

*Gestion de  
Calidad*

# 2

## LA GESTIÓN POR PROCESOS

### ÍNDICE:

- 1.1 La definición de proceso. Procesos versus funciones
- 1.2 Clasificación de los procesos
- 1.3 El Mapa de los procesos
  - 1.3.1 Requisitos básicos del proceso
  - 1.3.2 Conceptos básicos
- 1.4 La Diagramación de procesos
- 1.5 Procesos de Rediseño y Mejora

## 1. LA DEFINICIÓN DE PROCESO. PROCESOS VERSUS FUNCIONES

Los modelos organizativos utilizados por la gran mayoría de las empresas, preocupadas, durante buena parte del último siglo por crecer y aumentar sus volúmenes de producción, se han basado en la fuerte especialización en funciones de las organizaciones.

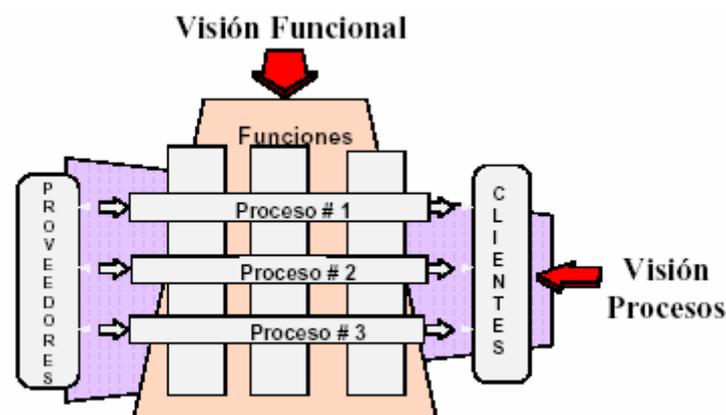
Esto, les ha conducido a situaciones en las que cada departamento opera como un compartimiento estanco, con escasa integración con el resto de la organización.

En esta situación, las actividades transversales suelen estar difuminadas y las responsabilidades de las interfaces suelen estar poco definidas. En consecuencia, las actividades que involucran a varias unidades organizativas, se ven afectadas por rígidas barreras departamentales que aumentan la duración del proceso, causan errores, crean confusión y aumentan los costes. Estos factores sin duda afectan en la actualidad de forma significativa a la competitividad de la mayoría de las empresas y, cuando cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada sin que nadie se preocupe por establecer la visión global del proceso, los clientes suelen estar desatendidos y la mayor parte de las veces acaban por no recibir el producto y servicio que necesitan.

Por ello, es necesario que la satisfacción del cliente sea la razón de ser y existir de la organización; se debe orientar la empresa hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos, eficaces y consecuentes con ese objetivo; procesos, donde las actividades de la empresa se agrupan no por su similitud sino por la relación que existen entre ellas (flujos de información, flujos de materiales, relaciones causa-efecto) y, donde la organización se diseña alrededor de flujos de trabajo rompiendo las barreras departamentales para satisfacer las demandas específicas de cada actividad según el concepto proveedor cliente.

Así, podemos decir que un **Proceso** se define como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

A continuación podemos ver gráficamente la visión funcional y la visión por procesos de una organización:



La visión por procesos de la empresa resulta especialmente interesante en las empresas de servicios, que han encontrado dificultades a la hora de implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, debido a su enfoque y lenguaje, típicos de los entornos industriales, y, a sus propias características:

- Heterogeneidad, para una fábrica elementos como la maquinaria, instalaciones, materias primas y componentes son factores fundamentales, mientras que en un servicio el factor decisivo son las personas.
- Intangibilidad, la calidad de la empresa industrial se puede interpretar como la calidad del producto, mientras que en la empresa de servicios es la calidad del servicio prestado a los clientes.
- Inseparabilidad de la producción y el consumo, en una fábrica el trabajo se puede completar antes de ser entregado al cliente, mientras que en los servicios las operaciones se desarrollan en muchas ocasiones en el momento y por lo tanto el modo de desarrollarlas está enormemente condicionado por las situaciones externas y ha de ser por tanto más flexible.

