

**DISEÑO Y GESTIÓN DEL SUBPROCESO DE LAVANDERÍA DE LA CLÍNICA
ZAYMA EN CORDOBA COLOMBIA**



"VIGILADA MINEDUCACIÓN"

**JEFFERSON ESTHILO ALVIZ CONTRERAS
MARÍA CAROLINA DAZA HOYOS**

**UNIVERSIDAD DE CORDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD
MONTERÍA, CORDOBA**

2020

**DISEÑO Y GESTIÓN DEL SUBPROCESO DE LAVANDERÍA DE LA CLINICA
ZAYMA EN CORDOBA COLOMBIA**



"VIGILADA MINEDUCACIÓN"

**Proyecto Como Trabajo De Aplicación Y Profundización Para Optar El Título De
Especialista En Administración Total De La Calidad**

**JEFFERSON ESTHILO ALVIZ CONTRERAS
MARÍA CAROLINA DAZA HOYOS**

**UNIVERSIDAD DE CORDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD
MONTERÍA, CORDOBA**

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
Plataforma Estratégica.....	7
Misión.....	8
Visión	8
Políticas	8
Objetivos	9
Mapa de Procesos	10
Organigrama	12
Descripción de área de trabajo	13
2. REVISIÓN LITERARIA	15
2.1. Gestión Por Procesos.....	16
2.2. MACROPROCESO	17
2.3. PROCESO	18
2.4. SUBPROCESO	19
2.5. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO	20
2.6. TIPOLOGÍA GENERAL DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN	21
2.7 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS	22
2.7.1. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	22
2.8. ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	23
2.9. IMPORTANCIA DE LA DOCUMENTACIÓN	24
2.10. NIVELES DE DOCUMENTACIÓN.....	24
2.11. MÉTODOS PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	24
2.12. INVENTARIO	26
Políticas de Inventario	27
3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	28
3.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	29
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
3.3. OBJETIVOS.....	32
3.3.1. OBJETIVO GENERAL	32
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32

4. MATERIALES Y MÉTODOS	33
4.1. Metodología	33
5. RESULTADOS Y DISCUSIONES	34
6. METODOLOGÍAS DE VALIDACIÓN.....	41
7. CONCLUSIONES	42
8. RECOMENDACIONES	43
9. BIBLIOGRAFIA.....	44

TABLA DE CONTENIDO FIGURAS, TABLAS E ILUSTRACIONES

Figura 1. Logotipo de la empresa Clínica Zayma SAS.....	7
Figura 2. Logotipo de ISO 9001 e IQNET.....	9
Figura 3. Mapa de Procesos de Clínica Zayma SAS.....	11
Figura 4. Estructura orgánica administrativa de Clínica Zayma SAS.....	12
Figura 5. Estructura orgánica asistencial de Clínica Zayma SAS.....	13
Figura 6. Estructura orgánica del área de lavandería de Clínica Zayma SAS.	14
Figura 7. Característica y Tipología de los Procesos	17
Figura 8. Simbología del Diagrama de Flujo.	26
Tabla 0-1. Indicadores	35
Figura 9. Diseño de la planta.....	36
Tabla 0-2. Operaciones.....	36
Figura 10. Autores	37
Ilustración 1. FLUJOGRAMA	38
Figura 0-2, Formato de Orden de Pedido.....	39
Figura 11. Caracterización Del Procesos Del Área De Lavandería.	40

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo logró adelantar un estudio investigativo sobre la gestión del proceso de lavandería actual en la clínica Zayma de la ciudad de Montería, que a la vez nos sirvió como trabajo de grado para optar el título correspondiente a especialista en la administración total de la calidad.

La idea principal fue la experiencia existente a través de visitas programadas a la clínica de la referencia, y los conocimientos teóricos adquiridos en el pregrado, de tal manera que se estableció un horizonte que permitió plantear un proceso de intervención efectiva para el mejoramiento de la productividad, competitividad y sostenibilidad de la organización.

Hoy por hoy a nivel mundial gran parte de las empresas realizan sus actividades buscando optimizar de alguna manera los recursos que intervienen en sus operaciones, y de este modo que sus procesos productivos y administrativos sean eficientes y eficaces; sin duda alguna, uno de los puntos clave en las entidades son los recursos financieros, pues, gracias a ellos se pueden realizar movimientos para el funcionamiento de las empresas.

Según Social actualmente se vive una crisis económica en el sector salud colombiano, debido a la disminución del flujo de efectivo y otros recursos entre los diferentes actores del sistema (**Social, 22 de julio de 2015**). Dicha situación ha obligado a estas instituciones a limitar los recursos y gestionarlos eficientemente. Aquí entonces, entran a jugar un papel importante los procesos productivos y administrativos; mismos que buscan la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones, todo bien con la intención de impactar positivamente la rentabilidad de los negocios.

En la Clínica Zayma, los suministros son el segundo rubro, después de los costos de personal, en la estructura de gastos presupuestales. Y con un manejo adecuado puede convertirse en una importante fuente de ingresos para la institución. Para lograr esto, es necesario analizar las necesidades de la institución, prever el flujo de suministro en el tiempo, seleccionar los proveedores, establecer protocolos y procesos de requisición, compra, recepción, almacenamiento, distribución y control de estos.

Clínica Zayma ha venido implementando medidas para diagnosticar e intervenir todos sus procesos, comenzando especialmente por aquellos que generan mayores falencias o desperdicios. Para esto se estableció que los procesos más relevantes son en su orden el lavado, secado, almacenamiento y distribución de las prendas.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo se segmentará en 5 capítulos, todos ellos de vital importancia para la optimización del proceso en la lavandería.

En el capítulo 1 entonces, se presenta información puntual, relacionada con la presentación de la empresa incluyendo su estrategia organizacional. Como segundo se hace una descripción a pequeña y gran escala del subproceso de lavandería y el área al cual pertenece. Incluyendo en este capítulo la documentación del proceso, tal como diagrama de flujo y diagrama de operaciones. Por otro lado, en el capítulo 3 se habla de la descripción del problema detectado a lo largo de las visitas a la empresa. En el capítulo 4 los estudiantes se centran en presentar los materiales y métodos con los que se busca disminuir los problemas para que clínica Zayma se vuelva una empresa sostenible en el tiempo. Finalmente, en el capítulo 5 se recopilan los resultados hallados.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CLÍNICA ZAYMA SAS. es una Institución Prestadora de Servicios de Salud de tercer nivel de complejidad, la cual tiene más de 30 años de experiencia en el sector, atendiendo a usuarios de los departamentos de Córdoba, Sucre, Sur de Bolívar y Norte de Antioquia, cuenta con más de 550 colaboradores y se caracteriza por brindar servicios con calidez humana (Clínica Zayma, 2020).

Clínica Zayma SAS actualmente cuenta con 3 secciones las cuales tiene 24 unidades funcionales; la Sección Gerencial dispone de 4 unidades funcionales; Sección Asistencial 13 unidades funcionales y Sección de Apoyo consta de 7 unidades funcionales.



Figura 1. Logotipo de la empresa Clínica Zayma SAS.

Fuente: (Clínica Zayma, 2020)

Plataforma Estratégica

Clínica Zayma es una empresa constituida y estructurada legalmente, comprometida y dedicada al mejoramiento continuo de los servicios prestados y la satisfacción de sus clientes, donde la calidez humana ha marcado con eficiencia y alto sentido ético el logro del bienestar y confianza de sus clientes, todo esto se encuentra enmarcado en su plataforma estratégica la cual se muestra a continuación.

Misión

Nuestro propósito es brindar servicios de salud con calidad, para lograrlo propiciamos el mejoramiento continuo de nuestra gente, nuestra organización, sus procesos, tecnología e infraestructura, enmarcando nuestras acciones en el bienestar integral de nuestros clientes, el respeto por la dignidad humana y el amor a Dios.

Visión

En el año 2020 Clínica Zayma, quiere ser reconocida en el sector salud del Departamento de Córdoba como:

- Los mejores en la prestación de servicios de salud
- La primera opción de nuestros clientes
- El mejor sitio para trabajar

Políticas

- **Política integrada**

Clínica Zayma S.A.S. se compromete a prestar servicios de salud con calidad generando bienestar y confianza a los pacientes, su familia, colaboradores y demás partes interesadas, mediante una atención integral y segura, con calidez humana y amor al servicio; basándose en el desarrollo de un personal competente comprometido con la protección de su salud y seguridad, la evaluación y control de los riesgos de la empresa, la evidencia científica y el mejoramiento continuo de sus procesos, fomentando la adopción de prácticas seguras, la innovación y el uso de tecnología, contribuyendo al manejo eficiente de sus recursos; enmarcados en el cumplimiento de los requisitos

legales y organizacionales, actuando con responsabilidad social con el medio ambiente, la comunidad y su talento humano, logrando la satisfacción global de nuestros clientes.

