

GESTION POR PROCESOS

Al analizar una Organización para orientarla hacia la Gestión por Procesos se debe transitar básicamente por las siguientes etapas:

1. **Identificación de procesos:** Lista de actividades. Subprocesos. Lista de los procesos.
2. **Identificación de los procesos claves y los procesos de apoyo:** Objetivos estratégicos del negocio. Matriz de priorización de los procesos. Lista de procesos claves y procesos de apoyo.
3. **Confección de las fichas de los procesos identificados:** Entradas. Proveedores. Descripción del proceso. Procedimientos utilizados. Recursos. Indicadores de gestión. Procesos relacionados. Salidas. Clientes.
4. **Graficación del mapa de procesos del negocio:** Secuencia de los procesos de acuerdo al diagrama seleccionado-
5. **Confección del cuadro de mando:** Indicadores agrupados de acuerdo a los grupos de interés: clientes, accionistas, personal, sociedad y proveedores.

Conceptos teóricos

¿Por qué la gestión por procesos? ¿Qué fuerza está impulsando a las organizaciones a gestionarse por procesos?

La respuesta podría resumirse en que las empresas son tan eficientes como los son sus procesos.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos.

Definiciones:

Proceso: Es un conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, generando un valor añadido. Estos elementos de entrada pueden ser materiales o información, al igual que la salida.

Proceso clave: son aquellos procesos extraídos del universo de procesos de la organización, que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Proceso de apoyo: son el resto de los procesos del universo de procesos del negocio, que deben existir para apoyo o sustentación de los procesos claves.

Actividad: es la suma de tareas, cuya secuencia ordenada da como resultado un subproceso o un proceso. Generalmente se pueden describir mediante procedimientos documentados.

Ficha de Proceso

Al definir un proceso deben quedar perfectamente determinados los conceptos que se muestran en el siguiente cuadro, y que puede identificarse como la **Ficha del Proceso**:

Nombre del proceso:

Responsable:

<u>Entradas</u>	Materiales:
	Información:
Proveedores:	
Descripción del proceso:	
Procedimientos utilizados:	
Recursos:	
Indicadores de gestión:	
Procesos relacionados	
<u>Salidas</u>	Materiales:
	Información:
Clientes:	

Cada proceso definido en la organización debe tener su correspondiente ficha. Los conceptos desarrollados en esta ficha de l proceso son:

Nombre del proceso: El nombre asignado al proceso debe ser de fácil comprensión para la organización y sugerente de las actividades que incluye.

Responsable: Cada proceso debe tener asignado un responsable, una persona física con la autoridad suficiente para manejarlo.

Entradas: Se refiere a los elementos que ingresan para ser transformados mediante el proceso. Pueden ser materiales y/o información.

Proveedores: Se nombran aquí los proveedores de las entradas al proceso.

Descripción del proceso: Se describen las actividades y subprocesos que componen el proceso en sí.

Procedimientos utilizados: Se nombran todos los procedimientos que documenten la forma de realizar las actividades del proceso.

Recursos: Breve descripción de los recursos físicos y humanos que se requieren para realizar el proceso.

Indicadores de gestión: Se indican los datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución del proceso, y que servirán fundamentalmente para gestionarlo.

Procesos relacionados: Conviene indicar en la ficha los procesos directamente conectados con el proceso en cuestión, y que forman parte del mapa de procesos de la organización.

Salidas: Se refiere a los elementos que salen del proceso una vez transformados por él y que han incorporado el valor agregado que da el proceso. También pueden ser materiales y/o información.

Clientes: Se nombran los clientes de los productos o servicios del proceso. Pueden ser internos, o sea de la propia organización, o externos, vale decir otras organizaciones.

Determinación de los procesos:

En esta fase se listarán todos los procesos, subprocesos y actividades comprendidos, que se desarrollan en el negocio, de acuerdo a las siguientes premisas:

- Elección del nombre del proceso, de manera que sea representativo conceptualmente de las actividades involucradas.
- La totalidad de las actividades que se desarrollan en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.
- El número adecuado de los procesos listados debe oscilar entre los 10 y 25, dependiendo del tipo de empresa.
- Si existen antecedentes de sectores afines, es importante tomarlos como referencia.

