas las cuáles se ha demostrado mediante la evidencia científica que reportan un beneficio importante para la salud de aquellos en los que es utilizada. Además, de siempre apostar por tratamientos que no tienen efectos secundarios dañinos que puedan repercutir gravemente en la salud en el futuro. El objetivo principal es mantener a las personas y atletas en un buen estado de salud a través de los tratamientos, conseguir alargar al máximo la carrera deportiva de los atletas y mejorar la calidad de vida de las personas al largo plazo de tiempo. Manteniendo el espíritu de enseñar a las personas sobre el problema, cómo debe tratarlo ellos mismo mediante la prescripción de ejercicios según cada caso concreto y que las personas tenga conciencia del problema y su tratamiento, siempre acompañados por profesionales. A través del ejercicio físico específico y devolviendo la funcionalidad a las estructuras donde se localiza el problema.

Dentro de la consulta siempre se prioriza el trabajo activo con el paciente, de manera que pueda desarrollar las actividades diarias previas a la lesión, pero juntamente con los profesionales, modificando ciertos puntos y reduciendo algunas características, como podrían ser el volumen, carga o intensidad en los atletas. La actividad física como fiel aliada de la fisioterapia.

Ahora, con final de este punto, y como paso previo al siguiente donde se proseguirá con la explicación del proceso seguido dentro de la clínica desde el contacto de los pacientes hasta que se da el servicio necesario y cómo se desarrolla el propio servicio.

En primer lugar, los pacientes deben contactar con el teléfono de la clínica, ya sea a través de la aplicación de WhatsApp o mediante llamada telefónica para concertar una cita en alguna de las dos clínicas. Una vez concertada la cita, el siguiente paso es acudir a la consulta donde será atendido, en este momento el profesional comenzará a trabajar con el paciente el sistema OMT

Kaltenborn-Evjenth. En el siguiente punto se explicará el método seguido en su versión resumida, que una vez conocido, constituye la guía utilizada por los profesionales para su desarrollo.

6.2. MÉTODO OMT KALTENBORN-EVJENTH

El sistema comienza con el diagnóstico físico del paciente, donde se debe realizar una valoración biomecánica y funcional. Para esta valoración, se comienza con el **examen orientativo**, de esta manera se podrá conocer rápidamente la región donde se localiza el problema y proseguir con el **examen específico**.

En este 2º examen, se comienza comprobando la historia del problema con el objetivo de reducir las posibilidades diagnósticas y desarrollar las hipótesis iniciales que se comprobarán en el siguiente examen, además de comprobar si los síntomas son musculoesqueléticos y son tratables con OMT o no.

Seguidamente, se realiza la **inspección** con el objetivo de centrar más el examen en el paciente y observar su postura, morfología y piel. Una vez finalizado, se comienza con los tests de función.

Los **test de función** se basan en diferentes tipos de movimientos:

- Movimientos activos y pasivos: se utiliza para identificar la localización, el tipo y la gravedad de la disfunción. Dentro de estos movimientos se incluyen los movimientos estándares, anatómicos y uniaxiales y los movimientos combinados, funcionales y multiaxiales.
- Movimientos traslatorios del juego articular: el principal objetivo es diferenciar entre lesión articular o no articular, así como identificar los sentidos de la limitación articular. Se incluyen la tracción, compresión y el deslizamiento.
- Movimientos resistidos: sirven para valorar la integridad y el estado neuromuscular de las articulaciones, de la intervención nerviosa y de la irrigación sanguínea asociadas.
- Movimientos pasivos del tejido blando: diferenciar la disfunción articular de la del tejido blando y el tipo de implicación del tejido blando. Se incluyen los movimientos fisiológicos y accesorios.
- Test adicionales: para poner a prueba la coordinación, velocidad, la resistencia y la capacidad funcional.

Para completar el examen específico, se sigue con la **palpación** para examinar el tamaño, la consistencia, la textura, la localización y la sensibilidad de la zona afectada. Y, por último, se realiza el **examen neurológico y vascular**.

Tras el **estudio de diagnósticos médicos** que incluyen el diagnóstico por imagen, las pruebas de laboratorio, electrodiagnóstico y las punciones. El profesional ya está preparado para realizar su diagnóstico y comenzar con el tratamiento de prueba. Cabe destacar que todo este proceso de diagnóstico está acompañado por un constante razonamiento deductivo por parte del profesional que, a partir su amplio conocimiento sobre anatomía, fisiología y mecánica del movimiento, llega a discernir la causa del problema y cómo se le debe poner solución.

En la fase del **tratamiento** el profesional dispone de numerosas herramientas dependiendo del diagnóstico realizado y de lo que sea más adecuado para solucionar el problema al paciente. Estas herramientas según los objetivos del tratamiento son:

- Alivio de los síntomas (normalmente del dolor):
 - a. Inmovilización general o específica.
 - b. Termo-hidro-electroterapia.
 - c. Movilización articular, tracción manual intermitente o vibraciones/oscilaciones.
- Aumentar la movilidad:
 - a. Movilización del tejido blando:
 1. Movilización pasiva, masaje clásico, funcional y de fricción.
 2. Movilización activa, contracción-relajación, inhibición recíproca, estiramiento muscular.
 - b. Movilización articular:
 1. Movilización articular de relajación, tridimensionales, preposicionadas.
 2. Movilización articular de estiramiento, movilización manual en la posición de reposo y en el límite de la restricción.
 3. Manipulación, alta velocidad, corta amplitud, movimiento de thrust lineal.
 - c. Movilización neural: aumentar la movilidad de la duramadre, de las raíces nerviosas y de los nervios periféricos.
 - d. Ejercicio especializado: aumentar o mantener la longitud y la movilidad del tejido blando y la movilidad articular.
- Para limitar el movimiento:
 - a. Equipos de apoyo.
 - b. Ejercicio especializado.
 - c. Tratamientos para aumentar el movimiento en las articulaciones adyacentes.
- Para informar, instruir y entrenar: ejercicios y educación para mejorar la función, compensar las lesiones y prevenir las recidivas. Instrucción en la ergonomía y las técnicas de autocuidado necesarias.

Por último, se tiene **la investigación basada en la evidencia**, donde son necesarias las pruebas clínicas para determinar la eficacia y la evidencia de los distintos métodos de tratamiento únicos y combinados.

6.3. MISIÓN

"Mejorar la calidad de vida de las personas. Proporcionar servicios de fisioterapia personalizados y de alta calidad que ayuden a nuestros clientes a recuperarse de lesiones y dolencias, mejorar su bienestar físico y emocional, y llevar una vida activa y saludable. Nos comprometemos a trabajar de manera ética y profesional, manteniendo una fisioterapia funcional siempre basada en la evidencia científica, y a brindar un ambiente cálido y acogedor para nuestros clientes y empleados."

6.4. VISIÓN.

"Ser reconocidos como líderes en el campo de la fisioterapia, siendo la opción preferida de nuestros clientes y referentes en el sector. Nos esforzamos por mantener una cultura de

excelencia en el servicio al cliente, innovación y desarrollo profesional, que nos permita crecer y expandirnos a nivel nacional e internacional, gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad. Aspiramos a ser una fuente de inspiración y motivación para otros profesionales de la salud y un ejemplo de integridad y compromiso con nuestros valores y principios".

6.5. VALORES CORPORATIVOS

- Compromiso por ofrecer valor a los clientes y a todos los grupos de interés relacionados con la empresa.
- Marcar la diferenciación del resto de competidores, a través de un servicio excelente y un trato al cliente cercano.
- Responsabilidad de crear valor para para la sociedad al mismo tiempo que crear valor para la empresa.
- Empatía, comprensión de la situación de los clientes y ofrecer siempre la mejor solución desde el contexto en el que se encuentra esa persona.
- Búsqueda de la excelencia en todas las acciones realizadas.
- Profesionalismo e integridad, todos los servicios ofrecidos están basado en la evidencia científica y reportan beneficios para la salud.
- Espíritu de innovación e investigación de últimas técnica y herramientas que ayuden a desarrollar un mejor servicio.

6.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos responden a la pregunta *¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?* Por tanto, su diseño se encarga de la parte operativa de la consecución de la visión y proporcionar orientación sobre el camino a seguir

Para que el sistema de objetivos sea adecuado, éstos deberían cumplir los siguientes criterios: medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes y fijados en el tiempo (Gary Hamel and C.K. Prahalad, 1990).

Se pueden identificar éstos a partir de cinco criterios (Thompson, 2012):



Ilustración 3. Estrategia de objetivos estratégicos.

Fuente: Esquema de los objetivos estratégicos (Guerras and Navas, 2015).

Por ello, se pueden definir que los objetivos estratégicos de la empresa son:

1. Aumentar la satisfacción del paciente: garantizar que los pacientes reciban un tratamiento de alta calidad y un servicio excepcional durante su estadía en la clínica.
2. Expandir la base de clientes: Este objetivo se enfoca en aumentar el número de pacientes que visitan la clínica.
3. Mejorar la eficiencia operativa: maximizar la eficiencia de los procesos internos de la clínica para mejorar la rentabilidad.
4. Innovar y mantenerse actualizado en el campo de la fisioterapia: asegurar de que la clínica esté al tanto de los últimos desarrollos en el campo de la fisioterapia.
5. Aumentar la rentabilidad: aumentar los ingresos de la clínica mientras se controlan los costos.

6.7. POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad es una declaración formal de la empresa que realiza con sus intenciones sobre la garantía de conseguir la satisfacción de los clientes y la mejora continua en sus operaciones.

Desde los comienzos de la empresa se ha tenido siempre presente el concepto de calidad y la filosofía de mejora continua, forma parte de la cultura organizativa que se respira dentro de la empresa, pero no se ha utilizado nunca ninguna forma o sistema que formalice todo ese proceso y lo documente. De manera que este SGC es el primer paso que se da con el objetivo de documentar y formalizar aquello que se respira y vive dentro de la empresa, además de permitir llevar más lejos esa filosofía y controlar el desempeño de esta.

“En nuestra empresa, estamos comprometidos con la prestación de servicios de alta calidad a nuestros pacientes. Nuestro objetivo es garantizar la satisfacción del paciente mediante el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios, la mejora continua de nuestros procesos y la capacitación constante de nuestro personal. Para lograrlo, nos comprometemos a:

- Cumplir con las leyes, normas y regulaciones aplicables a nuestro negocio de fisioterapia.
- Proporcionar un ambiente seguro y cómodo para nuestros pacientes durante su tratamiento.
- Proporcionar una atención personalizada y de alta calidad, adaptada a las necesidades individuales de cada paciente.
- Establecer y revisar regularmente los objetivos de calidad y los indicadores de rendimiento para asegurar la mejora continua.
- Proporcionar la capacitación y el desarrollo necesarios a nuestro personal para garantizar la calidad del servicio y la competencia profesional.
- Mantener y mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de calidad.”
- Esta política de calidad se comunica a todo el personal de la empresa y se revisará anualmente para garantizar su pertinencia y eficacia. Todos los empleados son responsables de implementar esta política en sus actividades diarias y contribuir a la mejora continua.

