

**ain**

**ASOCIACION  
DE LA INDUSTRIA  
NAVARRA**

31191 CORDOVILLA PAMPLONA  
TEL: 948 421 150. FAX: 948 421 100

calidad@ain.es



# Gestión por procesos

Con la colaboración de:



**Gobierno de Navarra**  
Departamento de Industria y Tecnología,  
Comercio y Trabajo

La edición y distribución de este folleto forma parte del Plan de Difusión de Calidad, promovido por el Departamento de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo del Gobierno de Navarra con la participación de la Fundación Navarra de Calidad, CETENSA y AIN.

Ilustraciones y edición: CIA y Compañía, diseñadores.

Fecha: Diciembre de 2002

Rev.: 0

**ain**

Descargado de [www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)



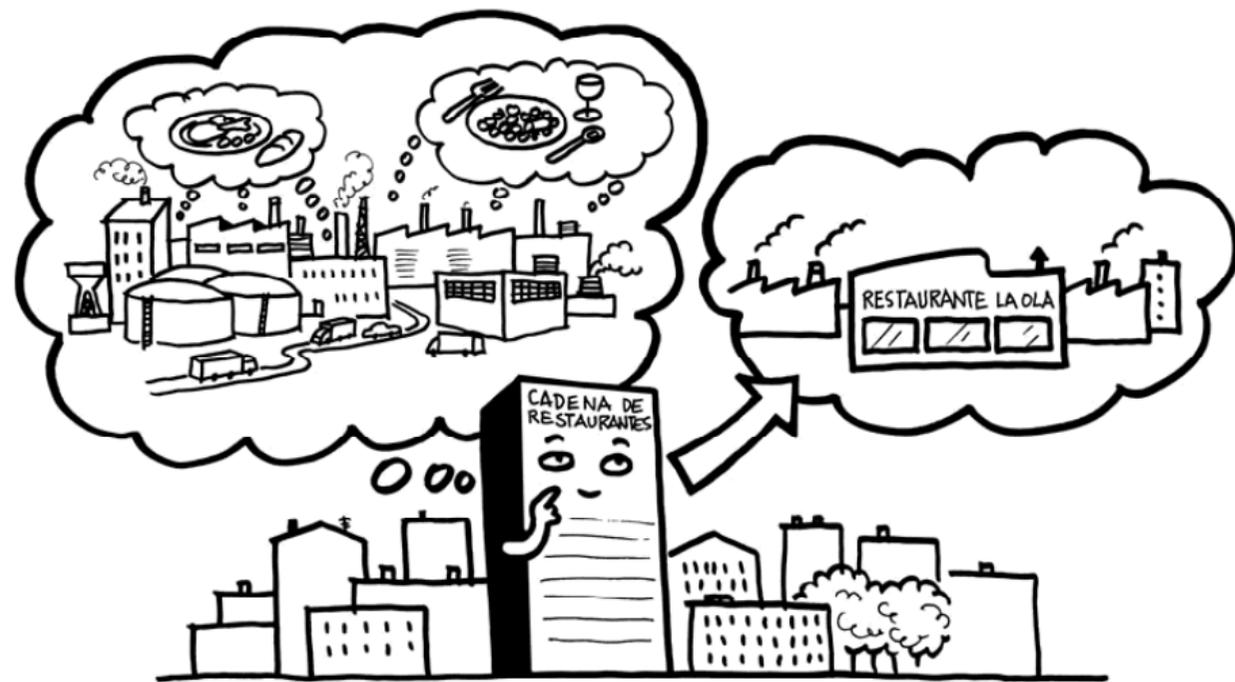
# Gestión por procesos

Realizado por:

**ain**



- 1 – Introducción
- 2 – Proceso
- 3 – Macroproceso / Tipos de proceso
- 4 – Definición del proceso
  - 4.1 – Promotor
  - 4.2 – Misión / objetivos
  - 4.3 – Propietario
  - 4.4 – Alcance / Límites
  - 4.5 – Salidas / Clientes
  - 4.6 – Entradas / Proveedores
  - 4.7 – Actividades / tareas
  - 4.8 – Indicadores
- 5 – Gestión del proceso
- 6 – Planificación del proceso
- 7 – Control del proceso
- 8 – Mejora del proceso
- 9 – Implantación gestión por procesos
- 10 – Reingeniería de proceso
- 11 – Ventajas de la gestión por procesos
  - Mi proceso



La organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos / servicios las necesidades de clientes. No hay que olvidar otros grupos de interés (pro - motores, empleados, proveedores, vecinos,...) cuyas expectativas también deben ser adecuada y equilibradamente satisfechas.

