

GESTIÓN POR PROCESOS: LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS, CLAVE EN EL CAMINO HACIA EL ÉXITO



Reconocer la importancia del enfoque basado en los procesos de los Sistemas de Gestión de la Calidad como elemento clave en el camino hacia el éxito.

01

Proceso: concepto y sus elementos

02

Tipos de procesos

03

Comprensión del enfoque basado en procesos

04

Conceptos relacionados con procesos

05

¿Qué es la gestión de procesos?

06

Beneficios que ofrece una orientación a procesos





¿Sabías que una organización orientada a procesos se organiza de acuerdo con los procesos o líneas de productos?

En este tema vamos hablar sobre su marco conceptual, elementos, tipos y otros tópicos de interés. La organización se enfoca en los procesos de negocios clave que debe realizar perfectamente bien, con el propósito de obtener, satisfacer y retener a sus clientes y demás partes interesadas.

Las organizaciones bajo este enfoque son flexibles por naturaleza. En este sentido, los individuos suman esfuerzos para completar un proceso total más que una actividad en particular.

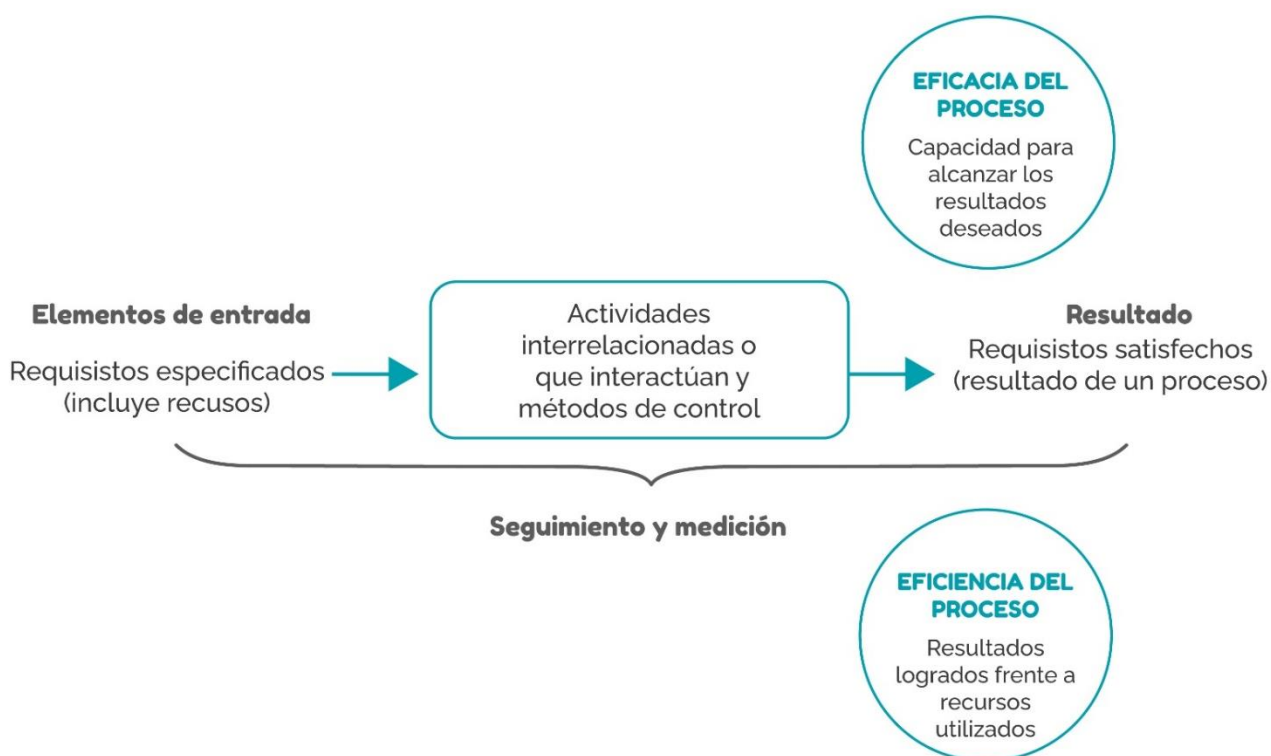


01 Proceso: concepto y sus elementos

"Se denomina proceso a un conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman las entradas en resultados (productos o servicios)" (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2).

