

**Universidad de Matanzas
“Camilo Cienfuegos”**

Monografías

**GESTION POR PROCESOS UN ACERCAMIENTO A
SUS PRINCIPIOS Y METODOLOGÍA DE
IMPLANTACIÓN.**

**AUTORES MSc. Ing. Eduardo L. Vigil Corral.
Dr.C. Wilfredo Valls Figueroa.**

Noviembre/2007

Introducción

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total. Aunque más adelante se definirá con más rigor, se puede decir de forma muy genérica que un proceso es cualquiera de las secuencias repetitivas de actividades que ocurren normalmente en una organización.

Los procesos son la "materia prima" de la apuesta que las organizaciones hacen cuando deciden gestionarse según principios de Calidad Total. Una organización que gestione la calidad total" tiene también claro que la única estrategia que la va a mantener desarrollando su actividad a largo plazo es la que consiga implicar a todo su personal en la mejora continua de esos procesos.

Las organizaciones líderes más destacadas están ya aplicando a sus procesos los conceptos de gestión y mejora y por lo tanto experimentando sus ventajas.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de su actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que deben conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos hecho que, sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, LA GESTIÓN POR PROCESOS da un enfoque total hacia el cliente externo desplegando al interior de la empresa sus **necesidades** y sus **expectativas**, siendo el cumplimiento y/o sobre cumplimiento de éstas las que generan **valor agregado** al producto o servicio.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. 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 pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La GESTIÓN POR PROCESOS coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

QUE ES LA GESTIÓN POR PROCESOS.

En el contexto empresarial actual, el término de gestión por procesos, es sumamente empleado, realizándose varias definiciones al respecto con el objetivo de enmarcar sus objetivos, su alcance y los criterios para su aplicación.

A continuación se analizarán algunas definiciones dadas por algunos autores sobre GESTIÓN POR PROCESOS:

La **GESTIÓN POR PROCESOS** es un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante: la identificación, la selección, la descripción, la documentación y la mejora de los procesos. Todas las actividades o secuencias de actividades que se desarrollan en el Servicio constituyen un proceso, y como tal hay que gestionarlas.

La ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS consiste en la planeación y administración de las actividades necesarias para lograr un elevado nivel de desempeño del proceso y satisfacer a los clientes. (Evans 2000)

El 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**.

La GESTIÓN POR PROCESOS es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto. Una organización vista en su conjunto también "procesa". Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes y hace llegar unas salidas a unos destinatarios, a quienes normalmente llama clientes. Los clientes vuelven a contar con la organización cuando lo que reciben cubre adecuadamente sus expectativas.

La GESTIÓN POR PROCESOS de una organización es una concepción "horizontal" de la misma que se contrapone a la concepción tradicional funcional "vertical".

LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA GESTIÓN TRADICIONAL.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles.

La gestión tradicional es representada por la organización vertical, cuya representación gráfica no es más que el organigrama de la empresa. Este tipo de organización se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas. La dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y suma de los logros parciales debe dar como resultado el logro de los objetivos globales de la organización.

Este tipo de organizaciones respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real ha pasado de la oferta a la demanda y el cliente se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas para hacerla más flexibles y que puedan responder con rapidez a las exigencias y constantes cambios del mercado.

Por estas razones, hoy en día, se trata de reunificar las actividades y operaciones en torno a los procesos, construyendo una secuencia lógica para conseguirlos, es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

Existen conceptos que definen la esencia de la **GESTIÓN POR PROCESOS** y que puede contribuir a la mejor comprensión de la misma. Estos fueron aportados por el Dr Edward W Deming (Deming, 1986) y son: el análisis de la organización como un sistema, la mejora continua de la calidad y su reacción en cadena. Estos enfoques resumen la necesidad de la orientación de la organización hacia el cliente y el

ordenamiento y articulación de los procesos que garantizan la satisfacción del cliente, la eficiencia y la competitividad.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. LA GESTION POR PROCESOS consiste, en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza.

La GESTION POR PROCESOS puede representarse mediante una organización "horizontal", que se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final que los clientes están dispuestos a adquirir. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) en las salidas globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final) y es capaz de desglosar estos objetivos totales, en objetivos parciales e interrelacionados dentro de la organización.

