

Maestría en Gerencia de la Calidad XVI Promoción

Gestión por Procesos

Ing. Selene Serrano Delgado

San José, Costa Rica





Gestión por procesos (Conceptos básicos)

Contenido

Antecedentes

Definir que es un proceso y que es la Gestión por procesos

Pilares de la gestión por procesos

De la verticalidad a la horizontalidad y la cadena de valor

Principios básicos de la Gestión por Procesos

Impacto y retos de la Gestión por procesos

Elementos del proceso y herramientas: Benchmarking, Diagrama spaghetti, Diagrama de flujo, Diagrama de interrelaciones

- ✓ La calidad se controla.
- ✓ La calidad se autogestiona.
- ✓ La calidad se asegura, y
- ✓ La calidad se gestiona.

"Aquel que no conoce la historia, está condenado a repetirla".

Napoleón Bonaparte.

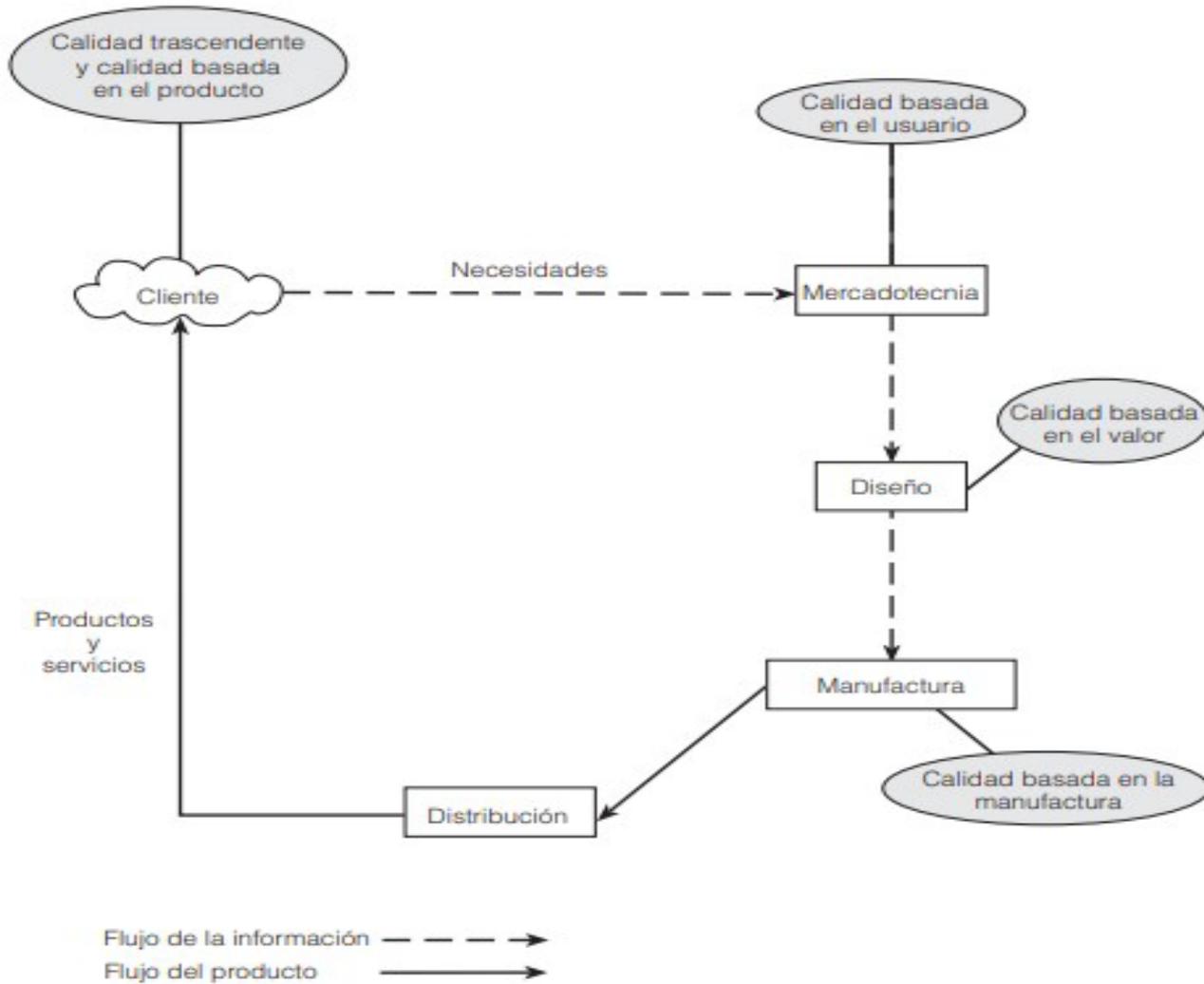


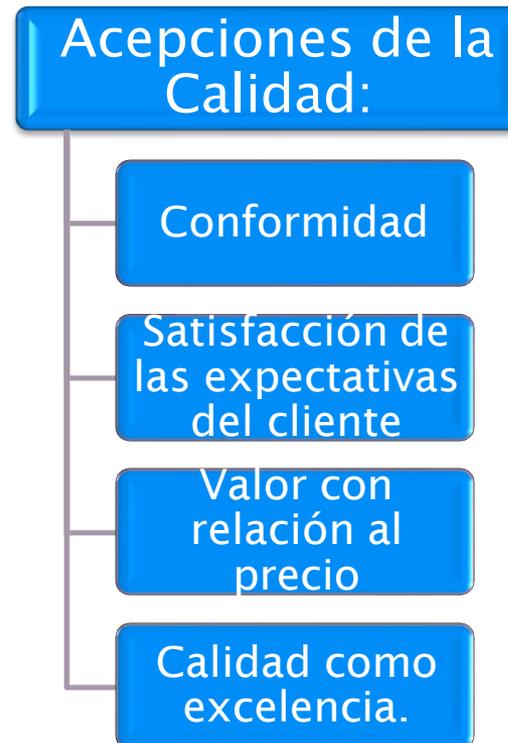
Asegurar la Calidad



- ✓ El enfoque a proceso, aunque se trataba de procesos intradepartamentales y solamente los que tenían influencia en la calidad del producto o servicio.
- ✓ Lo que es un sistema, Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- ✓ La aplicación del concepto *normalización de procesos* mediante el clásico procedimiento documentado como herramienta.

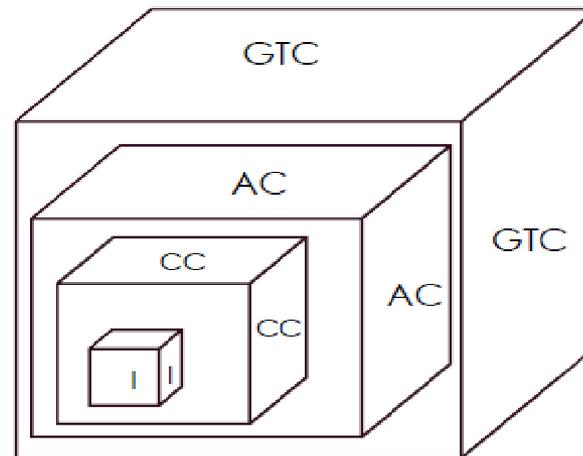
Figura 1.1 Perspectivas de la calidad en la cadena de valor





Evolución de los enfoques de gestión de la Calidad