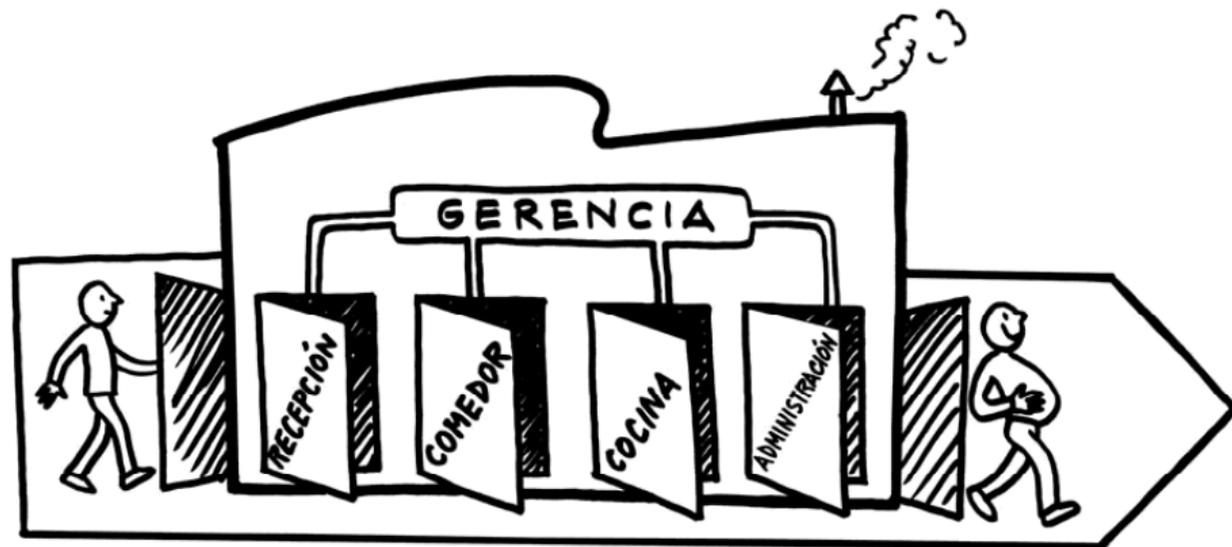
La organización debe escuchar y entender qué quieren sus clientes y , en función de sus requisitos, identificar y definir los procesos necesarios, para conseguir los objetivos establecidos.

Los referentes de gestión como ISO o EFQM incluyen, entre sus buenas prácticas o principios de excelencia, la gestión de las actividades por procesos.

Este manual está pensado para difundir los conceptos de gestión de procesos a todas las personas de la organización.

Las ilustraciones hacen referencia al proceso “Servicio de menú al cliente” de un restaurante de polígono industrial que sirve menús de trabajo y comidas a la carta.

Al final del manual se han incluido unas reflexiones que nos pueden ayudar a comprender cómo contribuimos a cada uno de los procesos en que participamos.



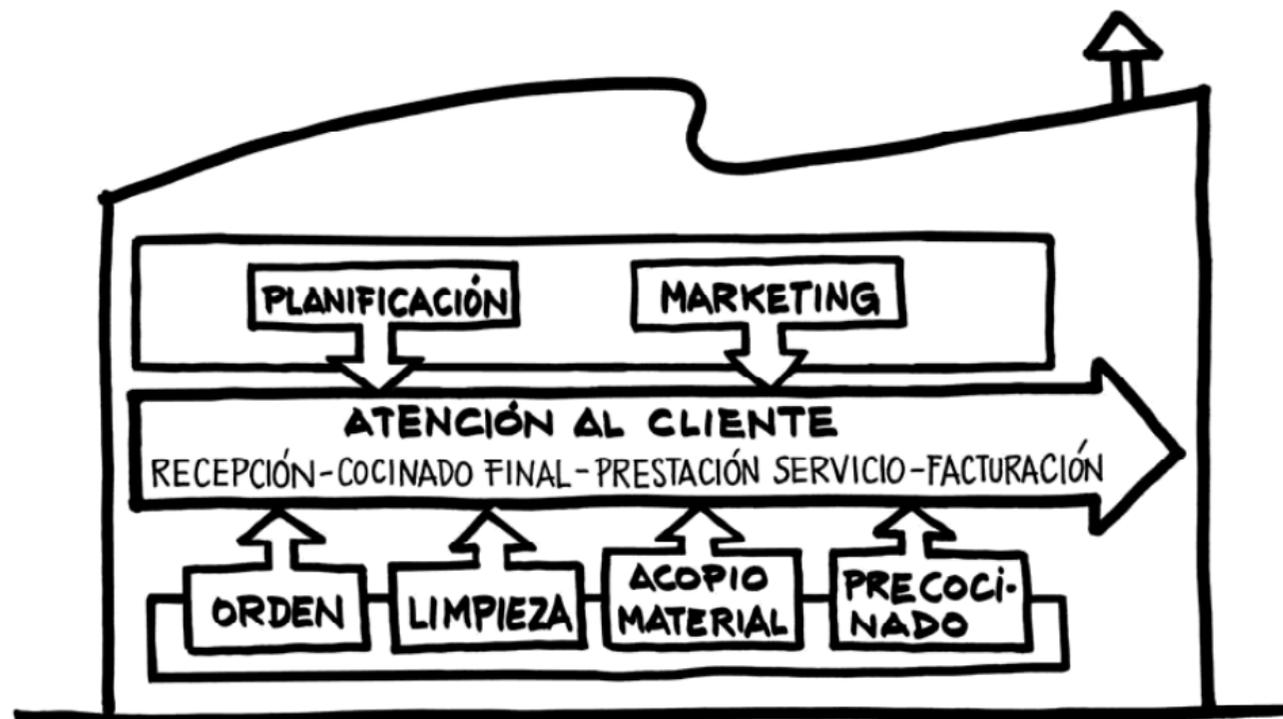
Se entiende por proceso al conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor añadido para unos clientes (internos y/o externos).

Una vez que la organización ha definido sus políticas y estrategias (mercado objetivo, qué actividades desarrollar, posicionamiento,...) y objetivos, necesita definir los procesos para conseguirlos.