La descripción gráfica de la organización es el mapa de procesos o red de procesos. En el mapa de procesos se representan actividades o grupos de actividades que aportan valor al producto/ servicio recibido finalmente por el cliente.

En la GESTION POR PROCESOS se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del **cliente interno** o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

LA GESTION POR PROCESOS se fundamenta en la asignación a un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa.

LA GESTION POR PROCESO **La GESTIÓN POR PROCESOS**

en su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales creando una organización matricial.

Para resumir la comparación realizada entre la Gestión Tradicional y la GESTIÓN POR PROCESOS se presenta en la siguiente tabla las principales discrepancias entre los tipos de gestión:

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño a resultados.
- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder

GESTION TRADICIONAL	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados Departamento forma organizativa Jefes funcionales Jerarquía - control Burocracia - formalismo	Procesos valor añadido Forma natural organizar el trabajo Responsables de los procesos Autonomía - Autocontrol Flexibilidad - cambio - innovación

Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Al revisar las características que distinguen a la GESTION POR PROCESOS se encuentra una marcada orientación a los principios básicos de la CALIDAD TOTAL. Se puede considerar la GESTION POR PROCESOS como un sistema que apunta hacia la CALIDAD TOTAL y que permite orientar la empresa hacia el cliente para el logro de su satisfacción.

LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CALIDAD TOTAL.

La CALIDAD TOTAL y la GESTIÓN POR PROCESOS son inseparables, de hecho, la GESTIÓN POR PROCESOS es uno de los pilares donde descansa la administración de la empresa según los principios de la CALIDAD TOTAL.

La CALIDAD TOTAL se define como una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de manera equilibrada y eficiente las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. Solo se puede lograr la satisfacción de las necesidades de los "Destinatarios" de los productos / servicios de la empresa de manera equilibrada y eficiente mediante la GESTION POR PROCESOS. Una organización que implante la CALIDAD TOTAL tiene claro que es a través de los procesos como se consigue poner en manos de los clientes el producto/servicio generado por la institución y que por tanto son sus procesos los que condicionan la satisfacción de los consumidores.

La piedra angular de la CALIDAD TOTAL es su enfoque de proceso que la caracteriza y diferencia de otras modalidades de gestión. Su enfoque sistémico, su objetivo, estrategias y herramientas sustentan esta afirmación.

La GESTIÓN POR PROCESOS nace y se desarrolla dentro de la CALIDAD TOTAL, estos son inseparables, no pueden subsistir el uno sin el otro, por lo tanto es de vital importancia para cualquier empresa que desee iniciar su camino hacia la CALIDAD TOTAL conocer exhaustivamente las características fundamentales de la GESTIÓN POR PROCESOS.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Como elemento insustituible y básico para la CALIDAD TOTAL el objetivo primordial de la GESTION POR PROCESOS es mejorar continuamente los resultados de la Empresa a través de incrementar los niveles de calidad percibida y satisfacción de los clientes.

También la GESTIÓN POR PROCESOS se encamina a incrementar la eficiencia y productividad de los procesos a través de:

- Reducir los costos de no calidad.
- Reducir los costos internos innecesarios(actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que se encamine a la fidelización de los mismos con el proveedor de servicio.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)

¿COMO ENCAMINAR LA ORGANIZACIÓN HACIA LA GESTION POR PROCESOS?

La GESTIÓN POR PROCESOS es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, por lo que el requisito fundamental para iniciar el camino hacia la gestión de los mismos es conocer que es un proceso.

Un proceso puede definirse como "El conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor del cliente" (Evans, 2000).

Los procesos que conforman el sistema organizativo en el contexto empresarial se clasifican de diversas maneras. La más difundida y empleada es la clasificación dada por el Total Quality Management norteamericano y el Control Total de la Calidad

japonés, la misma plantea que los procesos se clasifican en procesos claves o centrales, procesos de apoyo y procesos estratégicos.

Aquellas secuencias de actividades que implican diseño de producto y procesos, procesos de producción y entrega que impulsan la creación de productos y servicios, que son determinantes para la satisfacción del cliente y que tiene impacto mayor sobre las metas estratégicas de una organización se consideran generalmente Procesos Centrales o Claves.