Por otra parte, este enfoque a procesos trae consigo un cambio en las responsabilidades de la calidad. Producir productos y servicios excelentes y suministrarlos a los clientes, requiere que todas las personas que intervienen en los procesos, independientemente de la función a la que estén adscritos, den lo mejor de sí mismos en ese esfuerzo común de satisfacer las necesidades del cliente y se responsabilicen de la calidad de su propio trabajo.

Este enfoque de procesos ha sido recogido en la revisión de las normas ISO 9000:2000 con el fin de adaptar los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales y ha favorecido especialmente la simplificación de la estructura documental de las empresas, al ser menos prescriptiva y favorecer el uso de herramientas de calidad como los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos e instrucciones.

**VOLVER**

## 1.2 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS



Observando la división que se da en el gráfico del Enfoque de Gestión basado en procesos que define la Norma ISO 9001:2000, sobre la forma de entender los procesos y sus interrelaciones, vemos que se pueden clasificar de una forma general para todas las empresas en:

- 1) Procesos de la dirección
- 2) Procesos relacionados con la gestión de recursos
- 3) Procesos clave, que se relacionan con la realización del producto o la prestación del servicio
- 4) Procesos de apoyo a los anteriores, que se emplean para la medición de la marcha y evolución del proceso, el análisis de los resultados obtenidos y la planificación para la mejora continua de los mismos.

### 1) Procesos de la dirección

Las actividades de una empresa que se enumeran en los procesos de la dirección son principalmente los siguientes:

- Gestión de los recursos
- Planificación de la calidad
- Revisión del Sistema de Gestión
- Servicio de atención a los clientes

## 2) *Procesos relacionados con la gestión de recursos*

Las actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad, se definen según la Norma ISO 9000:2000 , como “ aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” incluyendo en el párrafo final una nota en la que se especifica que la dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente, incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

En definitiva, la idea de Gestión de la Calidad, lleva implícitos la definición y consecución de los objetivos, y la mejora continua de las actividades y procesos que constituyen las actividades de la empresa.

Estos planteamientos nos llevan a la necesidad de la aplicación del conocido *Ciclo de mejora de Deming*.

## 3) *Procesos clave*

Los procesos necesarios en una empresa para la realización del producto o la prestación del servicio comprenden:

- Ofertas
- Compras y ventas
- Diseño, I+D
- Almacén
- Producción
- Inspección y control de productos

## 4) *Procesos de apoyo*

Entre las actividades a desarrollar dentro de este tipo de procesos se pueden citar:

- Medición y seguimiento de los procesos
- Auditorías internas
- Mejora continua
- Medición de la Satisfacción del cliente
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Gestión de las No conformidades

**VOLVER**

### 1.3 EL MAPA DE PROCESOS

El primer paso en las organizaciones a la hora de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, según ISO 9001:2000 es identificar los procesos que tienen lugar en la organización y representarlos de manera que su secuencia e interacción estén claramente establecidos. Se trata, de alguna manera, de rescatar esos procesos naturales de trabajo, que hoy en día están fragmentados y sus actividades repartidas por los diferentes departamentos funcionales de las empresas.

La determinación de estos procesos es en principio una tarea larga ya que requiere el consenso de las personas que participen en su identificación, que deben ser conocedoras de la actividad de la empresa, de su misión, visión y objetivos. No existe una fórmula a este respecto, y el resultado además es muy diferente entre unas empresas y otras, en función de su actividad y sus planteamientos estratégicos.