Los **procesos** poseen unos elementos en su estructura que son necesarios definirlos, para conocer con mayor profundidad el concepto de proceso en una organización. Como se puede ver en la siguiente figura, son cuatro componentes principales:

Veamos un proceso genérico:



Fuente: Extraída de Slideshare

La Norma ISO 9001:2015 define **proceso** como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto".

Con esta definición se puede deducir que el enfoque basado en procesos recalca cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando que dichas actividades deben permitir una transformación de unos elementos de entrada en elementos de salida, aportando un valor añadido para el cliente y partes interesadas, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.



Las entradas y los resultados esperados pueden ser tangibles (como el equipamiento, los materiales o los componentes) o intangibles (como la energía o la información). Los resultados pueden también ser involuntarios, como los desechos o la contaminación.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos a la empresa), con **necesidades** y expectativas sobre el proceso, quienes definen los resultados deseados de este. Un sistema debe ser utilizado para recolectar datos que proporcionen información sobre el rendimiento del proceso, que luego debe ser analizado para determinar si hay necesidad de tomar acciones correctivas o mejoramientos.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos), que son afectados por el proceso y quienes definen los **resultados** requeridos, de acuerdo con sus necesidades y expectativas.



El sistema recopila datos, los cuales pueden analizarse para proveer información sobre el desempeño del proceso y determinar la necesidad de acciones correctivas o de mejora. Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de calidad de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización. La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.



El enfoque a procesos conduce a una organización hacia una serie de **actuaciones**, tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

La organización, al poder realizar un control continuo sobre sus procesos de manera individual y sus vínculos dentro del sistema de proceso (incluyendo su combinaciones e interacciones), puede conocer los resultados obtenidos por cada uno de los procesos y cómo ellos contribuyen al **logro de los objetivos** globales de la organización; así mismo, llevar a cabo el análisis de los resultados (tendencia), con el fin de centrarse y priorizar las oportunidades de mejoras.

02 Tipos de procesos

Dentro de una organización, y en los SGC, podemos identificar los siguientes tipos:

Procesos de la estrategia o estratégicos

Son el conjunto de procesos que orientan sobre la dirección de la organización y que sirven de guía para todas las decisiones importantes, asociadas al Sistema de Gestión de la Calidad. Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, adecuándose a las necesidades y expectativas de los clientes. Suelen ser realizados por la dirección o por otras entidades, generalmente en el largo plazo. Permiten llevar adelante la organización y están en relación muy directa con la misión/visión de la misma. Involucran a personal de primer nivel.

Procesos misceláneos, claves u operativos

Corresponden a la razón de existir de la organización y satisfacen necesidades concretas de los destinatarios de la misión, a través de los productos o servicios que ofrecen. Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Se relacionan con las actividades que generan mayor valor añadido y, por tanto, tienen mayor impacto sobre la satisfacción del cliente. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Procesos de apoyo

Se denominan también procesos de soporte y tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos de la misión. También ayudan a cumplir con las restricciones que surgen de la interacción con grupos de interés, diferentes a los destinatarios de la misión. Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones, además de apoyar a los procesos operativos.

Tipos de procesos



Fuente.: Extraída de Gestión-Calidad

03 Comprensión del enfoque basado en procesos

ISO 9001:2015 establece el enfoque basado en procesos como uno de los principios básicos en los que se sustenta la **gestión de la calidad**. Para esta norma de carácter internacional, la gestión por procesos es imprescindible para alcanzar la calidad, pues permite conseguir resultados más eficaces y eficientes, al comprender mejor el desarrollo de cada proceso.