Para fortalecer la política integrada también se tiene definida la **Política De Seguridad Del Paciente**, la cual expresa:

Fomentar en la familia Clínica Zayma una cultura de servicio orientada a la seguridad del paciente; creando e implementando estrategias que contrarresten las fallas activas y latentes en el recurso humano, la infraestructura, los equipos y la aplicación de los procedimientos y guías de atención, generando las acciones preventivas, correctivas y de mejora necesarias en pro de la mitigación de los eventos adversos y centinelas.



Figura 2. Logotipo de ISO 9001 e IQNET.

Fuente: Archivo de Clínica Zayma SAS.

Objetivos

- **Atención Integral y Segura:** Brindar una excelente atención cumpliendo las guías y protocolos establecidos, ofreciendo tranquilidad, seguridad y confianza al paciente.
- **Mejoramiento continuo:** Establecer los procesos de mejora continua más adecuados al interior de la Clínica con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

- **Amor al Servicio y Calidez Humana:** Difundir entre el personal de la Clínica la amabilidad y el respeto en la atención de los pacientes e incentivar el compromiso y responsabilidad por las actividades que realizan día a día.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Establecer procesos y procedimientos que minimicen las consecuencias negativas que puedan representar los mismos para con los trabajadores, comunidad y medio ambiente.
- **Auto sostenibilidad y Manejo Eficiente de recursos:** Desarrollar actividades basadas en el principio del manejo apropiado y eficiente de los recursos de tal forma que se facilite la sostenibilidad a través del tiempo.
- **Personal Competente:** Desarrollar el talento humano para contar con el personal más competente en cada una de las unidades funcionales.
- **Tecnología:** Mantener la infraestructura y equipos en óptimas condiciones para la excelente prestación del servicio.
- **Evidencia Científica:** Desarrollar procesos científicamente probados para garantizar una atención integral y segura a pacientes y sus familias

Mapa de Procesos

El Sistema de Gestión de Calidad ha sido una herramienta fundamental para dar cumplimiento a lo exigido por el actual Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud; homologando las metodologías de la Norma ISO 9001:2008 y lo definido en el Sistema Único de Habilitación, la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad, el Sistema de información a los usuarios y nuestra gran meta la implementación del Sistema Único de Acreditación en Salud.

Para lograr la prestación de servicios de calidad, satisfacción global de las necesidades de nuestros usuarios y la mejora continua, Clínica Zayma está organizada por unidades funcionales como puede evidenciarse en la siguiente figura.



Figura 3. Mapa de Procesos de Clínica Zayma SAS.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad.

Clínica Zayma posee tres secciones; sección gerencias, asistencial y de apoyo, en esta última está centrada la realización de este trabajo.

- **Sección gerencial:** está constituida por 3 unidades funcionales administrativas, las cuales son direccionamiento, gestión humana y gestión técnico-científica
- **Sección asistencial:** se encuentra constituida por las unidades funcionales que prestan los servicios de salud a todos los clientes, entre las que se encuentra urgencia, hospitalización, cirugía, uci, ciren, imagenología, terapia, nutrición, farmacia, consulta externa, UHC, laboratorio clínico y hemodinamia.
- **Sección de apoyo:** la cual consta de 7 unidades funcionales; Gestión del mantenimiento, Gestión de información, Gestión de cuentas y auditoría, gestión de

cartera, contabilidad, seguridad y salud en el trabajo, apoyo logístico y asistencial y SIAU (Servicio de Información y Atención al Usuario).

Organigrama

Clínica Zayma cuenta con dos organigramas uno donde se muestra la estructura orgánica administrativa y otro donde se evidencia la estructura orgánica asistencial

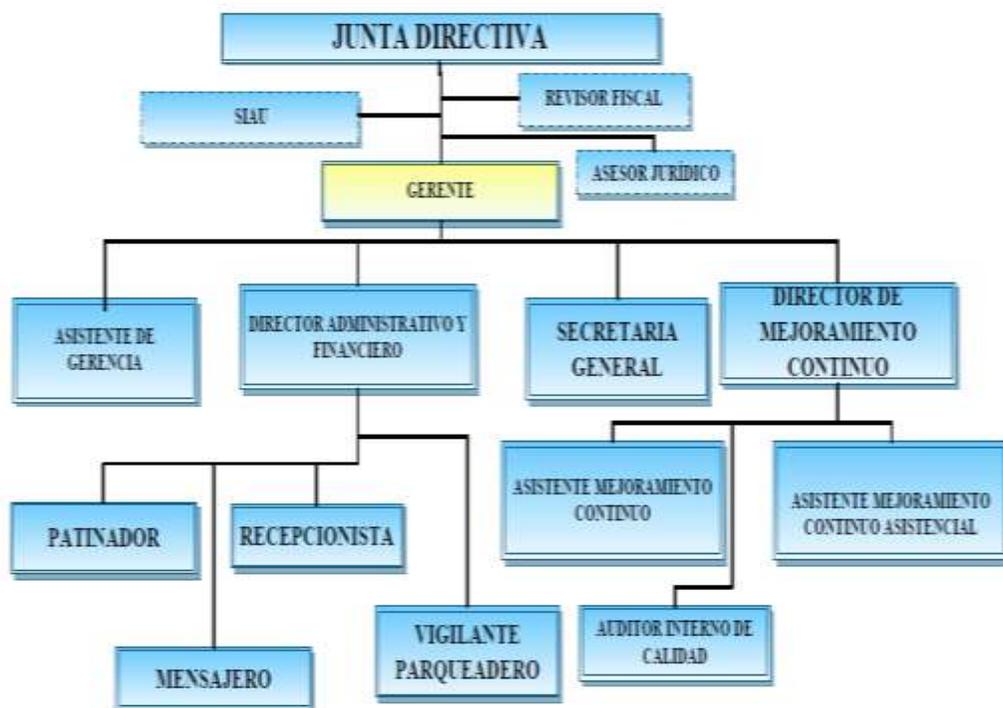


Figura 4. Estructura orgánica administrativa de Clínica Zayma SAS.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad

La sección asistencial u operativa de la clínica está compuesta por la dirección médica y paramédica, que cuenta con el apoyo de los diferentes comités que permite asegurar la transparencia en la prestación del servicio. Seguidamente se encuentran todas las secciones que intervienen de primera mano en la calidad del servicio: El departamento de enfermería y la dirección médica que abarcan al personal de la Unidad de Cuidados

Intensivos (UCI), Cuidados Intensivos al Recién Nacido (CIREN), Unidad de Hospitalización en Casa (UHC), Urgencias, Cirugía, Servicio Farmacéutico e Insumos (SFI), Apoyo diagnóstico y terapéutico, Laboratorio clínico y Hospitalización. Además, de otras áreas que aseguran el bienestar de los usuarios y en igual medida la calidad del servicio de salud que ofrece Clínica Zayma SAS.