- Prevención de errores
 - Visión proactiva
 - Desarrollo de sistemas
 - Involucramiento de las personas
- Detección de errores
 - Visión reactiva
 - Otros aspectos técnicos y operativos
 - Orientación exclusiva al producto



Evolución de los enfoques de gestión de la Calidad

Excelencia

Conformidad con las especificaciones
(eficiencia)

Perspectiva interna

Satisfacer expectativas del cliente
(eficacia)

Perspectiva de mercado

Perspectiva Global
(eficiencia y eficacia)

Evolución de los enfoques de gestión de la Calidad

ENFOQUE	ORIENTACIÓN DEL ENFOQUE
Inspección	Productos
Control	Procesos
Aseguramiento de la calidad	Sistemas
Gestión de la Calidad Total	Personas



Inspección y control de calidad

- Asociado a la calidad del producto.
- Centra su atención en la función de producción.
- Su objetivo era que el producto cumpliera con unos requerimientos y evitar que los defectos llegaran al mercado.
- El departamento de calidad queda limitado a la mera función de inspección. La calidad era problema de los departamentos de producción e inspección.





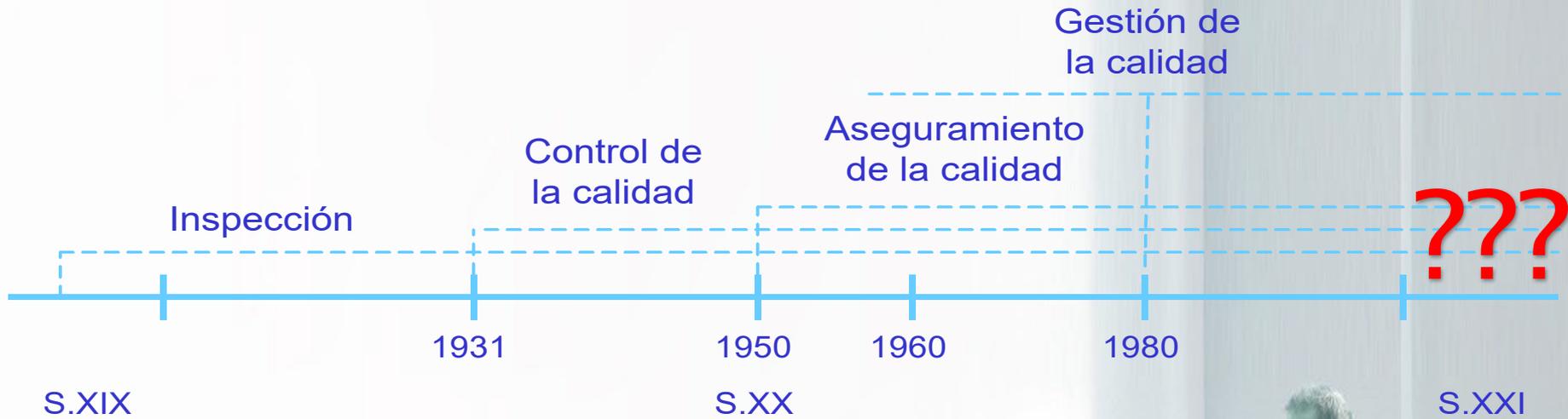
El concepto calidad tiene ahora un *alcance global* al abarcar a todas las actividades empresariales, operativas, de apoyo, de gestión y de Dirección; ello es debido a que se entiende por producto el resultado del trabajo de cualquier persona y por cliente al destinatario de ese trabajo.