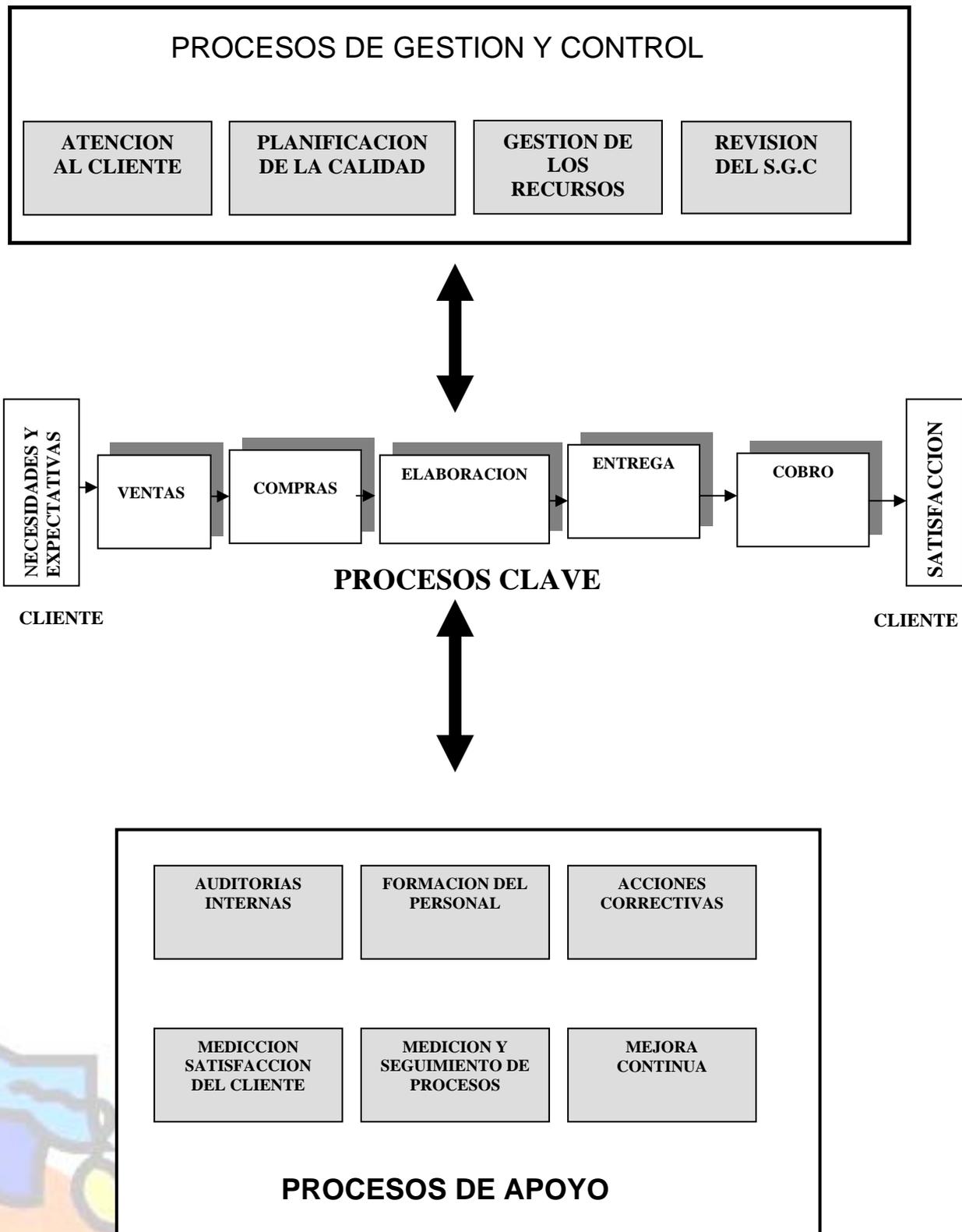
Para ello, se suele utilizar los llamados **Mapas de Procesos** en los cuales se refleja el diagrama de flujo correspondiente a las fases de que constan los diferentes procesos de la Gestión de la empresa.

