

# Gestión por Procesos

---

## Índice

|     |                                                      |    |
|-----|------------------------------------------------------|----|
| 1   | Introducción .....                                   | 3  |
| 2   | Conceptos sobre Procesos.....                        | 3  |
| 2.1 | Definición de proceso .....                          | 3  |
| 2.2 | Características de los procesos .....                | 5  |
| 2.3 | Definición de los procesos .....                     | 5  |
| 2.4 | Propietarios de los procesos.....                    | 6  |
| 2.5 | Clasificación de los procesos .....                  | 7  |
| 2.6 | Mapa de procesos .....                               | 8  |
| 2.7 | Diagrama de flujo de los procesos.....               | 9  |
| 2.8 | Sistema de medida de los procesos .....              | 12 |
| 2.9 | Mejora continua de los procesos.....                 | 14 |
| 3   | La Gestión Tradicional: Organización Funcional ..... | 15 |
| 4   | La Gestión por Procesos.....                         | 17 |
| 4.1 | Establecimiento de una gestión por procesos.....     | 19 |
| 5   | Conclusiones .....                                   | 22 |
| 6   | Referencias Bibliográficas .....                     | 23 |

## Objetivos

- Conocer qué se entiende por proceso en las empresas, cómo se definen y clasifican, qué es un mapa de procesos, cómo se representan los procesos mediante gráficos de flujo y cómo se miden y mejoran los procesos.
- Saber en qué consiste la gestión por procesos y qué ventajas presenta frente a la organización funcional o departamental.
- Aprender cómo se implanta una gestión de procesos y cómo se mejora.

## 1 Introducción

En esta unidad se va a explicar la idoneidad de una Gestión por Procesos para conseguir que todos los procesos de la organización sean los más eficaces y eficientes, y estén integrados y orientados a la estrategia y objetivo de la empresa.

El enfoque basado en procesos es uno de los principios de la Gestión de la Calidad Total (TQM). Este principio supone la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, pues **los resultados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos.**

Antes de exponer qué es la Gestión por Procesos y compararla con el modelo de gestión tradicional de la Organización Funcional, se va a establecer qué es un proceso.

## 2 Conceptos sobre Procesos

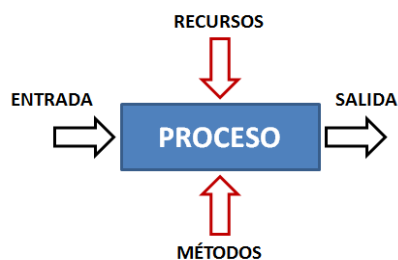
### 2.1 Definición de proceso

Un **proceso** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman unas entradas en salidas deseadas, añadiendo valor. Estas actividades tienen un orden o secuencia.

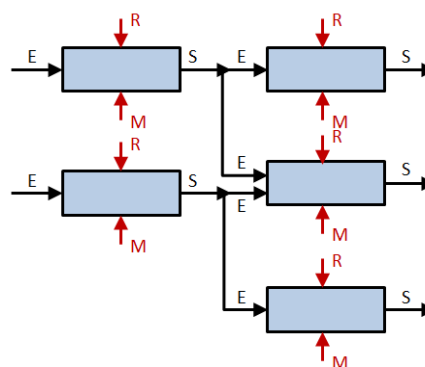
Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada del siguiente proceso.

---

Las organizaciones son tan eficientes  
como lo son sus procesos.



*Elementos básicos de un proceso*



*Interrelación entre procesos*

Todo proceso incluye, por tanto, una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Los límites establecidos para cada proceso configuran el **ámbito del proceso**.

Para transformar las entradas de un proceso en salida es necesaria la utilización de **recursos** (materia prima, mano de obra, medios o equipos, medio ambiente) y métodos o procedimientos de trabajo (para referirse a estos cinco elementos, se utiliza la expresión abreviada de las “5M”).

Las salidas o resultados de todo proceso están destinados a satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente. Los **clientes** de los procesos pueden ser **externos** (ajenos a la empresa; son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la empresa) o **internos** (pertenecientes a la empresa; otros procesos y personas de la propia organización que reciben los productos o servicios del proceso para utilizarlos en su trabajo).

**Ejemplos** de procesos en una empresa industrial:

- Comercial (captación de clientes y venta de productos).
- Diseño de los productos.
- Fabricación de los productos.
- Compras de materiales.
- Aprovisionamiento y gestión logística (almacenes).
- Mantenimiento de los equipos.
- Recursos humanos.

No cualquier conjunto de actividades constituyen un proceso. Conformer un proceso cuando éste cumple:

- Tener un propósito o misión clara.

Proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando un valor añadido.

- Contener entradas y salidas, de tal manera que se pueden identificar los proveedores, clientes y producto final.
- Poder descomponerse en actividades y tareas.
- Poder asignarle un responsable.
- Poder estabilizarse mediante la aplicación de una metodología de gestión por procesos (recursos, tiempo, costes).

## 2.2 Características de los procesos

Los procesos deben tener las siguientes características:

- **Definibles:** Poder ser descritos y documentados. Deben tener establecidos sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.
- **Repetibles:** Poder repetirse en los mismos términos y condiciones (para ellos es necesario que sean comunicados para que sean entendidos y seguidos por el personal que los realiza y mejora).
- **Predecibles:** Poder alcanzar los resultados esperados y objetivos establecidos (ello requiere un seguimiento y control de las actividades del proceso para asegurar su estabilidad).