Con este amplio alcance y el **enfoque a los procesos**, pero a todos los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente.



- ✓ Sintonizar mejor con las necesidades de las empresas al impulsar eficacia y satisfacción del cliente (o de las partes interesadas).
- ✓ Concernir a todas las actividades que integran la cadena de valor, ya que todas afectan a los resultados de la Organización.
- ✓ Un enfoque directo a todos los procesos de empresa; procesos que interactúan formando un **sistema** y se gestionan.
- ✓ Su orientación a la acción, debido a la existencia de objetivos de mejora.
- ✓ La necesidad de conseguir un amplio compromiso del personal con los objetivos y su involucramiento en la gestión de la mejora.

Evolución de la Calidad



EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

CALIDAD	CONTROL	ASEGURAMIENTO	GESTIÓN	
Objetivo	Calidad de Producto		Satisfacción del Cliente (Valor)	Satisfacción partes interesadas
Actividad	Control de Calidad	Auditoría de la Calidad	Auditoría de la Calidad	
Se aplica	al PRODUCTO (Características objetivas)	a los PROCESOS (Operativos)	a todos los PROCESOS (Operativos, de Apoyo, de Gestión, de Dirección)	
Se buscan	Defectos	Errores	Objetivos	
Modelo Referencial	P.P.I.	ISO 9000:1994	ISO 9001:2008	ISO 9004 EFQM
	CONFORMIDAD	CUMPLIMIENTO	EFICACIA	
Personas Comportamientos	Arreglo Reacción	Prevención	Mejora	

EL EXUBERANTE MUNDO DEL MANAGEMENT





Organización por Procesos
Redefinición Estrategia



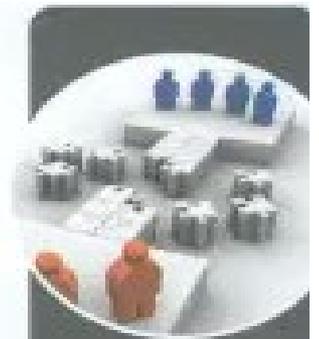
Redefinición Estructura
Que apoya Procesos



Servicios de Apoyo ANS



ISO 9001:2008
Nuevo Modelo Gestión



Servicios Compartidos





Diccionario de la Real Academia:

- Acción de ir hacia delante.
- Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial marcado por cambios sucesivos que llevan a un determinado resultado.
- Progreso, avance, algo que sucede.
- Serie de acciones u operaciones que conducen a un fin.
- Transcurso del tiempo.



NORMA ISO 9000:2005

Conjunto de recursos y actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida y resultados.

CLUB DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA

Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente

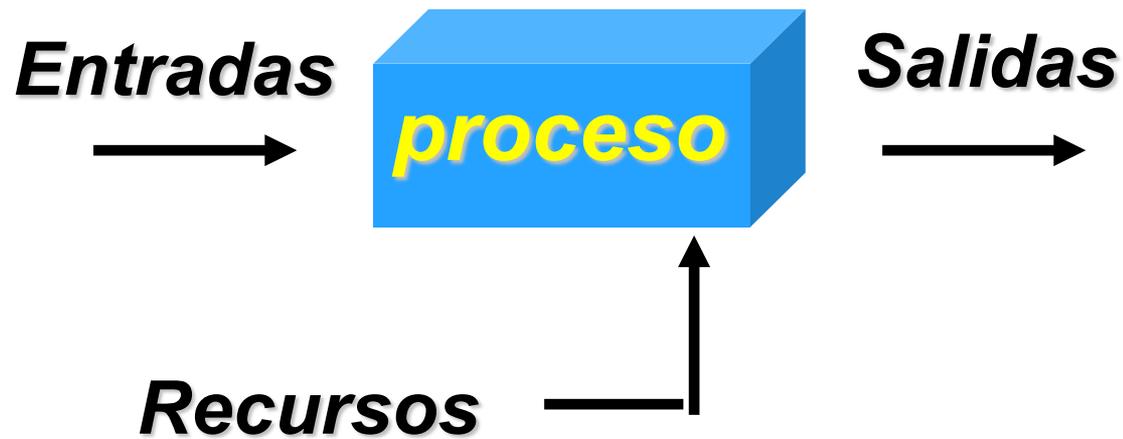


Surgen, los modelos de gestión de la Calidad Y comenzaron a prevalecer las premisas “hacer bien las cosas desde la primera vez” y “mantener un enfoque de procesos”.

Apareció la inquietud de aplicar los conceptos de manufactura a los procesos administrativos.