Los procesos de apoyo son vitales para la operación de los procesos claves, pero por lo general no agregan valor al producto o servicio directamente.

Los procesos claves son esencialmente para agregar valor a los productos y servicios y, por tanto, requieren de un nivel más elevado de atención que los de apoyo.

En las organizaciones existen procesos estratégicos que son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.

Una vez establecido los tipos de procesos que se pueden encontrar en la organización se puede pasar a desarrollar una metodología para la GESTIÓN DE PROCESOS en la empresa. Esta metodología tienen como objetivo facilitar la implementación de la GESTIÓN POR PROCESOS en las organizaciones. Esta secuencia de pasos descansa sobre los principios básicos de la Planificación, Control y Mejora de la Calidad conocido como triología JURAN, y se enriquece con el enfoque de procesos que presenta SEIS SIGMA. El orden de las actividades para implementar la metodología responden al enfoque de empresa como sistema aportado por Deming, logrando una estructura lógica y consistente que permite a la organización emprender el camino de la GESTION POR PROCESOS.

La metodología para desarrollar la GESTIÓN POR PROCESOS en la organización se estructura de la siguiente forma:

1. Identificar los procesos que se llevan a cabo en la organización.
2. Clasificar los procesos en claves, de soporte y estratégicos.
3. Determinar su secuencia e interacción mediante la descripción del proceso.
4. Representar los procesos para que sea entendido por cualquier persona.
5. Definir los Responsables de cada proceso.
6. Definir cuales son los clientes/destinatarios de los procesos.
7. Determinar las necesidades de los clientes/destinatarios de los procesos.
8. Traducir las necesidades de los clientes/destinatarios en características de producto y proceso.
9. Definir en qué lugar o momento del proceso se produce la característica.
10. Establecer un sistema que permita monitorear y dar seguimiento a las características.
11. Implantación del sistema, ajuste de posibles variaciones y corrección de desviaciones
12. Mejora continua de los procesos por el ciclo PDCA y análisis de la variabilidad.

El problema que le puede plantear la GESTIÓN POR PROCESOS es la propia identificación de los procesos y el trabajo individual con cada uno de ellos. Ante esto, pueden establecerse una serie de pasos para facilitar el estudio individual de los procesos:

Identificar el producto o servicio. ¿qué trabajo hago?

Identificar a los clientes ¿Para quién trabajo?

Identificar al proveedor ¿Qué es lo que necesito y de quién lo obtengo?

Identificar el proceso ¿Qué pasos o tareas se llevan a cabo? ¿Cuáles son los insumos y los resultados de cada paso?

Diagnosticar el proceso ¿Los pasos del proceso están organizados en una secuencia lógica? ¿Todos los pasos agregan valor? ¿Pueden eliminarse algunos pasos o deberán añadirse otros, a fin de mejorar la calidad? ¿Pueden combinarse algunos de ellos? ¿Algunos deberían reordenarse? ¿Las capacidades de cada uno de los pasos están en equilibrio; existen cuellos de botella en los cuales los clientes tendrán que sufrir un tiempo de espera excesivo? ¿Qué habilidades, equipos, herramientas se requieran en cada uno de los pasos del Proceso? ¿Deberá automatizarse algunos de los pasos?

Hacer el proceso a prueba de errores: ¿Cómo puedo eliminar o simplificar tareas? ¿Qué dispositivos a prueba de errores puedo utilizar? ¿En qué puntos del sistema pueden ocurrir errores que podrían resultar en la falta de satisfacción del cliente, y cómo podrían corregirse esos errores? ¿En qué puntos del sistema pueden ocurrir errores que podrían resultar en la falta de satisfacción del cliente y cómo podrían corregirse esos errores?

Desarrollar mediciones y controles, así como metas de mejora: ¿Cómo evalúo el proceso? ¿En qué punto o puntos deberá medirse la calidad? ¿Cómo puedo mejorarlo aún más?

Una vez presentada esta secuencia o metodología para la GESTIÓN POR PROCESOS es vital tener en cuenta que se debe dedicar tiempo y esfuerzo para la implantación de la misma en áreas básicas como:

- ❖ Liderazgo de la Dirección.
- ❖ Participación del Personal.
- ❖ Formación.