Un ejemplo de proceso y actividades podría ser:

PROCESO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
Gestión del personal	Planificación de las necesidades. Selección de personal. Inducción. Capacitación. Remuneraciones. Promociones. Reconocimientos. Evaluación de desempeño. Evaluación de potencial. Gestión de equipos. Satisfacción del personal.

Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la organización, se debe realizar la identificación de los procesos claves. Un método subjetivo, pero eficaz, para realizar esta priorización, valoriza los siguientes aspectos en forma de matriz:

Impacto del proceso: Tiene en cuenta la involucración del proceso en los objetivos estratégicos y/o metas. La correlación es: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos), baja (1 punto), nada (no califica).

Repercusión en el cliente: si bien este aspecto puede estar considerado en algunos de los objetivos estratégicos, se le asigna un peso especial. Básicamente se considera las consecuencias que un posible rediseño del proceso tendría en el cliente. La correlación será de escala similar a la anterior: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos), baja (1 punto), nada (no califica).

Al construir la matriz, los puntajes asignados por objetivo estratégico se suman para dar el impacto proceso. Este valor, multiplicado por el puntaje asignado en repercusión en el cliente, da el puntaje total del proceso. A partir de aquí será necesario establecer el puntaje de corte, por encima del cual quedarán ubicados los procesos claves, y por debajo del cual estarán listados los procesos de apoyo del negocio.

Ejemplo de matriz de priorización de procesos:

PROCESOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	IMPACTO PROCESO	REPERCUSION CLIENTE	TOTAL
Proceso 1		10	5	5	5		25	10	250
Proceso 2	10		10		10		30	10	300
Proceso 3	1	5	10	10			26	10	260
Proceso 4	5	5	5	5	10		30	5	150
Proceso 5		10	10	5			25	5	125
Proceso 6	5	10	10	5	5	5	40	10	400
Proceso 7	5	5	1	5	1	10	27	10	270
Proceso 8		5	5		5		15	5	75
Proceso 9	5	10	10	5	5		35	10	350

Selección de los procesos claves: Una vez calculado el puntaje de todos los procesos definidos mediante la matriz anterior, y teniendo en cuenta las características del negocio, se establece un puntaje de corte, por encima del cual se sitúan los procesos claves, y por debajo del cual quedan listados los procesos de apoyo. Por ejemplo, si en el caso anterior este puntaje de corte fuera 300, se tendrían 3 procesos claves y 6 de apoyo.

Nominación del responsable del proceso

En esta etapa el Equipo de Dirección nombra a los propietarios o responsables de cada proceso, delegando en ellos el desarrollo de las etapas posteriores.

La selección de estas personas es fundamental para el éxito del proyecto, los que deberán contar con el apoyo total del Equipo de Dirección. Se recomienda nominar personas reconocidas y con cierta jerarquía dentro de la organización.

Indicadores

Los procesos deben tener indicadores para analizar su gestión y poder mejorar. La premisa fundamental que lo fundamenta es: **lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.**

¿Para que sirven los indicadores del proceso?:

- ✓ Para interpretar lo que está ocurriendo
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se escapan de los límites establecidos
- ✓ Para definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- ✓ Para planificar actividades ante nuevas necesidades.

¿Cómo se identifican los indicadores adecuados del proceso?

Básicamente respondiendo a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Dónde es conveniente medir?
- ✓ ¿Cuándo hay que medir y con qué frecuencia?
- ✓ ¿Quién debe medir?
- ✓ ¿Cómo se debe medir?
- ✓ ¿Cómo se van a difundir los resultados? ¿A quiénes deben llegar?
- ✓ ¿Quién y con qué frecuencia se van a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez identificados los indicadores es necesario establecer metas desafiantes y coherentes con los objetivos estratégicos del negocio.

Es conveniente llevar estos datos a un panel de control para su seguimiento.