Un enfoque basado en procesos es una forma poderosa de organizar y gestionar actividades para generar valor para el cliente y otras partes interesadas.



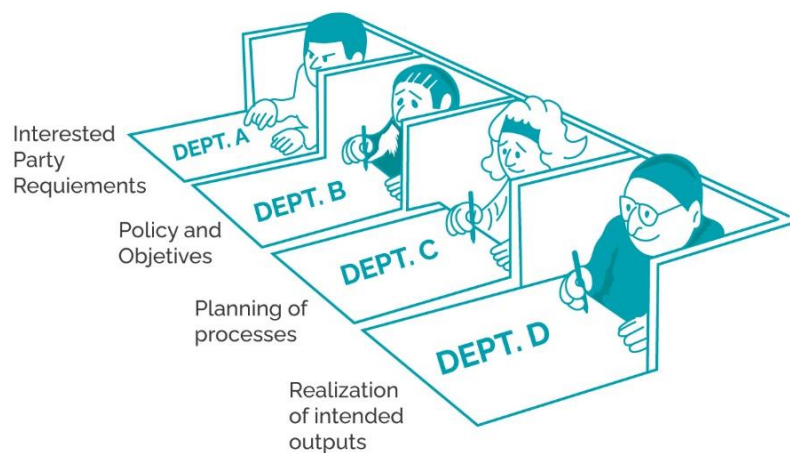
Las organizaciones en general están estructuradas dentro de una jerarquía de unidades funcionales y normalmente están gestionadas de forma vertical, por lo que la responsabilidad por los resultados esperados se divide entre las unidades funcionales. El cliente final y las otras partes interesadas no siempre son visibles para todos los involucrados.



En consecuencia, a los problemas que ocurren en el límite de la interfaz se les da menos prioridad que a los objetivos a corto plazo de las unidades.

Esto conduce a poca o ninguna mejora para la parte interesada, ya que las acciones suelen centrarse en las funciones, en lugar de en el resultado previsto. La figura a continuación muestra los beneficios de la gestión por procesos para las organizaciones.

Enfoque vertical

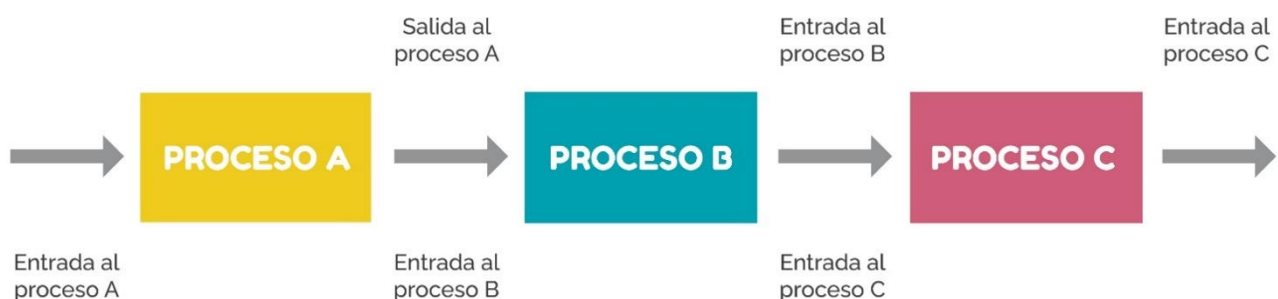


Enfoque basado en procesos



Fuente: beneficios de la gestión de procesos. Extraída de Scielo.

El enfoque a procesos permite una clara orientación hacia el cliente, el cual juega un papel fundamental en el establecimiento de requisitos, como elementos de entrada al Sistema de Gestión de la Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.



