



La gestión por procesos



Enfoque a procesos



- **PROCESO:** Cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas
- **ENFOQUE A PROCESOS:** La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la Organización y, en particular, las interacciones entre ellos

El enfoque basado en procesos enfatiza la importancia de:

- Entender y cumplir los requerimientos
- La necesidad de considerar procesos en términos de valor añadido
- Obtener resultados del rendimiento y eficacia del proceso
- Mejora continua del proceso basada en objetivos medibles

Acciones:

- Definición sistemática de las actividades necesarias para lograr el resultado deseado
- Establecer responsabilidades claras y dar indicaciones para gestionar las actividades clave
- Comprender y medir la capacidad de las actividades clave
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la Organización
- Enfocar la gestión sobre factores tales como recursos y métodos que mejorarán las actividades clave de la Organización
- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes y otras partes interesadas



Beneficios:

- Capacidad para reducir los costes haciendo un uso efectivo de los recursos
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas

Conclusión:

- Todas las Organizaciones que están preparando la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad deben hacer especial énfasis en el enfoque basado en procesos:
 - Identificar los procesos necesarios
 - Entender las interacciones de dichos procesos
 - Documentar según la extensión necesaria para una operación y control efectivos de los mismos



Organizaciones

Situación actual:

- Organizaciones en departamentos funcionales
- Identificación de tareas individuales
- Los factores externos no se tienen en cuenta
- Jerarquías muy definidas y control de las tareas realizadas

Inconvenientes:

- Carencia de una visión completa del objetivo de las tareas que se realizan
- Descoordinación entre los objetivos de las distintas áreas de la Organización
- Concentración del conocimiento en unas pocas personas dentro de la Organización
- Poca flexibilidad ante los cambios

Organizaciones futuras:

- Estrategia competitiva basada en sistemas, procesos y personas
- Gestión estratégica con mayor participación y predominio del trabajo en equipo
- Mayor formación e información del personal
- Niveles operativos con más responsabilidad y autoridad
- Organizaciones dirigidas por los requisitos del cliente y con canales más eficaces de comunicación
- Estructuras más flexibles y menos formales
- Aprendizaje continuo para aprovechar las oportunidades que ofrecen los cambios
- Fuerte liderazgo directivo y desarrollo de canales eficaces de comunicación interna



¿Por qué la gestión de procesos?

- El proceso es la forma natural de organización del trabajo generando los servicios que se entregan al cliente
- Los procesos que realizan todas las Organizaciones son similares, lo único que cambia es la forma organizativa adoptada para realizarlos. Cada Organización debe buscar la gestión más adecuada de sus procesos que le permita evaluar, analizar y mejorar continuamente su rendimiento, asegurando una óptima actuación de las personas y utilización de recursos
- La causa de los errores, de las reclamaciones, de la insatisfacción del cliente y de la baja competitividad reside en los procesos. Las acciones llevadas a cabo para eliminar sus causas deben ir dirigidas al proceso
- Los procesos son el vehículo para superar las expectativas del cliente y conseguir los objetivos de la Organización



- La organización basada en procesos parte de una base conceptual en la que sólo hay tres elementos a tener en cuenta:
 - Los empleados: elemento fundamental y que en realidad constituye la Organización
 - Los clientes: razón de ser y elemento clave para garantizar el futuro de la Organización
 - Los procesos: lo que los empleados hacen para satisfacer a los clientes

Objetivos:

- Reducir costes internos innecesarios, eliminando actividades sin valor añadido
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente
- Incorporar actividades adicionales al servicio, de poco coste y que sean percibidas por el cliente
- Potenciar las ventajas competitivas
- Facilitar la adaptación al cambio externo
- Ayuda a tomar decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos
- Al asignar responsabilidad clara a una persona, permite autovalorar el resultado intrínseco de un proceso y hacerla responsable de la mejora
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las barreras artificiales organizacionales y departamentales fomentando el trabajo en equipo
- Se incorpora en conocimiento de las personas al proceso
- Se difumina la jerarquía y se potencia el liderazgo y la participación



- El objetivo es mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de un proceso para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (internos y externos)
- **EFICACIA:** conseguir que el proceso permita obtener el servicio necesario en el lugar, coste y momento adecuado
- **EFICIENCIA:** conseguir que los recursos necesarios para la realización del proceso sean mínimos
- **FLEXIBILIDAD:** que el proceso sea capaz de seguir siendo eficiente aún cuando cambien las condiciones del entorno. Capacidad de adaptación