En general, los procesos en los que se añade valor al cliente, atraviesan horizontalmente las organizaciones. Sin embargo, la organización se gestiona verticalmente, por áreas funcionales / departamentos y como consecuencia:

- Los esfuerzos se centran en la mejora de los resultados departamentales, no en la satisfacción del cliente o en los resultados globales.
- Nadie se siente responsable del proceso.
- Los plazos de ejecución se alargan.
- Hay conflictos de frontera entre las áreas implicadas en el proceso.
- ...

Algunas organizaciones se han planteado diseñar los procesos orientados al cliente y adecuar su estructura organizativa a dichos procesos para minimizar los problemas de una gestión funcional / departamental, es decir, gestionar por procesos.



Para el cliente, la organización es, en sí misma, un proceso (el macroproceso) del que obtiene unas prestaciones (producto o servicio) que satisfacen sus necesidades y expectativas. Para ello, la organización realiza múltiples actividades y tareas, agrupadas por procesos.

En algunos de estos procesos se produce el valor añadido para el cliente. Son los llamados procesos operativos o centrales y suelen suponer la mayor parte de la actividad de la organización.

Para llevar a cabo estos procesos, son necesarios recursos (personas, infraestructuras, financieros, de información,...) que son “proporcionados” por los procesos de apoyo (Recursos Humanos, Mantenimiento, Administración, Calidad,...).

Existen otros procesos, llamados de Dirección o Estratégicos, en los que se fija las directrices y objetivos para el resto de los procesos (Planificación estratégica, Marketing, Lanzamiento de Nuevos Productos,...).

La representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones constituye el mapa de procesos de la organización.



Definir un proceso es identificar sus elementos:

- Misión: ¿para qué? o ¿cuál es su razón de ser?.
- Propietario: ¿quién es el responsable de su gestión?.
- Alcance: ¿en qué casos es de aplicación?.
- Límites: ¿cuál es su inicio? ¿cuál es su final?.
- Clientes: ¿para quiénes desarrollamos las actividades?.
- Salidas: ¿qué se genera en el proceso para los clientes?.
- Entradas: ¿qué necesitamos para generar las salidas?.
- Proveedores: ¿quiénes nos suministran las entradas?.
- Actividades/tareas: ¿qué se hace en el proceso?.
- Indicadores: ¿cómo se miden los resultados y el rendimiento del proceso?.

Además, si se considera conveniente, se documenta cómo llevar a cabo las actividades y tareas en procedimientos e instrucciones.

No hay que olvidar otros dos elementos que, aunque ajenos al proceso, son fundamentales para su comprensión:

- Promotor: ¿quién decide que es necesario el proceso?.
- Directrices / objetivos: ¿qué criterios aplicar? ¿qué resultados conseguir?.



El promotor es quien decide que se ponga en marcha un proceso. Por regla general, es la Gerencia / Dirección, en los procesos de gestión de primer nivel; los Jefes de Departamento / Servicio en los de segundo nivel,...

Son funciones del promotor:

- Definir la misión del proceso.
- Definir directrices y objetivos a alcanzar.
- Asignar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Hacer el seguimiento del cumplimiento de planes y consecución de objetivos.
- Evaluar la adecuación y eficacia del proceso.
- ...



La Misión de un proceso es su razón de ser, aquello por lo que el promotor ha decidido ponerlo en marcha (resolver alguna necesidad de los clientes del proceso).

Las directrices son las estrategias y criterios establecidos por el promotor para orientar las actividades del proceso.

Los objetivos son los resultados que el promotor quiere alcanzar con el proceso. Deben ser fijados con el compromiso del propietario.

Para medir el progreso hacia la consecución de los objetivos, el propietario debe incluir en sus indicadores aquellos representativos de estos objetivos.

*Ejemplo Proceso "Servicio de menú al cliente":*

- *Promotor: responsable del Restaurante.*
- *Misión: servir menús a los clientes.*
- *Objetivos: nº de servicios/ día.*



Propietario de un proceso es la persona designada por el promotor como responsable de su gestión.

Son funciones del propietario:

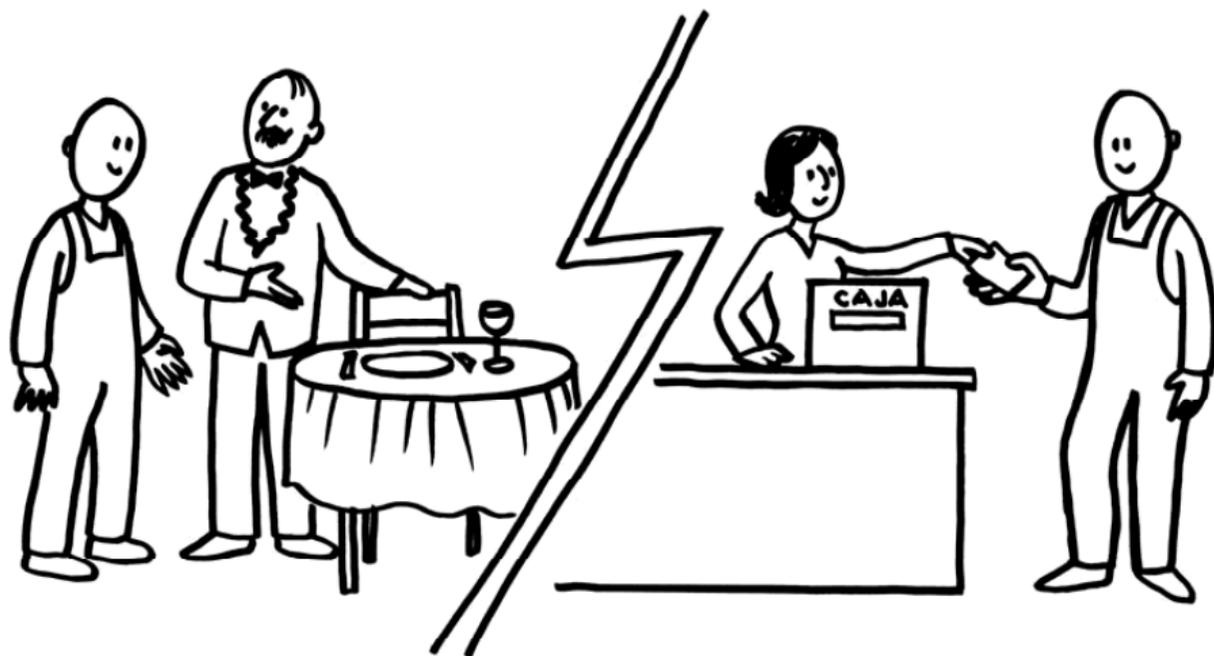
- Planificar (definir tareas y asignar responsabilidades).
- Definir cómo hay que llevar a cabo las actividades.
- Comprobar que las actividades se llevan a cabo según lo establecido.
- Analizar los resultados y definir acciones correctivas.
- Informar al promotor de los resultados obtenidos, así como de la adecuación y eficacia del proceso.