Nota: Procesos. Extraída de IGC Certificación Global

Las **entradas** de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos, y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos, tal como lo apreciamos en el gráfico anterior. Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

Un proceso en el cual la conformidad de la salida resultante no pueda validarse de manera fácil o económica, con frecuencia se le denomina proceso especial.

04 Conceptos relacionados con procesos

Existen cinco conceptos que como estudiante debes aprender en relación con los procesos. Los mismos son:

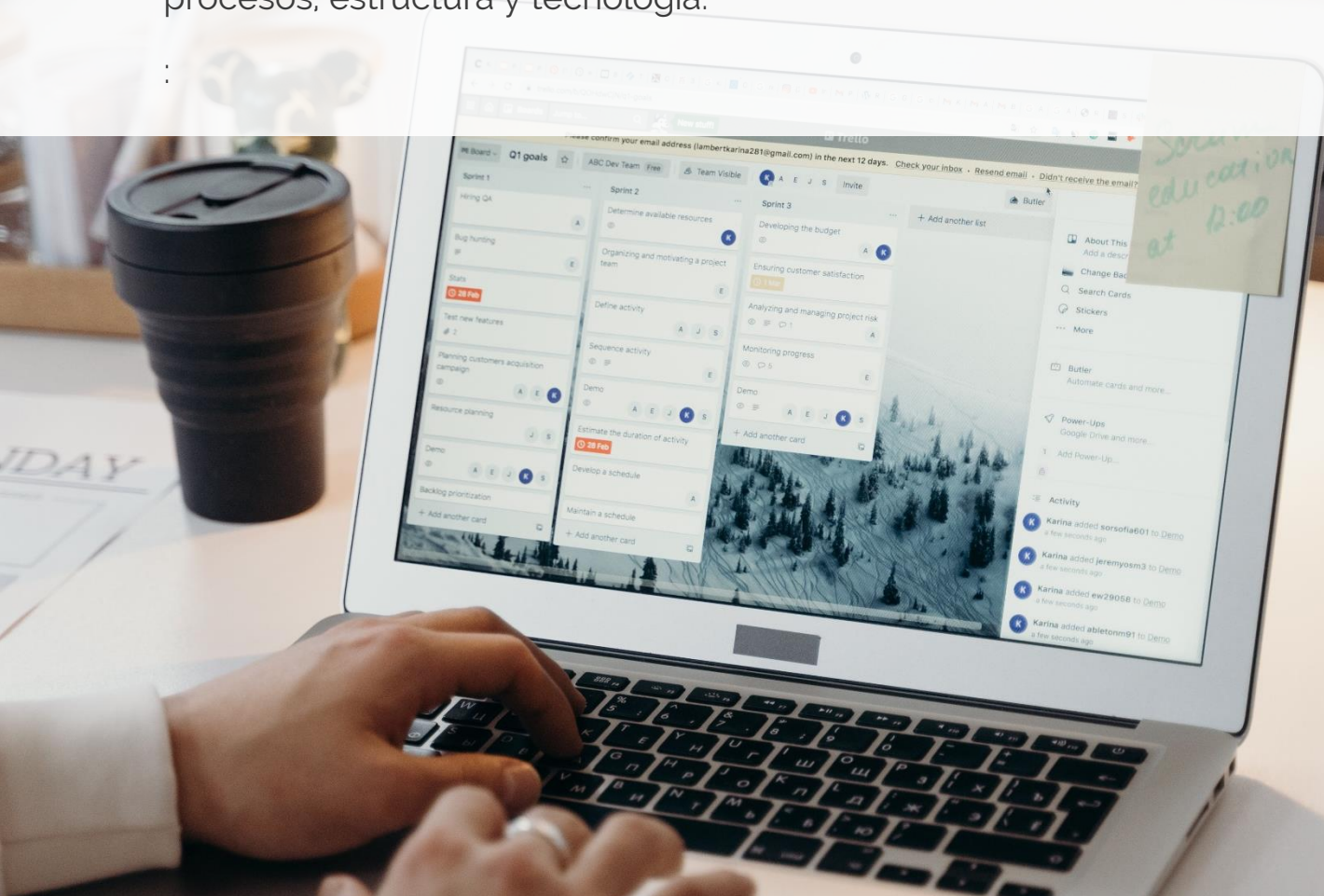
- Tarea: es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica).
- Procedimiento: se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle.
- Regla: es parte de un reglamento interno.
- Norma: es una **estandarización** con el medio, con mayor o menor grado de obligatoriedad.
- Cliente: aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos.