---

Los procesos deben ser definibles, repetibles y predecibles.

## 2.3 Definición de los procesos

Para **definir un proceso** se deben seguir los pasos siguientes:

- Establecer su **misión**. La misión identifica la razón de ser y el objetivo fundamental del proceso.
- Determinar su alcance o **ámbito**, a partir de sus límites (dónde empieza y dónde termina), sus entradas y sus salidas.
- Identificar sus **salidas** (productos, información, registros,...) y sus destinatarios o **clientes**. Es necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes para poder atenderlas satisfactoriamente (tanto si se trata de clientes externos como internos).
- Identificar las **entradas** (demandas o productos a transformar) y sus **proveedores**. En los procesos iniciales, el proveedor es externo; en los demás procesos, los proveedores son otros procesos de la organización.
- Establecer los **objetivos** del proceso (cantidad, tiempo, calidad, coste).

---

Procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

- Determinar la **estructura** del proceso, es decir, los subprocesos, actividades y tareas que lo integran, así como su secuenciación e interacciones (los subprocesos, actividades y tareas también tienen entradas y salidas). Para su representación y más fácil comprensión se recurre a representarla mediante un diagrama de flujo.
- Asignar los **recursos** que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar las salidas: materias primas, medios productivos (máquinas, herramientas, etc.), información,...
- Definir los **puestos de trabajo** del proceso y su perfil competencial.
- Asignar los miembros o **intervinientes** del proceso (realmente es otro recurso, la mano de obra). Éstos han de estar adecuadamente formados para el desempeño de su trabajo de manera correcta (han de responder al perfil competencial requerido, y formales en aquellas competencias de las que puedan carecer o hay que fortalecer; además dado que las competencias necesarias van cambiando, es necesaria una formación continua).
- Determinar el **procedimiento**, es decir, la metodología o manera de hacer las cosas (no hay que confundir los términos proceso y procedimiento; el proceso se refiere a lo que hay que hacer –por ejemplo, fabricar tornillos– en tanto que el procedimiento se centra en el cómo hay que hacerlo –todos los pasos a seguir para la fabricación de los tornillos–).
- Nominar un responsable o **“propietario” del proceso**.
- Establecer un **sistema de medida** del funcionamiento del proceso: indicadores (de eficacia o eficiencia del proceso), puntos y momento de las medidas.
- Evaluar y **mejorar** el proceso continuamente.

## 2.4 Propietarios de los procesos

Las **responsabilidades** de los “propietarios de procesos” son:

- Asumir la responsabilidad global del proceso, de sus objetivos y de sus resultados (supervisión y gestión del proceso).
- La mejora continua del proceso.

- Asegurar las relaciones y la eficacia y eficiencia en las interfaces con otros procesos (coordinación con otros procesos).
- Asegurar la existencia de puntos de control, indicadores y medidas como fuente de información de la eficacia y eficiencia del proceso y sus actividades, y base para la mejora.

Para asegurar que los “propietarios de los procesos” sean capaces de cumplir sus responsabilidades, es muy importante elegirlos adecuadamente. Los criterios a considerar en la nominación de los propietarios son:

- Experiencia en relación con el proceso y prestigio profesional.
- Capacidad de liderazgo.
- Afectación importante en el proceso de su responsabilidad funcional.
- Conocimiento y experiencia sobre la mejora de procesos.

Para que los “propietarios de los procesos” puedan cumplir sus responsabilidades, deben disponer de **atribuciones** sobre los recursos, los procedimientos, los integrantes, los resultados, indicadores y medidas, y la mejora de sus procesos.

## 2.5 Clasificación de los procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma incidencia en los resultados del negocio, en la satisfacción de los clientes, en la estrategia y objetivos, en los costes, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal. Además, algunos están más enfocados a atender la visión de la empresa (lo que la empresa quiere ser) y otros a la misión (lo que la empresa quiere hacer).

Según la incidencia de los procesos en estos ámbitos y de su enfoque, se clasifican en tres tipos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

### Procesos Estratégicos:

Los procesos estratégicos intervienen en la **visión** de la empresa. Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Hay procesos estratégicos que son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing, I+D, gestión de la calidad cuando está enfocada a la prevención de errores, la satisfacción de los grupos de interés y la mejora continua, etc.). Pero también hay procesos que su consideración como estratégicos o de otro tipo, depende de la estrategia de la empresa. Por ejemplo, en una empresa de

Los procesos pueden ser  
Estratégicos, Operativos o de Apoyo.

consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores, los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. En cambio, en otros negocios donde la preparación de los operarios no pretenda ser un elemento diferenciador, los procesos de formación y gestión del conocimiento serían considerados de apoyo.

#### **Procesos Operativos:**

También se les conoce como procesos Clave o Misionales, dado que son los que intervienen directamente en la misión de la empresa. Constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes (de ahí que sean Clave).