6.8. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés o stakeholders son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. (Freeman and Mcvea, 2008).

En el siguiente mapa conceptual se pueden observar todos los grupos de interés relacionados con la empresa:

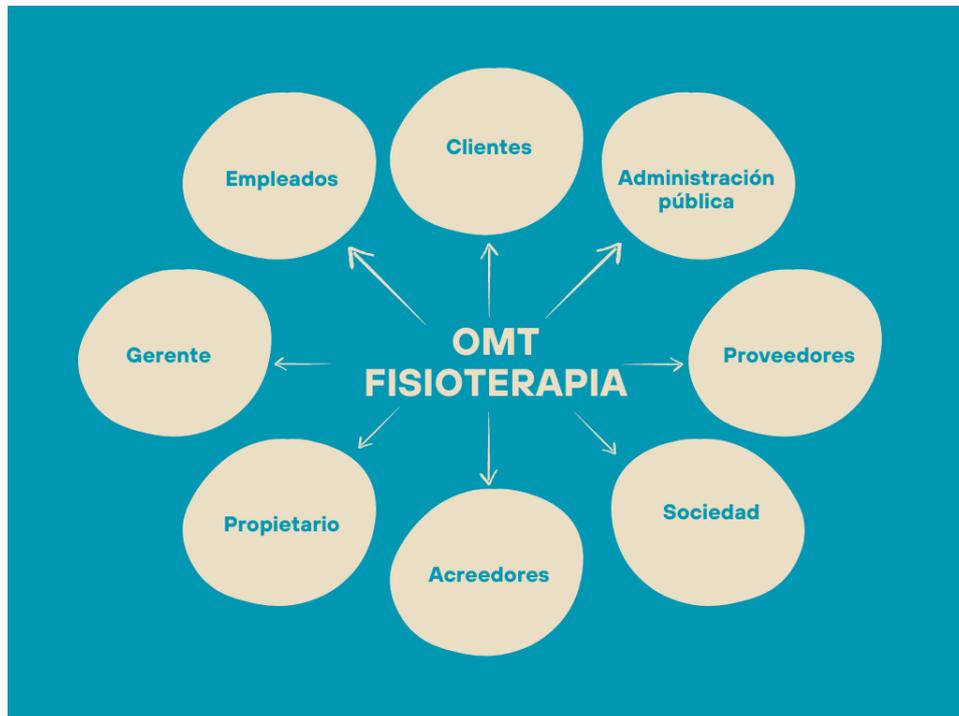


Ilustración 4. Mapa stakeholders.

Fuente (elaboración propia).

6.9. ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura jerárquica y organización de la empresa, permite ver las dependencias, la cadena de mando y los grupos de empleados de la empresa.

OMT Fisioterapia se trata de una PYME, aquí se muestra su organigrama:



Ilustración 5. Organigrama.

Fuente (elaboración propia).



Ilustración 5. Clínica OMT.

Fuente (Iborra Sanz, 2023).



Ilustración 6. Clínica OMT.

Fuente (Iborra Sanz, 2023).

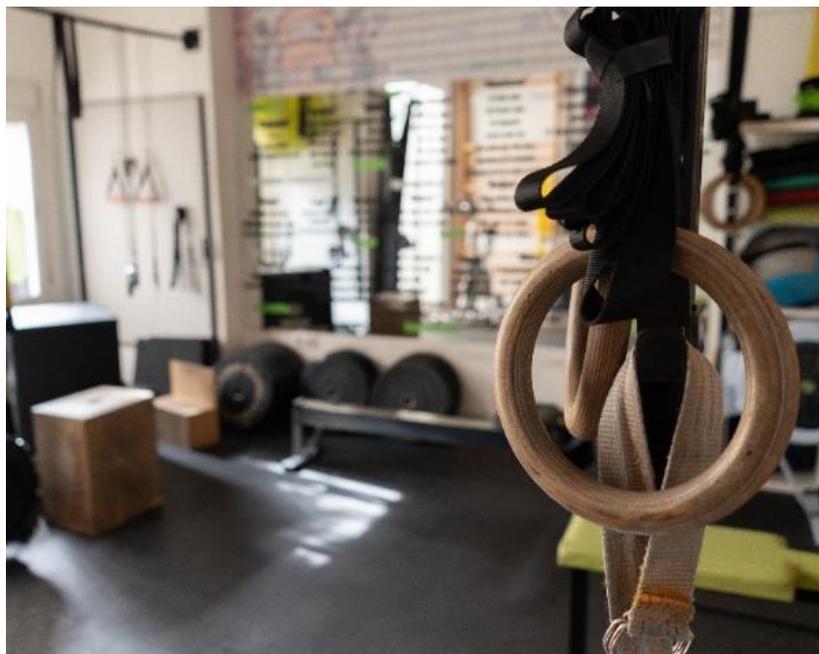


Ilustración 7. Clínica OMT.

Fuente (Iborra Sanz, 2023).

7. MAPA DE PROCESOS

En el mapa de procesos de la empresa, se pueden diferenciar 4 tipos de procesos distintos los cuales serán utilizados para clasificar los propios procesos de la empresa. Estos tipos son:

- Procesos estratégicos: son aquellos definidos por la alta dirección donde se establece cómo opera y crea valor la empresa. Están encargados de definir las estrategias a seguir por el reto de procesos marcando las directrices, así como los límites de cada uno. Se podría decir que son aquellos procesos que se encargan de hacer que la empresa funcione.
- Procesos de evaluación: son aquellos encargados de tomar datos para poder aplicar las diferentes estrategias, permiten realizar el seguimiento y control del desarrollo de los procesos de la empresa.
- Procesos clave u operativos: son aquellos procesos que afectan directamente al servicio prestado por la empresa, están orientados directamente al cliente. Las tareas realizadas influyen de manera directa en las expectativas del cliente, pues son los procesos encargados de dotar de características al servicio.
- Procesos de apoyo: son aquellos encargados de servir de soporte para el resto de los procesos de la empresa.

En la siguiente ilustración se muestra el mapa de procesos de OMT Fisioterapia:



Ilustración 8. Mapa de procesos.

Fuente (elaboración propia).

8. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La identificación y caracterización de los procesos de la empresa es un requisito necesario para el diseño e implementación del SGC. Por ello, se genera la documentación de todos los procesos desarrollados, así como la definición de estos, debe ser coherente con el mapa de procesos de la empresa.

En primer lugar, esta fase requiere de un análisis previo de cada proceso realizado dentro de la empresa, así como del análisis de la interacción de unos procesos con otros y con el exterior. De este modo, se pueden identificar ineficiencias y puntos débiles sobre los que se debe trabajar.

Una vez definidos todos los procesos y sus diagramas de flujo, es fácilmente observable todo el recorrido que realiza el proceso a través de la compañía y permite aplicar la mejora continua al propio proceso, consiguiendo aumentar la eficiencia y la eficacia del propio proceso y, consecuentemente, la de la compañía.

Los diagramas de flujo han sido incluidos en el anexo, de manera que se puedan localizar todos juntos en el mismo punto.

8.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

1. Planificación estratégica:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Dirección estratégica	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
·Establecer la dirección y el rumbo del desarrollo de la organización, a través de la definición de las metas y los objetivos a alcanzar por la misma en el largo plazo, así como la formalización del plan estratégico.		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ·Identificación de las fortalezas y debilidades internas. ·Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado. ·Evaluación de los recursos y capacidades. ·Realización de las matrices DAFO y CAME. ·Gestión de las matrices DAFO y CAME. ·Establecimiento de objetivos a largo plazo. ·Definición de la responsabilidad social corporativa (RSC). 		

<ul style="list-style-type: none"> ·Impacto sobre los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). ·Gestión de los contratos con los proveedores. ·Formular las estrategias corporativas. 			
RESPONSABLES			
·Alta dirección			
ENTRADAS			SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> ·Información del mercado. ·Documentación interna de la empresa. ·Comunicación interna. ·Requerimientos de otras áreas. 			·Plan estratégico.
RECURSOS			DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: alta dirección. ·Físico: ordenador, teléfono, instalaciones. ·Tecnológicos: Microsoft office, WhatsApp. 			·Plan estratégico.
INDICADORES			
·% de metas conseguidos en el transcurso del plan.			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

2. Gestión de la calidad:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Gestión de la calidad.	1	10/05/2023

MISIÓN DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> ·Establecer todos los factores necesarios para documentar, implementar, mantener, coordinar, organizar, evaluar y actualizar el sistema de gestión. Así como, contribuir al desarrollo de la cultura de mejora continua. 			
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ·Documentar el sistema de gestión de la calidad. ·Implementar el SGC. ·Controlar el desarrollo de los procesos, el cumplimiento de los requisitos y requerimientos de calidad definidos por el SGC. ·Fomentar las mejoras en los procesos. ·Establecer los sistemas de control de la calidad. ·Evaluar el cumplimiento de los indicadores de calidad establecidos. ·Preparar la formación del personal sobre la Norma ISO 9001. ·Actualización de los procesos, sistemas e indicadores de calidad, y del propio sistema. 			
RESPONSABLES			
<ul style="list-style-type: none"> ·Responsable de calidad 			
ENTRADAS		SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Informes de cumplimiento de las especificaciones de calidad del resto de procesos. ·Quejas y reclamaciones de clientes. ·Propuestas de mejora del personal. ·Evaluación de satisfacción del cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Documentos sobre las directrices a seguir de calidad. ·Modificaciones de mejora de procesos. ·Cumplimiento de indicadores de calidad. 	
RECURSOS		DOCUMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: responsable de calidad. ·Físicos: ordenador, instalaciones, teléfono. ·Tecnológicos: Microsoft office, WhatsApp. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Citas de clientes pendientes. ·Estado de las consultas. ·Estado del box. 	
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> ·%Clientes satisfechos. 			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