Características:

- Orientación al cliente. Se maximiza el valor percibido por éste y la adaptación a sus necesidades
- Se rompe con las jerarquías clásicas y se consigue una visión mucho más global de toda la Organización
- Compromiso de toda la Organización y Dirección. Ésta debe promover y liderar el cambio
- Se instaura una forma de pensar, trabajar y actuar orientada a conseguir un objetivo común. Esto implica un cambio en la cultura de la Organización
- Comunicación más efectiva, horizontal y vertical (nuevos medios, flujos de trabajo, sistemas de gestión)
- Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios



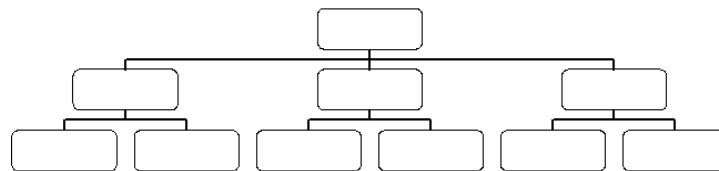
¿Por qué es necesario el cambio?

- La evolución implica pasar de una organización funcional vertical (agregación de funciones) a una organización horizontal (gestión por procesos)

¿Por qué el cambio se convierte en una necesidad?

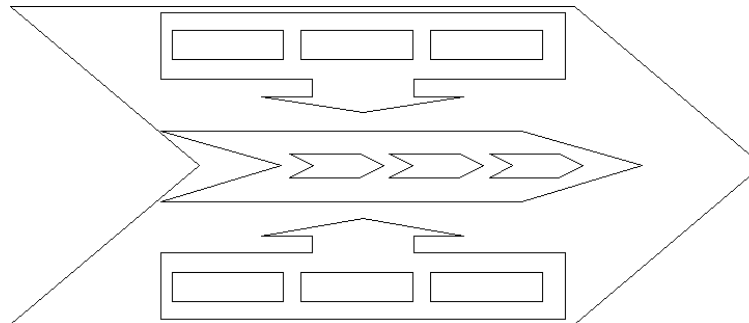
En una Organización funcional (vertical):

- La Organización se visualiza como una agregación de departamento independientes y con funcionamiento autónomo. No se tiene visión de equipo
- La Dirección marca objetivos independientes para cada Departamento
- La suma de logros parciales implica la consecución del logro de objetivos globales
- Existe poca comunicación entre Departamentos
- La descripción gráfica de la Organización vertical es el organigrama. Cada casilla representa Departamentos y jerarquías dentro de la Organización



En una Organización por procesos (horizontal):

- La Organización se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el servicio que el cliente necesita y está dispuesto a adquirir
- La Dirección establece objetivos globales y cuantificables que desglosa en objetivos parciales interrelacionados para cada una de las partes de la red de procesos
- La Dirección busca coordinar esfuerzos parciales para conseguir los globales
- La descripción gráfica de este tipo de Organización es el Mapa de Procesos



Conclusión

- Las Organizaciones son tan eficaces como lo son sus procesos
- La Gestión por Procesos es un sistema cuyos principales elementos se condensan en:
 - Procesos clave
 - Control de su funcionamiento
 - Gestión de su mejora
- Permite ver la forma en que se ejecutan realmente las tareas dentro de una Organización, por medio de procesos que traspasan las fronteras funcionales

