

LOS PROCESOS, SU CLASIFICACIÓN Y MAPEO

Ing. Ileana Milagros Cossio Alonso¹, DrC. Ing. Olga Gómez Figueroa², MSc. Ing. Idalí Chumacero Botet³

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. ileana.cossio@umcc.cu

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. olga.gomez@umcc.cu

3. Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería (EMPAI), Calle 138, No. 27406, entre 274 y 276, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba. idali-chumacero@empai.co.cu

Resumen

Hoy día, el sector de los servicios evoluciona a pasos considerables, por lo que se hace necesario renovar y perfeccionar el eje central de las empresas, sus procesos. La presente investigación persigue como objetivo general: analizar la definición de procesos, su clasificación y el mapa de procesos, como base para el mejoramiento competitivo de las organizaciones. Se puede afirmar, que un proceso es una secuencia de actividades que requieren la utilización de determinados recursos, información, materiales y finanzas (input) para obtener una salida (output) con valor agregado para el cliente, lo que repercute en su satisfacción. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, ya sean estratégicos, claves o de apoyo; y es de vital importancia para lograr una óptima gestión basada en procesos.

Palabras claves: Procesos; Mapa de procesos.

Introducción

Hoy día, las organizaciones se enfrentan a grandes retos y cambios que incluyen una competencia global y consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir. Ante esta perspectiva, es urgente que las organizaciones comiencen un proceso de cambio enfocado a la gestión y mejora continua, a partir de una filosofía que como objetivo principal tenga satisfacer las necesidades del entorno de una manera eficaz y eficiente con bienes y servicios competitivos y de alta calidad (Galán López, 2013).

Para asumir todos estos cambios se impone una evolución de las organizaciones, empresas con una cultura diferente, preparadas para reaccionar rápidamente a las transformaciones y obtener mejores y mayores resultados. Lo anterior convierte en necesidad el incremento de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos que dan vida a la prestación de los servicios que se ofrecen en todas las áreas de la economía (Parra Ferié et al., 2009).

Para alcanzar las metas que se proponen las empresas, es necesario corregir problemas inherentes a su sistema y a sus operaciones, lo que trae como consecuencia beneficios y mejoras en la calidad y la productividad. La eliminación de los defectos y la reducción del tiempo para comercializar productos y servicios, son objetivos esenciales. El análisis funcional y parcializado en la práctica empresarial ha cedido terreno rápidamente a los análisis integrales en los que se enfatiza el enfoque de los procesos y la visión de conjunto que la dirección de los mismos requiere. Ya no se piensa en diseños con una estructura inmutable con el paso de los años, sino permanentemente sometidos a revisiones, en virtud de que cada proceso de por sí es mejorable.

Como base para la mejora, es extendido el uso de los mapas de procesos que, a partir de varios enfoques, permiten la visualización y apreciación de las interrelaciones entre los procesos, con el fin de conocerlos y por consiguiente mejorarlos, para perfeccionar los resultados que los clientes desean (Hernández Nariño et al., 2009).

Un mapa de procesos es una ayuda visual muy extendida y cotidiana, que permite definir y analizar los procesos, de una manera esquemática, completa e integrada. Además, constituye una de las maneras más eficaces de ganar la comprensión de los procesos existentes. Es algo particular de cada organización. Asimismo, la clasificación de los procesos en estratégicos, claves o de apoyo no es fija, está sujeta a las circunstancias particulares de cada entidad.

En la presente investigación se delimita como objetivo general: analizar la definición de procesos, su clasificación y el mapa de procesos, como base para el mejoramiento competitivo de las organizaciones.

Desarrollo

Los procesos constituyen el núcleo de la organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales genera un servicio o producto para los usuarios. Una experiencia superior con los clientes solo se logra cuando toda interacción con ellos se coordina de forma superior, para lo cual los miembros de la organización deben dejar de pensar en la estructura organizacional y centrarse en los procesos que controlan las interacciones con los clientes. Seguidamente se analizan elementos esenciales referidos a los procesos, su clasificación y el mapa de procesos.

1. Definición de proceso

Actualmente, el éxito de toda compañía depende cada vez más de que los procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por ello, el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. En la tabla 1 se reflejan los conceptos de proceso ofrecidos por varios autores.