Ser propietario del proceso no implica tener que llevar a cabo todas las actividades, ni que todas las actividades tengan que llevarse a cabo por personas que dependen jerárquicamente de él.

En la asignación del propietario se debe tener en cuenta fundamentalmente qué área de la organización tiene más peso específico en el proceso, el nivel al que está definido el proceso y la importancia que tiene el proceso.

*Ejemplo Proceso "Servicio de menú al cliente":*

*Propietario: Encargado del comedor.*



Para cada proceso, hay que definir su alcance, es decir, en qué casos es de aplicación o qué limitaciones tiene su aplicación (en qué áreas de la organización, a qué productos / servicios, ámbitos geográficos, hasta qué cuantía económica).

Así mismo, debe identificarse claramente cuál es el inicio y final del proceso, ya que de ello depende cuáles sean las entradas y, por tanto, las salidas, las tareas a realizar, ... Pero, sobre todo, para evitar conflictos con otros procesos ya que las entradas de éste son salidas de otros y viceversa.

*Ejemplo Proceso "Servicio de menú al cliente":*

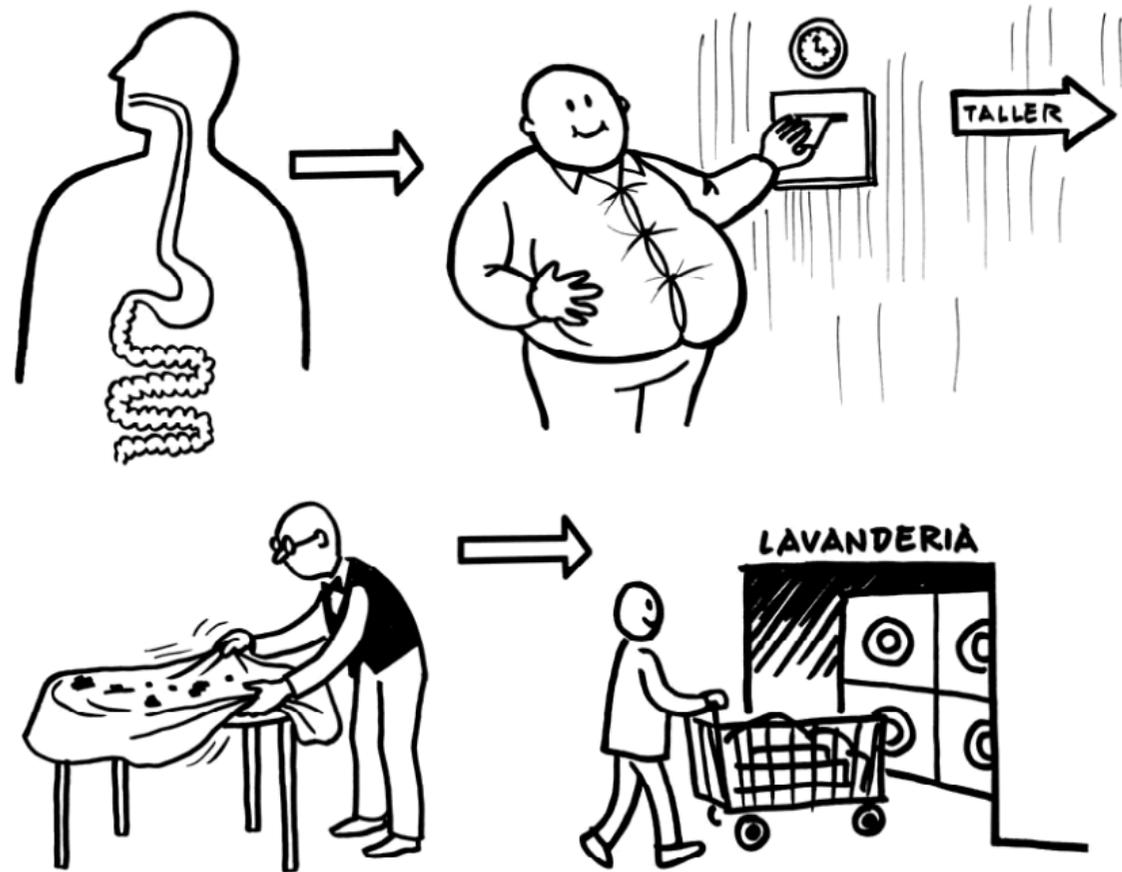
*Alcance: Sólo servicios de menú, de lunes a viernes.*

*No servicios a la carta o de fin de semana.*

*Límites: Inicio: la solicitud de mesa*

*Final: el cobro del menú.*

*Podría establecerse como final cuando el cliente termina de comer, en cuyo caso el cobro se realizaría en un proceso posterior.*



La razón de ser de un proceso es dar respuesta adecuada a las necesidades o expectativas de los clientes.