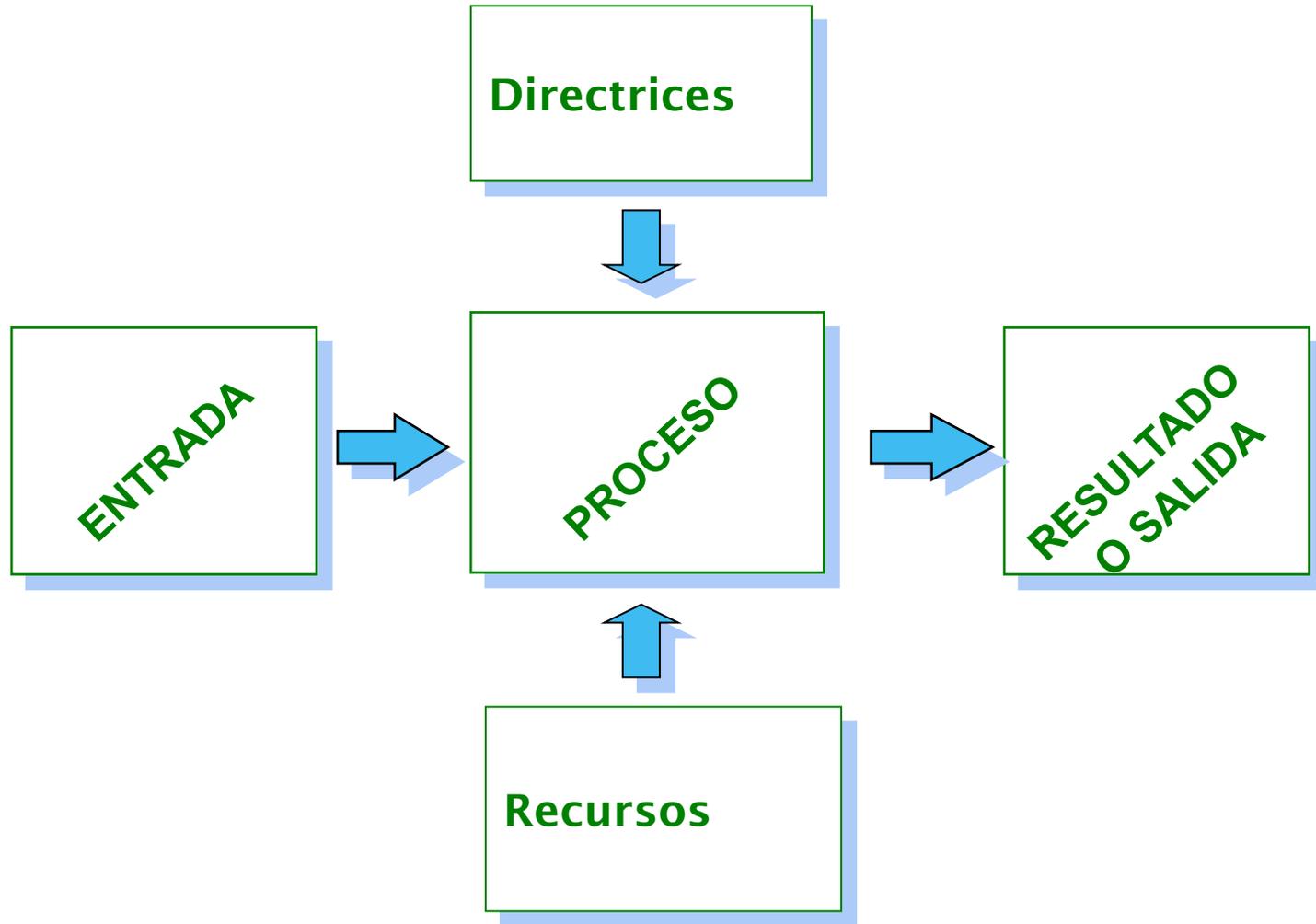
ENFOQUE POR PROCESOS



ENFOQUE POR PROCESOS



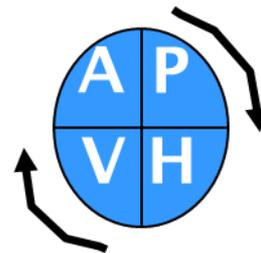
ENFOQUE POR PROCESOS



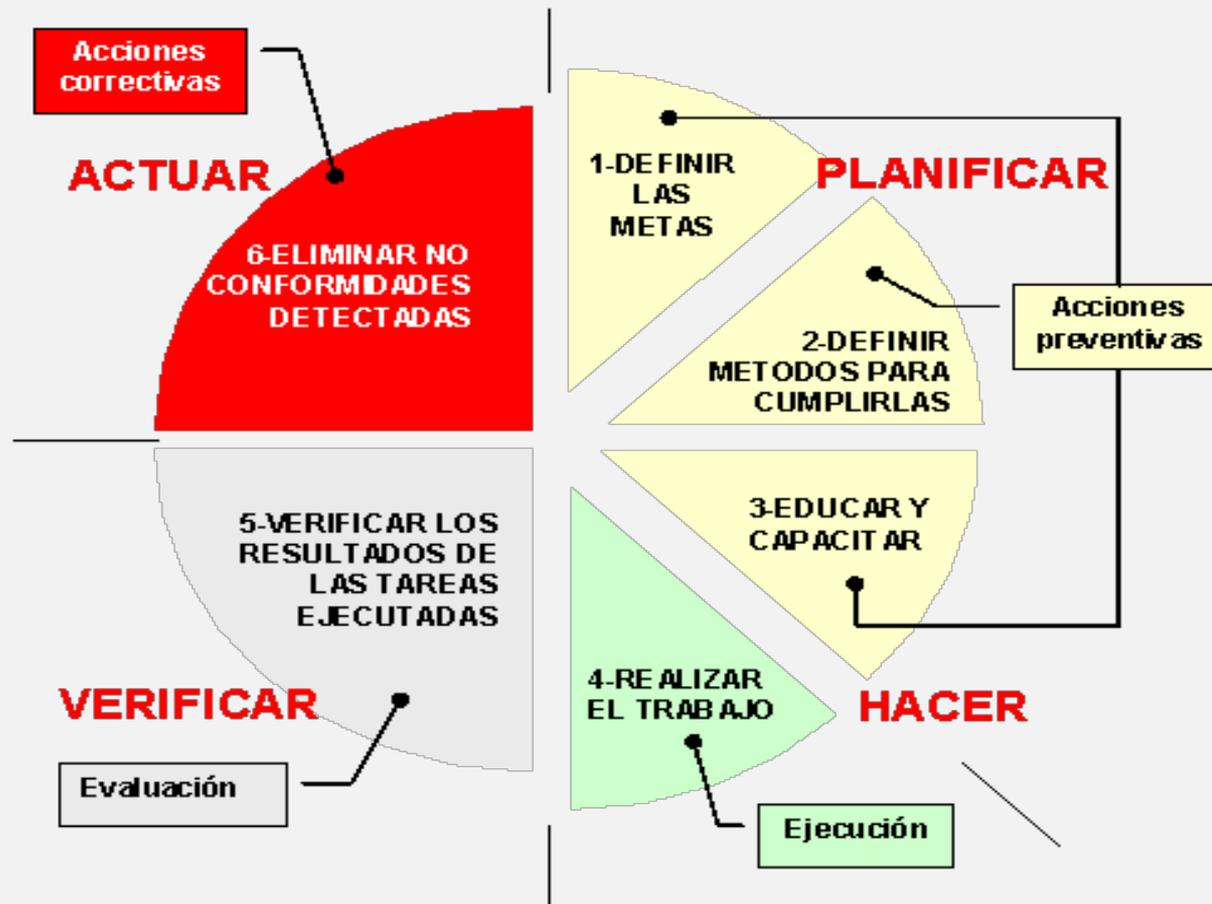