8.2. PROCESOS CLAVE

1. Fisioterapia:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Fisioterapia.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
·El objetivo principal es ayudar a las personas a recuperar su movimiento, reducir el dolor y mejorar su función física, y promover un estilo de vida saludable para prevenir futuras lesiones o enfermedades.		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ·Evaluación funcional a través de la utilización del método Kaltenborn-Evjenth. ·Movilización funcional del paciente. ·Palpación de la zona afectada. ·Realización de punción seca. ·Realización de masajes. 		
RESPONSABLES		
·Fisioterapeuta.		
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> ·Historial del paciente. ·Cita previa. ·Documentación del plan estratégico. ·Documentación del proceso de calidad. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Informe sobre el estado inicial del paciente. ·Evaluación del paciente. ·Siguiendo cita para seguir con el tratamiento o derivar a otro proceso, en función del estado.
RECURSOS		DOCUMENTOS

<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: fisioterapeuta. ·Físicos: camilla, aguja, ganchos, papel absorbente, aceite de masajes, ordenador, teléfono. ·Tecnológicos: Microsoft office, WhatsApp, instalaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Informe del estado del paciente. ·Calendario de cita previa. 	
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> ·Número de cliente tratados diarios. ·% de clientes que no vuelven tras el primer tratamiento. ·% de clientes satisfechos con el tratamiento. 			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

2. Rehabilitación:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Rehabilitación.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none"> ·Ayudar a las personas a recuperar su independencia y capacidad funcional después de haber sufrido una lesión, enfermedad o discapacidad que haya afectado su movilidad e independencia. 		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ·Ejercicios terapéuticos para mejorar la fuerza muscular, la flexibilidad, la coordinación y la función cardiovascular. ·Terapia manual. ·Termoterapia. ·Entrenamiento de actividades de la vida diaria. ·Educación y asesoramiento sobre la prevención de lesiones, la postura adecuada, el manejo del dolor, la nutrición y otros temas relacionados con la salud. 		
RESPONSABLES		

·Fisioterapeuta.				
ENTRADAS			SALIDAS	
·Informe del estado del paciente. ·Cita previa.			·Informe del estado del paciente. ·Revaloración funcional.	
RECURSOS			DOCUMENTOS	
·Humanos: fisioterapeuta. ·Físicos: material de entrenamiento, vendajes, gomas, teléfono. ·Tecnológico: Microsoft office, instalaciones.			·Documentación del paciente. ·Actualización de su ficha.	
INDICADORES				
·Tiempo de recuperación de cada paciente según lesión. ·%pacientes rehabilitados.				
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
NOMBRE				
CARGO				
FIRMA				

3. Actividades físicas:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Actividad física.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
·Ayudar a las personas a mejorar la condición física, mental y social de las personas a través de la realización de ejercicio físico. Mejorar la calidad de vida de las personas, ayudando a reducir el riesgo de enfermedades crónicas.		
ACTIVIDADES		
·Programación de entrenamientos.		

<ul style="list-style-type: none"> ·Asesoramiento a deportistas de diferentes especialidades. ·Creación de programaciones de activación previa a la práctica deportiva. ·Creación de estrategias de vuelta a la calma tras la práctica deportiva. ·Formación sobre estiramientos. ·Formación sobre salud en la práctica deportiva del cross training. 			
RESPONSABLES			
·Fisioterapeuta.			
ENTRADAS		SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Informe de estado del paciente. ·Cita previa. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Documentación sobre las mejoras físicas obtenidas. 	
RECURSOS		DOCUMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: fisioterapeuta, entrenador. ·Físicos: material de entrenamiento, teléfono, instalaciones. ·Tecnológicos: WhatsApp. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Documento mejoras físicas. ·Informe del estado del paciente. 	
INDICADORES			
·% de mejora de cada ejercicio.			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

4. Atención al cliente:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Atención al cliente.	1	10/05/2023

MISIÓN DEL PROCESO				
<ul style="list-style-type: none"> ·Garantizar que los clientes reciban un servicio de alta calidad y personalizado, con el objetivo de construir buenas relaciones con los clientes y que sean mutuamente beneficiosas, tanto para la empresa como para los clientes. 				
ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> ·Recepción de llamadas, mensajes de correo electrónico y WhatsApp. ·Gestión del calendario de citas. ·Gestión de las ventas y promoción. ·Atención personalizada. 				
RESPONSABLES				
<ul style="list-style-type: none"> ·Todo el personal de la empresa. 				
ENTRADAS			SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Comunicación externa con los clientes. 			<ul style="list-style-type: none"> ·Calendario de citas previas. ·Pagos. 	
RECURSOS			DOCUMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: responsable de calidad. ·Físicos: ordenador, instalaciones, teléfono. ·Tecnológicos: Microsoft office, WhatsApp. 			<ul style="list-style-type: none"> ·Calendario citas previas. 	
INDICADORES				
<ul style="list-style-type: none"> ·Número de nuevos clientes. ·% de clientes que vuelven (fidelización de clientes). 				
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
NOMBRE				
CARGO				
FIRMA				

8.3. PROCESOS DE SOPORTE

1. Gestión financiera:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Gestión financiera.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
·Maximizar el valor de la empresa a largo plazo y, asegurar que la empresa cuenta con los recursos financieros adecuados y suficientes para alcanzar sus objetivos estratégicos.		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ·Elaboración de planes financieros a corto y largo plazo. ·Elaboración de presupuestos. ·Establecimiento de objetivos financieros. ·Optimización de productos financieros. ·Gestión de la tesorería. ·Análisis de inversiones, implica la evaluación de las oportunidades y la determinación de la rentabilidad y el riesgo. ·Gestión de riesgos financieros. ·Determinación y gestión de la estructura de capital. 		
RESPONSABLES		
·Responsable de finanzas.		
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> ·Ventas. ·Compras. ·Documentos de todos los procesos de la empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Estructura de capital. ·Objetivos financieros a corto y largo plazo. ·Presupuestos. ·Inversiones.
RECURSOS		DOCUMENTOS
·Humanos: responsable de finanzas.		·Plan financiero.

·Físicos: ordenador, teléfono, instalaciones.			
·Tecnológicos: Microsoft Office, WhatsApp.			
INDICADORES			
·Margen bruto.			
·Margen neto.			
·Valor económico agregado (EVA).			
·%Ajuste del año corriente al presupuesto.			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

2. Gestión humana:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Gestión humana.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
· Maximizar el potencial de los empleados, y asegurar que se sientan como parte de la organización y los objetivos establecidos por la empresa supongan una motivación y aliciente para trabajar duro por conseguirlos.		
ACTIVIDADES		
·Seleccionar y contratar al personal adecuado, en función de los objetivos de la empresa y el tipo de trabajar que se adecue al puesto.		
·Planificar y programar los programas de capacitación, formación y desarrollo de los empleados.		
·Evaluar el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo.		
·Gestión de la retribución y los beneficios, establecer las políticas de retribución de manera que se pueda atraer y retener buenos empleados.		
·Gestión de la comunicación y las relaciones laborales con los trabajadores.		
·Ayuda a la adaptación a los empleados sobre los cambios organizacionales.		
RESPONSABLES		
·Responsable RRHH.		

ENTRADAS		SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Presupuesto. ·Necesidades de personal. ·Calendario de cita previa. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Contratación de personal. ·Plan de retribución. ·Programas de formación. 	
RECURSOS		DOCUMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: responsable de RRHH. ·Físicos: ordenador, teléfono, instalaciones. ·Tecnológicos: Microsoft Office, WhatsApp. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Documento de retribución y beneficios. ·Plan de formación. 	
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> ·Número de empleados satisfechos. 			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

3. Gestión logística:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Gestión logística.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
<ul style="list-style-type: none"> ·Asegurar en todos los procesos de la empresa están correctamente abastecidos de todos los recursos materiales necesarios para el buen desempeño de sus funciones, además de gestionar el inventario de materiales y distribuirlo a cada proceso. 		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ·Gestionar la cadena de suministro, es decir, planificar, administrar y controlar todas las actividades de adquisición y suministro de los recursos materiales. ·Gestión del inventario, hay que asegurar que se tienen las cantidades necesarias de recursos 		

materiales en el momento necesario. ·Coordinación y planificación de las entregas de los proveedores. ·Revisión de la recepción de recursos materiales. ·Gestión de la información logística.			
RESPONSABLES			
·Responsable logístico.			
ENTRADAS		SALIDAS	
·Presupuesto. ·Necesidades de recursos materiales. ·Documentación del resto de procesos.		·Aprovisionamiento de suministros. ·Calendario de pedidos y recepciones.	
RECURSOS		DOCUMENTOS	
·Humanos: responsable de logística. ·Físicos: ordenador, teléfono, instalaciones. ·Tecnológicos: Microsoft Office, WhatsApp.		·Documento de pedido a proveedores.	
INDICADORES			
·Número de roturas de stock.			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

4. Gestión informática:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Gestión informática.	1	10/05/2023



MISIÓN DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> ·Gestionar la infraestructura de las tecnologías de la información. 			
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ·Definición de objetivos y estrategias de las TI, alineados con los objetivos estratégicos. ·Actualización de los sistemas de la información, de manera que facilite las labores informáticas para el resto de los procesos de la organización. ·Gestión de la infraestructura. ·Gestión de la seguridad de la información y el tratamiento de los datos de los clientes, de acuerdo con la legislación vigente. 			
RESPONSABLES			
<ul style="list-style-type: none"> ·Responsable informático. 			
ENTRADAS		SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Presupuesto. ·Requerimientos del resto de procesos. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Plan informático. ·Propuestas de mejora. ·Optimización de los sistemas. 	
RECURSOS		DOCUMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: responsable de informática. ·Físicos: ordenador, teléfono, instalaciones. ·Tecnológicos: Microsoft Office, WhatsApp. 		<ul style="list-style-type: none"> ·Documento sobre TI. 	
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> ·%de personal satisfecho con las TI. 			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

8.4. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Seguimiento, control y evaluación:

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
·Seguimiento, control y evaluación.	1	10/05/2023
MISIÓN DEL PROCESO		
·Recopilación de datos e información del resto de procesos para poder garantizar el desarrollo de los procesos de manera efectiva y eficiente, además de alcanzar los objetivos y metas establecidos.		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> ·El seguimiento consiste en el monitoreo de los procesos, también implica la identificación de temprana de problemas y desviaciones. ·El control implica la implementación de medidas y procedimientos para evitar o corregir las desviaciones detectadas en el seguimiento. ·Evaluación del rendimiento del proceso, y de los resultados obtenidos. 		
RESPONSABLES		
·Alta dirección.		
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> ·Documentación del resto de procesos de la organización. ·Presupuesto. 		·Monitoreo de los procesos.
RECURSOS		DOCUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ·Humanos: responsable de logística. ·Físicos: ordenador, teléfono, instalaciones. ·Tecnológicos: Microsoft Office, WhatsApp. 		·Documento de resultados, medidas y desviaciones.



