



ENFOQUE POR PROCESOS, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000

Por Penélope Acevedo
Consultora en Gestión de Calidad
CEGESTI

La nueva familia de norma ISO 9000 se basa en ocho principios fundamentales que vienen a representar el marco hacia la mejora del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad de una organización. Uno de los ocho principios es el de **Enfoque por Procesos**, el cual plantea que un *“resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”* (tomado de INTE-ISO 9000:2000).

Para poder entender la aplicación de este nuevo enfoque propuesto por las normas ISO 9000, es importante comprender cuál es la diferencia entre este nuevo enfoque y el enfoque ya existente o tradicional (ver figura N°1).

El enfoque ya existente o tradicional se basa en la mejora individual de unidades, cargos, áreas, funciones, etc.

El enfoque más moderno (o por procesos) se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas, funciones de una manera integral.

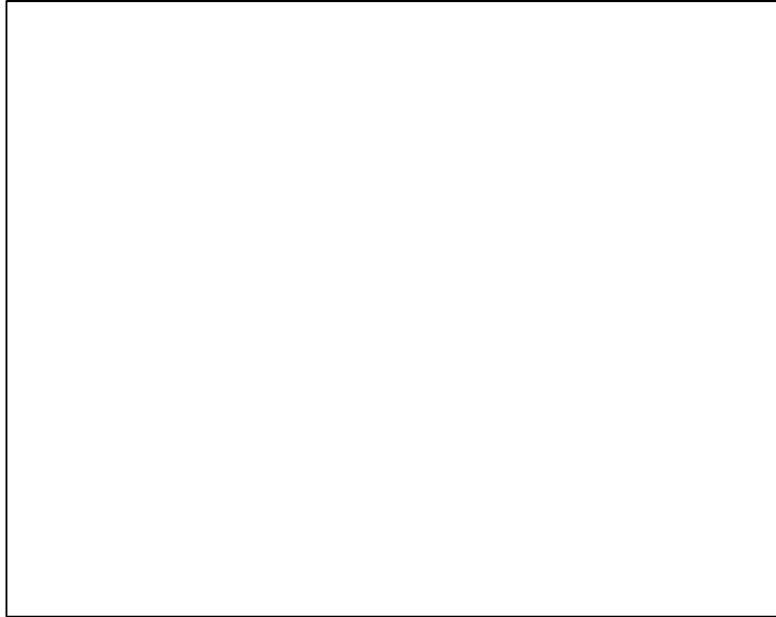
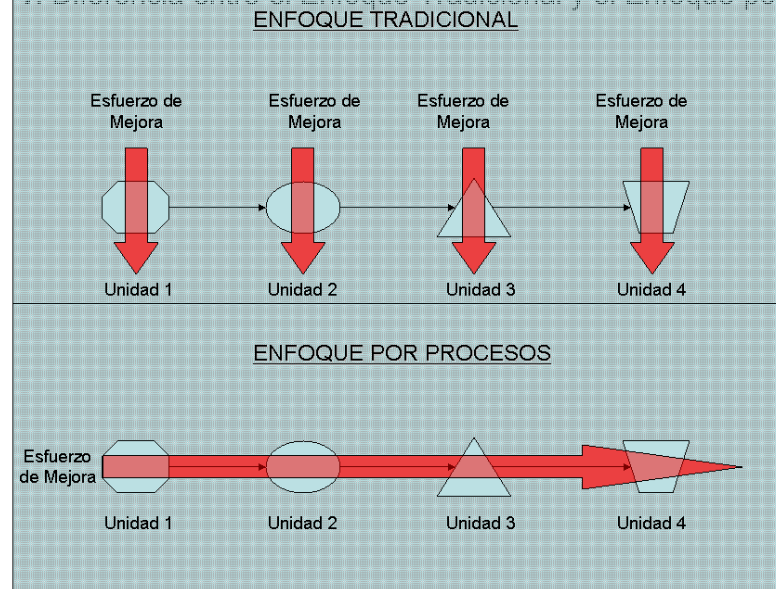


Figura N° 1: Diferencia entre el Enfoque Tradicional y el Enfoque por Procesos



Ahora bien, ¿cómo establecer este nuevo enfoque por procesos en organizaciones que siempre han trabajado según el enfoque tradicional?. Una manera de lograr esto puede ser a través de los siguientes pasos:

Paso N°1: Identificar cuáles son los productos o servicios que se ofrecen y definir el objetivo o misión de cada uno.