05 ¿Qué es la gestión de procesos?

Es una forma sistémica que permite identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa, con el objeto de cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes y partes interesadas.

Las organizaciones que llevan a cabo la gestión de procesos, con base en la visión sistémica, apoya el aumento de la productividad y el control de gestión de la empresa para mejorar en las variables clave, tales como tiempo, calidad y costo. Permitiendo identificar, medir, describir y relacionar los procesos hacia la mejora continua, tomando en cuenta la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.



- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y a las otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.



Las organizaciones necesitan desmenuzar los **procesos** y valorar las actividades, tanto de manera individual como en su conjunto, para conocer y determinar los elementos de entrada y salida, la interacción entre procesos, los recursos necesarios, los posibles riesgos o las oportunidades de mejora, entre otros factores.

Gracias a esta información, las empresas podrán mantener y mejorar los procesos necesarios y eliminar aquellos otros que no lo sean, siempre teniendo presente la perspectiva del **cliente**, sus necesidades y valoraciones y la de los grupos de interés. También los modelos de gestión de la Calidad Total, como el modelo EFQM, promueven la adopción de esta perspectiva.



Este modelo de excelencia empresarial, igual que la norma ISO, considera que este enfoque es uno de los más eficaces para añadir valor, promover la mejora continua y alcanzar los objetivos estratégicos, encaminados a satisfacer al cliente y a los grupos de interés.

La implementación de este enfoque proporcionará a la empresa una serie de **ventajas**:

- Mejora de la marca: Los productos y servicios ganan en posicionamiento.
- Contribuye al afianzamiento de la compañía en el mercado.
- Genera confianza entre los clientes.
- Permite la proyección del producto a otros mercados y públicos.
- Aumenta el grado de satisfacción de los consumidores.
- Mejora el vínculo con los clientes: Necesidades, dudas, expectativas, etc.
- La empresa adopta un estado de mejora continua.
- Promueve la motivación del personal involucrado en los proyectos.
- Optimiza los recursos, humanos y técnicos, con los que cuenta la empresa.

No obstante, para desarrollar la mejora de los procesos se requieren una serie de pasos que faciliten el continuo perfeccionamiento de las tareas y actividades que los componen. Uno de los modelos más eficaces para desarrollar este sistema de mejora continua es el Círculo de Deming o Ciclo PDCA (PHVA en castellano).

A través de este método, estructurado en **cuatro fases** cíclicas, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, se establecen una serie de actuaciones que facilitan la mejora de los procesos.

En la primera de las etapas, la planificación, se diseñan las estrategias que se llevan a cabo a lo largo de la segunda fase. Gracias al control se verifica si las modificaciones o mejoras introducidas son efectivas y, en caso afirmativo, el proceso se actualiza, incorporando esta nueva mejora y comenzando de nuevo el ciclo.

ISOTools (2015). *El futuro de la calidad*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/>

Anónimo (s.f.). *Procesos* [Imagen]. Recuperado de: <https://certificacionglobal.com/>

Anónimo (2016). *Tipos de procesos* [Imagen]. Recuperado de: <https://gestion-calidad.com/gestion-procesos>

Ríos, R. (2016). *Proceso genérico* [Imagen]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/RosarioRios/reingenieria-semana1>

Serrano, L. y Ortiz, N. (2012). *Beneficios de la gestión de procesos* [Imagen]. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400003

Has culminado la revisión del tema