#### **Procesos de Apoyo:**

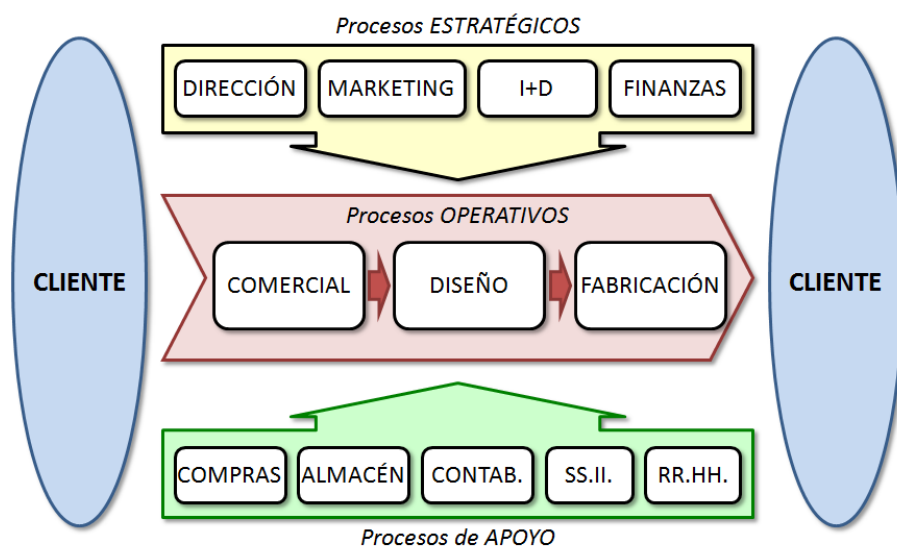
También se les llama procesos de Soporte. Los procesos de Apoyo no intervienen directamente en la visión ni en la misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de los procesos operativos. Ejemplos de procesos de Apoyo son Compras, Almacenamiento, Mantenimiento, Sistemas de Información, Recursos Humanos o la Calidad en su componente de auditorías, inspección y control, y la gestión de productos no conformes.

### **2.6 Mapa de procesos**

El **mapa de procesos** es un diagrama que muestra la estructura de la empresa, representando **todos los procesos que la forman y sus relaciones**. Para elaborarlo se deben conocer las interrelaciones, las entradas y las salidas de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida tiene que satisfacer las necesidades del cliente.

---

El mapa de procesos es un diagrama que representa los procesos que forman la estructura de la empresa y sus relaciones.



**Mapa de Procesos**

El mapa de procesos debe ser claro y conciso en cuanto a la información que refleja para cumplir con su finalidad. Todos los procesos deben constar en el mapa y deben de estar unidos a los procesos con los que se interrelacionan.

El mapa de procesos permite organizar la empresa de acuerdo a sus procesos y orientar los mismos para el cumplimiento de la estrategia y objetivos de la empresa (visión y misión).

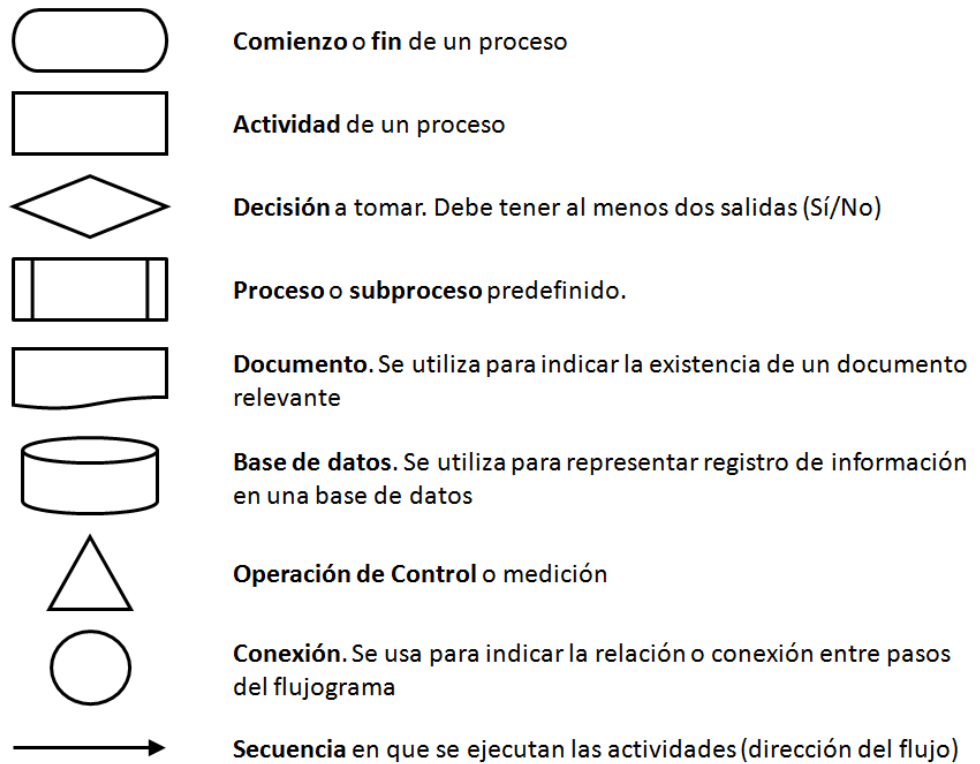
El diagrama de flujo muestra la secuencia operativa de las actividades que constituyen los procesos.