Tabla 1: Definición de proceso

No.	Autor	Definición
1	(Galloway, 2000)	Secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs en un output. Incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo.
2	(Trischler, 2000)	Mezcla del trabajo lineal y no lineal. Su objetivo es no sólo apoyar el proceso físico de conversión, sino también satisfacer los otros requisitos que acompañan a la gestión de una empresa. Convierten el input conceptual en output tangible.
3	(Nogueira Rivera et al., 2003)	Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario, con un valor agregado.
4	(Gil Ojeda y Vallejo García, 2008)	Conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario.
5	(Marsán Castellanos et al., 2008)	Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crean un producto de valor para el cliente.
6	(Chase et al., 10ma edición)	Cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales.

7	(Acevedo Suárez y Gómez Acosta, 2012)	Conjunto de actividades que se realizan para transformar determinadas entradas de recursos (materiales, energía, dinero, información) en determinadas salidas de valor agregado (productos y servicios) de utilidad para determinados clientes e información dirigida a los propios clientes y otros actores del entorno (gobierno, sociedad, proveedores, organizaciones y otros).
8	(Jara y Talledo, 2012)	Todo aquello que las organizaciones hacen orientadas al cliente y con el fin de conseguir sus objetivos.
9	(Hernández Díaz et al., 2013)	Actividades enlazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas los transforman, generando un resultado.
10	(Anderson, 2016)	Conjunto estructurado de actividades que transforman entradas en salidas.

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar las definiciones consultadas en la bibliografía, se concluye que proceso es una secuencia de actividades que requieren la utilización de determinados recursos, información, materiales y finanzas (input) para obtener una salida (output) con valor agregado para el cliente, lo que repercute en la mejora de su satisfacción. Son activos estratégicos de una organización que si son manejados adecuadamente ofrecen una ventaja competitiva.

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si (Pepper Bergholz, 2011):

- Tienen un propósito claro.
- Pueden descomponerse en tareas.
- Tienen entradas y salidas; se pueden identificar clientes, proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos y responsables.

Todo proceso tiene dos características importantes de destacar:

- a) Variabilidad: cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo: “nunca dos resultados son idénticos”.
- b) Repetitividad: los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez, lo que permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: “a más repeticiones, más experiencia y mejores resultados”.

Los tres elementos principales de un sistema bien diseñado son efectividad, eficiencia y flexibilidad. Si hay un equilibrio entre ellos, se consiguen los mejores resultados a partir del proceso.

Para ser efectivo, el output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que van destinados. Un proceso es eficiente si la conversión de los inputs en outputs se realiza en el mínimo plazo de tiempo posible, con la mínima utilización de recursos. Es flexible si se puede ajustar rápida y fácilmente a los cambios en las limitaciones internas, a la escasa calidad de los inputs, o a los cambios en los requisitos exigidos por los distintos grupos de interés de la empresa respecto a los servicios. Es muy raro que un proceso sea flexible y no sea eficiente y efectivo, pero lo contrario ocurre muchas veces (Trischler, 2000).

Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

La gestión por procesos es una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de la organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Su objetivo se relaciona con mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo.

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han extendido la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. En un contexto empresarial y económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión de procesos se convierte en una necesidad de las empresas, no ya para tener éxito, sino incluso para subsistir.

Los procesos de la organización se pueden dividir en distintos tipos en función de la repercusión directa que tienen sobre el producto o servicio ofrecido. Así, existen procesos cuyo mal funcionamiento afecta directamente al producto o servicio. Otros, no tienen esos efectos tan inmediatos o, incluso, su fallo no se hace notar a corto o medio plazo.

1.1 Clasificación de los procesos

Los procesos deben organizarse y funcionar ateniéndose al entorno ambiental, social, económico, legal y político en que están inmersos.

En la actualidad está en difusión la exigencia a las empresas y demás instituciones por su responsabilidad social sobre la base de cómo satisfacen las demandas y exigencias tanto de sus clientes como del entorno en que se desempeñan. La actividad del ingeniero en los procesos debe generar soluciones que mejoren la eficiencia de los mismos, ya que el desarrollo de la sociedad está asociado directamente al incremento sistemático de la eficiencia de todos los procesos de producción y servicio (Acevedo Suárez y Gómez Acosta, 2012).