Cliente es el destinatario del producto / servicio que fabricamos o prestamos. Puede ser interno o externo en función de su pertenencia a la organización. El producto / servicio constituye la salida principal del proceso. Además, se generan otras salidas del proceso como información, registros,... para el propio cliente. No debemos olvidar que existen otros grupos de interés (el promotor , las personas que trabajan en el proceso, la sociedad, los vecinos,... ) cuyas expectativas deben satisfacerse con otras salidas del proceso (rendimiento económico, experiencia, impactos medioambientales,...).

*Ejemplo Proceso “Servicio de menú al cliente”:*

*Cliente:* El comensal será el cliente principal del proceso.

*Otros clientes:* el promotor, los camareros, el encargado, los compañeros de los procesos de administración, servicio de lavandería, de recogida de basuras,...

*Salidas:* La principal sería la comida digerida.

*Otras salidas:* Factura de cobro para el cliente, albarán para Administración, residuos para el servicio de limpieza, mantelería sucia para la lavandería.



Para poder obtener las salidas anteriores, necesitamos recursos (materiales, personas, servicios, información,...) que constituyen las entradas del proceso. Las más importantes son aquellas que se transforman en el proceso, pero tan importantes o más, son las directrices y objetivos que establece el promotor para ese proceso y las expectativas de todos los grupos de interés que deben ser tenidas en consideración para no generar insatisfacciones y pérdida de eficiencia. Siempre existe una entrada que hace de detonante del proceso.

Las personas, organizaciones u otras áreas de la organización que suministran estas entradas son los proveedores del proceso a los que debemos transmitir nuestras necesidades y acordar las características de su suministro.

*Ejemplo Proceso "Servicio de menú al cliente":*

*Entradas: La principal sería la necesidad manifestada por el cliente*

*Otras entradas: Platos precocinados, el menú del día, horario de comida, comedor preparado,...*

*Proveedores: Proceso de cocina, la Dirección, proceso de limpieza,...*

*Otros proveedores serían: el proceso de comida que realiza los platos precocinados, dirección que fija el menú y el horario,...*



Para transformar las entradas en salidas debemos realizar diferentes tareas que podemos agrupar, desde el punto de vista de gestión, por actividades. Además de las actividades de añadir valor al cliente, existen otras actividades como: planificación, controlar y mejorar. Fundamentales para conseguir los objetivos del proceso.

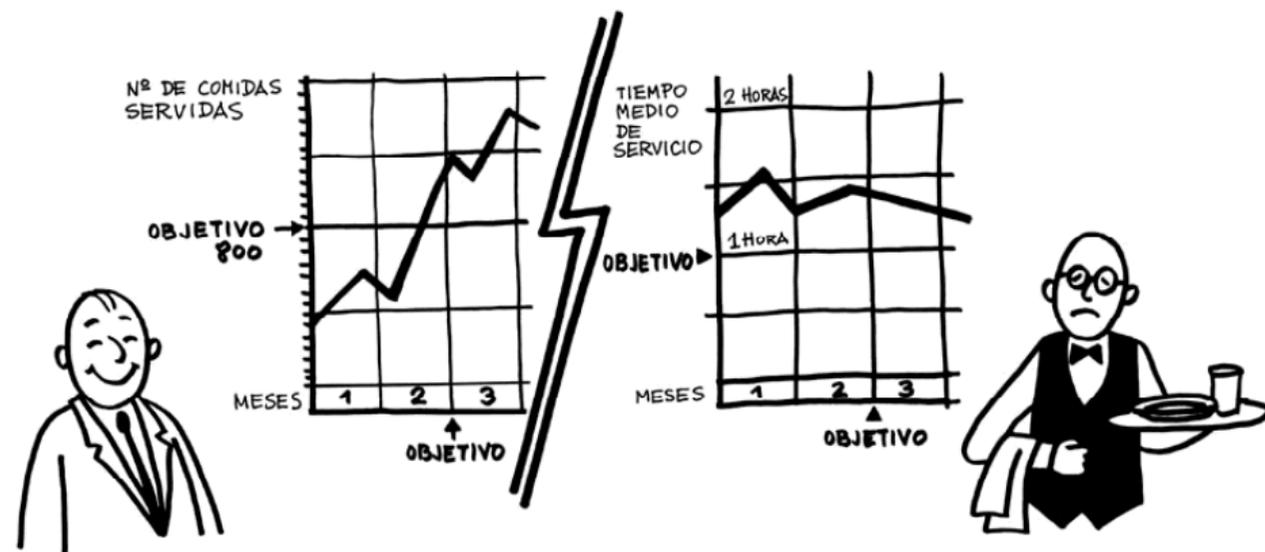
La definición de actividades puede hacerse gráficamente (diagramas de flujo, de bloques,...) o más detalladamente con procedimientos e instrucciones. En su definición deben participar todos los implicados y tenerse en cuenta, la misión, las directrices y objetivos, las necesidades de los clientes,...