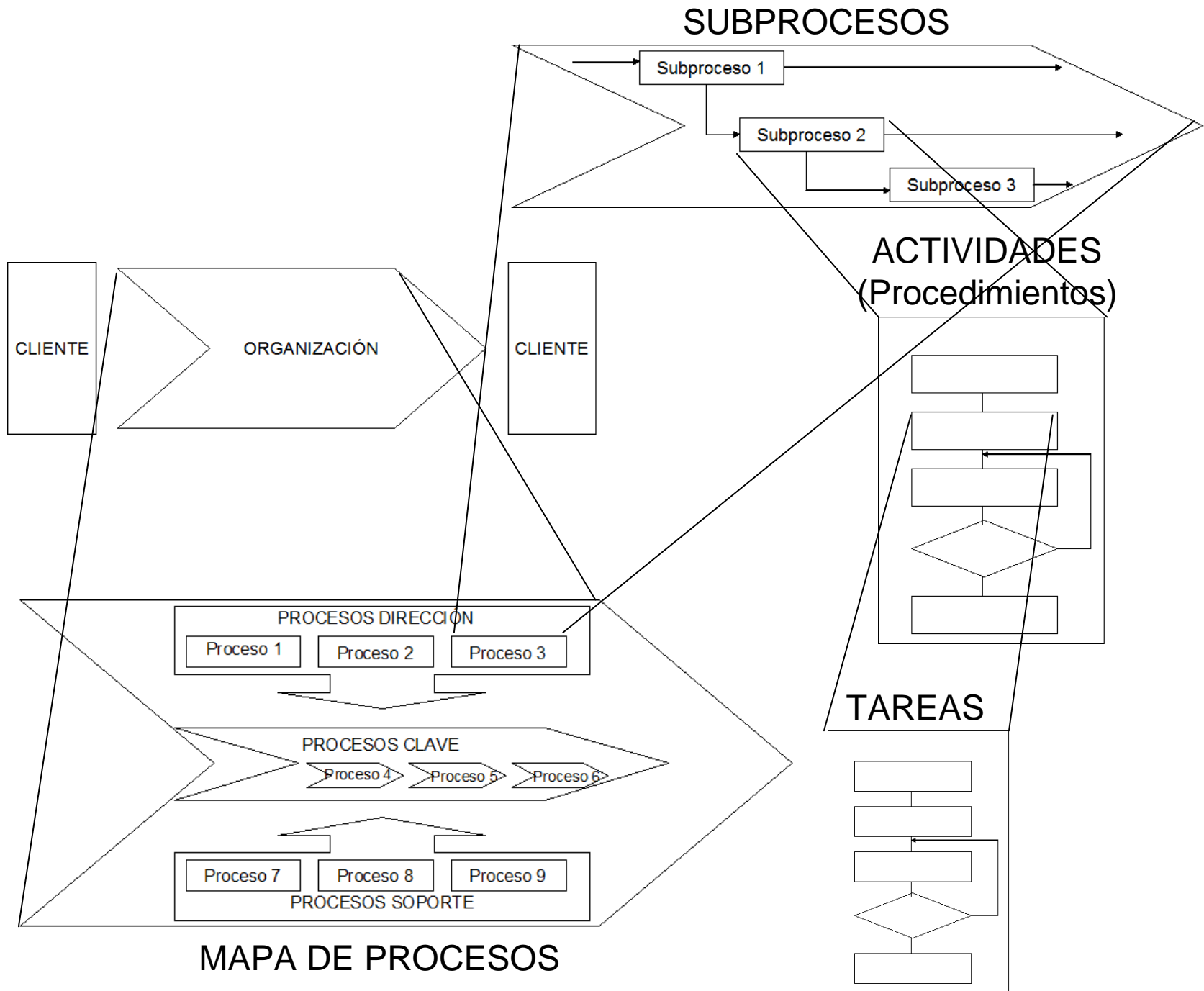
Pasos a seguir:

- Los pasos que debe dar cualquier Organización para evolucionar hacia la Gestión por Procesos son:
 - Identificar todos los procesos (Mapa de Procesos)
 - Ver cómo se interrelacionan entre ellos
 - Clasificarlos
 - Analizarlos
 - Medirlos
- Una vez realizado cada uno de estos pasos, estará en condiciones de mejorar sus procesos



Mapeado o arquitectura de los Procesos

- El mapeado de procesos constituye una herramienta utilizada para identificar y describir, mediante diagramas y texto, cada uno de los pasos imprescindibles de los procesos clave de una Organización
- El mapeado de procesos proporciona reglas consistentes par introducir gradualmente detalles adicionales durante la descomposición del mapa de procesos
- El esquema de desglose se puede representar así:



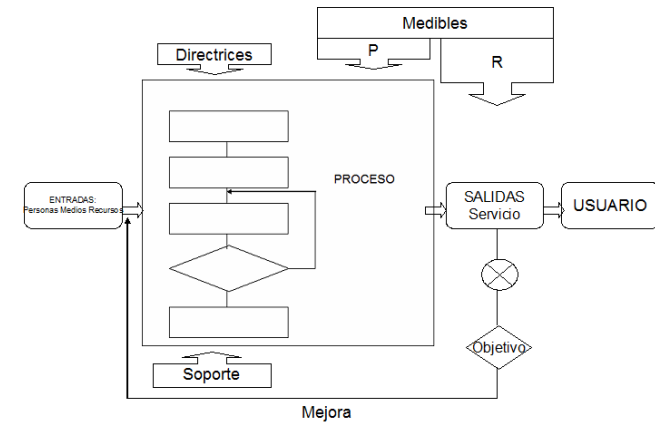
Conceptos básicos

- **Proceso:** conjunto de actividades o etapas secuenciales y relacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas (recursos o información) dan lugar a una o varias salidas (servicios) para un cliente (externo o interno). Un proceso puede implicar a uno o varios Departamentos. Un proceso describe el qué y para qué se hace
- **Subproceso:** resultado de desglosar un proceso en un conjunto de etapas más concretas, que a su vez se pueden desglosar en otros subprocesos. Destacan las principales etapas del proceso
- **Actividad:** secuencia ordenada de acciones y tareas que transcurren a lo largo de un proceso o subproceso y que se requieren para generar un resultado

- Tarea: instrucciones concretas a realizar dentro de una actividad determinada
- Procedimiento: descripción y/o representación gráfica del conjunto de actividades y/o tareas necesarias para llevar a cabo un proceso, es decir, describe cómo se realiza un proceso. Un procedimiento es necesario cuando la actividad a realizar es compleja o cuando se trata de una actividad rutinaria que debe realizarse siempre de la misma forma. Describe el cómo se hace un proceso
- Sistema: conjunto de procesos o elementos interrelacionados que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común
- Proceso clave: proceso que afecta directamente a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la Organización

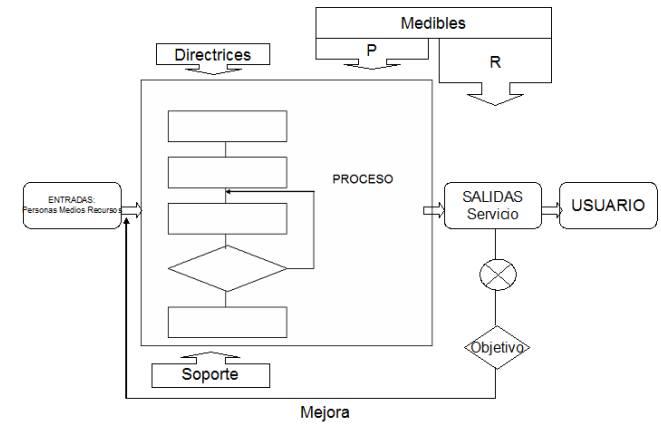
Características del proceso:

- Se pueden describir entradas y salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales, por lo que puede afectar a varios Departamentos
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la Organización
- Responden a la pregunta qué (se hace), no al cómo
- Tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la Organización



Elementos del proceso:

- Propietario del proceso: persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso para que satisfaga las expectativas del cliente. Sus funciones son:
- Mantener la interrelación entre los propietarios de otros procesos en los que él actúa como cliente o proveedor
- Identificar las entradas del proceso y seleccionar sus proveedores
- Asegurar que las entradas cumplen con los requisitos del proceso y las salidas con los requisitos del cliente
- Asegurar que el proceso esté documentado incluyendo todos sus elementos
- Distribuir la información a las personas o funciones correspondientes
- Gestionar y controlar las medidas del proceso con la finalidad de mejorarlo continuamente, implantando los cambios necesarios para su eficiencia
- Velar por la eficacia y eficiencia del proceso



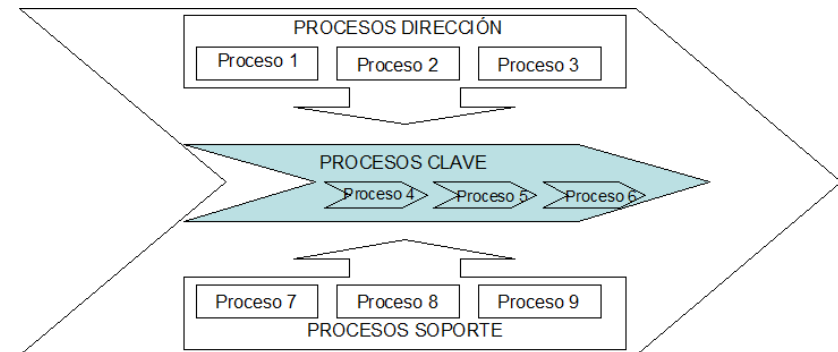
Requisitos básicos:

- Tener un responsable asignado que asegure su cumplimiento y eficacia
- Ser capaz de satisfacer el ciclo PDCA
- Tener indicadores que permitan visualizar gráficamente su evolución

Clasificación de los procesos

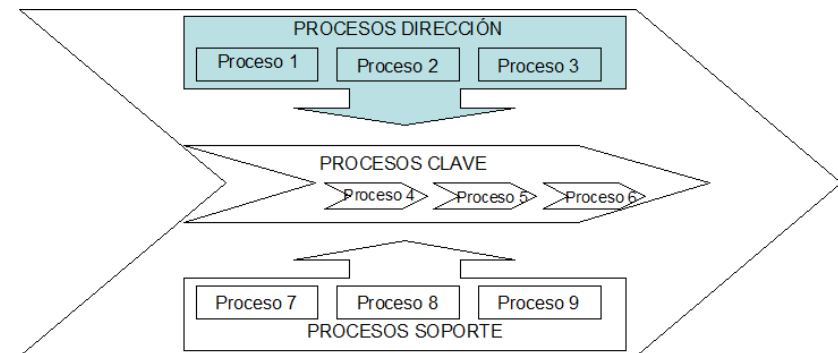
PROCESOS CLAVE

- Están orientados al cliente y de ellos depende la capacidad de la Organización para cumplir con sus expectativas
- Involucran un alto porcentaje de recursos de la Organización
- La consecución de los objetivos estratégicos dependen de ellos. Están vinculados a la estrategia y a los factores clave de éxito de la Organización
- Tienen un carácter de permanencia en el tiempo



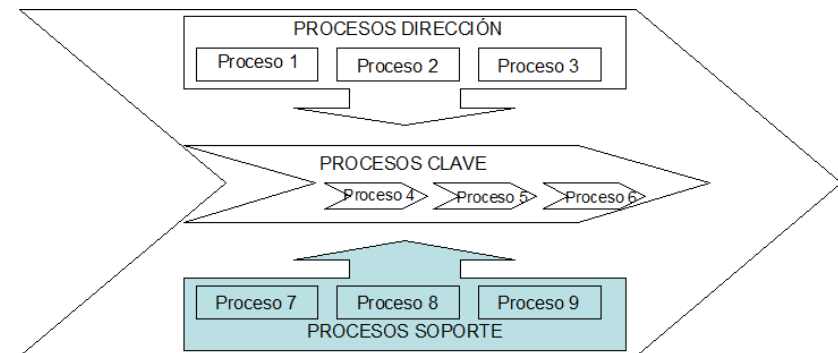
PROCESOS DE DIRECCIÓN

- También se denominan procesos estratégicos
- Interactúan con todos los demás procesos, ya que proporcionan las directrices y límites de actuación
- Determinan la política, los objetivos y los requisitos o guías de actuación teniendo en cuenta a los clientes, entorno y partes interesadas
- Dentro de este grupo podría incluirse la definición, desarrollo y seguimiento de un Sistema de Gestión de Calidad

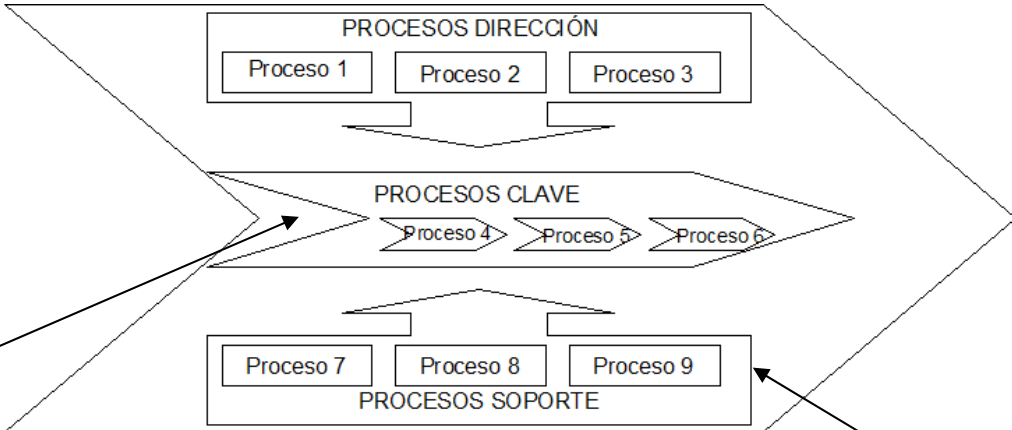


PROCESOS DE SOPORTE:

- Proporcionan los cuadros, recursos o información necesarios para la realización de los procesos clave y de dirección
- No tienen impacto directo en el servicio entregado al cliente
- No añaden valor directamente, pero son necesarios para el funcionamiento de la Organización
- Son procesos de este tipo: biblioteca, archivos, facturación, registros, compras...