Existe diversidad en cuanto a la clasificación de los procesos de una organización. No obstante, es común en las bibliografías consultadas, (Gil Ojeda y Vallejo García, 2008), (Retos, 2014) y (Empresa Excelente, Mayo 2016), el análisis basado en tres criterios: procesos estratégicos, procesos operativos, claves o de línea y procesos de soporte, apoyo o complementarios, lo que va a estar en dependencia de su intervención en el cumplimiento de la misión de la organización.

- **Procesos estratégicos:** se encuentran directamente vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, generalmente, al largo plazo. Ofrecen salidas que regulan, proporcionan directrices y límites de actuación para los otros procesos de la organización. Mantienen y despliegan las políticas y estrategias, con vistas a garantizar la toma de decisiones acertada, fortalecer la operatividad del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

- **Procesos operativos, claves o de línea:** son el núcleo del negocio, ocupan normalmente el bloque central del mapa de procesos. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y aportan valor a la relación de la compañía con sus clientes, persiguen como fin principal la satisfacción de sus necesidades. Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

- **Procesos de soporte, apoyo o complementarios:** pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, complementan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Pueden ser fácilmente subcontratables, es decir, la empresa no se resiente en el momento en que opta por externalizar alguna de las tareas o actividades que se llevan a cabo en estos procesos.

La mejora de procesos disminuye la burocracia, simplifica el lenguaje, elimina duplicidades, normaliza la forma de realizar las actividades, mejora la eficiencia en el uso de los recursos, reduce el tiempo de ciclo, analiza el valor y las alianzas con proveedores, minimiza el empleo de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra), aumenta la eficiencia, aumenta la productividad, disminuye errores, ayuda a prevenirlos y ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Los procesos son el corazón de las organizaciones de cualquier actividad de actuación. Actualmente, su gestión eficaz para la producción de bienes y servicios en el menor tiempo y con el menor coste posible, se ha convertido en una práctica obligatoria para garantizar la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, gestionar procesos es una difícil tarea, especialmente porque no funcionan solos, pero sí interaccionan con otros procesos dispersos en la organización.

Su mejora representa una tarea fundamental en las empresas dinámicas, puesto que de ello depende la superación de la organización en relación con la calidad de los productos, procesos, el personal, y en general, su repercusión en el posicionamiento y competitividad.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, enlazado con su identificación e interacción, así como su gestión, se denomina enfoque basado en procesos. Un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de varios aspectos, entre ellos:

- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de los resultados, desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

En función de lo anteriormente señalado, la organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos, sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

De lo anterior se deriva que para una empresa de servicios es fundamental elaborar un mapa de procesos como herramienta de gestión de la calidad, porque facilita el control de los aspectos claves a mejorar constantemente y le permite aumentar su valor agregado (Pico, 2006).

2. Mapa de procesos

Un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz debe contener, entre sus elementos fundamentales, el mapa de procesos, que es una representación gráfica de la interrelación de todos procesos que conforman la organización. Una óptima gestión basada en procesos implica poder representar, a través de un mapa de procesos, cuál es la cadena de valor de una empresa.

La definición de los mapas de procesos de una compañía se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos claves. Se definen gráficamente, combina la perspectiva global de la empresa con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de los procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica (Retos, 2014).

Para su elaboración, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados, lo que permite establecer analogías entre ellos, al tiempo que facilita la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto.

Al trazar un mapa de procesos se debe reflejar la información de forma clara y sencilla, aunque las organizaciones pueden incluir más o menos detalles según consideren necesario. Las empresas típicamente utilizan los mapas de procesos por una o más de las siguientes razones:

- Para asegurar conformidad con las mejores prácticas, reglas o normas.
- Para auxiliar la comunicación del proceso de conocimiento a los inversionistas, titulares o empleados nuevos que son involucrado en el negocio.
- Para mejorar la visibilidad de los procesos existentes (Rouse y Pratt, 2016).

Existen diversas formas de diagramar el mapa, se recomienda utilizar el formato presentado en la figura 1.



Figura 1: Estructura propuesta para el mapa de procesos

Fuente: (Macías García et al., 2007)

Al analizar el mapa de procesos debe tenerse en cuenta que éstos están relacionados con otros procesos de la organización y que un cambio simple en un uno de ellos puede implicar problemas importantes en los restantes procesos. Debido a esto, las modificaciones deben tratarse con prudencia y transparencia y solicitar la opinión a los expertos previamente a la implantación de la modificación.