## 2.7 Diagrama de flujo de los procesos

Para visualizar fácilmente los flujos de los procesos se recurre a los **diagramas de flujo o flujogramas**, en los que, mediante flechas que conectan unas actividades con otras, se representa la secuencia de las actividades del proceso.

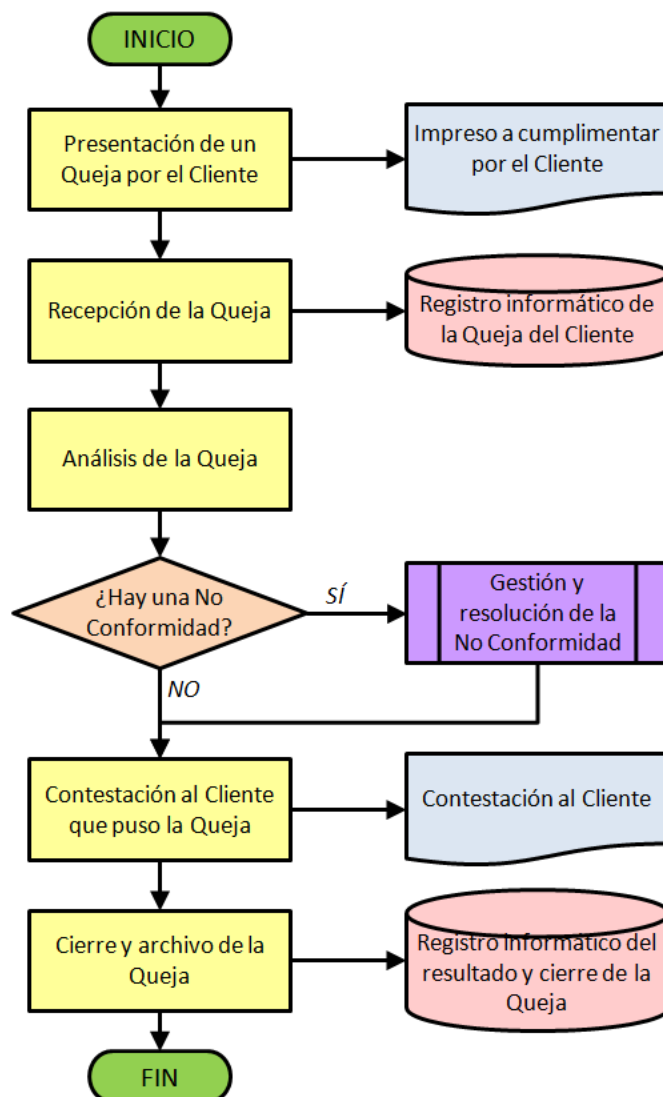
El flujograma debe ser elaborado para todos los procesos y a todos los niveles de jerarquía del proceso.

Los símbolos básicos utilizados en los diagramas de flujos son:



A modo de **ejemplo**, se muestra el diagrama de flujo del proceso de “Atención de reclamaciones de clientes”:

**PROCESO: GESTIÓN DE QUEJAS DE CLIENTES**



Puede ser habitual que debido a la complejidad del proceso no se pueda representar en un único diagrama. Se puede entonces recurrir a fraccionar el proceso en varios diagramas o representar partes del proceso en diagramas complementarios.

Los diagramas de flujo tienen las siguientes **ventajas**:

- Permiten una comunicación con una única interpretación.
- Proporcionan un impacto visual que hace visible el proceso de forma global.
- Ayudan a clarificar las responsabilidades (“QUIÉN hace QUÉ”).
- Ayudan a definir los puntos de control y dentro de éstos aquellos que son especialmente críticos para conseguir los requisitos del cliente.
- Ayudan a analizar la efectividad de las diferentes actividades desde la perspectiva del valor añadido para el cliente o para conseguir los objetivos del proceso.
- Son muy útiles en el momento de mejorar y rediseñar un proceso (detección de “cuellos de botella”, actividades repetitivas, actividades necesarias que faltan, etc.).
- Permiten comparar los tiempos de proceso frente a los tiempos de ciclo.

---

Para establecer el sistema de medida de un proceso hay que establecer los criterios y los indicadores.

## 2.8 Sistema de medida de los procesos

Para establecer el **sistema de medida** de un proceso hay que:

- Definir los criterios que orientan al mismo (por ejemplo, la agilidad en la respuesta a las reclamaciones de los clientes).
- Determinar los aspectos a medir: parámetros o características de los procesos, productos, servicios, clientes, proveedores, personal, etc. (tiempo de atención de las quejas de los clientes).
- Determinar para cada uno de estos aspectos:
  - Los indicadores y su unidad de medida (por ejemplo, tiempo desde que se recibe la queja hasta que se contesta al cliente medido en días).
  - El procedimiento y frecuencias de realización.
  - El tratamiento y análisis de la información recogida.

- Las acciones derivadas y su seguimiento.
- El propietario del indicador.
- El cese del indicador.
- Vigilar y controlar el sistema de medida.

Los **indicadores** (*Key Performance Indicators, KPI*) son mediciones del funcionamiento de un proceso. Pueden ser de **eficacia o eficiencia**.

Los **indicadores de eficacia** miden el cumplimiento con las necesidades y deseos de los destinatarios del mismo. Por ejemplo:

- Porcentaje de tornillos fuera de tolerancia.
- Porcentaje de máquinas entregas con retraso.
- Número de quejas de clientes.