INDICADORES			
·% de indicadores cumplidos por el resto de los procesos.			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			



9. INDICADORES

Los indicadores clave de rendimiento, también conocidos como KPI (Key Performance Indicators), son medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el progreso de la empresa hacia los objetivos establecidos y medir el rendimiento de la organización, en este caso, los KPI utilizados sirven para medir el rendimiento de cada proceso dentro de la organización. Los KPIs han sido seleccionados en función de los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que supongan una medida objetiva del desempeño sobre los procesos y permitan identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas, aplicar acciones correctivas y realizar un seguimiento de su éxito.

En la siguiente tabla se podrán observar los indicadores definidos para cada proceso de la empresa, la medida a realizar para evaluarlo y la frecuencia con la que se debe medir cada uno. Además, la alta dirección en el proceso de dirección estratégica deberá incluir en el plan estratégico los valores objetivo para cada uno de los indicadores trabajando de forma conjunta con el personal asignado a ese proceso, de este modo, se consigue la participación de las personas que van a trabajar por conseguir esos objetivos y se consigue crear ese sentimiento de que los objetivos de la empresa sean concebidos como propios del empleado y ayudar al buen desarrollo profesional.

El punto más importante para la empresa es conseguir que estos indicadores supongan una medida objetiva que les permita desarrollarse y evolucionar teniendo aspectos en cuenta que anteriormente no se tenían en cuenta y las decisiones sean tomadas con el respaldo de una información suficiente y de calidad. Así como identificar los procesos con peor rendimiento y dirigir los esfuerzos hacia la mejora de estos promoviendo dentro de la empresa la filosofía de la mejora continua.

Tabla 3. Indicadores. Fuente (elaboración propia).

INDICADOR	MEDIDA	FRECUENCIA	PROCESO
Objetivos alcanzados	$(\text{Objetivos alcanzados}/\text{Objetivos totales}) * 100$	Anual	Dirección estratégica
Cientes satisfechos	$(\text{N}^\circ \text{ clientes satisfechos}/\text{totales}) * 100$	Mensual	Gestión de la calidad
Cientes que no vuelven tras el primer tratamiento	$(\text{N}^\circ \text{ clientes no vuelven}/\text{totales}) * 100$	Semanal	Fisioterapia
Cientes recuperados de lesión	$(\text{Lesiones recuperadas}/\text{Clientes lesionados}) * 100$	Mensual	
Tiempo de recuperación según lesión	Tiempo que ha tardado en recuperarse de esa lesión el paciente	Con cada lesión	Rehabilitación
Cientes rehabilitados	$(\text{Clientes rehabilitados}/\text{Clientes totales}) * 100$	Mensual	Actividades físicas
Mejora en cada ejercicio	Tiempo o kilogramos aumentados o reducidos	Semanal	Atención al cliente
Cientes nuevos	Número de altas nuevas en cualquier servicio	Semanal	
Fidelización de clientes	$(\text{Número de clientes que es su 2a visita o más}/\text{Número total}) * 100$	Mensual	Gestión financiera
Margen bruto	$\text{Ingresos totales} - \text{Costes directos}$	Anual	
Margen neto	$\text{Ingresos totales} - \text{Todos los costes, impuestos, amortizaciones...}$	Anual	
EVA	$\text{UAIDI} - (\text{Activos totales} * \text{Costo de capital})$	Anual	
Ajuste al presupuesto	$(\text{Gasto actual}/\text{Gasto presupuestado})$	Mensual	Gestión humana
Empleados	$(\text{Número de empleados satisfechos}/\text{Empleados totales}) * 100$	Anual	
Fuera de stock	Número de veces sin stock de recursos materiales	Semanal	Gestión logística
Satisfacción TI	$(\text{n}^\circ \text{ de personal satisfecho con las TI}/\text{personal total}) * 100$	Con cada cambio informático	Gestión informática
Indicadores obtenidos	$(\text{n}^\circ \text{ de indicadores con un buen resultado}/\text{n}^\circ \text{ total de indicadores}) * 100$	Anual	Seguimiento, control y evaluación

10. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los objetivos de desarrollo sostenible, también conocidos por sus siglas ODS, recogidos en la Agenda 2030, sean posicionado en el punto de mira de toda la sociedad y, por ello, en el de todas las empresas. Todas ellas deben hacer uso de su responsabilidad social corporativa y contribuir con estos objetivos marcados.

La empresa OMT Fisioterapia se ha propuesto trabajar en la misma dirección por la consecución de estos objetivos, llevando algunos a convertirse en sus propios objetivos estratégicos. La empresa es consciente que en muchos objetivos su impacto es nulo, puesto que debido a los servicios prestados no proceden.

El principal objetivo en el que la empresa trata de obtener un impacto positivo para la sociedad es el Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades. Desde la creación de la empresa, este ha sido uno de los objetivos más importantes, puesto que todos los servicios ofrecidos son en favor de la salud de todas las personas, independientemente de su edad. Por ello, este objetivo se alinea claramente con la identidad de la empresa y es en el mayor impacto se genera para la sociedad.

El siguiente objetivo que se trabaja es el Objetivo 4: Educación de calidad. La empresa siempre apuesta por ofrecer oportunidades a todas aquellas personas dispuestas a aprender y desarrollarse en el ámbito de la fisioterapia. Principalmente, se realiza a través de la inclusión de estudiantes universitarios en prácticas para que aprendan y darles la oportunidad de desarrollar su carrera profesional de la mano de OMT Fisioterapia. También, de este mismo modo, tiene cierto impacto sobre el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, puesto que a los universitarios en prácticas se les remunera el trabajo realizado, consiguiendo favorecer su crecimiento económico y aumentar su motivación y compromiso con la empresa.

Por último, el Objetivo 12: Consumo y producción responsable. La empresa ejerce un consumo responsable de los recursos materiales, además se hace responsable directo de la gestión de los residuos generados. En las clínicas, se encuentran en cada sala de tratamiento recipientes preparados para los residuos de las agujas, ya que es el más abundante y que debe ser tratado como un residuo sanitario específico. El resto de los residuos se realiza con las convenientes papeleras de clasificación de residuos domésticos. Respecto a la energía se utilizan bombillas de bajo consumo y se concienta a los trabajadores de realizar una utilización responsable de los equipos, así como del consumo de agua.

Para concluir, la empresa considera que ejerce un buen uso de su responsabilidad social corporativa, debido a que teniendo en cuenta sus limitaciones reduce al máximo su impacto ambiental sobre el medio ambiente y contribuye positivamente sobre la salud y el bienestar de la sociedad, creando así un valor añadido para su servicio y para la sociedad.

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar el SGC que se ha diseñado es importante seguir una serie de pasos para así conseguir una correcta y completa implementación, por ello, se requiere una planificación estructurada de los diferentes pasos a seguir. Tanto la fase de diseño como la fase de implementación resultan cruciales en cuanto a la obtención de objetivos respecto al SGC. La fase de implementación resulta un punto crítico, puesto es la que permitirá llevar toda la fase de diseño a la práctica, de ahí también la importancia de la adecuación de la fase de diseño a los requerimientos de la empresa, se encuentra cierta similitud con la relación formulación-implantación de la estrategia.

Tabla 4. Interacción formulación-implementación. Fuente (Adaptado de Bonoma, 1984).

		Fase de diseño	
		Adecuada	Inadecuada
Fase de implementación	Excelente	Éxito: se consiguen los objetivos de crecimiento, valor o beneficios	Rescate o ruina: una buena implementación puede salvar un diseño pobre o acelerar su fracaso
	Pobre	Problema: una pobre implementación dificulta un buen diseño. La dirección podría concluir que ese diseño es inadecuado	Fracaso: un diseño pobre con la dificultad para implementarlo

En primer lugar, se realizará el **Diagnóstico** de la empresa, es necesario conocer la situación inicial para establecer el punto de partida y formular los objetivos a obtener con el SGC. Los objetivos del SGC deberán estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía de manera que unos refuercen a otros y avancen en la misma dirección. Además, será necesario conocer todos los procesos y las formas de trabajo dentro de la empresa, los sistemas utilizados para la medición del desempeño y los responsables de cada proceso. Con toda esta información, se conocerá la empresa para poder empezar con el SGC, tener claros aquellos puntos que se deben desarrollar, la documentación a generar y los procedimientos a implantar.

En segundo lugar, se debe realizar la **Presentación** del proyecto a la alta dirección de la empresa, de manera que se expliquen los beneficios de implementar un SGC, la necesidad de trabajar conjuntamente para conseguir que el SGC se adecue a los objetivos estratégicos definidos en la empresa e involucre a toda la organización. También es conveniente realizar la presentación del proyecto al personal de la compañía, aunque se deba modificar la

presentación respecto a la realizada a la alta dirección, de modo que los empleados tengan conciencia del proyecto a realizar.

En tercer lugar, se realizará la **Documentación** del proyecto. En este punto se trabajará de manera conjunta con la empresa. En este caso, como la documentación existente es muy reducida se comenzará elaborando la misión, visión y valores. Seguido de los objetivos estratégicos, la política de calidad, los objetivos de calidad, sus grupos de interés, el organigrama, el mapa de procesos, y la identificación y caracterización de sus procesos.

En cuarto lugar, **Formación y capacitación** del personal, es el paso previo a la implementación, todo el personal de la empresa debe estar informado y ser consciente del proyecto que se va a realizar, es por ello, que la implicación de estos con el proyecto debe ser total, son el motor de cambio de la empresa, es necesario que desarrollen y perfeccionen sus habilidades y competencias. Se les darán muchas herramientas y deben realizar un uso adecuado de ellas, en beneficio de la empresa y el suyo propio. También, se enseñará cómo deben funcionar los procesos a partir de la implementación.

En quinto lugar, se procede a la **Implementación**, una vez el paso anterior ha sido completado exitosamente se pondrán en funcionamiento el SGC, los procesos y las funciones se estarán realizando de la manera adecuada y definida por el SGC, los responsables tendrán claro su rol y habrá indicadores que evalúen su desempeño.

Durante la fase inicial, el responsable de calidad deberá llevar un control minucioso de todos los procesos para que se pueda asegurar que se están realizando los procesos de forma adecuada y no están aprendiendo a realizarlos erróneamente. El objetivo es que el efecto aprendizaje se vea potenciado a favor de la empresa.

Una vez implantado correctamente, el director de calidad se limitará a realizar revisiones periódicas con el objetivo de asegurar el buen funcionamiento y tratar de visualizar oportunidades de mejora.