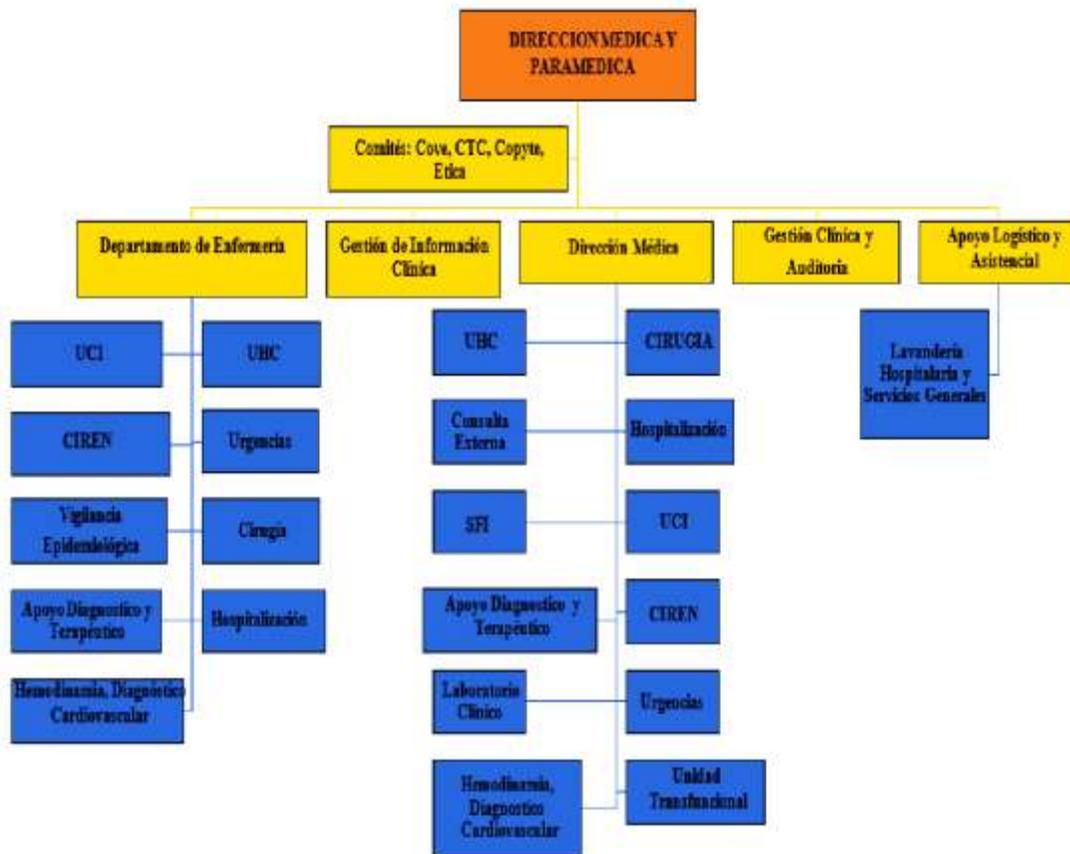


Figura 5. Estructura orgánica asistencial de Clínica Zayma SAS.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad

2. Descripción de área de trabajo

Dentro de la parte asistencial se encuentra ubicado, como anteriormente se dijo el proceso de apoyo logístico y asistencial, del cual hace parte la lavandería de Clínica Zayma donde se llevan a cabo los procesos de lavado y desinfección de las prendas hospitalarias, al igual que el proceso de confección y costura de estas, el cual es continuo

y elemental para la buena prestación del servicio de las diferentes unidades funcionales. Su estructura orgánica se muestra a continuación:



Figura 6. Estructura orgánica del área de lavandería de Clínica Zayma SAS.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad

En este proceso participan diez personas como auxiliares de lavandería que se desempeñan en las actividades de lavado, secado, planchado, doblado, recolección y distribución de prendas hospitalarias; adicionalmente se cuenta con dos personas auxiliares de costura quienes se encargan de confeccionar todo lo referente a prendas hospitalarias, arreglo de estas, al igual que la confección para dotación de uniformes para personal asistencial. Esta área consta de 24 m² la cual se encuentra organizada por secciones de labores; al ingresar a esta área encontramos un espacio organizado con dos máquinas de coser industriales, closet para almacenar las prendas que posteriormente serán distribuidas en otras unidades funcionales; seguidamente se encuentran tres secadoras industriales y en parte de este espacio se cuenta con organizadores para ubicar prendas que tienen una menor rotación, entre otros accesorios que son necesarios para la prestación del servicio e imagen de la empresa, finalmente como tercera sección, se encuentra el espacio destinado para la actividad del lavado, donde se encuentran tres contenedores para almacenar las prendas que se recogen en las unidades funcionales, dos lavadoras industriales y organizadores destinados para la organización de los productos e insumos necesarios para llevar a cabo esta actividad.

Para este proceso se encuentra establecido dos turnos de 8 horas cada uno, el primer turno de 5:00 a.m. a 1:00 p.m. y el turno de la tarde se realiza de 1:00 p.m. a 9:00 p.m. siendo el de las auxiliares de costura horario de oficina, de 7:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m.

2. REVISIÓN LITERARIA

Según el diccionario de la real academia española la lavandería es definida como el sitio dotado y destinado para el lavado de las prendas de vestir, para el caso medico las prendas de vestir de pacientes, personal médico, de enfermería y todos aquellos que aportan para un servicio de calidad (RAE, 2020).

El proceso de lavandería de un centro de atención médica es parte importante dentro de la cadena de abastecimiento de una empresa del sector salud. En esta área juegan un papel importante las técnicas del lavado de prendas, maquinarias y equipos, recurso humano capacitado y la distribución final; sin embargo, la rapidez, efectividad y asepsia son los pilares más importantes en la lavandería hospitalaria, tal afirmación es debido a que la calidad en la prestación del servicio de salud es fundamental (Montalvo, 2012).

El proceso de lavandería hospitalaria es usado como una manera de controlar la propagación de enfermedades infecciosas y sanitarias. Para intervenir la reproducción de microorganismos hallados en los fluidos humanos es importante controlar variables en el ambiente tales como la temperatura, humedad relativa e higiene (Guerra, 2017).

El propósito de la lavandería es suministrar al personal de salud y a las pacientes prendas limpias, disminuyendo al máximo el riesgo de adquirir una enfermedad por contaminación cruzada. Importante resaltar que este departamento sirve de acopio para la ropa sucia de todas las áreas del centro médico. (Salud, 2013). Por lo anterior, se determina que el diseño de procedimiento y herramientas para la gestión de inventario de insumos y prendas hospitalarias en el subproceso de lavandería de la Clínica Zayma es trascendental para su futuro y sostenibilidad.

La lavandería es una de las áreas que más presión sufre por otros departamentos, esto ocurre debido a la poca importancia que se le brinda a este lugar. Dicho problema afecta su funcionamiento y proceso. Sin embargo, la importancia de esta área de reposición de prendas va desde la verificación de la calidad de la ropa, determinar si la resistencia es ideal para su uso y dar bajas al textil en mal estado (Manual de procesos de lavandería y manejo de ropa hospilaria, 2018).

Teniendo en cuenta el contexto general de la situación del área de lavandería se comprende que la estandarización o documentación de procesos es vital. Se presentan las características principales y algunos de los términos que van de la mano con la gestión por procesos.

2.1. Gestión Por Procesos

La gestión de un proceso al conjunto de la organización para poder realizar los procesos, la organización debe proveerse de recursos que aportan los proveedores y/o subcontratistas y debe contratar personal que en función de su competencia aportará o no valor a la organización y a los recursos que ésta les pone a disposición (Mallar, 2010).

El personal de la organización constituye los departamentos de ésta y es el que proporciona los resultados a los “clientes”, internos o externos; Si estos resultados logran satisfacer las expectativas de los clientes, éstos volverán a solicitar a la organización sus productos y/o servicios (Rubu, 2017).

Siendo así, las organizaciones se clasifican de acuerdo con la importancia e influencia de las actividades que se llevan a cabo en los productos o servicios que ofrecen, como se muestra a continuación:



Figura 7. Característica y Tipología de los Procesos

Fuente: Tomado de Rubu T. (2017)

2.2. MACROPROCESO

Según Agudelo-Tobón & Escobar (Bolívar, 2010). Gestionar un macroproceso es mucho más difícil que gestionar un solo proceso. Es una tarea que corresponde a la dirección y está constituida por:

Salida: se trata de una unidad de producto/servicio generado por la totalidad de la organización.

Destinatario del flujo de salida: se trata de los clientes finales que compran, adquieren o utilizan los productos/servicios finales de la organización.

Los procesos: son elementos de la red de procesos que aportan valor a los productos/servicios globales de la organización.

Recursos: son todos aquellos elementos materiales, personales o de información que la organización consume o necesita utilizar para poder generar los productos/servicios globales de la organización.

Indicadores: los indicadores fundamentales en el macroproceso son los indicadores globales de eficacia (que miden la satisfacción de los clientes finales con el producto/servicio recibido) y de eficiencia (que miden los recursos empleados por la organización durante sus procesos). Estos indicadores globales se interrelacionan con los indicadores concretos para cada proceso.

2.3. PROCESO

Como es ampliamente conocido en la administración, un proceso es: “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo y le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente”. (Agudelo-Tobón & Escobar Bolívar, 2010).

Actualmente los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Zarateigui, 1999). Siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. Entonces; los procesos, se pueden definir como cadenas sistemáticas y lógicas de acciones de transformación, para alcanzar unos efectos proyectados, que se entregan a quienes los han solicitado (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015). A continuación, se relacionan algunas clasificaciones de procesos.

Procesos estratégicos: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Procesos operativos: aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea” (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Procesos de apoyo: son los procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Procesos de planificación: son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Procesos de gestión de recursos: aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Procesos de realización del producto: aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Procesos de medición, análisis y mejora: son aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Proceso Fundamental: Procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Proceso de Apoyo: Procesos que dan soporte a los procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos o mediciones (Tejedor, F. & Carmona, M. A. 2015).

