



GUÍA CONCEPTOS GESTIÓN DE PROCESOS

"La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones". Peter Drucker

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Diferenciar desde la comprensión del principio de calidad basado en procesos, el enfoque por funciones vs enfoque por procesos.
- Identificar las actividades y características del proceso en una organización empresarial.
- Comprender los principios básicos de calidad y la relevancia del enfoque por procesos para la gestión de la calidad

INTRODUCCIÓN

La presente guía tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitan a una organización adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

El enfoque basado en procesos es de vital importancia para aquellas organizaciones que necesiten implementar adecuadamente un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos de las normas correspondientes a la familia ISO 9000 y/o en el marco del modelo EFQM de Excelencia Empresarial, además permite una mayor eficiencia en el nivel de desempeño de la organización y una optimización de los recursos.

CONCEPTOS BÁSICOS

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.



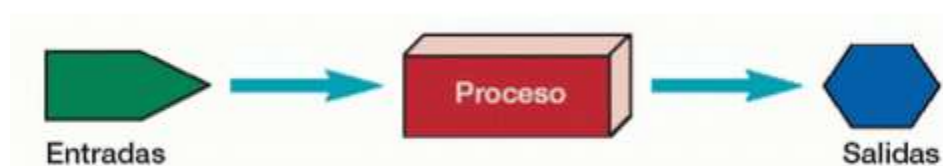


Los procesos constan de:

Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.

Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.

Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.



La ventaja principal del enfoque basado en procesos que propone ISO-9001 reside en la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.

La definición de un proceso, para su posterior gestión, implica las siguientes etapas:

✓ **Definición del objetivo del proceso.** Por ejemplo: conseguir relaciones comerciales, proporcionar materias primas de calidad o disponer de personal competente para el desarrollo de las tareas.

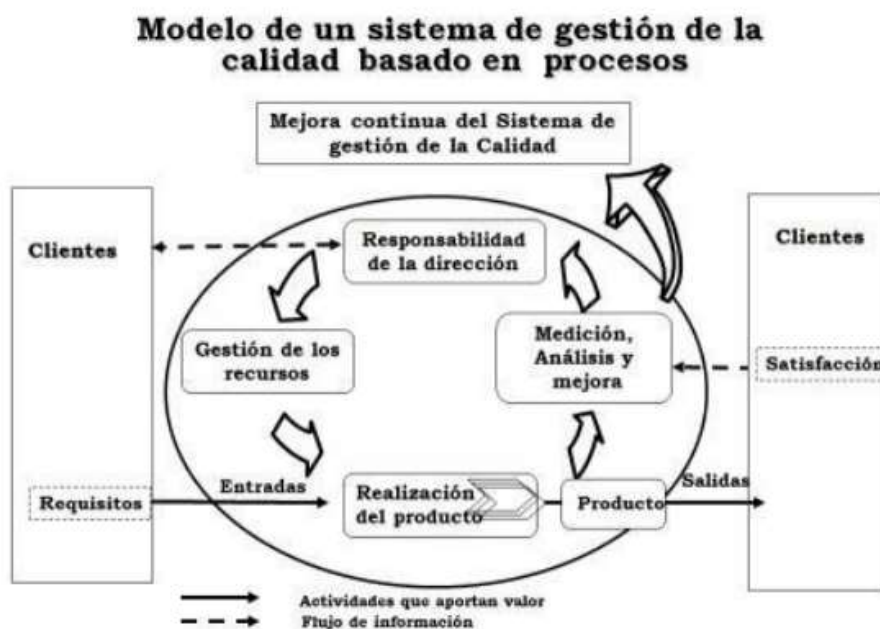
✓ **Definición de las etapas o actividades que componen el proceso.** Por ejemplo, para un proceso comercial: Análisis de posibles clientes, Contacto con posibles clientes, realización de oferta, firma de contrato, etc.

✓ **Definición de las responsabilidades y recursos necesarios** para cada una de las etapas del proceso.

✓ **Definición de verificaciones y toma de datos** a realizar para el posterior análisis de indicadores de desempeño del proceso.



El “enfoque a procesos” consiste en **dividir el sistema en procesos**, conocer y gestionar las relaciones existentes entre ellos y decidir y emprender mejoras individuales para cada uno de los procesos.



¿Qué implica el “enfoque a procesos” en la gestión de una empresa?

- ✓ Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados.
- ✓ Establecer las responsabilidades y obligaciones para la gestión de las actividades clave de cada proceso.
- ✓ Identificar las interfaces y relaciones de las actividades entre los distintos puestos de trabajo definidos en la organización.
- ✓ Conocer y evaluar la incidencia de cada actividad o proceso respecto a la percepción de satisfacción del cliente.