En el siguiente diagrama de Gantt se mostrarán las diferentes fases, se ha realizado de una estimación de la duración de las actividades que al final del proyecto se deberá comprobar las desviaciones para proyectos futuros.

Tabla 5. Plan de implementación. Fuente (elaboración propia).

Inicio del proyecto	18-abr.
Fin del proyecto	24-jul.

Actividad	Inicio	Duración (días)	Fin
Diagnóstico	18-abr.	10	28-abr.
Presentación del proyecto	28-abr.	2	30-abr.
Elaboración de la documentación	30-abr.	15	15-may.
Formación y capacitación	15-may.	10	25-may.
Implementación	25-may.	60	24-jul.

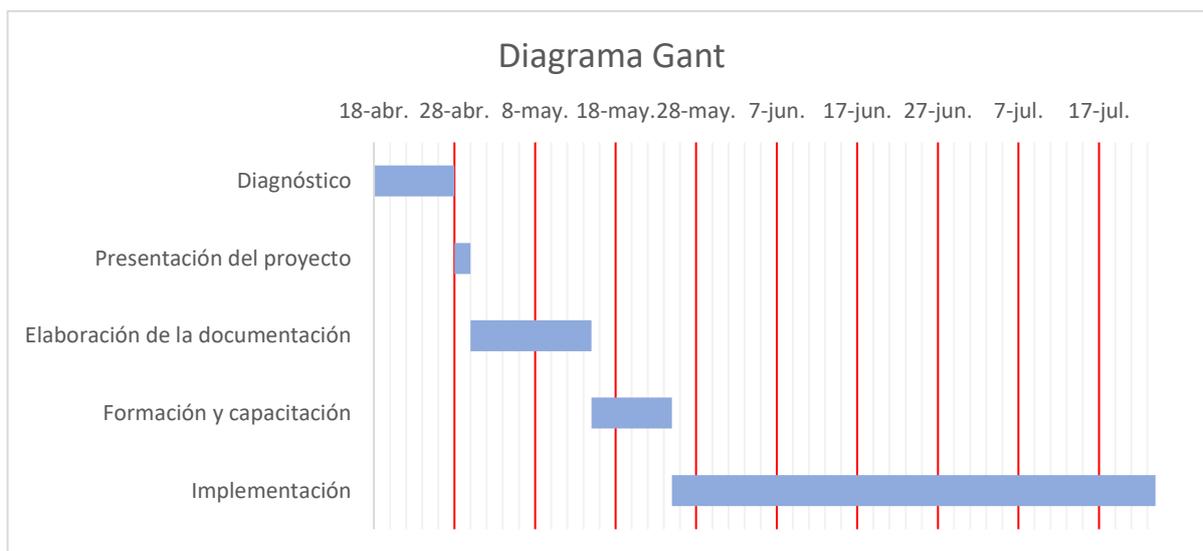


Ilustración 9. Diagrama de Gant.

Fuente (elaboración propia).

12. PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto del diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO-9001.

Cabe destacar que la mayoría de los gastos realizados son en concepto de las horas trabajadas por el alumno, desde el diagnóstico inicial para poder comenzar con la elaboración de toda la documentación, la formación y capacitación del personal y, por último, el apoyo y supervisión durante la implementación del SGC.

Tabla 6. Presupuesto. Fuente (elaboración propia).

General	Precio	Unidad	Total
Coste de servicios externos	2.900,00 €	1	2.900,00 €
Recursos humanos (OMT Fisioterapia)	3.150,00 €	1	3.150,00 €
Gastos de material	300,00 €	1	300,00 €
Transporte y dietas	400,00 €	1	400,00 €
DESGLOSE		TOTAL PROYECTO	6.750,00 €
Coste de servicios externos	Precio	Unidades	Total
Servicio externo de consultoría	2.000,00 €	1	2.000,00 €
Servicio de diagnóstico inicial	300,00 €	1	300,00 €
Servicio de formación y capacitación	100,00 €	6	600,00 €
		TOTAL	2.900,00 €
Recursos humanos (OMT Fisioterapia)	Precio (€/h)	Unidades	Total
Horas extra gerente	50,00 €	60	3.000,00 €
Horas extra trabajador	15,00 €	10	150,00 €
		TOTAL	3.150,00 €
Gastos de material	Precio	Unidades	Total
Papelería (SGC para todos los empleados)	20,00 €	6	120,00 €
Proyector para presentaciones	180,00 €	1	180,00 €
		TOTAL	300,00 €
Transporte y dietas	Precio	Unidades	Total
Gasolina viajes Valencia- Alberic	200,00 €	1	200,00 €
Dietas	10,00 €	20	200,00 €
		TOTAL	400,00 €

13. CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha tenido por objetivo diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 en la empresa OMT Fisioterapia, priorizando en todo momento la adaptación del SGC a la empresa y facilitando el desarrollo y buen funcionamiento de los procesos de la empresa.

En primer lugar, se debe destacar la importancia de una buena definición de la identidad de la empresa, así como de sus objetivos estratégicos. Esto ha permitido conocer perfectamente dentro de la empresa la dirección en la que se desea avanzar y cómo debe ser ese avance. Además, se ha ayudado a consolidar una fuerte cultura organizativa preparada para la implantación de cualquier cambio. También, se ha recogido toda la información necesaria y se ha documentado y puesto a disposición tanto del personal como de los clientes, debido a que ciertos aspectos forman parte de la estrategia de diferenciación de la empresa de otras, pudiendo llegar a potenciales clientes ya sea a través de las redes y la página web.

Seguidamente, se ha perfilado el mapa de procesos que hasta este momento era inexistente y, posteriormente, se ha organizado el enfoque por procesos de la empresa donde se consigue dejar a atrás la filosofía de centrarse en los diferentes departamentos. A través de este nuevo enfoque se consigue influir directamente sobre los procesos y las personas que están a cargo de este, lo cual permite reducir la complejidad de la gestión.

Por otro lado, se ha facilitado el proceso de mejora continua, ya que una vez todos los procesos han sido identificados y caracterizados se ha podido observar más fácilmente todas las actividades realizadas y establecer el procedimiento a seguir por el personal en cada puesto de trabajo, consiguiendo estandarizar los puestos lo máximo posible y asegurando siempre la calidad del servicio, diferenciando aquellas actividades que aportan valor al servicio o aquellas que no y han sido eliminadas. De este modo, se ha instaurado la filosofía de mejora continua respaldada por la cultura organizativa.

Consecuentemente, se han implementado indicadores por primera vez en la empresa que permitirán realizar una evaluación del desempeño basada en los datos, sirviendo de guía a la empresa en los procesos en los que se debe centrar para conseguir un mejor desempeño. Además, se ha implementado indicadores con un método de cálculo sencillo, de manera que se puedan ir comprobando regularmente sin suponer un alto coste para la empresa.

En cuanto a los objetivos de desarrollo sostenible, la empresa se ha centrado en aquellos en los que considera que puede tener un impacto positivo haciendo un uso responsable de su responsabilidad social corporativa y contribuir con la sociedad, más allá de su servicio y de la generación de riqueza.

Para concluir, el SGC ha ayudado a dar un paso hacia delante en busca de la excelencia corporativa, a cumplir con todas las expectativas de sus clientes en todos los servicios ofertados y aportar al desarrollo sostenible de la empresa frente de la sociedad.

14. BIBLIOGRAFÍA

Bonoma, T. V. (1984). "Making your Marketing Strategy Work". Harvard Business Review(vol. 62, núm. 2, pág. 69-76).

EEE. (2021, agosto 16). Cómo aplicar el enfoque basado en procesos en un sistema de calidad conforme a los requisitos de ISO 9001. Escuela Europea de Excelencia. Disponible en: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2021/08/como-aplicar-el-enfoque-basado-en-procesos-en-un-sistema-de-calidad-conforme-a-los-requisitos-de-iso-9001/> (Acceso: 12 mayo 2023)

Freeman, R.E. and Mcvea, J. (2008) 'A Stakeholder Approach to Strategic Management', The Blackwell Handbook of Strategic Management, pp. 183–201. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/B.9780631218616.2006.00007.X>. (Acceso: 12 mayo 2023)

Guerras, L. and Navas, J. (2015) 'La Dirección Estratégica De La Empresa. Teoría Y Aplicaciones', Civitas Thomson Reuters, p. 652. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_direccion_estrategica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5_edicion (Acceso: 10 May 2023).

ISO 9001—Implementación y certificación de la norma 9001. (s. f.). Normas ISO. Recuperado 1 de junio de 2023, de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Kaltenborn, F. M., Evjenth, O., Kaltenborn, T. B., & Vollowitz, E. (2001). Fisioterapia manual: extremidades. McGraw-Hill Interamericana.

López Lemos, P. (2015). Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001. FC Editorial.

Matarranz, A. (2020, 15 abril). Definiendo tu producto: eligiendo problemas que valga la pena resolver (2). Conversis - Marketing de productos tecnológicos. Disponible en: <https://conversisconsulting.com/2020/04/05/definiendo-tu-producto-eligiendo-problemas-que-valga-la-pena-resolver-2/> (Consultado: 11 mayo 2023)

Suscriptor. (2016, mayo 11). Mapa de procesos según la nueva ISO 9001 2015. Software ISO. <https://www.isotools.us/2016/05/11/mapa-procesos-nueva-iso-9001-2015/> / (Consultado: 18 mayo 2023)

¿Qué es la política de calidad en la Norma ISO 9001? (s. f.). GRUPO ACMS Consultores. Recuperado 1 de junio de 2023, de <https://www.grupoacms.com/consultora/que-es-la-politica-de-calidad-en-la-norma-iso-9001/> (Consultado: 15 mayo 2023)

OMT Valencia. (s. f.). <https://clnicasomt.es/>

15. ANEXO 1: DIAGRAMAS DE FLUJO

En el siguiente anexo se encuentran definidos todos los diagramas de flujo de los procesos, que anteriormente, han sido caracterizados mediante la utilización de las fichas de proceso. Todos los diagramas de flujo son de elaboración propia.

Tabla 7. Simbología utilizada. Fuente (elaboración propia).