Según (Agudelo-Tobón & Escobar Bolívar, 2010); procedimiento es el contiguo de descripciones citadas para cumplir una fase o etapa referente a un proceso y que varía de acuerdo con los requisitos y con el tipo de resultado esperado.

2.4. SUBPROCESO

De acuerdo con (Agudelo-Tobón & Escobar Bolívar, 2010), un subproceso es un proceso por sí mismo, cuyo propósito hace parte de un macroproceso que, a su vez, son un compendio de acciones que tienen una sucesión lógica para cumplir un plan. Para establecer los subprocesos en una empresa se debe tener en cuenta las etapas necesarias

para cumplir con todas las obligaciones definidas; las listas de los procesos que se deben identificar son las siguientes:

- 1. Entradas** (elementos que son transformados hasta llegar al producto como es el caso de la materia prima, la información etc.).
- 2. Salidas** (es el resultado final del proceso de transformación).
- 3. Recursos** (son todos los recursos tanto materiales, como humano, como de infraestructura, equipos para la realización de las actividades).
- 4. Metodologías y Documentación** (todo lo relacionado con la documentación que regula el desarrollo de los procesos y las metodologías que se siguen para realizarlos).
- 5. Responsabilidades** (Es todo lo relacionado con la definición de los roles de los ejecutores de los procesos y de las responsabilidades de cada una de las personas que participan).

2.5. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

- Se pueden describir entradas y salidas.
- El proceso afecta a varios límites organizativos funcionales.
- Es capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Se habla de metas y fines en lugar de acciones y medios, es decir, el proceso responde al “¿qué?”, no al “¿cómo?”.
- El proceso debe ser fácilmente comprensible por cualquier persona de la organización.
- El nombre que se asigne al proceso debe ser representativo de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

A parte de las características mencionadas anteriormente se deben tener en cuenta 2 características más, las cuales son consideradas esenciales para un proceso.

Variabilidad del proceso: Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados de este expresados a través de mediciones concretas.

Repetitividad del proceso: Como elemento clave para su mejora, los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado.

Las características de repetitividad permiten trabajar sobre el proceso y mejorarlo, obteniendo ventajas como:

- Cuantas más repeticiones más experiencia.
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso.

Cada uno de los procesos debe tener un responsable asignado, cuya función consiste en comprobar que se cumple la metodología definida para la realización de este y que los resultados obtenidos coinciden con los esperados.

Los procesos deben satisfacer el ciclo PHVA, también conocido como ciclo Deming.

2.6. TIPOLOGÍA GENERAL DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen diferentes tipos de procesos según su tipología.

Según la perspectiva: Podemos elaborar un macroproceso, constituido por varios procesos si tenemos una visión global de la empresa y consideramos su relación con el entorno. Podemos elaborar procesos de detalle si observamos la fabricación de un determinado producto o la prestación de cierto servicio, además podemos considerar los subprocesos dentro de cada proceso. Por tanto, podemos hablar de tres niveles de procesos:

Nivel macro: cuando nos referimos a macroprocesos que realiza una organización.

Nivel medio: cuando nos referimos a procesos de la organización, de la producción o del servicio como conjuntos de actuaciones que son propias de la fabricación o del servicio, respectivamente.

Nivel micro: cuando nos referimos a subprocesos como partes diferenciadas del Proceso.

Según su función: Podremos agrupar los procesos en tres tipos principales:

Estratégicos: Son aquellos que orientan la acción de toda la organización. Ej. Definir políticas, estrategias, planificación, objetivos e indicadores, organización y desarrollo de RR HH, gestión de calidad, acciones correctivas y preventivas, auditorías internas, etc.

Clave: Son aquellos relacionados con acción directa sobre usuarios. Ej. Admisión, diagnóstico, intervención, seguimiento, derivación, intervención grupal, intervención comunitaria, quejas y sugerencias, encuestas, etc.

SopORTE: Son los que sirven para facilitar los otros procesos. Ej. Compras, mantenimiento de infraestructura, documentación, almacenamiento, etc.

2.7 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS

2.7.1. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La documentación se refiere a la descripción detallada y precisa de la información relacionada con un proceso y registrarla en una serie de documentos o formatos preestablecidos. Otra definición importante para referirse a la documentación de procesos se basa en: “Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave” (AITECO CONSULTORES, 2016).

“Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio.

Cualquier sistema implantado en una organización debe documentarse” (Agudelo-Tobón & Escobar Bolívar, 2010).

A continuación, se relacionan algunos de los pasos recomendados para llevar a cabo la documentación de procesos en una empresa, dicha información ha sido tomada de la Biblioteca virtual de la Universidad Veracruzana. (Universidad Veracruzana, 2015)

- Identificación del proceso que se quiere documentar
- Recopilación de información relacionada con el proceso
- Análisis de la información
- Creación de formatos
- Desarrollo de un manual de documentación de procesos

2.8. ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

“Para una buena Gestión de Procesos es necesario tener una estandarización y formalización del proceso, de modo que toda la organización sepa manipular la información”. (Tobón-Bueno, 2015)

Los siguientes elementos son necesarios para una estructura de documentación:(Tobón Bueno, 2015)

Breve descripción del proceso: se realiza una explicación de lo que se pretende en el proceso, es decir a que se quiere llegar con éste.

Responsable: por lo general es la persona que tiene más conocimiento del proceso; ésta debe tener el suficiente poder a la hora de ayudarles a las demás personas en el proceso.

Objetivo y Alcance: hace referencia a dónde se quiere llegar y que es lo que se pretende con el proceso.

Descripción detallada del proceso: es una descripción profunda a la inicialmente planteada, en la cual se tiene que especificar detalladamente todo lo que sucede en el proceso.

Documentos y/o plantillas: es donde se describe todos los procedimientos, Actividades, y formatos relacionados con el proceso.

Diagramas de flujo: es la representación gráfica de los pasos de un proceso, su finalidad es darle al proceso un mayor y fácil entendimiento.

2.9. IMPORTANCIA DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación adecuada y completa en una empresa, es esencial para proporcionar entendimiento de los procesos a quienes lo realicen, permitir auditorías y enseñar a quienes no los conozcan. (Cortez, 2010)

Por lo tanto, tener una adecuada documentación será:

- La base clave para el Sistema de Gestión de Calidad
- Un insumo básico para el análisis y rediseño de procesos
- La base principal para el dimensionamiento de cargos
- Un recurso para apoyar programas de inducción y capacitación

2.10. NIVELES DE DOCUMENTACIÓN

Manual del sistema: Es un documento el cual describe un sistema en sí, es decir se da una visión global del mismo. La finalidad del manual es para fines de auditorías, para entrenamiento o para cumplir con los estándares requeridos en las normas internacionales de certificación. (Agudelo-Tobón & Escobar- Bolívar, 2010)

Caracterización de los procesos: “Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso”. (Agudelo-Tobón & Escobar- Bolívar, 2010)

2.11. MÉTODOS PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Forma narrativa: Consiste en documentar los procesos de forma textual, describiendo cada uno de ellos de manera detallada según el orden de realización. Este método puede

presentar ciertas fallas en algunos casos, debido a que su narración puede ser sumamente extensa dificultando al lector la comprensión de este (Departamento de Organización y Métodos, 2010). (Koutoupis, 2017)

Hojas de control o tablas de registros: Son formatos que permiten reunir y clasificar información según diferentes categorías, mediante la anotación y registro de datos. Para cada hoja o tabla se debe definir las variables que se quieren estudiar con sus principales características, luego registrar la información y seguir así una frecuencia de observación. Es esencial en este método que las variables estén claras y que los datos reflejen la verdad. Estas hojas de registros tienen muchas funciones, la principal de ellas es hacer fácil la recopilación de datos y que estos puedan ser anotados y analizados fácilmente.

(Consejería jurídica del ejecutivo federal dirección general de administración y de finanzas, 2017)

Diagrama de flujo: “Consiste en establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de estos, sus tiempos y los de sus actividades” (Universidad Veracruzana, 2013).

Algunas de las ventajas que se pueden considerar al tener una representación gráfica son: facilita el análisis, la comprensión gráfica y el entendimiento en comparación con una explicación de forma textual. Por otro lado, deja ver de forma más clara cuáles actividades aportan valor añadido a la empresa y cuáles no y por último facilita detectar actividades duplicadas. (AITECO CONSULTORES, 2016)

Para representar gráficamente los procesos las organizaciones utilizan una serie de símbolos estándar, los más comunes se describen a continuación:

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Expresa el inicio y fin de un proceso
	Expresa Actividad/operación
	Representa resultado mediante un reporte impreso
	Transporte
	Verificación
	Archivo manual
	Línea de conexión
	Conector fuera de página
	Conector dentro de página

Figura 8. Simbología del Diagrama de Flujo.