¿Qué es la Gestión por Procesos?

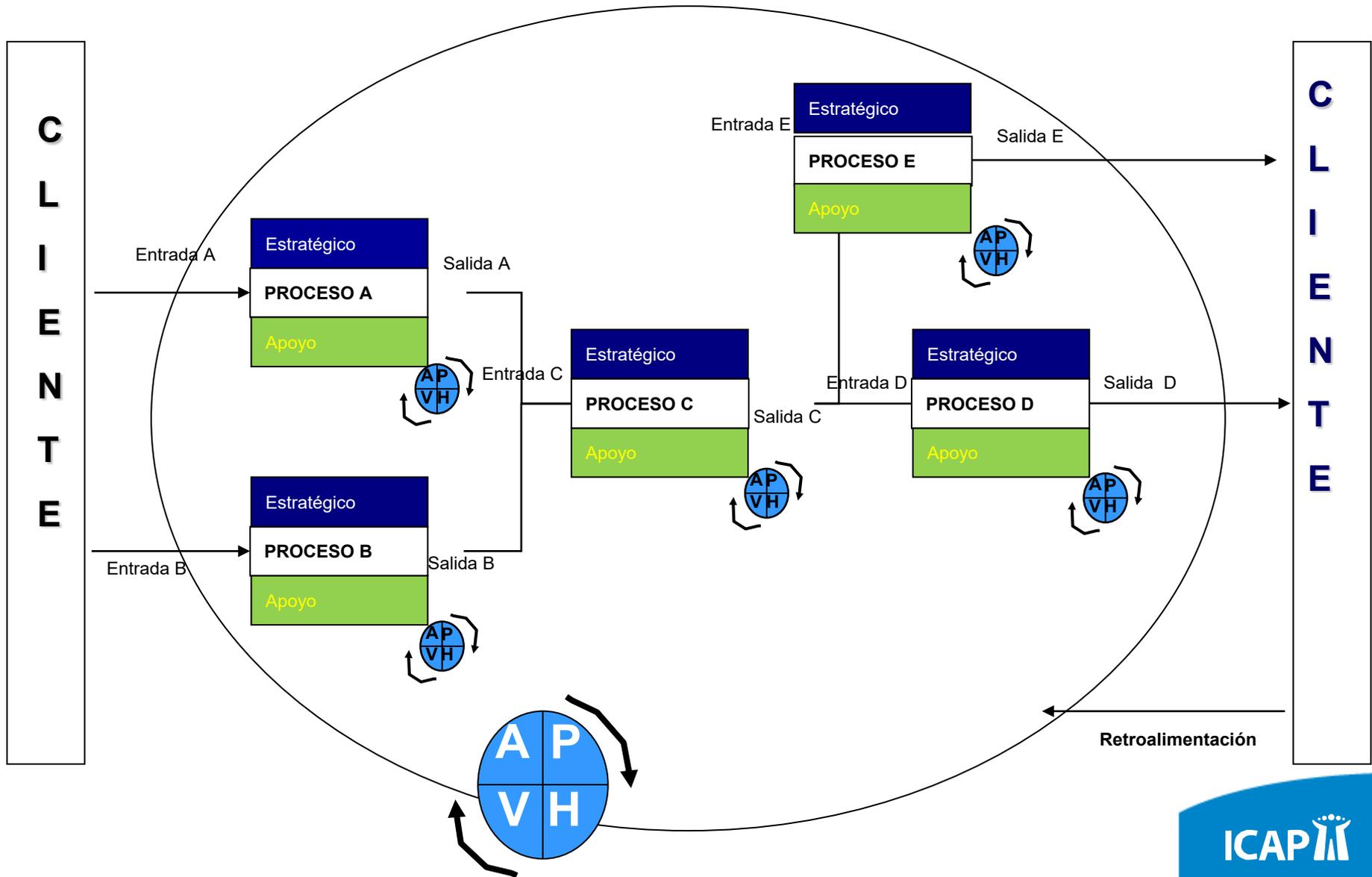
Son actividades secuenciales que realizan una transformación para lograr en conjunto un mayor valor agregado.