Es una herramienta a disposición de las organizaciones que les permite optimizar los procesos, o bien en caso de aún no haber definido ninguno, ayuda a la implementación de una estructura basada en procesos. Es tremendamente útil para toda entidad, pues posibilita visualizar las fortalezas y debilidades que posee su estructura.

Por las soluciones que aporta a la organización, es una forma excelente de alcanzar un mayor entendimiento de los procesos con el fin de ejecutarlos de la manera más óptima y poder incrementar su rentabilidad (Empresa Excelente, Julio 2016).

Conclusiones

Un proceso es una secuencia de actividades que requieren la utilización de determinados recursos, información, materiales y finanzas (input) para obtener una salida (output) con valor agregado para el cliente, lo que repercute en su satisfacción. Los procesos estratégicos dan orientación al accionar de la empresa; los claves, constituyen la espina dorsal del sistema, dan el valor al cliente; mientras que los procesos de apoyo dan soporte a los centrales.

El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, ya sean estratégicos, claves o de apoyo; y es de vital importancia para lograr una óptima gestión basada en procesos, pues posibilita gestionarlos, controlarlos y evaluarlos más eficientemente, como base para el mejoramiento competitivo de la organización y la elevación de la satisfacción de los clientes.

Existen numerosos problemas en las empresas relacionados directamente con el desempeño en los procesos de producción y de servicios. Toda entidad que persiga mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de sus procesos, debe modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua los análisis enfocados a su mejora continua, para obtener así la reducción de los errores.

Bibliografía

1. Acevedo Suárez, José A. and Gómez Acosta, Martha I. *Introducción a la Ingeniería*, La Habana, 2012.
2. Anderson, Chris. *What Is a Process Map?* , 2016, [fecha de consulta: 07/11/2016]. Disponible en: <http://www.bizmanualz.com/make-a-process-map/what-is-a-process-map.html>
3. Chase, Richard B.[et al.]. *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, Mc Graw Hill, 10ma edición.
4. *Empresa Excelente*. Los mejores artículos publicados en el blog de ISOTools Excellence, Julio 2016.
5. *Empresa Excelente*. Los mejores artículos publicados por ISOTools Excellence, Mayo 2016.
6. Galán López, Mariam, *Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud*, [Tesis de Diploma], Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial, 2013.
7. Galloway, Dianne. *Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*, 2000.
8. Gil Ojeda, Yolanda and Vallejo García, Eva. *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*, 2008.
9. Hernández Díaz, Rosario[et al.]. *Conceptos de procesos*. Instituto Tecnológico de Chetumal, 2013, [fecha de consulta: 05/11/2016]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/xistosita/conceptos-de-procesos>
10. Hernández Nariño, Arialys[et al.]. *Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios* Industrial Vol. XXX. No. 2, 2009.
11. Jara, Gustavo and Talledo, Julio. *El concepto de los procesos en los servicios y las funciones de un responsable de procesos*. 2012, [fecha de consulta: 07/11/2016]. Disponible en: <http://udep.edu.pe/hoy/2012/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/>
12. Macías García, Manuel[et al.]. *Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos*. Universidad de Cádiz, 2007, [fecha de consulta: 05/10/2016]. Disponible en: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

13. Marsán Castellanos, Juan[et al.]. *Organización del trabajo. Ingeniería de métodos* (Tomo 1), La Habana, Editorial Félix Varela, 2008.
14. Nogueira Rivera, Dianelys[et al.]. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. CENDA. Ciudad de La Habana, 2003.
15. Parra Ferié, Cecilia[et al.]. *Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión*. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad Industrial-Economía. Carrera Ingeniería Industrial. Matanzas, 2009.
16. Pepper Bergholz, Susana. *Definición de gestión por procesos*. Santiago de Chile, 2011, [fecha de consulta: 05/11/2016]. Disponible en: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
17. Pico, Gonzalo. *El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela*. 2006, [fecha de consulta: 05/11/2016]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216>
18. Retos, Blog de. *Tipos, definición y desarrollo de un mapa de procesos*. 2014, [fecha de consulta: 12/10/2016]. Disponible en: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/10/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos.htm>
19. Rouse, Margaret and Pratt, Mary K. *Business process mapping*. 2016, [fecha de consulta: 12/10/2016]. Disponible en: <http://searchcio.techtarget.com/definition/process-mapping>
20. Trischler, William E. *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro*, 2000.