Fuente: Elaboración Propia.

2.12. INVENTARIO

Esto hace referencia mantener una provisión de materiales que tiene por objeto facilitar la producción o satisfacer la demanda de los clientes.

Funciones Del Inventario

- Atender requerimientos.
- Satisfacer necesidades.
- Proteger la falta de stock.
- Ayudar contra incrementos de precios o aprovechar los descuentos por cantidad, promociones y bonificaciones.

Gestión de Inventarios

Es la administración con respecto al ingreso y salida de insumos, productos terminados o semiterminados, bienes auxiliares y herramientas que posee una empresa.

Control de inventario

Se refiere a todos los procesos que coadyuvan al suministro, accesibilidad y almacenamiento de productos en alguna compañía para minimizar los tiempos y costos relacionados con el manejo de este.

Políticas de Inventario

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente (Albujar Aguilar & Zapata Moya, 2014).

Como funciones principales de una empresa se consideran las ventas, la producción, compras y financiación

Ventas: Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Producción: Se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón previsiblemente grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables.

Compras: Las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

Financiación: Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.). (Albujar Ahuilar & Zapata Moya, 2014).

Rotación De Inventario

La rotación de los inventarios es “aquel cálculo que determina el número de veces que un producto tiene que ser abastecido por compras o por su fabricación en planta.”

La rotación de inventario permite medir la frecuencia en que es realizado el inventario dentro de un periodo determinado, y de esta forma comprobando el número de veces en que se convierte en dinero y en cuentas por cobrar.

Los datos para obtener la rotación de inventario se encuentran en las tarjetas Kardex de bodega o en el sistema contable de inventario permanente, juntamente con el registro de las compras efectuadas durante el periodo. Su cálculo beneficia al departamento de compras ya que es indispensable programar el justo a tiempo dentro de las actividades de abastecimiento y a la persona que informa los puntos de reorden, facilitando sus cálculos matemáticos y estadísticos. (REDONDO p/211, 2014).

Sistema De Gestión De Inventario

El sistema de gestión de Inventario ofrece la seguridad contra pérdidas por desperdicio, mantenimiento adecuado de los almacenes, abastecimiento oportuno, control preciso de entradas y salidas. La gestión interna de inventarios está vinculada con las actividades de compra, fabricación y venta de productos. Una adecuada gestión interna exige que las mercancías sean debidamente perdidas, recibidas, controladas, segregadas y contadas físicamente para asegurar la corrección de los inventarios y su adecuada valuación (Zapata Cortez, 2014, pág. 85).

La importancia de la gestión de la gestión de inventario radica en que crea calidad en los procesos, se alinea a las exigencias de las nuevas tecnologías y necesidades de control, ahorrando tiempo, agregando valor a las organizaciones a comparación con la competencia, y “Por tanto, el proceso de gestión permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo” (H. Ballou, 1991, pág. 25).

3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

3.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Clínica Zayma le ha puesto frente a la situación que atraviesa el sector donde se desenvuelve, se ha venido haciendo un seguimiento de todo lo relacionado con costos de operación por medio de la revisión por dirección; inicialmente se ha intervenido el área de insumos (generales) en la que se identificaron sobrecostos de insumos específicamente en el área de lavandería, donde se viene manejando un ineficiente control de insumos y poca estandarización referente a estas actividades que se llevan a cabo en este proceso.

Se ha encontrado que en utensilios de aseo, papelería, cocina y lavandería se realiza una significativa inversión de recursos financieros que durante el 2018-2019 estos ascendieron a \$454'043.076 de los cuales el 40,54% corresponde sólo al proceso de lavandería; siendo esta la razón, se ha decidido establecer parámetros para el control de insumos de la clínica especialmente en este último proceso, por lo cual se decidió realizar una intervención de esta área que actualmente está bajo la supervisión de dirección administrativa y financiera.

Todo esto llama la atención porque su problemática toca un punto álgido y fundamental del funcionamiento de la institución. La gestión adecuada del suministro de insumos hospitalarios (prendas hospitalarias, productos para lavado e insumos para confección) es uno de los factores determinantes en la calidad del servicio, que es la razón de ser de la institución: La prestación de servicios médico – asistenciales de calidad, con alto contenido humano y sentido social, pero, además, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente interno, visto no sólo desde su dimensión productiva, sino ante todo humana.

En Clínica Zayma el proceso de apoyo logístico y asistencial permite tener una gran participación en la organización y su función principal es brindar apoyo oportuno a todas las áreas, Garantizando la gestión integral de los residuos hospitalarios generados en la Clínica, así como brindar todo el apoyo requerido a las Unidades Funcionales en cuanto a aseo, limpieza y desinfección, servicio de lavandería y confección hospitalaria. En este

proceso se encuentra el subproceso de lavandería, el cual presenta falencias en los sistemas de control acordes con la planeación o programación de esta; esto se evidencia mediante el reporte de quejas y sugerencias por parte de los demás servicios, de igual manera en el formato de llamadas recibidas donde se patentiza el tiempo de respuesta de lavandería a las demás áreas, el cual supera para algunos servicios el tiempo promedio de respuesta establecido.

De acuerdo con esto, los esfuerzos por mejorar se centran en el diseño de procedimientos y herramientas para la optimización del control de inventario de insumos y prendas hospitalarias acorde a las necesidades de la empresa; por todo lo anterior se busca no repercutir en gastos por conceptos de adquisición, manejo, almacenamiento y control de materiales e insumo de este proceso.

Actualmente este proceso no cuenta con procedimientos y herramientas que permitan la optimización del control de inventario de insumos y prendas hospitalarias acorde a las necesidades de la empresa, no se tiene un procedimiento de control y verificación de especificaciones de los mismos, no existe una planificación que permita controlar los diferentes productos requeridos por el proceso, falta concientización del personal que manipula los recursos del área, afectando así el manejo de los recursos económicos de la clínica y poniendo en riesgo la calidad de los servicios que presta el área de lavandería, como el lavado y confección de prendas hospitalarias.

De acuerdo con lo anterior, se propone un sistema de planificación y control que incluya la documentación de procedimientos y herramientas para la recepción, almacenamiento, despacho y verificación de insumos y prendas hospitalarias del subproceso de lavandería.

El sector salud en Colombia se encuentra actualmente en crisis, esto se debe principalmente a que se presente en el sistema una falta del flujo de recursos entre los diferentes actores del sistema, tanto organismos del estado que administran recursos (como el FOSYGA), empresas promotoras de servicios de salud encargadas de afiliación

y aseguramiento de la atención en salud, como institución prestadora de servicios de salud que se encargan de brindar finalmente la atención a los pacientes. Según un estudio realizado en el 2015 por la Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales (ACHC), en Colombia la deuda del sector salud es de 5,3 Billones de pesos, de los cuales 3 Billones son deuda en mora. Este flujo limitado de recursos ha llevado a que las clínicas y hospitales hagan un mayor control de su uso y de cada uno de los costos en los cuales se incurren para el funcionamiento de las instituciones.

Clínica Zayma no es ajena a esta delicada situación del sector y desde el año 2012 en cada una de sus actividades de revisión por dirección, que se hacen de manera anual, ha venido haciendo un seguimiento al tema relacionado con los costos de operación de la clínica, identificando recientemente que uno de los rubros en los cuales se lleva menor control es en el área de insumos generales.

Estos insumos a pesar de no ser parte integral de la prestación del servicio son fundamentales para el desarrollo normal de las actividades en cada unidad funcional y dado al volumen en que se utilizan al interior de la clínica su costo en términos económicos es bastante representativo, por lo cual, tanto por su impacto económico como por la importancia que tienen al interior de los servicios se hace necesario realizar un análisis detallado de este aspecto en la clínica buscando identificar oportunidades de mejora para el área que permitan mejorar y mantener la eficiencia operacional de la Clínica. (ACHC, 2015)

(ACHC, 2015).