Los **indicadores de eficiencia** miden el consumo de recursos del proceso. Por ejemplo:

- Toneladas de acero consumidas por cada tonelada de tornillos fabricados.
- Porcentaje de tiempo en que una máquina está parada.
- Número de horas de ausencia de los empleados en el año.

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia son los indicadores de resultados del proceso. Permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y la eficacia de las acciones de mejora. Se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso.

Se pueden además establecer otros **indicadores auxiliares** que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte o actividad del proceso. Por ejemplo, si el porcentaje de productos defectuosos fuera de tolerancia es un indicador de eficacia global del proceso, un indicador parcial asociado al mismo puede ser, por ejemplo, el porcentaje de equipos defectuosos en la fase de pintado.

Resulta conveniente la utilización simultánea de ambos tipos de indicadores, pues mientras los indicadores globales dan información del funcionamiento del proceso, los parciales aportan información del funcionamiento de una parte del proceso, y pueden contribuir a explicar el valor que toman los indicadores globales.

---

Los indicadores de eficiencia miden el consumo de recursos del proceso.

La existencia de indicadores requiere la dedicación de tiempo a la recogida de datos (medición). Cuanto mayor sea el número de indicadores, mayores serán el tiempo y el esfuerzo tanto de recogida como de análisis. Esto hace necesario elegir cuidadosamente los indicadores (son más útiles tres indicadores bien elegidos que diez mal elegidos).

En los procesos también pueden existir otro tipo de medidas, pero que no se corresponden con indicadores del proceso pues no reflejan el funcionamiento del mismo, sino que corresponden a requisitos relativos a la forma de proceder para la realización correcta del trabajo (por ejemplo, la temperatura que debe tener una pieza a estampar en caliente, la densidad de la pintura para su adecuada sujeción a la pieza metálica a pintar, o la temperatura y tiempo que tiene que estar asándose un pollo –en el caso de un restaurante–).

## 2.9 Mejora continua de los procesos

Para llegar a la mejora del proceso primero, antes tiene que estar puesto en marcha. Es decir hay que:

- Definir la forma de ejecutar el proceso (procedimiento e instrucciones de trabajo).
- Ejecutar las actividades del proceso siguiendo el procedimiento (¿es adecuado el procedimiento?).
- Comprobar que el proceso se desarrolla conforme al procedimiento.
- Asegurar que cada vez que se repita el proceso se va a desarrollar de acuerdo con el procedimiento (¿qué desviaciones se han producido respecto al procedimiento?, ¿cómo pueden evitarse en próximas ocasiones?).

Se esta forma se garantiza que existe una forma definida y estabilizada de ejecutar el proceso.

La **mejora continua de los procesos** optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

Una mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que queremos que funcione un proceso para mejorar alguno de sus resultados. Las mejoras lógicamente se deben reflejar en la mejora de los indicadores del proceso (por

---

La mejora continua de los procesos optimiza su estabilidad, su eficacia y su eficiencia.

ejemplo, el indicador de porcentaje de tornillos fuera de tolerancia estaba en un 10%, y tras realizar una mejora el valor de este indicador ha bajado al 3%).

Las mejoras de los procesos pueden ser de dos tipos: estructurales o de funcionamiento.

La responsabilidad de la mejora de todo proceso debe corresponder al “propietario del proceso”, aunque las soluciones pueden requerir la autorización de un nivel superior (por ejemplo, la inversión en nueva maquinaria, o la contratación de operarios). El proceso de mejora será más eficaz si en el mismo se implica y participan activamente los propios empleados.

Para la **mejora de los procesos** se requiere un método: el ciclo **PHVA** (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) o el modelo **ISAMA** (Identificar – Seleccionar – Analizar – Mejorar – Actuar), herramientas (las **7 herramientas básicas de la calidad**) y una estructura para gestionar los esfuerzos individuales o de grupo.

### 3 La Gestión Tradicional: Organización Funcional

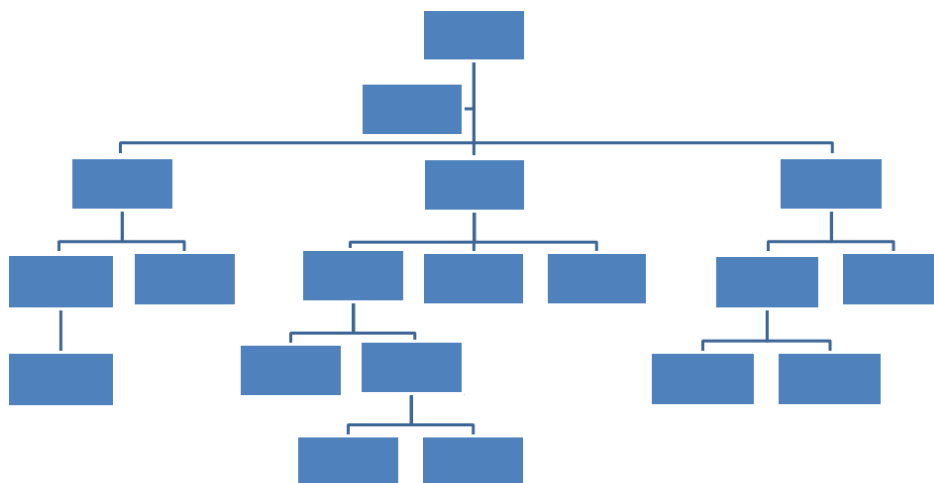
Tradicionalmente las estructuras organizativas de las empresas se han desarrollado a partir de los principios de Taylor (s. XIX) de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones, enmarcados en un organigrama jerárquico.