- Estrategia y planificación
- Gestión de la mejora
- Gestión organizativa



- Captación de clientes
- Desarrollo de servicios
- Coordinación y gestión del servicio
- Gestión de reclamaciones
- Evaluación y satisfacción del cliente

- Gestión administrativa
- Gestión de RRHH
- Mantenimiento
- Soporte informático
- Seguridad

En función de la actividad que realiza la Organización, un mismo proceso puede ubicarse como soporte, dirección o clave, es decir, lo que para una Organización es un proceso de soporte, para otra puede ser de dirección, aunque, por lo general, suelen coincidir

EL MAPA DE PROCESOS:

- Representa gráficamente el conjunto de procesos desarrollados dentro de un ámbito de actuación, con todos sus componentes y relaciones
- Consiste en una jerarquía de diagramas, complementados con fichas de proceso, que permite considerar simultáneamente actividades, recursos, información y restricciones

El mapa de procesos se muestra en un lenguaje gráfico diseñado para:

- Exponer gradualmente y de forma controlada los detalles de los procesos, secuencia o interacción entre ellos
- Estimula la descripción de los procesos de forma concisa y precisa
- Centra la atención en las relaciones/comunicaciones de los procesos representados
- Proporciona una herramienta potente de análisis

EL MAPA DE PROCESOS:

- Comienza representando la totalidad de un sistema como un único módulo y se va expandiendo en mayor detalle en otro diagrama
- Cada uno de esos diagramas se puede descomponer de forma similar para exponer más detalles del proceso. Es una ayuda visual para identificar aquellas áreas en las que un cambio tendría mayor impacto sobre la mejora de la calidad
- El mapa de procesos facilita la orientación de la Organización hacia el cliente y permite entender mejor el rol de cada proceso en la satisfacción del cliente. Elimina las barreras organizativas y departamentales artificiales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integando eficazmente a las personas

¿Cómo se elabora el mapa de procesos?

- Consiste en representar gráficamente todos los procesos de la Organización, identificando sus elementos y relaciones en diferentes niveles de detalle. Para ello, es necesario conocer:
 - La estrategia de la Organización, definida y forjada por las partes interesadas, entendiendo como tal las organizaciones, instituciones o personas afectadas que tienen...
 - Expectativas con respecto a los servicios entregados por la Organización a través de...
 - Los procesos clave que generar estos servicios y dan soporte permitiendo su producción

Fases para elaborar el mapa de procesos:

- Identificar todos los procesos que se realizan en la Organización, con sus elementos y relaciones entre ellos
- Clasificar los procesos en los tres grandes grupos (dirección, clave, de soporte)
- Describirlos desglosando hasta conseguir el nivel de detalle necesario, partiendo de una lista con todos los procesos identificados e ir agrupándolos hasta el primer nivel

Descripción de los procesos

- Es necesario realizar una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la Organización de forma que todas las actividades desarrolladas deben estar contempladas en alguno de los procesos identificados. De no ser así, deben tender a desaparecer
- Para facilitar su gestión, el número de procesos identificados no debe ser inferior a 10 ni superior a 25
- Los procesos se denominarán con un nombre representativo y sugerente de las actividades que contempla
- Seleccionar los procesos clave. Etapa crítica. Para su identificación se tendrán en cuenta los objetivos corporativos estratégicos (efectos) y los factores clave de éxito (causas) que contribuyen a alcanzarlos (los factores clave de éxito son características medibles directa o indirectamente y que se consideran determinantes para el éxito o fracaso de la Organización a largo plazo)

MEDICIÓN DEL PROCESO. INDICADORES

La medición es una pieza clave en la gestión de la calidad porque:

- Lo que no se conoce no se puede medir
- Lo que no se mide no se puede controlar
- Lo que no se controla no se puede mejorar

- Indicador de la calidad: Valor numérico que permite medir el comportamiento y evolución de un proceso, actividad, área o departamento