Una intervención que se haga en esta área, especialmente en la lavandería podría representar para la organización menores tiempos de respuesta, una mejora del ambiente de trabajo y de las áreas destinadas para la gestión de los insumos, una racionalización del costo y una mejor prestación de los servicios al paciente y su familia, por lo cual se hace necesario el enfoque a la implementación y desarrollo de un control de inventarios en el área de insumos y control interno de la Clínica Zaymalo cual permitirá a la entidad tener un control veraz de los insumos, conocer en tiempo real el inventario de

suministros, contar con información fiable de los requerimientos y solicitudes de las unidades funcionales, tener un stock adecuado en inventario, distribución de los espacios en la bodega de insumos, entrega a tiempo de los suministros a las unidades funcionales, entre otras actividades.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características y parámetros deben cumplir los procedimientos y herramientas que mejoren la gestión del subproceso de lavandería de Clínica Zayma?

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar procedimientos y herramientas que permitan llevar un seguimiento y control más eficiente de insumos y prendas hospitalarias para el mejoramiento de la prestación del servicio del subproceso lavandería de Clínica Zayma.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1) Identificar los principales procedimientos o métodos de trabajo que se llevan a cabo en el área de lavandería de Clínica Zayma.
- 2) Definir los indicadores de desempeño o variables críticas a impactar con cada uno de los procedimientos y herramientas que se proponen para el subproceso de lavandería en la Clínica Zayma
- 3) Diseñar procedimientos y herramientas que permitan establecer estándares óptimos de calidad que debe cumplir el área de lavandería para la buena prestación del servicio
- 4) Validar por medio de indicadores de gestión los procedimientos y herramientas diseñadas para el control de inventarios de insumos y prendas hospitalarias en el área de lavandería.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Metodología

La metodología usada por los investigadores es descriptiva ya que muestra claramente las particularidades del subproceso de lavandería, se implementaron técnicas tales como entrevistas, observación y revisión literaria. También, se incluyen aspectos de tipo analíticos debido a que se describen y comparan con la situación de la misma área pero en otros centros de asistencia médica. Finalmente se resume el proceso gracias a técnicas deductivas y análisis de la información.

- 1) **Diagnóstico en la lavandería de Clínica Zayma:** Se indagará cómo este subproceso repercute en los costos y la calidad de la prestación del servicio. Esto se realizó mediante la consulta y lectura de los procedimientos ya descritos en el sistema de gestión documental de la empresa; también se observaron las actividades que se llevan a cabo en esta área, de igual manera se desarrollaron entrevistas con el personal que hace parte de este proceso, y de manera aleatoria a colaboradores de otras unidades funcionales que requieren del apoyo de lavandería para llevar a cabo sus actividades.
- 2) **Definición de indicadores:** Para el subproceso de lavandería se hizo necesario revisar y reestructurar los indicadores que se encontraban establecidos para esta área; para poder llevar a cabo esta actualización se realizó una matriz de caracterización independiente para el proceso de lavandería como tal, ya que la que se maneja actualmente es única y general del proceso de apoyo logístico y asistencial.
- 3) **Diseño de procedimiento y herramienta para el subproceso de lavandería:** Con la información recolectada en las visitas y entrevistas se desarrollaron manuales de funciones. Para definir claramente el paso a paso en cada sección del proceso. Esto con la intención de no depender de ningún recurso además de conservar el conocimiento de tipo tácito. Las actualizaciones se hicieron manteniendo la estructura documental y formatos que se manejan a nivel general en la institución, siempre respetando los lineamientos impartidos por la misma y

autorizados por el Director de mejoramiento continuo y socializado con Dirección administrativa y financiera.

- 4) Presentación y validación de los procedimientos y herramientas para el subproceso de lavandería:** el manual de funciones, diagramas de flujo y operación fueron presentados y aprobados por la dirección administrativa y financiera de la clínica. Dichos documentos también se socializaron para la puesta en marcha de una capacitación al personal del área de lavandería.

La validación de los documentos se efectuó bajo un consejo de expertos de la clínica, encabezado por mejoramiento continuo y dirección financiera, quienes tuvieron en cuenta que los cambios fueran fáciles en cuanto a su puesta en marcha, de bajo presupuesto, entendibles para los colaboradores y con connotaciones libres de discriminación.

Algunos de los cambios relevantes fueron:

- ✓ Establecer un manual de registro con el ingreso y egreso de las prendas. Mismo que contiene tipo, cantidad, calidad, firma del colaborador que recibe y que entrega y un espacio para observaciones.
- ✓ Flujo grama.
- ✓ Establecer indicadores.

5. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos y metodología planteados los resultados de la investigación son los siguientes:

Se determinaron cuáles son los procedimientos que corresponden y agregan valor al proceso de lavandería. Los que no, se sugirió eliminarlos; todo bien, teniendo en cuenta el sistema de gestión documental de la clínica (SGC). Asimismo, se pretende disminuir reprocesos que finalmente ayudaran a bajar los costos asociados a horas extra de trabajo

y cantidad de recursos destinados a labores que no son necesarias para el Core del negocio.

Los indicadores son muy básicos y no están direccionados realmente a los procesos que en esta área se realiza por lo cual al momento de tomar decisiones se hace difícil y se toman decisiones de manera errónea; además, que estos mantienen un comportamiento lineal para el desempeño y resultado real de las actividades. El proceso de lavandería y todas sus operaciones fueron documentados, permitiendo hallar con facilidad los indicadores propuestos en la Tabla 0-1.

Tabla 0-1.Indicadores

Indicador	Formula	Descripción
Productividad Mano de obra	$\frac{\text{Unidades semanales}}{\# \text{ colaboradores} * \text{horas laborales sema}}$	Indica la relación entre lo lavado y la cantidad de recurso implementado.
Reproceso más frecuente	$(\text{Frecuencia absoluta de reproceso } i)$ i = tipo de reproceso	Identificar el reproceso más recurrente.

Fuente: Autores.

La planta destinada al proceso de lavandería se sometió a una reingeniería donde para evitar transportes el flujo que se sugiere es en U, lo que genera flexibilidad para que el servicio responda rápidamente a las demandas inestables de la clínica. Reduce la acumulación de inventarios y de insumos ociosos. Se puede controlar los cuellos de botellas, la trazabilidad es fácil de llevar, obtener indicadores de valor es fácil, los colaboradores tendrán mayor espacio y coordinación de sus actividades, visualmente se nota el orden. También se disminuyen tiempos de alistamiento de máquinas y equipos. Todo esto encaminado a impactar positivamente la productividad del negocio y disminuir los costos actuales de esta área.

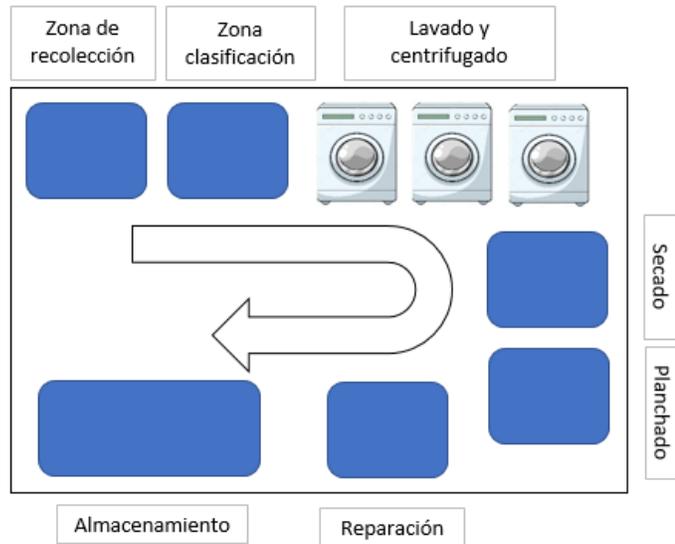


Figura Diseño de la planta

Fuente: Autores

El proceso se optimizó con este cambio en un 30%. La capacidad de la planta aumentó en un 15%. Se aplicaron las 5'S para mantener el lugar limpio y agradable.

Aunque la clínica maneja controles de auditorías, el área de lavandería no está trabajando actualmente bajo estos controles. Por lo que fue una de las propuestas más representativas a la administración. Se pasaron de 13 operaciones a 6.

Tabla 0-2. Operaciones

OPERACIONES ANTES	OPERACIONES AHORA
Recolección de la ropa	Recolección de la ropa
Acumulación	Clasificación de la ropa
Determinar el colaborador asignado para lavar	Lavado y centrifugado de la ropa
Clasificar la ropa	Secado y planchado
Ir por detergente al área de suministros	Entrega y reparación
Lavar	Suministro ropa nueva
Centrifugar	
Secar	

Planchar
Reparar
Determinar quién entrega la ropa
Entregar
Suministro de ropa nueva

Fuente: Autores

Con estas mismas actividades se determina que la que más tiempo requiere y la variable considerada como crítica en el subproceso de lavandería es Planchado y Secado. Esta actividad puede tardar alrededor de 6 horas. También es evidente que lavado y centrifugado es nuestra segunda actividad que más tiempo toma, dicho resultado es debido a que según el nivel de suciedad se le debe realizar un prelavado de 30 minutos a las prendas para que la suciedad se elimine por completo en el lavado.