El objetivo o misión debe considera tres elementos importantes: qué hacemos, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos

Paso N°2: Identificar cuáles son los clientes y sus necesidades (requisito 5.2 y 7.2 norma ISO 9001)

Como bien lo contempla otro de los Principios de la Gestión de la Calidad: “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”, (tomado de la norma INTE-ISO 9001: Principios y Vocabulario)

Para poder cumplir con este principio en primera instancia es necesario conocer quiénes son nuestros clientes, tomando en cuenta que existen tanto clientes Internos (funciones, departamentos, áreas dentro de la organización que reciben productos o servicios para utilizarlos en su trabajo) como Clientes Externos (clientes finales, quienes disfrutan de los productos o servicios de la organización)

Posteriormente, se deben identificar las necesidades de cada cliente, y representar el resultado de este paso a través de un matriz cliente/necesidad

Paso N° 3: Identificar los procesos y clasificarlos

Dentro de este paso es importante seguir lo siguiente:

- ✓ **Identificar los procesos**, es importante que se consideren aquellos procesos que agregan valor a los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Es importante que a la hora de identificar los procesos, se tengan claro las entradas y salidas de cada uno, de no ser así, el mismo no puede ser identificado como un proceso.
- ✓ **Clasificarlos o darles una categoría**; los procesos se pueden clasificar en: Procesos Macro (representa la interacción entre los procesos clave, demostrando cómo se gestiona la organización), Procesos Clave (aquellos procesos básicos que proporcionan directrices para todos los demás procesos de la organización), Procesos Operativos (aquellos procesos que “nacen” a partir de un proceso clave, que atañen a diferentes áreas de la organización y que tienen un impacto directo en el cliente final), Procesos de Apoyo (aquellos que dan soporte a los procesos operativos) y Procesos Externos (Son aquellos procesos que la organización ha optado por contratar externamente y que pueden afectar la conformidad de los productos con los requisitos o necesidades del cliente)
- ✓ **Mapear Procesos**, una vez identificados y clasificados los procesos, se pueden organizar a través de una representación gráfica de cómo interactúan los procesos entre sí. Esta representación gráfica puede tener varios niveles de detalles. Por ejemplo: el Proceso Macro se puede presentar como un nivel 0 en detalle, lo que vendría a ser un mapa muy general; posteriormente, los procesos clave se pueden representar gráficamente en un nivel 1 y los procesos operativos se pueden presentar con un nivel de detalle del 1 al 3, dependiendo del impacto que tengan hacia la satisfacción del cliente. Además, a la hora de “mapear” se pueden identificar pasos o actividades que no agregan ningún valor al buen desempeño del proceso y que se podrían eliminar
- ✓ **Establecer responsabilidades y lineamientos para el seguimiento y control de los procesos**; es importante que además de “mapear” se debe definir quiénes son los responsables de desempeño de cada proceso identificado, así como puntos de control y métodos de medición para garantizar el control y buen desempeño de los mismos, lo que quiere decir, que podría ser de mucha utilidad el establecimiento de indicadores de proceso.
- ✓ **Desarrollo de documentación**; dicha documentación puede estar en forma de procedimientos o instrucciones de trabajo cuyo objetivo principal será el establecimiento metodológico de cómo hacer las cosas a fin de mantener controlado los procesos y mejorar su desempeño con el pasar el tiempo.

Paso N° 4: Establecer seguimiento a los procesos y mejora continua

Es necesario que quede claramente establecida la frecuencia de seguimiento y medición de los procesos ya identificados. De las actividades de seguimiento y medición debe quedar evidencia objetiva (registros), así como de los planes de mejora establecidos cuando se hayan superado las expectativas planteadas para cada proceso a través de metas relacionadas con los indicadores, o bien, cuando dichas metas no se hayan alcanzado por alguna razón.

Para el análisis de los datos obtenidos producto de seguimiento y medición de los procesos, es de mucha utilidad la representación gráfica de los mismos a lo largo de tiempo, porque de esta manera se puede verificar el impacto de las mejoras establecidas en el desempeño de los mismos.

Para finalizar, cabe mencionar que ésta no es una única manera de establecer procesos en una organización, existen un sin fin de herramientas que nos pueden llevar al mismo objetivo, por lo tanto, cabe la invitación hacia nuestros amigos lectores a indagar sobre otras herramientas o metodologías de útil aplicación hacia el nuevo Enfoque por Procesos.

Éxito Empresarial es una publicación periódica de CEGESTI.

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

Cualquier comentario o solicitud de información comuníquese con Andrea Shum
(ashum@cegesti.org)

Teléfono: (506) 280-8511 Fax: (506) 280-2494
Apdo. 1082-2050 San Pedro