El liderazgo de la dirección debe ser activo, del tal forma que el personal de la organización perciba que:

- Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por y de procesos.
- Se involucran en la formación del resto del personal.
- Conocen y actúan como modelo de los valores de la organización.
- Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora.
- Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos.

En lo que concierne a la participación de los empleados la organización dispone entre otros de dos mecanismos que le permiten mejorar la participación de sus empleados:

1. Crear equipos de gestión de procesos.

La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Si la dirección realmente cree en la Calidad Total y liderea el

proceso de mejora continua en su organización, estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deben trabajar con carácter periódico, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo. La estrategia de implementar la CALIDAD TOTAL con equipos de voluntarios y que se reúnen fuera de horario de trabajo es adoptada por lo empleados como poco importante debido a que no se ve vinculado a su labor cotidiana, esto puede lacerar profundamente el avance de la mejora continua y por consiguiente del sistema CALIDAD TOTAL

2. Reconocer a sus empleados.

La dirección tiene la tarea de motivar y reconocer a sus empleados. El reconocimiento es una poderosa fuerza que aporta al trabajador ganas de pertenecer a la organización, sentimiento de grupo, ganas de trabajar y de esforzarse, orgullo personal y grupal, entre otros.

La dirección debe ser capaz de crear los mecanismos necesarios que generen el reconocimiento mediante premios individuales y de equipos, presentaciones de los trabajos realizados por equipos, reuniones frecuentes entre dirección y equipos, etc.

La formación es un proceso vital para la implantación de la GESTIÓN POR PROCESOS, la misma debe comenzar por la capacitación del equipo directivo en temas relacionados con la Calidad Total, la GESTIÓN POR PROCESOS, las herramientas básicas, etc. para posteriormente formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas. Solo después que la alta gerencia se encuentre capacitada se podrá descender a un nivel inferior y comenzar la capacitación a los empleados.

La GESTIÓN POR PROCESOS se comprende con facilidad por su evidente lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

La dificultad mayor para implantar la GESTIÓN POR PROCESOS no estriba en la secuencia o metodología a seguir o en la aplicación de una técnica u otra sino en la implicación exige por parte de toda la organización, para lo que se requiere un cambio organizacional y cultural, especialmente en los directivos y mandos intermedios.

La GESTIÓN POR PROCESOS es aplicada por casi la totalidad de las empresas líderes mundiales y su implementación se ha expandido a un gran número de organizaciones alrededor del mundo. Se ha podido constatar la mejoría que genera la aplicación de estos conceptos por lo que son cada vez más los que apuestan a encaminar sus organizaciones por las vías de la CALIDAD TOTAL y la GESTIÓN POR PROCESOS.

CONCLUSIONES.

La GESTIÓN POR PROCESOS es una concepción horizontal de la organización, visualizando un conjunto de flujos donde intervienen un grupo de funciones y que están encaminados a satisfacer a los clientes o destinatarios de los mismos.

La GESTIÓN POR PROCESO nace y se desarrolla dentro de la CALIDAD TOTAL, estos son inseparables, ni pueden subsistir el uno sin el otro.

El objetivo fundamental de la GESTIÓN POR PROCESOS es mejorar continuamente los resultados de la Empresa a través de incrementar los niveles de calidad percibida y satisfacción de los clientes.

La dificultad mayor para implantar la GESTIÓN POR PROCESOS no estriba en la secuencia o metodología a seguir o en la aplicación de una técnica u otra sino en la implicación que exige por parte de toda la organización, para lo que se requiere un cambio organizacional y cultural, especialmente en los directivos y mandos intermedios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Deming, Edward. The Deming Management Method; Dood, Mead and Co., New York, 1986
2. Evans, Lindsay. Administración de la Calidad. Editorial Mc Garw-Hill. 2000.
3. Galgano, Alberto. Calidad Total. E.U, Editorial Diaz de Santos, 1993.
4. Juran, Joseph. Mejora de la Calidad. Gestión y estrategia, México, No. 14, julio-diciembre, 1998
5. Nolan, Thomas W, et al. Improving Quality Through Planned Experimentation. McGraw-Hill 1994.
6. Peters, Tom. Reinventando la excelencia, McGraw-Hill 1996.