ELEMENTO	DEFINICIÓN	SÍMBOLO
Inicio	Indica el inicio del proceso y el participante que lo inicia.	
Fin	Indica el fin del proceso, sin tener en cuenta el resto de caminos por los que el flujo pueda continuar.	
Actividad	Representa la ejecución de una tarea dentro del proceso.	
Línea continua	Indica la dirección del flujo del proceso.	
Línea discontinua	Indica la dirección del flujo del proceso entre diferentes participantes de este.	
Compuerta exclusiva	Divide el camino del flujo del proceso, obliga a tomar una decisión, solo se puede tomar un camino.	
Compuerta paralela	Permite que se ejecuten dos caminos diferentes al mismo tiempo	
Evento intermedio	Evento que se da entre el inicio y fin del proceso.	
Final forzoso	Pone fin a todas las tareas que se estén realizando en el proceso.	
Inicio temporizado	El proceso no inicia hasta que es una fecha y hora determinada.	
Inicio con mensaje	El proceso no inicia hasta que no sea recibido el mensaje.	
Lane	Participante del proceso.	
Compuerta paralela basada en eventos	Permite que dos caminos estén habilitados, aunque uno de ellos ya haya sido activado.	

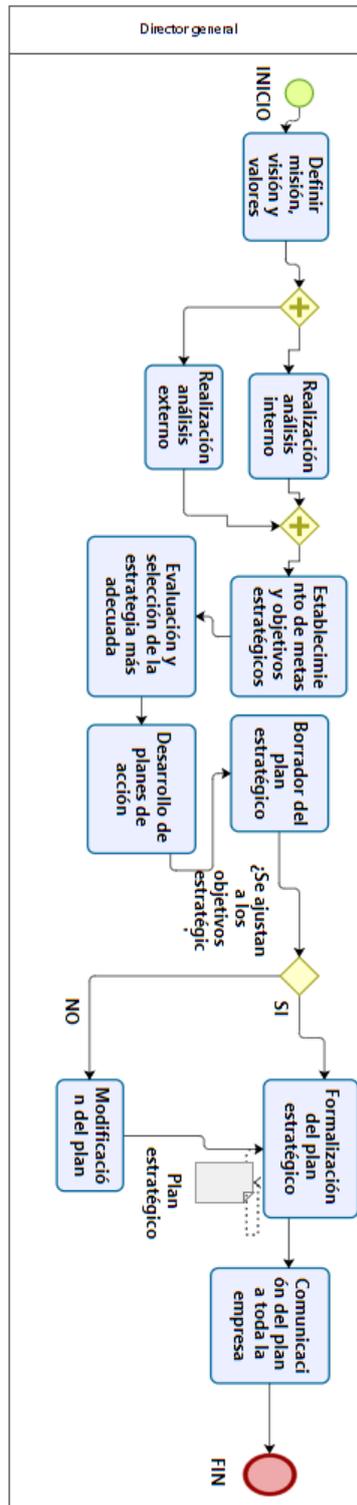


Diagrama de flujo 1. Planificación estratégica.

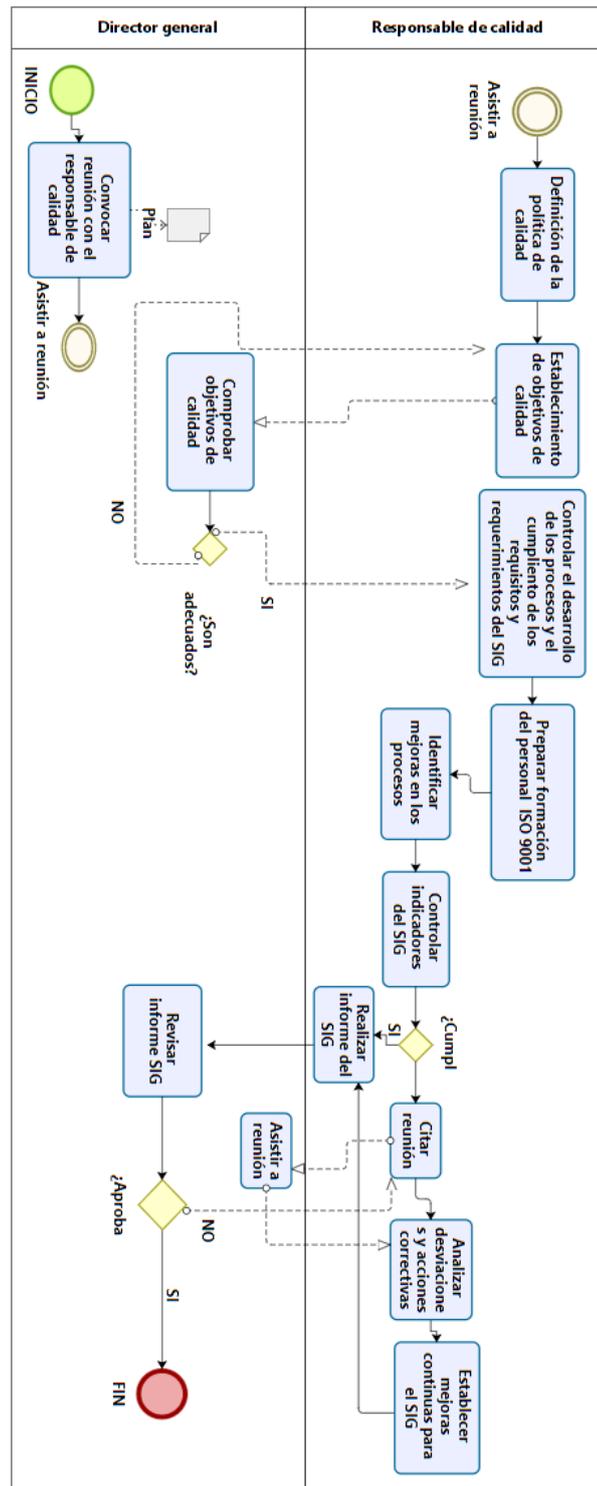


Diagrama de flujo 2. Gestión de la calidad

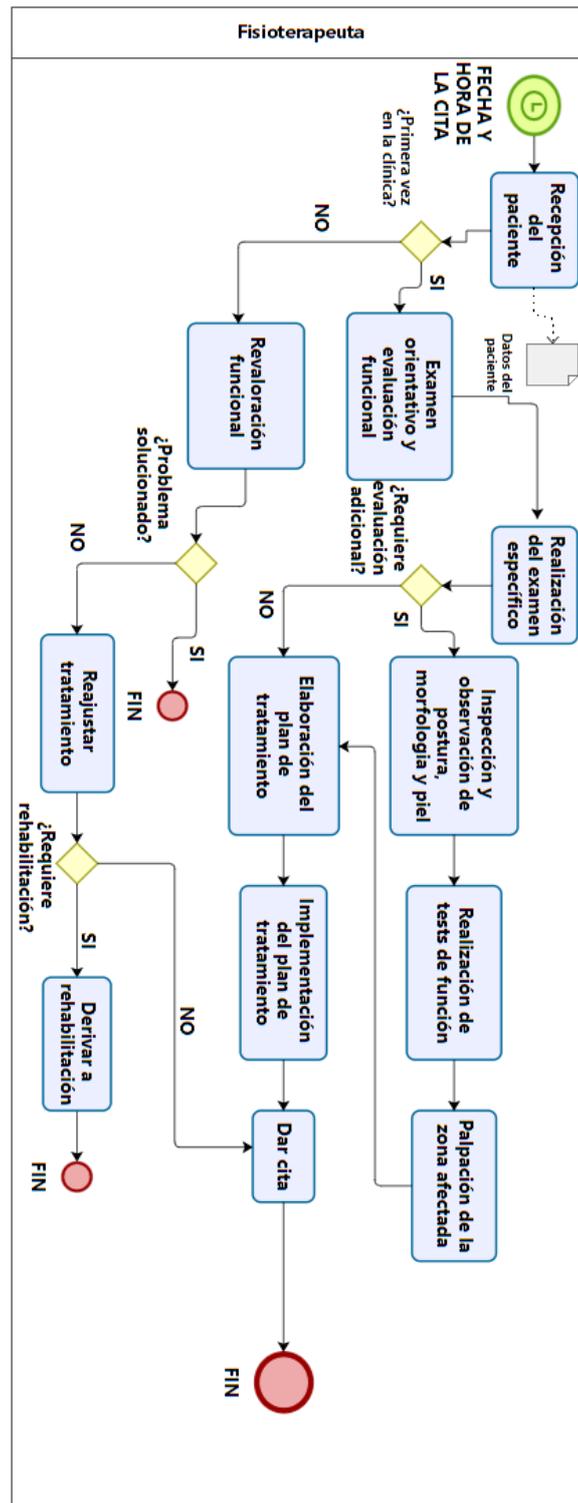


Diagrama de flujo 3. Fisioterapia.

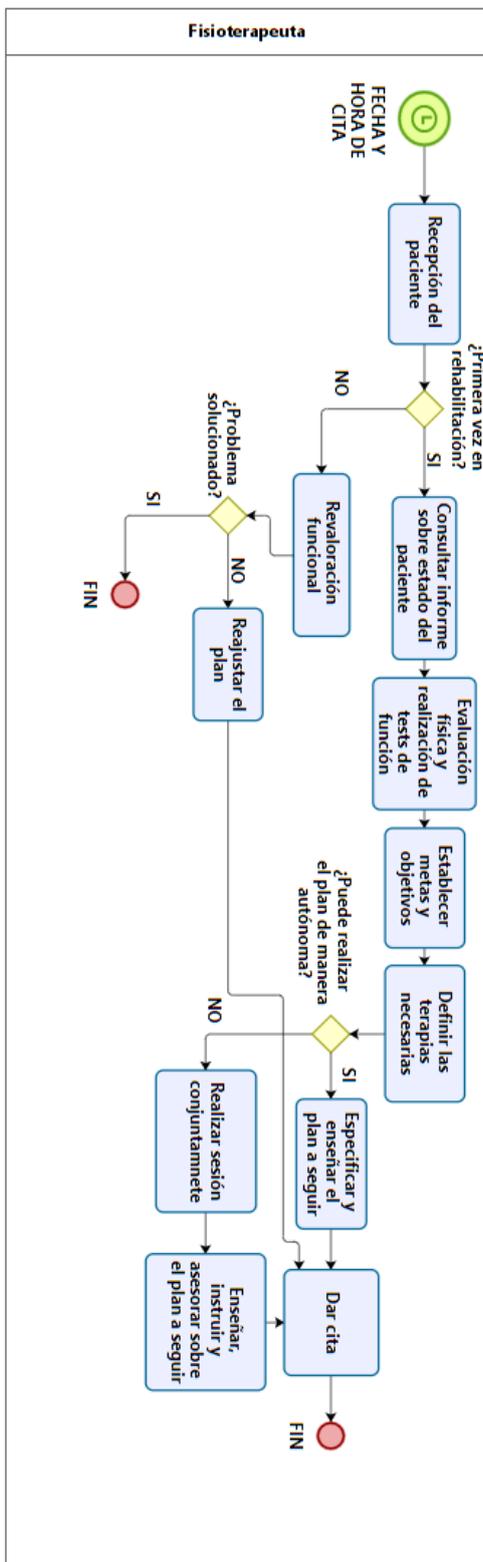


Diagrama de flujo 4. Rehabilitación.