Se trata de organizaciones “verticales” (o “piramidales”) que responden a una agregación de funciones (**organización funcional**):

- La organización se presenta como una agregación de departamentos que funcionan autónomamente.
- La dirección establece objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento.
- La suma de los logros parciales de los departamentos da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización.
- La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama las casillas representan departamentos y define claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando).

---

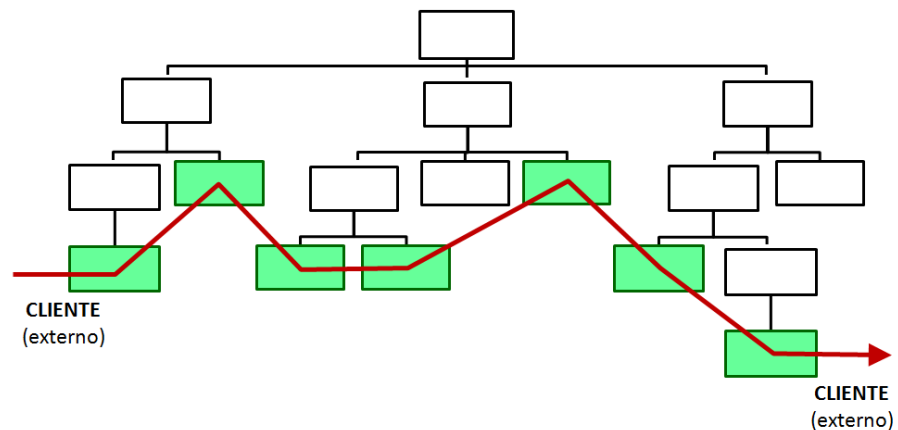
La organización funcional no está claramente enfocada a atender las necesidades y expectativas del cliente.



La organización funcional tiene varios **inconvenientes**:

- La atención y satisfacción de los clientes de la empresa (clientes externos) acaba teniendo una importancia secundaria (fuera de los departamentos y personas que tienen el objetivo de atenderlos). Cada persona o “pieza” de la organización pone su empeño en atender y satisfacer a su superior jerárquico que es el que puede procurar su promoción profesional y económica. Se olvida la acertada frase de Henry Ford: “El empresario no paga los sueldos. El empresario solo gestiona el dinero. El cliente es quien paga los sueldos”, y se puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa.
- El establecimiento de objetivos departamentales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con los objetivos globales de la empresa.
- La independencia y autonomía de los departamentos no favorece el trabajo en equipo. El trabajo fluye de unos departamentos a otros, pero del destinatario interno del trabajo no se le concibe como un “cliente”, al que hay que atender sus necesidades y deseos.
- Fallos en el intercambio de materiales, productos semi-elaborados e información entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, etc.).
- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor ni al cliente ni a la propia empresa, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección impositivo en vez de participativo.

La organización funcional no promueve la implicación y motivación de los trabajadores.



*Flujo de los procesos operativos en una Organización Funcional*

En la Organización Funcional también existen procesos, es decir, el trabajo fluye entre actividades y personas de diferentes departamentos, hasta que los productos finales llegan a los clientes. Pero en este modelo de gestión, los procesos no están ni definidos ni gestionados, lo que propicia variabilidad, ineficacias e ineficiencias en los mismos, que acaban repercutiendo en la satisfacción de los clientes y en los resultados de la empresa.

#### 4 La Gestión por Procesos

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La **gestión por procesos** (*Business Process Management, BPM*) es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de una empresa para cumplir con la estrategia y objetivos del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La **gestión por procesos** percibe la organización como un **sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente**. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

Con la **gestión por procesos** se pretende:

- Reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente.

La organización funcional no promueve la implicación y motivación de los trabajadores.

- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades o tareas.
- Optimizar el empleo de los recursos.
- Mejorar continuamente las actividades desarrolladas.

Todo ello acaba incidiendo en una mayor calidad, reducción de los plazos de entrega y costes más bajos.

En la gestión por procesos es muy importante una **visión sistémica**, es decir, no “ver” las partes aisladamente sino integradas en un todo, porque las partes o procesos, interaccionan entre sí, de tal manera que un cambio en un proceso puede afectar a otro u otros procesos, incluso a toda la organización. Por ello es muy importante el **trabajo en equipo**, no sólo dentro de cada proceso, sino además entre ellos.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica permite el aumento de la productividad y la mejora en variables claves, como por ejemplo, la **calidad**, el **tiempo** o plazos y el **coste**.