Si las diferentes tareas de un proceso son realizadas por personas de diferentes áreas funcionales, (con diferentes responsables) se generan problemas de relación que redundan en una baja eficacia y eficiencia del proceso.

La organización debería ir cambiando esta situación para que todos los que participan en el proceso “dependan” del propietario (Organización por procesos).

*Ejemplo Proceso “Servicio de menú al cliente”:*

*Actividades de este proceso: recepcionar, tomar la comanda, servir la mesa, cobrar,... La actividad servir la mesa incluye tareas como: recoger la comida de la cocina, servirla en la mesa, retirar los servicios, cobrar,...*



Para poder gestionar y mejorar los procesos y conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, es necesario disponer de reglas de medir (indicadores o ratios) que permitan evaluar su funcionamiento, analizar los resultados, identificar oportunidades de mejora, compararse con la competencia,...

Los indicadores deben ser fáciles de obtener, representativos de la actividad, claros y comprensibles,... y ser explicados a los implicados.

Los indicadores de resultado serían básicamente de dos tipos:

- Nivel de satisfacción de los clientes (no suele haber datos)
- Grado de cumplimiento de objetivos (eficacia)

Otros indicadores son los que miden el funcionamiento del proceso (porcentaje de defectivo, plazo de entrega, costes,...).

*Ejemplo Proceso "Servicio de menú al cliente":*

*Indicadores pueden ser: nº de servicios prestados, ingresos, grado de satisfacción del comensal, tiempo de servicio, nº de camareros/ nº de clientes, % de platos del menú que se acaban,...*

## PLANIFICAR



## DESARROLLAR



## APRENDER



## CONTROL Y SEGURIDAD

Los resultados de un proceso dependen de su correcta definición y, fundamentalmente, de cómo es gestionado.

El modelo de gestión más conocido es el PDCA, iniciales de las palabras inglesas to plan, to do, to check y to act, que traducimos por:

- Planificar: definir qué, quién y cuándo se van a llevar a cabo las actividades, sus controles, seguimiento,...
- Desarrollar: llevar a cabo las actividades y controles establecidos.
- Controlar: analizar los resultados obtenidos.
- Aprender / ajustar: definir y llevar a cabo acciones de mejora.

*Ejemplo Proceso "Servicio de menú al cliente":*

*Son actividades de planificación: analizar la demanda, decidir el nº de empleados necesarios, desarrollar nuevos platos, buscar nuevos proveedores,...*

*Son actividades de control: analizar diariamente el nº de comidas servidas, el tiempo medio de estancia del cliente, el nivel de satisfacción, la rotura de existencias de servicios de mesa, tiempo de espera para ser atendido,...*

*Son actividades de aprendizaje: incorporar platos adecuados a los gustos del cliente, poner una persona para cobrar y así reducir el tiempo de servicio,...*



Si tomamos el proceso como unidad de gestión, formarían parte de las actividades de planificar:

- Definir los objetivos del proceso (cómo contribuye el proceso a la consecución de los objetivos globales de la organización).
- Analizar los cambios del entorno (otros procesos de la organización, clientes, proveedores, competencia, legislación aplicable,...) para detectar amenazas y oportunidades del proceso.
- Analizar la situación interna del proceso a partir de los resultados del período anterior para detectar fortalezas y debilidades.
- Analizar y desarrollar estrategias (dar un servicio más rápido, mejorar la atención al cliente,...).
- Actualizar el proceso (su alcance, las actividades, los recursos necesarios, entradas, salidas, interrelaciones con otros procesos,...).
- Establecer el plan de gestión (acciones, responsables y fechas) y el presupuesto para llevarlo a cabo.
- ....



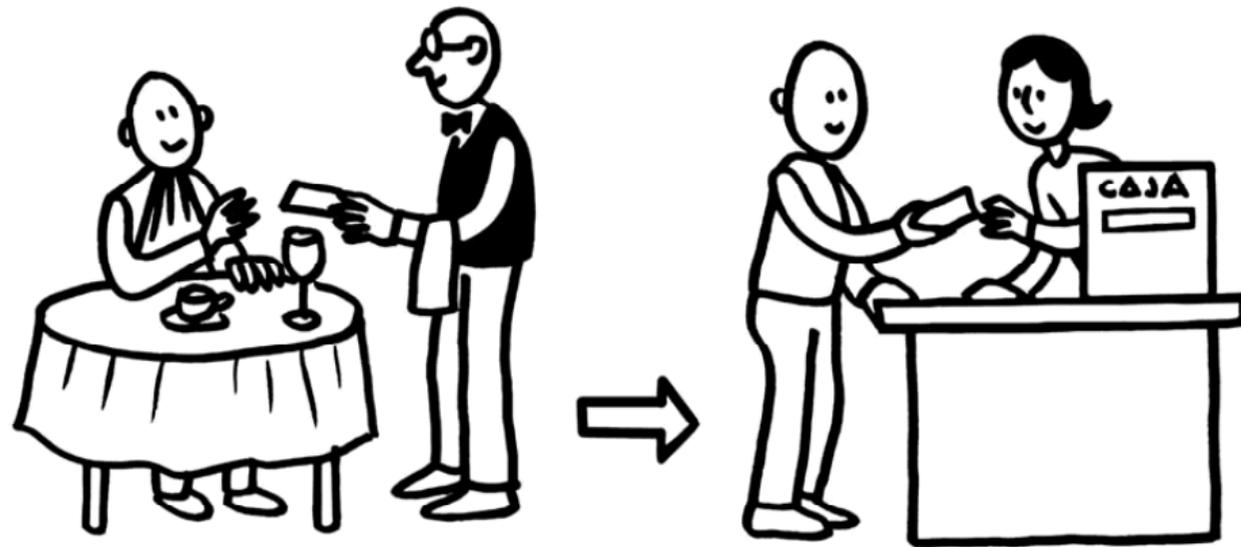
Con mucha frecuencia, los procesos no se controlan y , los que se controlan (fundamentalmente procesos productivos o de prestación de servicio), se hace para evaluar el cumplimiento de los planes, su rendimiento,...