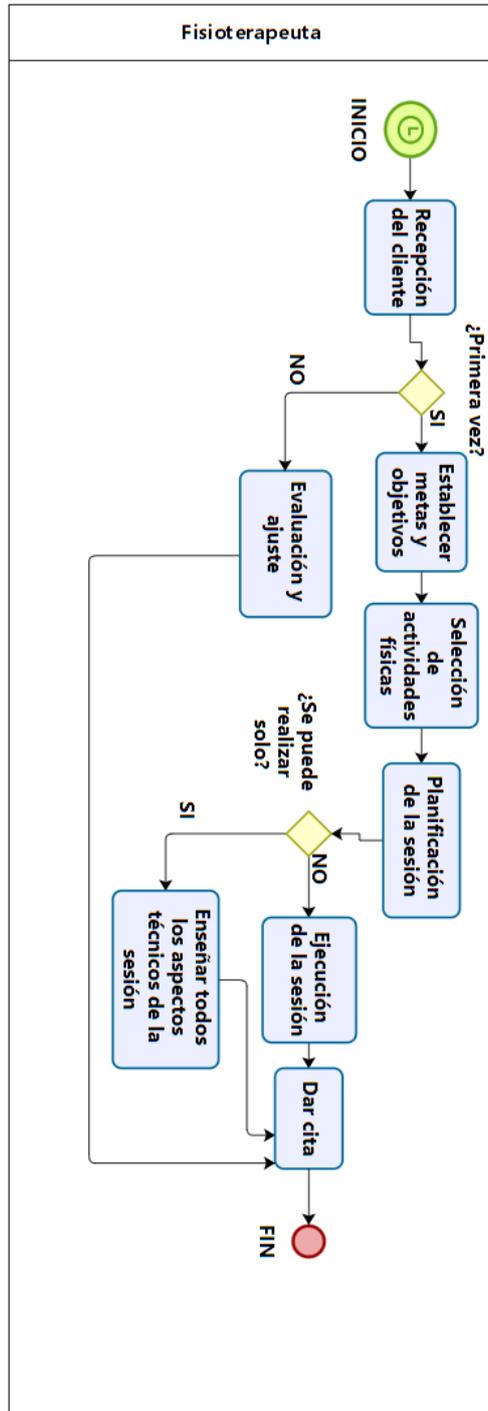


Diagrama de flujo 5. Actividades físicas.

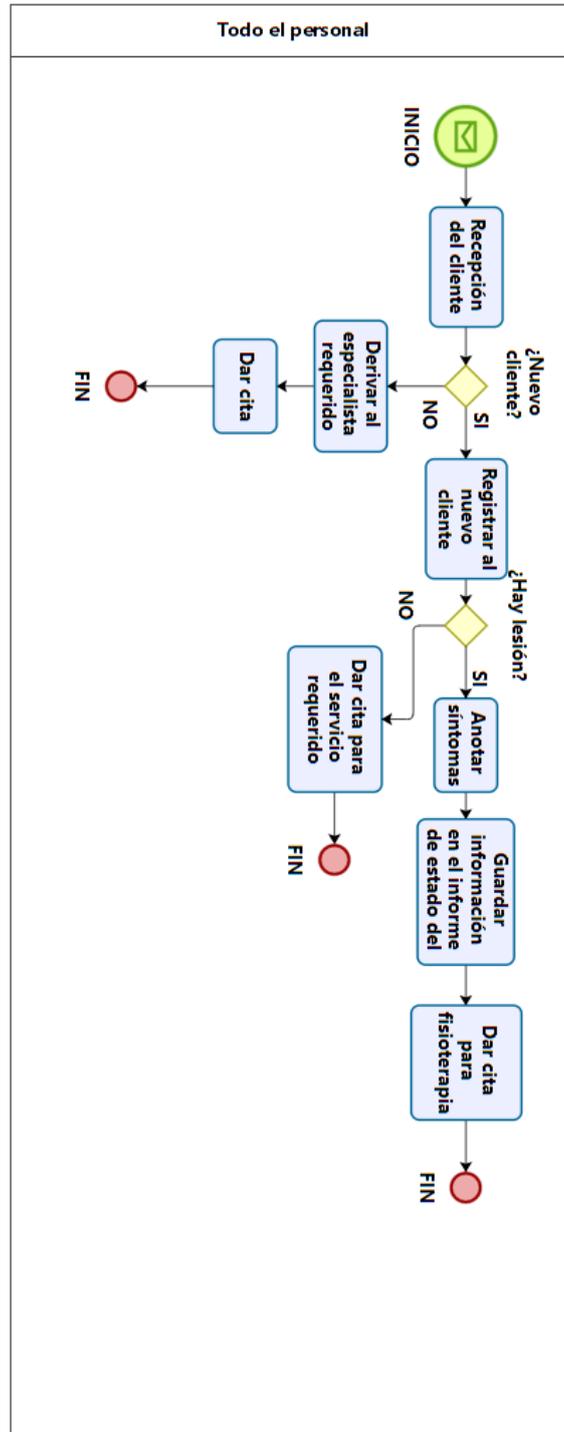


Diagrama de flujo 6. Atención al cliente.

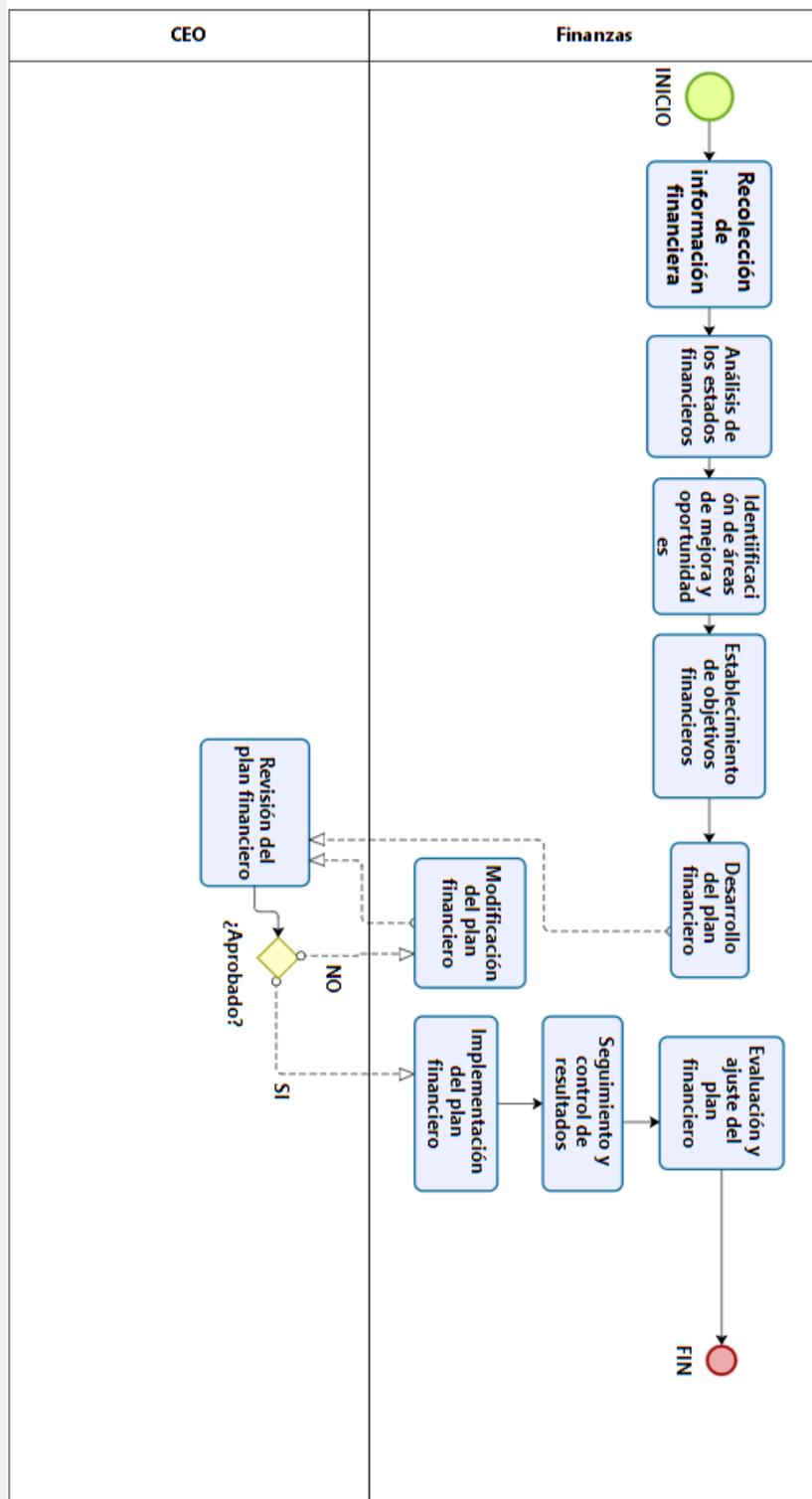


Diagrama de flujo 7. Gestión financiera.