El siguiente cuadro compara resumidamente la Organización Funcional con la Gestión por Procesos:

| ORGANIZACIÓN FUNCIONAL                                                          | GESTIÓN POR PROCESOS                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Visión y funcionamiento vertical.                                               | Visión y funcionamiento horizontal.                                            |
| Enfoque a la línea jerárquica.                                                  | Enfoque al cliente externo.                                                    |
| La línea jerárquica ejerce su poder personal sobre recursos humanos y técnicos. | Los recursos humanos y técnicos se utilizan para aportar valor a los clientes. |
| Las actividades se encuadran en los departamentos (compartimentación).          | Las actividades se estructuran en procesos (eliminación de barreras).          |
| El organigrama es visible.                                                      | Los procesos son más esotéricos.                                               |
| No hay responsabilidad de los procesos.                                         | Existen responsabilidades para cada proceso.                                   |

El cliente ve la jerarquía.

El cliente ve el proceso horizontalmente.

#### 4.1 Establecimiento de una gestión por procesos

Describir la empresa como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión. Los pasos para establecer una gestión por procesos son:

1. Establecer el concepto de empresa que se desea (Visión, Misión y Valores).
2. Identificar los clientes y sus necesidades.
3. Definir los productos (artículos o servicios).
4. Identificar y clasificar los procesos (estratégicos, operativos o de apoyo).
5. Desarrollar el mapa de procesos.
6. Definir y describir los procesos (misión, ámbito, entradas, salidas, objetivos, recursos, procedimientos, responsables, sistemas de medida).
7. Elaborar los diagramas de flujo de los procesos.
8. Establecer mecanismos de medición (indicadores y cuadro de mando) para evaluar la eficacia y eficiencia de la organización y sus procesos.
9. Establecer planes de actuación y mejora a corto, medio y largo plazo (mejora continua de la organización, y de los procesos y sus interrelaciones).

Para establecer una gestión por procesos hay que comenzar por establecer la Visión, Misión y Valores de la empresa.

En algunas empresas conviven la organización jerárquica vertical y la organización por procesos horizontal (organizaciones matriciales). Esto supone que cada empleado a menos tiene dos mandos directos. Cada una de estas dos vías de gestión está destinada a cometidos diferentes y teóricamente no deben chocar entre ellas. En la práctica, sin embargo, la cohabitación de los dos modelos de gestión es complicada y fácilmente se producen problemas por intereses contrapuestos.

#### La mejora de las empresas en la gestión por procesos

La **mejora de los procesos** es una parte de la gestión de los procesos, cuya finalidad es la mejora de las metas que debe alcanzar.

Frente a una gestión cualitativa sustentada en intuiciones o creencias (cómo la dirección cree que es la organización y cómo la dirección cree que debería ser la organización) se contrapone la gestión mediante datos. Un sistema de indicadores proporciona a la dirección datos concretos sobre cómo funciona la organización en un determinado momento, y permite establecer objetivos cuantificables que pueden ser contrastados en el tiempo.

Un sistema de indicadores (KPI) o **cuadro de mando** de una empresa consta de **indicadores de resultados y de indicadores de procesos**.

En los indicadores de resultados de la empresa están:

- Indicadores de **resultados económicos** del negocio.
- Indicadores de **satisfacción de los clientes** finales.
- Indicadores de **satisfacción del personal** de la organización.
- Indicadores de **impacto en la sociedad**.

Las empresas recurren a diferentes técnicas para la mejora de sus procesos:

- La realización de proyectos de mejora siguiendo la filosofía la **mejora continua**. Esto es, realizar de forma continua pequeñas mejoras en el proceso, bien a través de los objetivos que periódicamente se establecen para cada proceso, bien mediante equipos de mejora.
- El empleo del **benchmarking** (análisis comparativos de lo que hacen otros para conocer las debilidades propias y adoptar aquellas características que mejoren los procesos propios).
- El **rediseño de los procesos**.
- La **reingeniería de los procesos** (denominada también “nuevo diseño” o “innovación del proceso”).

El empleo de cada una de estas técnicas depende de la necesidad que tenga la organización con respecto al proceso que debe mejorar.

### **Mejora continua de los procesos**

En el enfoque sobre procesos, la mejora continua parte del principio de que cualquier actividad puede mejorarse si se planifica sistemáticamente su mejora, se comprende la práctica existente, se planifican las soluciones y se ponen en práctica, se analizan los resultados y sus causas, y se comienza el ciclo de nuevo.

---

Los indicadores de una empresa comprenden indicadores de resultados e indicadores de procesos.

Todas las empresas responden, en el fondo, al modelo de un proceso (un gran proceso en este caso, o **macroproceso**): están definidas su visión, misión y objetivos, sus entradas y salidas, los recursos necesarios, sus “propietarios” y sus indicadores de medida. Su proceso de mejora continua es equiparable al visto para los procesos.

Por otra parte, la empresa como macroproceso, se puede descomponer en procesos, y éstos en subprocesos, y la suma de las mejoras de los subprocesos y procesos (todas ellas acorde con la misión y objetivos de cada proceso, y éstos con la misión y objetivos de la organización) componen las mejoras de procesos de la empresa.

### **Rediseño de los procesos**

Los propósitos del rediseño de los procesos pueden ser:

- Desarrollo de mejoras.
- Eliminación de problemas sobre la calidad y fiabilidad.
- Eliminación de actividades u operaciones obsoletas.

A partir de las anteriores actividades, se continúa con las siguientes actividades de ensayo de la efectividad del proceso rediseñado, la preparación para el proceso de producción, y la gestión del proceso de desarrollo del servicio.

