

Identificación y gestión por procesos

María Fernanda Aguilar Coto
CEGESTI

Las empresas u organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua.

Un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización.

Ahora bien, no solo las entradas y salidas intervienen en el proceso, también se deben tomar en cuenta los clientes, los proveedores, las actividades, los recursos, entre otros componentes que presentan de una u otra forma un impacto clave.

Como un primer paso es importante establecer cuáles son los procesos de la empresa, por lo que a continuación se enumeran algunos elementos y características que deben contemplarse:

- Las entradas y las salidas (insumos y resultados tales como servicios, *software* o *hardware*).
- Los procedimientos serán fácilmente comprendidos por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso deberá sugerir los conceptos y las actividades que abarca.
- Todos los procesos contarán con un responsable designado que asegure su eficacia y cumplimiento continuo.
- También se mostrarán indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los procesos.

Luego de conocer y entender los diversos procesos, se realizará su interacción con el fin de mantenerlos óptimamente identificados y gestionados y más aún a sabiendas de que un buen resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se tratan como un proceso, es decir, se establece un enfoque basado en procesos.

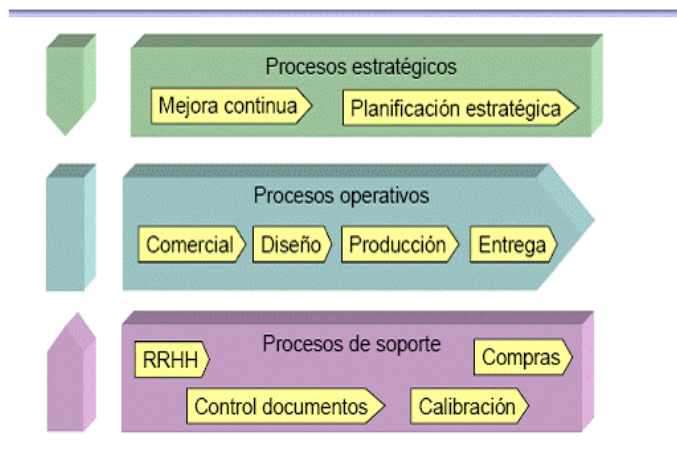
Como una forma de lograr una visión general de los procesos y sus interacciones se puede acudir a desarrollar un mapa con la representación gráfica, ordenada y secuencial de todos los procesos o grupos de ellos.

En un mapa se representan los diferentes tipos de proceso, los cuales se describen a continuación:

- **Procesos estratégico/administrativos:** aquellos que aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- **Procesos operativos:** también conocidos como procesos clave, son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio.
- **Procesos de soporte:** identificados también como procesos de apoyo ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo de mapa de procesos:

Mapa de procesos: Ejemplo



Fuente: *Gestión-calidad.com*

Una vez identificados los procesos y entendida la función e interacción entre cada uno de ellos, estos deben ser gestionados con el fin de construir un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una organización.

Para lograr esa mejora permanente es esencial la medición de cada proceso, lo cual se puede realizar por medio de indicadores que muestren su desempeño individual, con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas según sea necesario.

Las actividades de una organización son ejecutadas diariamente por los empleados como parte de una rutina, pero el mayor problema se encuentra en la falta de documentación, si bien no existe un estándar de proceso o tipos de proceso que deben ser documentados, es de gran valor que la organización analice y decida cuáles deben documentarse, tomando en cuenta los requisitos de los clientes, así como los legales y los reglamentarios aplicables, el efecto sobre la calidad, el riesgo financiero y el recurso humano disponible.

La documentación citada en el párrafo anterior se puede realizar en forma de diagrama de flujo o en prosa, con el fin de representar cada uno de los procesos y sus procedimientos por separado. La decisión de cómo se quiere documentar es definitivamente de la empresa, ya que va a depender de las personas involucradas y de la cultura organizacional, en busca siempre del mejor entendimiento posible por parte del personal involucrado.

A modo de resumen de los procesos también se pueden emplear fichas en las cuales se describa información de cada uno, tales como: objetivo, procedimientos, entradas y salidas,

indicadores, recursos, registros y otra información que se considere pertinente.

Mediante una correcta identificación y gestión de los procesos se producirán ventajas como las mencionadas a continuación:

1. Mejorar resultados, más coherentes y predecibles
2. Identificar los destinatarios del proceso y sus expectativas
3. Integrar y alinear los procesos para permitir el logro de los resultados planificados
4. Producir eficacia y eficiencia
5. Identificar oportunidades de mejora
6. Satisfacer a los clientes
7. Mejorar la productividad de la organización
8. Optimizar de forma continua su funcionamiento global

Como parte de la mejora en los procesos de la empresa es importante que el personal se sienta identificado con ellos y los comprenda en su globalidad, lo anterior con el propósito de lograr el sentido de pertenencia en la empresa.

Por otra parte, en relación con los procesos muchas veces se debe trabajar una sensibilización adecuada que le conteste a los trabajadores la pregunta ¿por qué es importante realizar bien mi trabajo?, lo cual permite una apropiación de cada actividad del proceso y por ende se mejoran los resultados esperados para el producto o servicio que se brinda.

Un trabajador motivado entregará un producto o servicio con una mejor calidad que quien se sienta desmotivado, por tanto se debe enfatizar en este factor desde el principio.

Aun cuando en una organización la cantidad de procesos pueden variar, la sinergia entre los mismos es esencial, se debe conocer tanto el proceso en el que intervenimos como el que los demás realizan, lo cual se puede lograr con una comunicación efectiva entre las partes.

Finalmente, el objetivo en la identificación y gestión de los procesos es el cumplir con las expectativas del cliente, por lo que si a lo interno de la organización todo se encuentra ordenado y claro entre los diferentes actores, es más fácil brindarle un servicio de alta calidad al cliente según los requerimientos que él mismo solicite.

Referencias

Gestión-Calidad Consulting. (2009).Gestión de procesos
<http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Nuria Rodríguez López. (2009).Gestión por procesos
<http://www.slideshare.net/masterCSL/gestin-por-procesos-2370272>

Excelencia Empresarial. (2006).Gestión Procesos
http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

Éxito Empresarial

Es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos publicados anteriormente en nuestro sitio web: www.cegesti.org