Los mapas de procesos son útiles para:

- conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo del tiempo o aumentar la calidad
- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejora del proceso
- orientar a nuevos empleados
- evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

**VOLVER**

Un ejemplo de Mapa de Procesos sería:



En cualquier caso, siempre debemos tomar como referencia a la hora de identificar los procesos claves su contribución a la hora de lograr la satisfacción del cliente (objetivo estratégico de la Norma ISO 9001:2000). Bajo esta perspectiva nos encontramos siempre que los siguientes procesos forman parte de los procesos clave:

- elaboración de la estrategia
- realización del producto
- desarrollo de nuevos productos
- gestión de relaciones con clientes

El resto puede ser o no ser proceso clave, según las circunstancias de la empresa y pueden igualmente aparecer como subprocesos o como soporte de estos proceso clave.

Para seguir una regla práctica es bueno comenzar por el proceso de realización del producto como principal proceso operativo que abarca la mayor parte de las áreas funcionales de la organización y después durante su análisis se irán analizando los subprocesos que existen partiendo de su contribución al objetivo del proceso principalmente interfuncional.

Una vez identificados, se establecen las relaciones existentes entre ellos utilizando el mapa de procesos al tiempo que se resaltan los procesos de apoyo.

### 1.3.1 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos para ser considerados como tales deben de tener una serie de elementos comunes o requisitos básicos que los identifican, como son:

- un responsable designado que asegure su cumplimiento, eficacia continuada y mejora permanente
- han de ser capaces de satisfacer los ciclos del esquema de mejora continua
- es necesario que están identificados los indicadores que permitan ver de forma gráfica la evolución de los mismos.

Estos requisitos se traducen en la necesidad de identificar unos elementos como son:

- La entrada (input), con unas características objetivas que responda a un estándar o criterio de aceptación definido. Normalmente, será la salida de algún proceso anterior.
- La salida (output) con la calidad exigida, que habitualmente será la entrada para otro proceso posterior.
- Un sistema de control por medio de indicadores del funcionamiento del proceso.
- Unos límites claros y conocidos que comienzan con una necesidad concreta y terminan con su satisfacción.
- Finalmente, existirá un gestor o propietario del proceso.

### 1.3.2 Conceptos básicos

Algunos de los conceptos o términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación y definición posterior son los siguientes:

- ◆ **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- ◆ **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso.
- ◆ **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- ◆ **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad.
- ◆ **Actividad:** Es la suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o un área de la empresa.
- ◆ **Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- ◆ **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**VOLVER**

## 1.4 LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

La mayoría de las veces los sistemas (conjunto de procesos y subprocesos integrados de una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos con muchos puntos de contacto entre sí y un buen número de departamentos y puestos implicados.

Una ayuda que puede favorecer su entendimiento consiste en utilizar Modelos, pero ¿en qué consiste un Modelo? Pues bien, se trata de la representación gráfica de un sistema y las actividades llevadas a cabo en él, donde se hace una descripción lo más detallada posible.

Cuando un proceso es modelado con la ayuda de un **Diagrama de Proceso** pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre las actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos definidos.

Al mismo tiempo, los problemas existentes, pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

**Diagramar**, es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

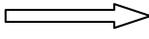
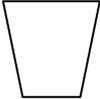
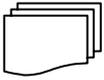
Esta representación gráfica, facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Para realizar un Diagrama de Procesos, se suelen utilizar unos símbolos que están normalizados por la American National Standard Institute (ANSI).

En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información.