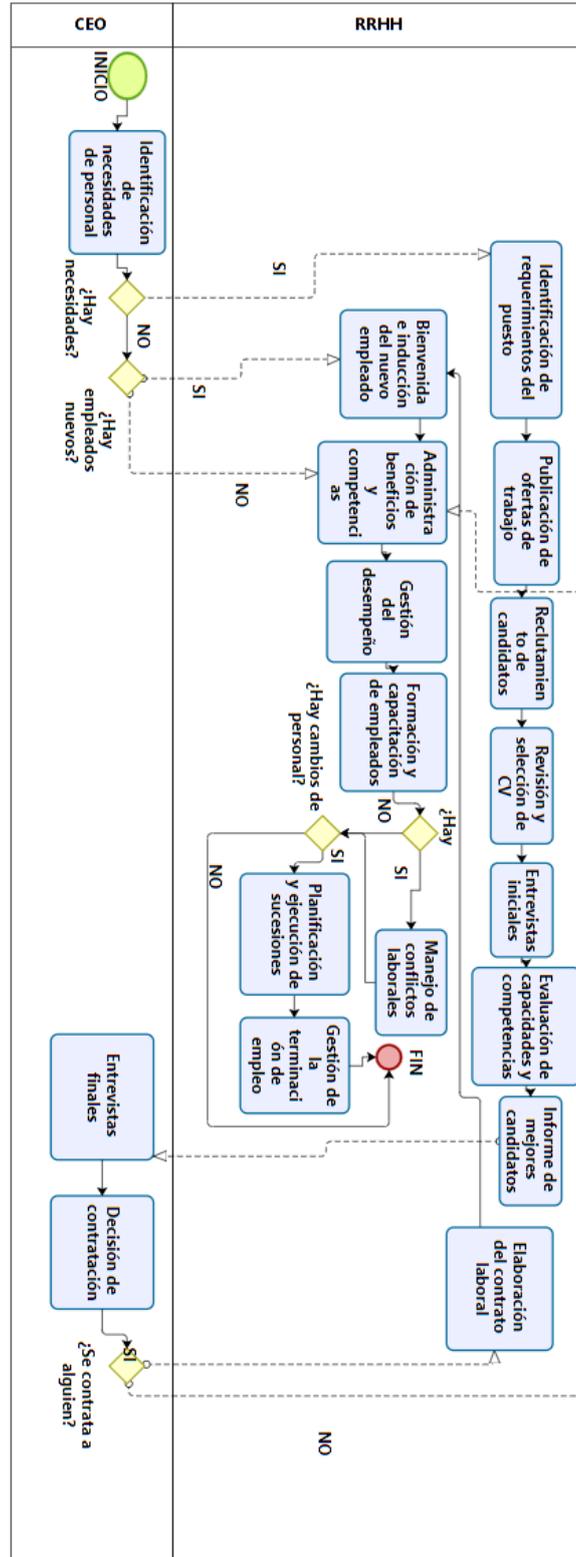


Diagrama de flujo 8. Gestión humana.

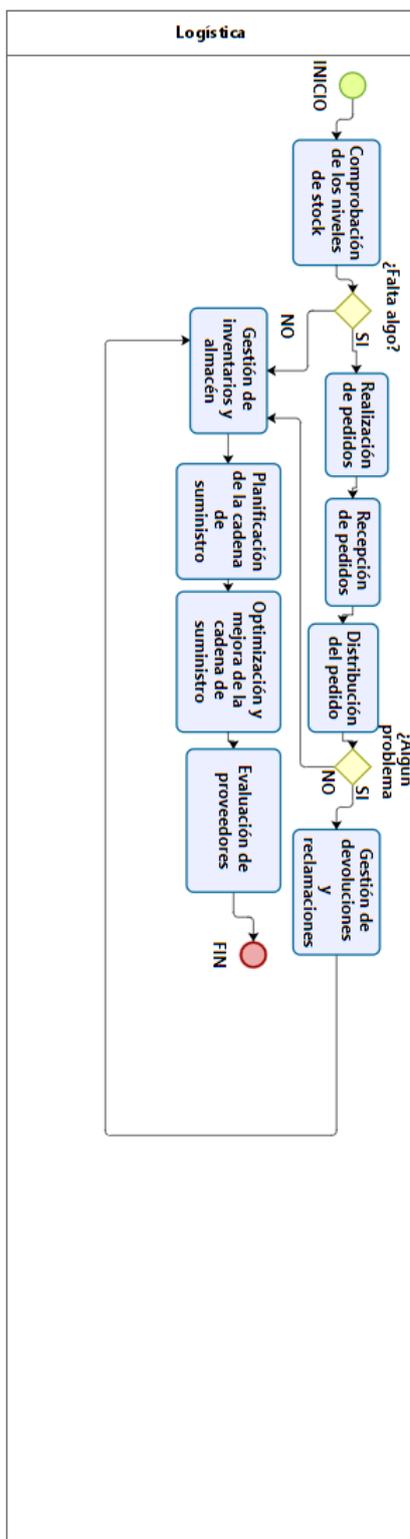


Diagrama de flujo 9. Gestión de logística.

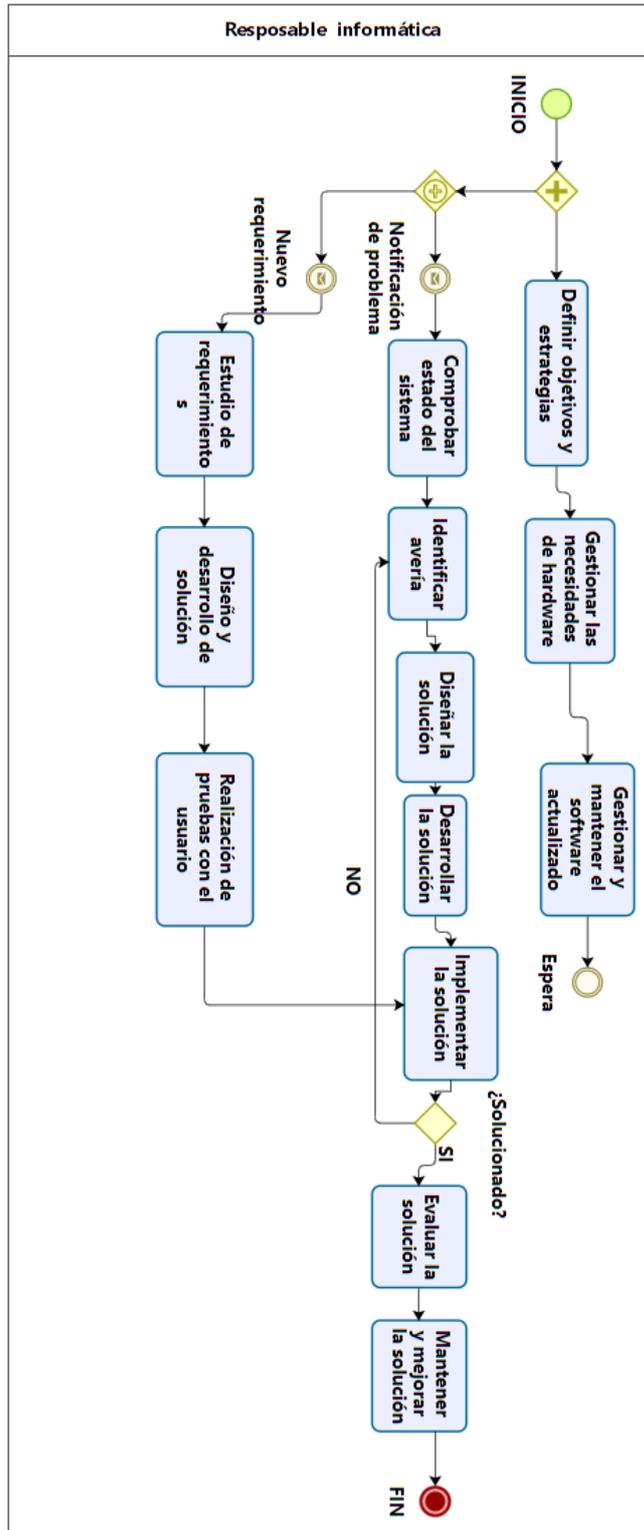


Diagrama de flujo 10. Gestión informática.

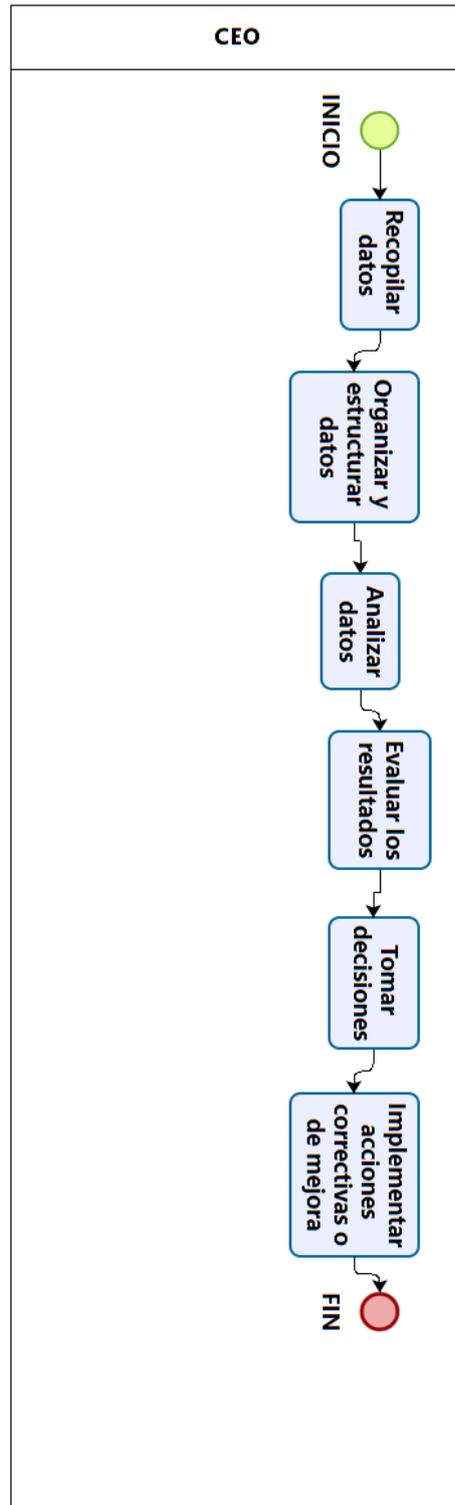


Diagrama de flujo 11. Seguimiento, control y evaluación.

16. ANEXO 2: DOCUMENTOS

En este anexo se encuentran algunos documentos necesarios para el registro de información de los procesos.

Tabla 8. Ficha personal de cliente. Fuente (elaboración propia).

FICHA PERSONAL	
 OMT ORTHOPAEDIC MANUAL THERAPY VALENCIA	
DATOS PERSONALES	
Nombre:	
Fecha:	
Nº de cliente:	
Teléfono:	
E-mail:	
ANTECEDENTES	
Historia clínica:	
Síntomas:	
Otros:	
TRATAMIENTO	
Proceso:	
Región afectada:	
Posibles causas:	
Tratamiento a realizar:	
Objetivos:	
Observaciones:	



Tabla 9. Entrenamiento. Fuente (elaboración propia).

ENTRENAMIENTO				
EJERCICIO	SERIES	REPS	PESO//TIEMPO	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

Tabla 11. Requerimientos. Fuente (elaboración propia).

REQUERIMIENTOS	 OMT ORTHOPAEDIC MANUAL THERAPY VALENCIA
Descripción de nueva necesidad informática:	
Requerimientos	
Otros	

Tabla 12. Resumen plan estratégico. Fuente (elaboración propia)

IDENTIDAD	
MISIÓN	
VISIÓN	
VALORES	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
POLÍTICA DE CALIDAD	
OBJETIVOS DE CALIDAD	