Las actividades comprenden actuaciones, decisiones, y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente objetivo.

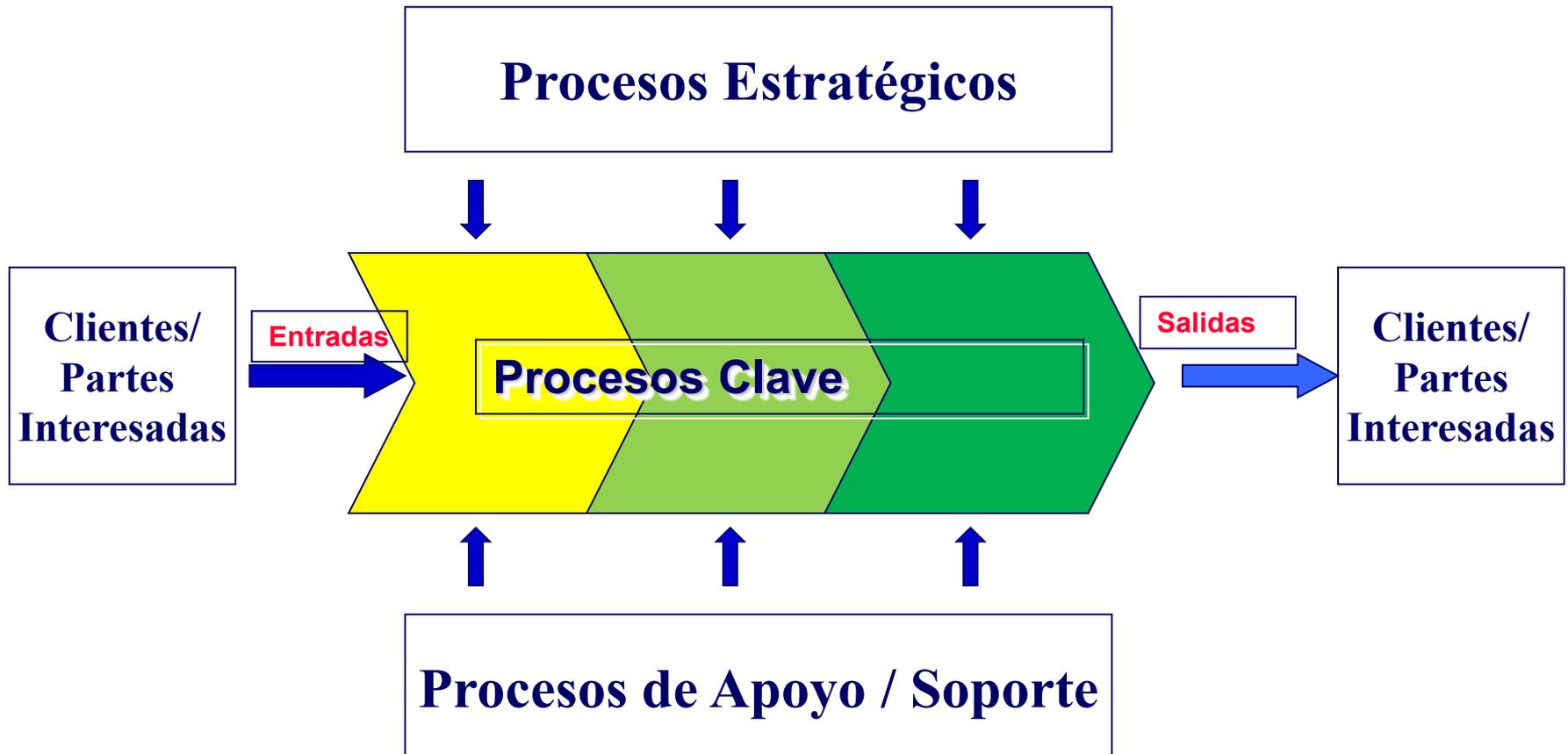


PHVA





- **Procesos estratégicos:**
 - Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte
- **Procesos clave:**
 - La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad
- **Procesos de soporte:**
 - Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave



DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

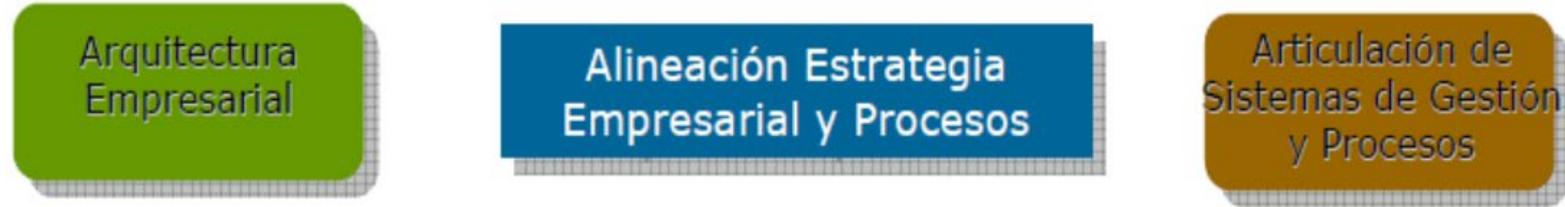
- **Ubicación en la red o mapa de procesos (secuencia)**
- **Cliente(s) del proceso**
- **“Dueño del proceso”**
- **Requisitos por cumplir (Cliente, legal, organización)**
- **Entradas**
- **Salidas**
- **Responsabilidad y autoridad**

DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

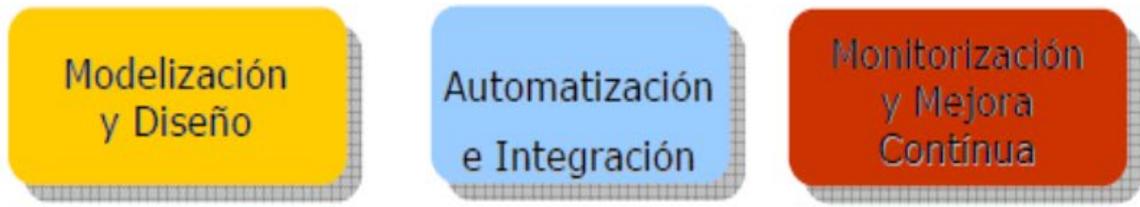
- **Actividades (Diagrama de flujo)**
- **Recursos**
- **Competencia del personal**
- **Documentación del SGC aplicable**
- **Evidencias/ Registros**

Gestión "DE" Procesos vs. Gestión "POR" Procesos

Gestión **por** Procesos



Gestión **de** Procesos



Técnicas y Metodologías BPM

Arquitectura Tecnológica

Tecnologías BPM

Gestión del Cambio

Conocimiento y cultura BPM

Organización (Transformación)

Gestión "DE" Procesos vs. Gestión "POR" Procesos

1 Tenerlos adecuadamente identificados y entendidos

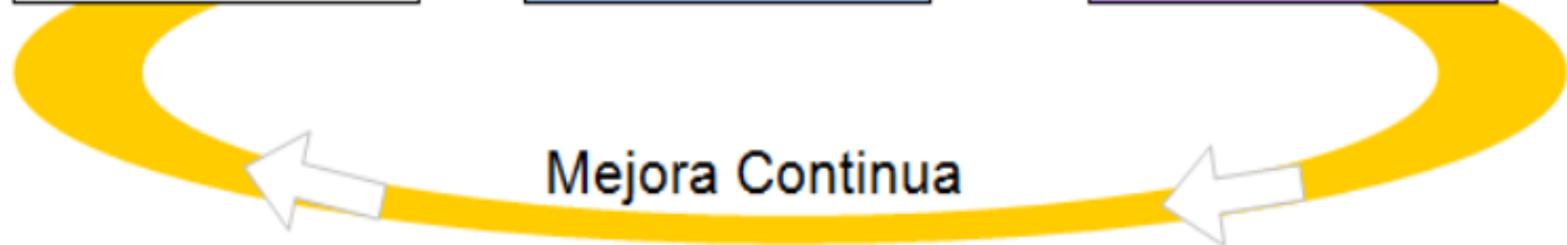
Modelización
Arquitectura
Empresarial

2 Tenerlos automatizados y orquestados de principio a fin

Workflow
Integración
Reglas de Negocio
Tecnologías Varias

3 Tenerlos monitorizados y bajo control

Cuadro de Mando
BAM
Business
Intelligence



Metodología BPM

Metodología orientada a procesos y a la automatización BPM, independiente del software