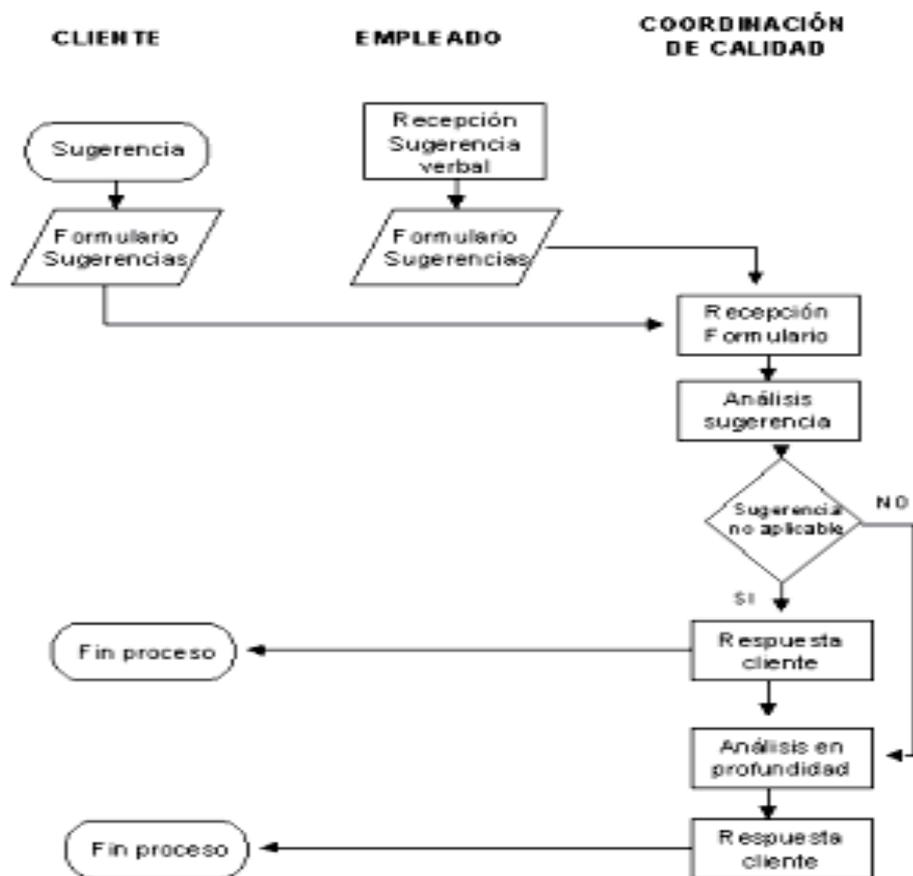
A continuación se presentan algunos símbolos ANSI:

	Actividad		Transporte de producción
	Dirección de flujo		Archivar-espera
	Operación manual		Destruir
	Toma de decisión		Inspección- firma
	Se requiere soporte papel		Límites del proceso

Los Diagramas de Procesos se pueden clasificar en:

1. Diagramas de Bloque, los cuales nos permiten obtener una descripción global del proceso, utilizando simplemente rectángulos o bloques y flechas.
2. Diagramas de flujo de actividades, los cuales son empleados para representar con mayor precisión los procesos,
3. Diagramas de flujo funcional, los cuales son usado para flujos a través de distintas organizaciones. Suelen ser empleados por grandes multinacionales.

Un ejemplo de Diagrama de Procesos sería:



**VOLVER**

## 1.5 PROCESOS DE REDISEÑO Y MEJORA

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficaz y eficiente. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios efectuados se mantengan con una cierta estabilidad. Se trata de conocer el proceso, sus causas imputables de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

Para mejorar un proceso es necesario seguir la aplicación del ciclo PDCA de mejora continua.



1. **Planificar**, los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
2. **Ejecutar**, las actividades planificadas para la mejora del proceso.
3. **Verificar**, la efectividad de las actividades de mejora.
4. **Actualizar** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso con las mejoras que hayan demostrado su efectividad”.

La Gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinfín de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de una organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación como:

- Redefinición de expectativas
- Redefinición de destinatarios
- Redefinición de resultados generales

Y otras pueden corresponder a mejoras en el funcionamiento como:

- Mejoras en la eficiencia
- Mejoras en la eficacia

Ahora si, todas ellas persiguen el mismo objetivo: MEJORAR EL PROCESO.

El primer paso, esencial para acometer la mejora de los procesos es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, para que:

- ◆ El resto de la organización perciba que la misma conoce y domina los temas relacionados con la gestión por y de procesos.
- ◆ Que se involucren en la formación del resto del personal.
- ◆ Que se involucren activa y personalmente en equipos de mejora y
- ◆ Que destinen los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos.

**VOLVER**