En este contexto, cuando se habla de control (la palabra inglesa es "to check") se hace referencia a las actividades de:

- Procesar y analizar los datos obtenidos de las mediciones
- Comprobar el cumplimiento de planes y objetivos
- Evaluar las desviaciones y tomar decisiones para corregirlas.
- Auditar el cumplimiento y eficacia del sistema.
- Informar a la dirección de los resultados obtenidos.
- ...

No hay que confundir medir con controlar.

Para conseguir que los planes se cumplan y se alcancen los objetivos, es necesario que el propietario del proceso controle los resultados. Puede delegar en procesos de apoyo como los de Calidad, Administración o Control de Producción las actividades de medir , evaluar, inspeccionar,... pero no las de controlar.



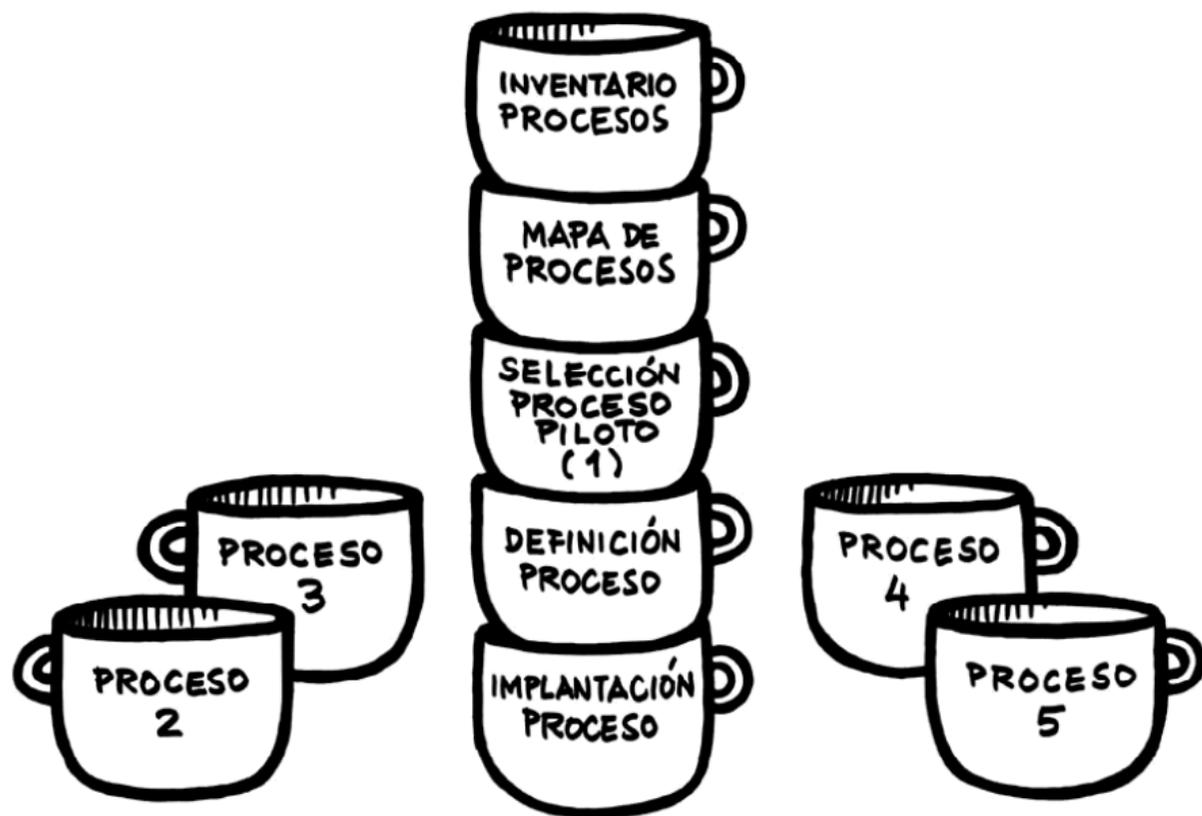
De nada sirve controlar el proceso si luego no se toman acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones respecto a: los objetivos, la insatisfacción del cliente, las reclamaciones, los bajos rendimientos operativos, las no conformidades del producto / servicio,... pues tarde o temprano se producirán las mismas desviaciones.

Además la organización necesita aprovechar las sugerencias que recibe desde los implicados en el proceso, los clientes, los proveedores,... que, con frecuencia, no se concretan en acciones preventivas por falta de tiempo del propietario, no tener canales adecuados de comunicación,... lo que genera malestar a quienes desean contribuir a mejorar el proceso.

Estas lecciones aprendidas se concretan con los implicados en acciones correctivas / preventivas para asegurar la competitividad del proceso.