En el rediseño de un proceso hay que realizar las siguientes actividades:

1. Documentar el proceso actual.
2. Identificar las deficiencias en el flujo actual, que impide la eficacia o eficiencia del proceso.
3. Analizar las causas "raíces" de las deficiencias (diagrama de causa y efecto, y análisis y resolución de problemas).
4. Redefinir las metas del proceso para pasar de como es actualmente a como debería ser.
5. Diseñar las actividades de la nueva concepción del proceso.
6. Establecer los nuevos indicadores y controles del proceso rediseñado.
7. Presentar el rediseño del proceso y justificar las mejoras que aporta para su aprobación por la dirección.
8. Desarrollar un plan de implantación.

---

Una empresa puede considerarse un macroproceso con su misión y objetivos, entradas y salidas, recursos, procedimientos, propietario e indicadores de control y mejora.

### **Reingeniería de procesos**

Fue ideada por Michael Hammer y James Champy en 1993 y recogida en su libro *“Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution”*: *“Se deberá analizar desde cero (o desde la raíz) todos los procesos de la empresa buscando, más que la simple mejora, un cambio profundo, con el fin de despojar a los procesos de todo aquello que no añade valor”*.

Es la técnica más radical y es como si se diseñara por primera vez el proceso y la estructura que lo soporta. El objetivo de la reingeniería es diseñar un proceso ideal y toma la ventaja de los agentes facilitadores más modernos (tecnología, mecanización, etc.).

Cuando se aplica correctamente es capaz de alcanzar alta cota de mejora (por ejemplo reducciones del coste y el ciclo de tiempo entre un 60-90%, y de la tasa de errores entre un 40-70%), pero es la técnica más costosa, la que más tiempo requiere y la que más riesgo asume. Técnicamente incluye las 4 fases siguientes:

- Análisis de qué es lo mejor (establecimiento de la visión del proceso).
- Qué debe ser hecho desde la entrada hasta el suministro del producto o salida.
- Simulación del proceso.
- Ensayo piloto del nuevo proceso.

## **5 Conclusiones**

La **Organización Funcional** tradicional no es la más adecuada para asegurar una adecuada atención a las necesidades y expectativas de los clientes, y para optimizar la eficacia y eficiencia en la empresa.

La **Gestión por Procesos** es una alternativa de gestión empresarial para dar respuesta a las deficiencias de la Organización Funcional.

La base de la gestión por procesos es el **proceso**, que se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman unas entradas en salidas deseadas, añadiendo valor. Estas actividades tienen un orden o secuencia.

La reingeniería de procesos es una forma especial de mejora de los procesos a través de un cambio radical, en vez de un cambio gradual.

**La empresa**, que en el fondo se puede considerar como un gran proceso o macroproceso, se estructura en procesos a través de los cuales fluye el trabajo y se atienden las necesidades y deseos de los clientes.

Para **definir los procesos** es necesario determinar su **misión** y **objetivos**, sus **entradas** con sus proveedores y sus **salidas** con sus clientes (internos o externos), los **recursos** que requiere (materiales, medios y personas), las metodologías de trabajo o **procedimientos**, sus “propietarios” o responsables, y los **indicadores** y medidas necesarios para su control y **mejora**.

Los procesos pueden ser de tres tipos: **estratégicos, operativos y de apoyo**.

El **mapa de procesos** es un diagrama que muestra la estructura de la empresa, representando todos los procesos que la forman y sus relaciones.

Para conocer en detalle la estructura de los procesos resulta muy útil la representación gráfica del flujo de mismo mediante los **diagramas de flujo**.

Los procesos deben mejorarse continuamente para que resulten más competitivos. En la mejora de los procesos debe implicarse a todos sus miembros.

La **mejora de los procesos** debe hacerse a partir del análisis de datos reales, de ahí la importancia de establecer **indicadores** de medida para evaluar la variabilidad, eficacia y eficiencia de los procesos.

Cuando los procesos requieren mejoras profundas se recurre a su **rediseño** e incluso a la **reingeniería de procesos**.

## 6 Referencias Bibliográficas

- Amordazarían, M. (1999): La gestión por procesos. España, Editorial Mondragón Corporación Corporativa.
- Beltrán Sanz, Jaime; Carmona Calvo, Miguel A.; Carrasco Pérez, Remigio; Rivas Zapata, Miguel Ángel; Tejedor Panchón, Fernando (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología.
- Berger, Cedric; Guillard, Serge (2001). Descripción gráfica de los procesos. AENOR.

- Bravo Carrasco, Juan (2008). Gestión de procesos. Santiago de Chile, Editorial Evolución S.A.
- Harrington, H. James (1998). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edit. Mc Graw-Hill.
- Hammer, Michael; Champy, James (1993). Reingeniería de la empresa. Edit. Parramón.
- Hoyle, David; Thompson, John (2002). Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos. Madrid, AENOR.
- Ibarzabal Aramberri, Eugenio (4ª edición – 2011). La pasión de mejorar. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- ISO/TC 176/SC2. ISO/TC 176/SC 2/N1289. The process approach in ISO 9001:2015. International Organization for Standardization ([www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)).
- Morries, Daniel; Brandon, Joel (1995). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Edit. Mac Graw Hill
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión por procesos. ESIC Editorial.
- Trischler, William E. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Zaratiegui, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. Vol. VI.