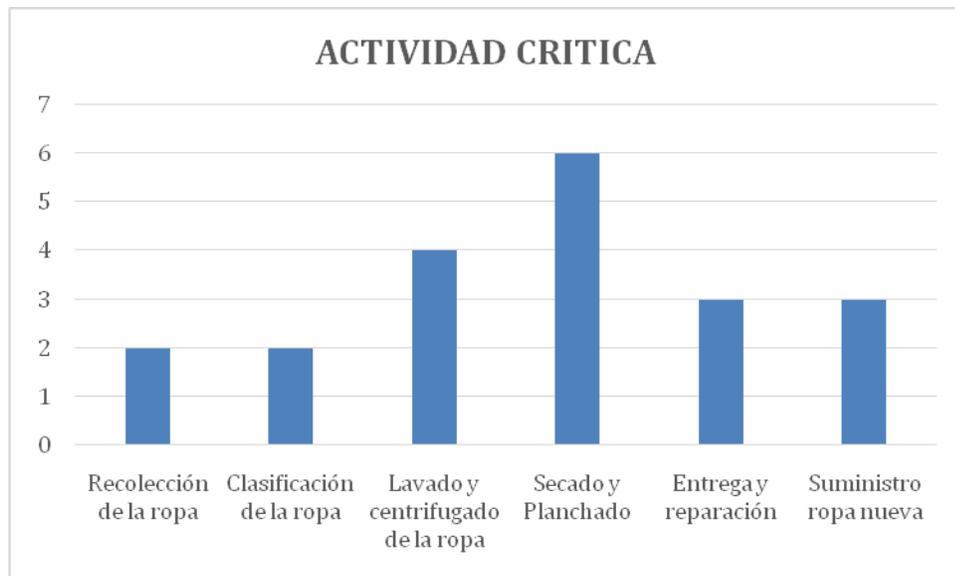


Figura 0-1. Autores

En las visitas realizadas se realizó un análisis profundo del subproceso de lavandería, se logró caracterizar a través de diagrama de flujo.

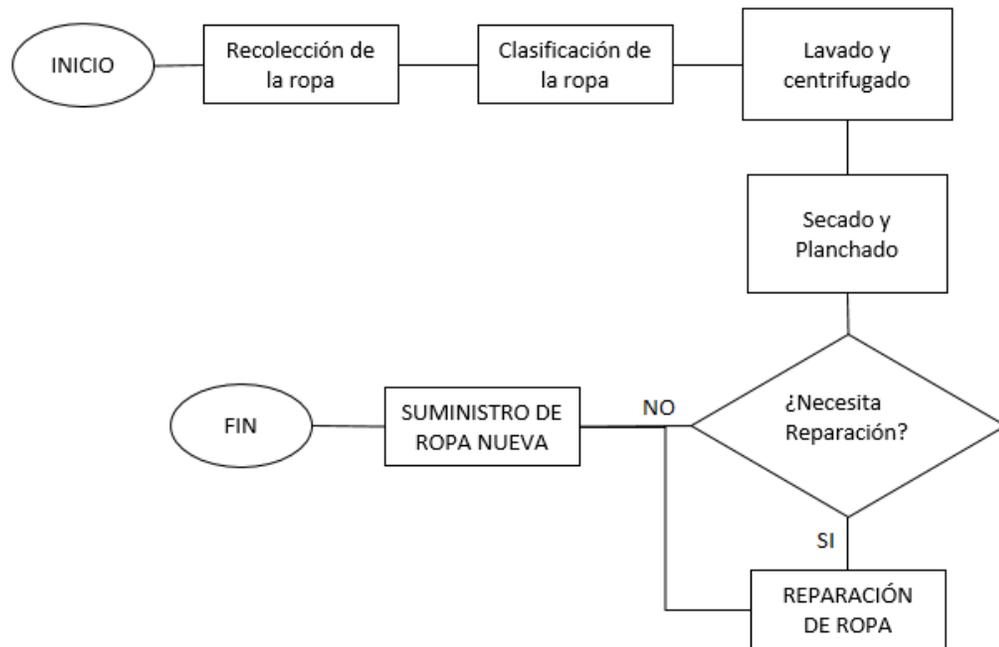


Ilustración 1. FLUJOGRAMA

Como ya se ha mencionado la clínica cuenta con procesos documentados de forma general y por unidad funcional. Por lo que se realizó un resumen de la caracterización del proceso en una matriz. Partiendo de una matriz existente en la unidad funcional de apoyo logístico y asistencial. También se logró generar un formato de orden de pedido para el subproceso. Este permite controlar los ingresos y salidas de productos; al tiempo que se dan responsables del éxito del proceso.

Este análisis profundo que se realizó al subproceso de lavandería, se estructuró teniendo en cuenta objetivos medibles y alcanzables, además de partir de la lógica que el proceso tiene un inicio y un fin.

	Orden de servicio N°:		Fecha:
	Nombre del departamento que pide el servicio:		
	Observaciones con las que ingresa:		
Cantidad		Descripción	
Comentarios:			
Entregado por:		Aprobado por:	

Figura 0-2, Formato de Orden de Pedido

Fuente: Autores

RECURSOS	Humanos y logísticos, sistema de información, papelería y transporte, elementos de limpieza y protección personal.
REQUISITOS DE LA NORMA	4.2.3, 4.2.4, 6.3, 6.4, 8.2.3, 8.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
BASE LEGAL	DEC 2676 DE 2000, RES 1164 DE 2002, RES 351 DE 2004, RES 4445 DE 1996, RES 2003 DE 2004, RES 482 DE 2009 Y toda la demás relacionada en el Índice de Legislación liberado en el Sistema Documental que aplique a la Unidad Funcional de Apoyo Logístico y Asistencial.
PROCEDIMIENTOS Y/O DOCUMENTOS	- SAP01 Pesaje de ropa en lavandería - SAP03 Lavado de ropa hospitalaria - SAP09 Confección y arreglo de prendas - SAP21 Limpieza y manejo de residuos - MDG03 Manual de Limpieza y Desinfección - MDG13 Plan de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios: PGRH
INDICADORES DE GESTIÓN	- Indicador de destinación - Incineración, Reciclaje, Relleno Sanitario, Otro - Proporción de residuos hospitalarios generados
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE CALIDAD	- Proporción de residuos reciclables aprovechados - Proporción de disposición de residuos hospitalarios



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
UNIDAD FUNCIONAL: APOYO LOGÍSTICO Y ASISTENCIAL
CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE LAVANDERÍA

Código: SGE12-a
 Versión: 3
 Última Actualización: 03-03-20

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO:	LAVANDERÍA		
OBJETIVO DEL PROCESO:	Garantizar la gestión integral del servicio de lavandería de Clínica Zayma, así como el apoyo requerido a las unidades funcionales en cuanto a limpieza y desinfección de prendas hospitalarias y asegurando la confección y reparación de estas, reforzando así la calidad en la prestación del servicio.		
ALCANCE:	Aplica para todas las unidades funcionales del sistema de gestión de calidad.		
RESPONSABLE:	Ingeniero de proceso		
Entradas / proveedor	Etapa del ciclo	Actividades	Salidas / resultados
Requerimientos de las unidades funcionales asistenciales ante los servicios ofrecidos	P	*Planear la recepción de ropa. *Planear la clasificación y confección de prendas hospitalaria según los requerimientos. *Planear las actividades de lavado según las necesidades de los otros servicios.	Satisfacción del cliente y cumplimiento de los requerimientos.
	H	*Realizar la recepción y clasificación de las prendas hospitalarias. *Realizar el pesaje, lavado y secado de las prendas correctamente.	
	V	*Verificar la recepción y clasificación de las prendas hospitalaria según su requerimiento que llegan al área *Velar por el cumplimiento de las actividades de pesaje, lavado, desmanchado y secado	
	A	Actuar a través de acciones correctivas, preventivas y de mejoras cuando: *Cuando se realiza una mala recepción y clasificación de las prendas. *Incumplimiento en los requerimientos de pesado, lavado, secado y desmanche de las prendas. *Incumplimiento de las solicitudes requeridas	
Proceso gerencial		*revisión por dirección * atención a los requerimientos de recursos, gestión y control de estos * análisis y toma de decisiones sobre el resultado de los indicadores de gestión reportados	Requerimiento de recursos (financieros, humano, mantenimiento) para la aprobación * reporte de indicadores de gestión *cumplimiento de la política y objetivos de calidad.
Gestión financiera		*Recursos financieros	*Solicitud de recursos financieros
gestión del talento humano		*Requerimiento de personal * requerimiento de formación o capacitación * consolidado de evaluación del desempeño	*Personal competente para el desarrollo de las funciones * capacitaciones o formaciones requeridas *resultados de las evaluaciones del desempeño *decisiones derivadas de las evaluaciones de competencias y desempeño.
Compras		Solicitud de materias primas para el correcto tratamiento de las prendas	Aprobación de materias primas para el tratamiento de las prendas
Mantenimiento		Solicitud oportuna para arreglo o mantenimiento de maquinaria * requerimientos para el óptimo funcionamiento de la maquinaria * solicitud de soporte técnico	Respuesta oportuna para arreglo o mantenimiento de maquinaria * óptimo funcionamiento de la maquinaria *capacitaciones para el manejo de los sistemas * recursos tecnológicos y de telecomunicaciones funcionando correctamente.