¿Qué beneficio obtiene una organización con el “enfoque a procesos”?

- ✓ Reducción de costes y tiempos de los procesos mediante el uso eficaz de los recursos.
- ✓ Obtención de resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- ✓ Priorización y centralización de las oportunidades de mejora.



PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD (Según ISO 9001:2015)

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad (según la versión ISO 9000 de 1994) es precisamente el principio de “enfoque basado en procesos”.

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9015:2015 un proceso es un **“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”**. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

La nueva norma internacional ISO 9000 de 2015 se basa en 7 principios de gestión de la calidad, los cuales son:

1. ENFOQUE AL CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

REFLEXIÓN: ¿Porque en una empresa de servicios las oficinas de los gerentes están mejor dotadas y son más lujosas que los ambientes donde se atiende a los clientes?

El enfoque al cliente no se evidencia en sólo en la amabilidad, se observa en la prioridad ante todas las decisiones de la organizaciones, cuando se piensa primero en el cliente.



2. LIDERAZGO

Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

El liderazgo se debe motivar en todos los niveles de la organización, buscando promover valores importantes como el sentido de pertenencia y la proactividad.

3. COMPROMISO DE LAS PERSONAS

El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. ***“Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor”.***

4. ENFOQUE A PROCESOS

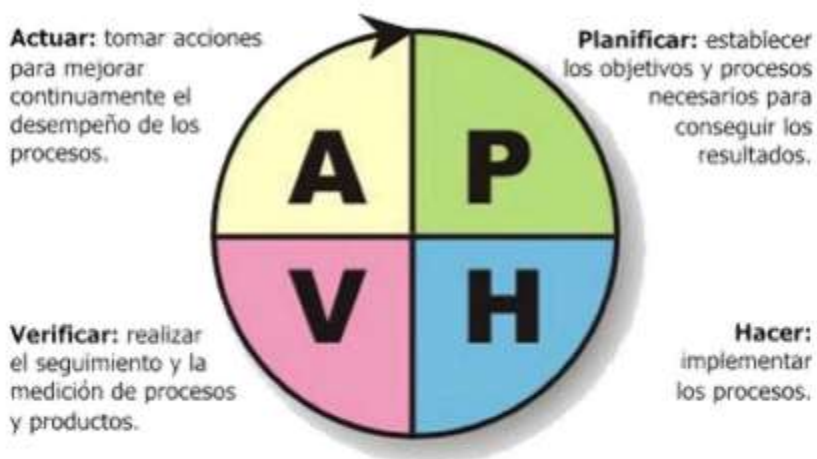
Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.





5. MEJORA

Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.



"Todo es susceptible de mejora"

6. TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

REFLEXIÓN: *¿Las decisiones en su organización se toman basadas en evidencias?*

7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES:

Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

"Estos siete (7) principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de SGC de la familia de normas ISO 9000 de 2015".



CARACTERÍSTICAS

Podemos hablar de proceso si se cumplen las siguientes características:

- Se pueden describir entradas y salidas.
- El proceso afecta a varios límites organizativos funcionales.
- Es capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización. Se trata de una de las características principales del proceso.
- Se habla de metas y fines en lugar de acciones y medios, es decir, el proceso responde al “¿qué?”, no al “¿cómo?”.
- El proceso debe ser fácilmente comprensible por cualquier persona de la organización.
- El nombre que se asigne al proceso debe ser representativo de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Dos características esenciales de todo proceso son:

Variabilidad del proceso

Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas.

Repetitividad del proceso

Como elemento clave para su mejora. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado.

Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y su mejora:

- Cuantas más repeticiones más experiencia.
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso.

Al conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas se le llama **gestión y mejora de procesos.**



Cada uno de los procesos debe tener un responsable asignado, cuya función debe ser comprobar que se cumple la metodología definida para la realización del mismo y que los resultados obtenidos coincidan con los esperados.

BIBLIOGRAFÍA

ICONTEC. Sistemas de gestión de la calidad, norma técnica colombiana NTC-ISO 9000 de 2015. 56p. I.C.S. 03.120.10; 01.040.03

ICONTEC. Requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 de 2015. 33p. (Cuarta actualización) I.C.S. 03.120.10; 01.040.03

Links VIDEOS DE APOYO

https://www.youtube.com/watch?v=Ub_mNcU_4rM

GESTIÓN POR FUNCIÓN VS GESTIÓN POR PROCESOS

<https://www.youtube.com/watch?v=B1uynyY0rPc>

GESTIÓN POR PROCESOS