Suele ser la actividad menos sistematizada del proceso y el origen de la mayor parte de las ineficiencias como lo demuestra el hecho de que raramente se produce una circunstancia adversa que no sea conocida.

Las organizaciones suelen dedicar mucho tiempo a resolver los mismos problemas en detrimento de las actividades de planificar, controlar y mejorar.



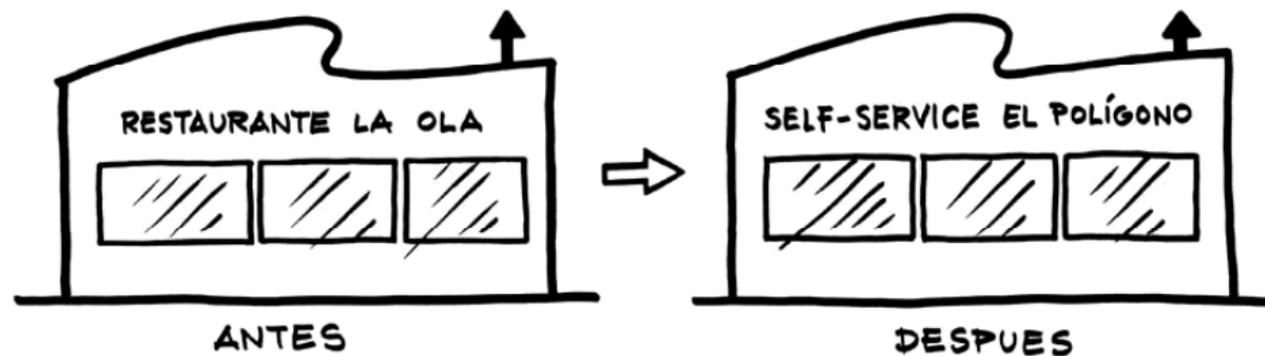
La implantación de la gestión por procesos exige de la dirección:

- Elaborar un inventario de procesos
- Elaborar el mapa de procesos
- Seleccionar un proceso piloto
- Definir su misión, propietario, directrices y objetivos.
- Seleccionar, junto con el propietario, al equipo de proceso.
- ...

El propietario del proceso, con su equipo, debe:

- Definir el proceso.
- Analizar las necesidades de los grupos de interés.
- Documentar el proceso y subprocesso con el detalle necesario.
- Validar el proceso para comprobar su capacidad.
- Resolver los problemas detectados
- ...

El propietario, además de coordinar al equipo de proceso, debe realizar el seguimiento de su implantación, analizar los resultados, definir las acciones correctivas, evaluar la eficacia del proceso, gestionar las interacciones con los propietarios de otros procesos,...



Periódicamente la organización debería plantearse objetivos ambiciosos para el proceso, no alcanzables a través de la mejora continua, y que conlleven un rediseño radical del mismo.

Cuanto más ambicioso sea el objetivo, mayor creatividad será necesaria, mayor riesgo de no alcanzarlo, mayor compromiso de la dirección,... pero más espectaculares serán los resultados.

El punto de partida de la reingeniería es el análisis de las necesidades del cliente y los paradigmas de la organización para, posteriormente, desarrollar el proceso que maximice el valor al cliente y minimice todo aquello que no le aporta valor.

El replanteamiento afecta tanto a las actividades como a los recursos (tanto de infraestructura como de personas) y el resultado puede ser un proceso tan radicalmente diferente que exija un cambio del posicionamiento estratégico de la organización y, por supuesto, cambios organizativos de gran calado.

Aunque en ocasiones no pueda llevarse a cabo, sigue siendo importante tener una visión del proceso ideal y, a partir de este momento, todo cambio que se produzca en el proceso debería orientarse en esa dirección.



Para el cliente:

- El proceso se diseña en función de sus necesidades.
- Tiene un solo interlocutor dentro de la organización.

Para la organización:

- Prioriza los objetivos globales sobre los parciales de cada actividad.
- Define único responsable de todo el proceso.
- Permite conocer el valor aportado por cada tarea al producto / servicio.
- Reduce el protagonismo de los departamentos.
- Reduce el tiempo de respuesta.
- Permite mayor flexibilidad para adaptarse la cambio.
- Simplifica la gestión.

Para las personas:

- Conocen cómo contribuye su trabajo al objetivo global.
- Posibilita organizarse internamente en función del cliente.
- Posibilita el desarrollo profesional al conocer todo el proceso.

Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la organización al focalizar todos los esfuerzos a maximizar el valor para el cliente.

Con la ayuda de la organización, identifica las actividades que desarrollas y a qué proceso o procesos corresponde. En este caso, selecciona aquél al que dedicas más tiempo y define:

- Proceso .....
- Misión .....
- .....
- Propietario .....
- .....
- Clientes                      • Salidas                      • Entradas                      • Proveedores
- .....
- .....
- .....
- .....
- Actividades tareas .....
- .....
- .....
- .....

Considerando tu actividad como un subproceso de este proceso, analiza:

- ¿Cuál es la misión de tu trabajo? .....
- .....
- ¿Quiénes son tus clientes? .....
- .....
- ¿Qué entregas a tus clientes? .....
- .....
- ¿Qué recursos necesitas? .....
- .....
- ¿Cuáles son las directrices y los objetivos? .....
- .....
- ¿Cómo controlas tus actividades? .....
- .....
- ¿Qué haces cuando tienes un problema? .....
- .....
- ¿Qué haces cuando detectas una oportunidad? .....
- .....