Figura 9. Caracterización Del Procesos Del Área De Lavandería.

Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo para el proceso de lavandería se establece, con la intención de que garantice la gestión integral del servicio de lavandería de Clínica Zayma, así como el apoyo

requerido a las unidades funcionales en cuanto a limpieza y desinfección de prendas hospitalarias, asegurando la confección y reparación de estas, reforzando así la calidad en la prestación del servicio.

Se actualizó la documentación del subproceso de lavandería, teniendo en cuenta las actividades que se desempeñan en esta área, se revisaron los formatos que se manejan actualmente, realizando cambios en estos de acuerdo con la necesidad y funcionalidad para poder así controlar el proceso y los insumos necesarios para desarrollar estos. De acuerdo con las evidencias y resultados que se han obtenido se ha clasificado la información para clasificar, estandarizar y registrar cada uno de los insumos basados en el tipo de control de inventario implementado y la documentación respectiva del proceso bajo los formatos y directrices que se manejan en Clínica Zayma SAS.

Finalmente se realizó una validación del diseño, procedimiento y herramientas para la gestión de inventarios, insumos y prendas hospitalarias.

6. METODOLOGÍAS DE VALIDACIÓN

Es importante controlar y validar los contenidos investigativos, con el fin de verificar la veracidad de lo que se está planteando y estimar la validez de las inferencias hechas, sobre todo en los textos investigativos; en efecto, en la evaluación de un instrumento debe tenerse en cuenta su función, es decir, si será utilizado para el diagnóstico, la medición de habilidades o la medición de desempeño, entre otros; los índices de validez para una función de un instrumento no son necesariamente generalizables a otras funciones del mismo instrumento (Ding&Hershberger, 2002).

Para este proyecto se realizó la validación por medio de indicadores de gestión los procedimientos y herramientas diseñados para el control de inventarios de insumos y prendas hospitalarias en el área de lavandería, posteriormente se consolidó la información y observaciones que se obtuvieron durante esta implementación y su funcionalidad en el subproceso; seguidamente se presentó un informe sustentado a

dirección administrativa y financiera para que apruebe y este de acuerdo con los resultados obtenidos y poder remitir a dirección de mejoramiento continuo, quien hará la última revisión, modificación e inclusión en el sistema de gestión documental y actualización de los procedimientos.

7. CONCLUSIÓN

Con la implementación del diseño de procedimiento y herramientas para la gestión de inventario de insumos y prendas hospitalarias del subproceso. Se permitió tener menores tiempos de respuesta, una mejora del ambiente de trabajo y reducción de los costos en el área de lavandería.

Se logró implementar un correcto manejo de inventarios el cual permitió satisfacer la demanda originada por las actividades que se llevan a cabo en la lavandería de Clínica Zayma, mejorando y manteniendo el buen servicio a sus usuarios.

Se hace evidente la necesidad de registrar adecuadamente los materiales utilizados a fin de que tal registro muestre las existencias de los productos, su tiempo de vida, su duración y la relación de costos. Esto permite visualizar con el debido tiempo de anticipación el presupuesto y los medios tanto financieros como físicos para su aprovisionamiento en el tiempo justo.

Se actualizaron formatos, como lo fue el de control de insumos de lavanderías (productos para lavado de ropa), se creó un formato para el seguimiento de compra y suministro de tela para la confección de prendas requeridas por las diferentes unidades ya que no se llevaba un control o registro de estas, al igual que un formato de control de pedidos de insumos, ya que no se cuenta con un programa en el cual se pueda llevar el control de pedidos debido a que no se registran como productos o inventario dentro del programa que maneja la clínica donde se registran los insumos o productos farmacéuticos y toda la información de las demás actividades llevadas a cabo; adicionalmente se

actualiza y modifica el formato de surtido de prendas, de realización de inventarios, entre otros anteriormente mencionados; todo esto con el fin de implementar estrategias, hacer seguimiento, controlar, reducir desperdicios y costos, mejorar aún más el servicio que presta Clínica Zayma en el departamento de Córdoba.

8. RECOMENDACIONES

La clínica debe invertir en mejorar el flujo de comunicación entre los diferentes departamentos que la componen. Permitiendo de esta manera una información rápida, veraz, visible y directa que les permita al subproceso de lavandería ser parte importante a la hora de la toma de decisiones que impactan directamente el flujo de caja.

Se demanda mayor atención por parte de las directivas del centro médico. Implementar medidas para la preservación del conocimiento de tipo tácito, capacitaciones, talleres y otros, que pretendan aumentar los conocimientos de los colaboradores en temas relacionados a sus áreas laborales. Todo con la intención de solicitar auditorias y certificaciones, documentaciones y más en el subproceso de lavandería.

Establecer pantallas con pausas, actividades dinámicas como coreografías y aeróbicos. Generando distracción, relajamiento y motivación. Todo para disminuir el estrés y aumentar la productividad de los colaboradores.

Seguir documentando los procesos y productos de todas las áreas y en especial del subproceso en mención para evitar reprocesos, bajar costos. Establecer y alimentar con la planeación los inventarios de la lavandería con la intención de tomar decisiones acertadas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Clínica zayma. (21 de 11 de 2020). Obtenido de clínica zayma: <https://www.clinicazayma.org/web/>
- Guerra, s. (2017). Lavandería como servicio de apoyo, control de infecciones y barrera sanitaria. Madrid: bo comunidad de madrid.
- Mallar, m. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, vol. 13, núm. 1, 1-23.
- (2018). Manual de procesos de lavandería y manejo de ropa hospitalaria. Nuquen : ministerio de salud.
- Montalvo, v. (2012). Estandarización de los procesos de lavado de prendas de uso hospitalario, a fin de evitar la propagación de enfermedades infecto contagiosas. Ibarra ecuador: universidad técnica del norte.
- RAE. (noviembre de 2020). Diccionario de la real academia española . Obtenido de lavandería: <https://www.rae.es/>
- Salud, j. D. (2013). Manual del personal de salud del área de lavandería. Bogotá.
- Archivo interno de clínica Zayma SAS.
- “bien hecho en américa” Peter c. McGraw-hill, 1991
- Criado, f. 1998, “claves para diseñar, implantar, desarrollar y mejorar un sistema de calidad total: un modelo dirigido a organizaciones de mediano y gran tamaño”. Tesis doctoral. Sevilla
- Kotler p. (1985): “dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y Control”. Diana s.a. México d.f.
- Gartner. (2012). It glossary. [Http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/](http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/) (visitado El 12-06-2012)
- Rabu t. (2011). Business process management life cycle. [Http://businessprocess-managementnarotama.blogspot.com/2011/10/bpm-life-cycle.html](http://businessprocess-managementnarotama.blogspot.com/2011/10/bpm-life-cycle.html) (visitado El 01-06-2012).
- Bizagi. (2011). Bizagi. Recuperado el 12 de abril de 2011, de http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15&catid=5&itemid=41

- Departamento de organización y métodos. (13 de mayo de 2010). Gobierno de Jalisco. Recuperado el mayo de 2011, de http://www.jalisco.gob.mx/wps/wcm/connect/0ab1ec00428382c2b65df79111c26852/domp001-d2_005+guia+t%c3%a9cnica+para+documentar+procedimientos.pdf?mod=ajperes

CIBERGRAFIA

- https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1113/7/murielpaola_2011_documentacionprocesosgestion.pdf