Metodología de desarrollo e implantación de automatización BPM

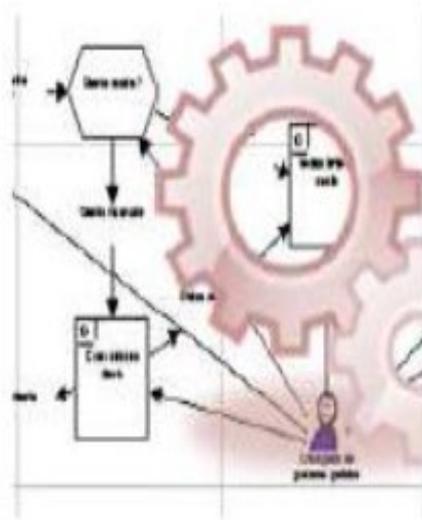
Metodología para la monitorización de procesos y recursos empresariales

4 Pilares Fundamentales del BPM



Estrategia

Alineamiento de los Procesos a la Estrategia Organizacional



Procesos

Identificación, Análisis, Modelización, Diseño y Automatización de Procesos: Estratégicos, Claves y de Soporte



Tecnologías

Aplicación de Tecnologías BPM para las diferentes fases de la Gestión por Procesos.



Personas

Conocimiento y cultura de la organización hacia la gestión por procesos



Luego de décadas de existencia de la estructura Organizacional por Funciones, de pronto, surgieron las preguntas: ¿Qué falló del modelo organizacional por funciones?, ¿Por qué entonces, dar ahora la mirada organizacional bajo un enfoque por Procesos?.



CAMBIO

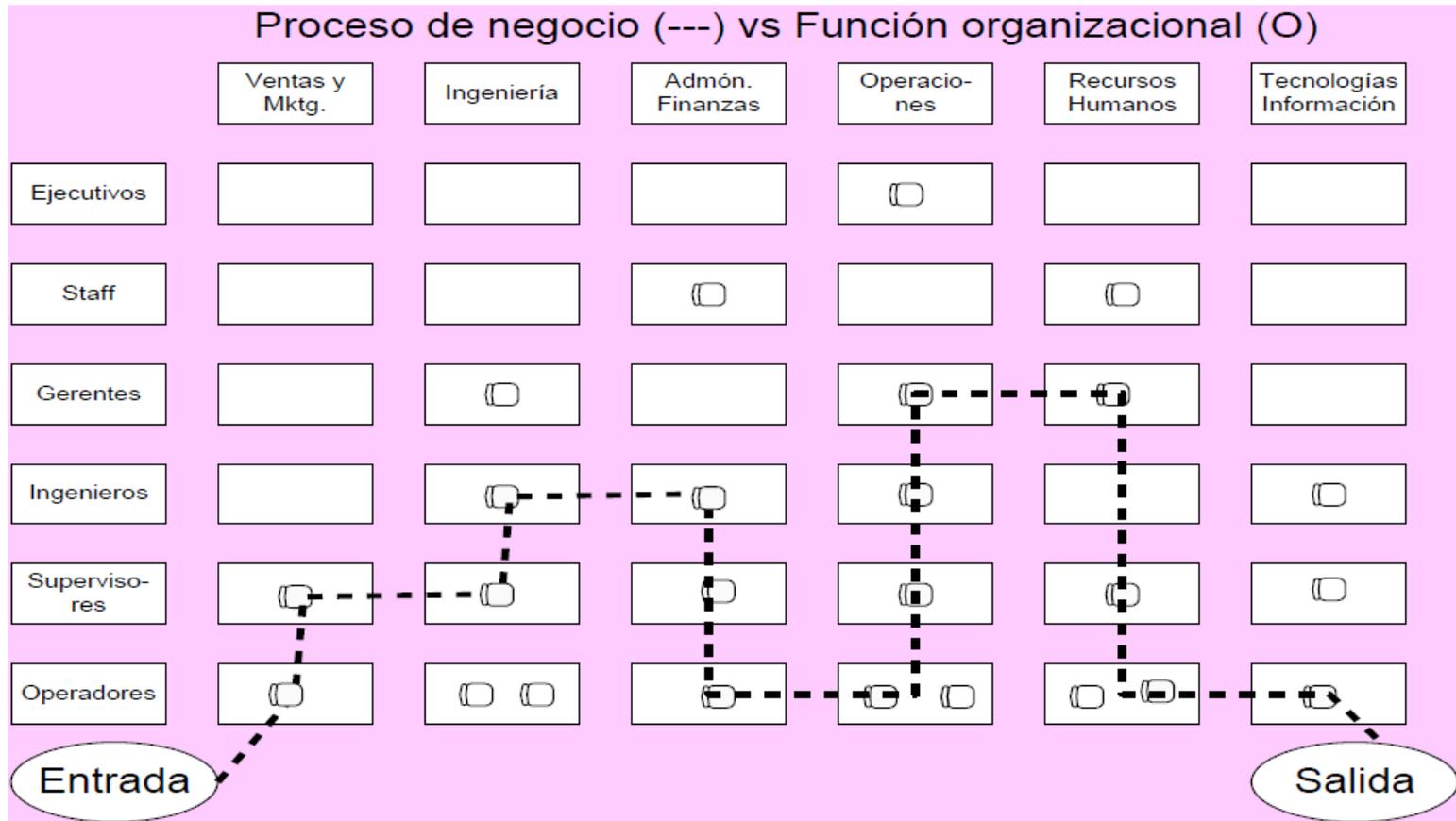
La creciente demanda diferenciada de bienes y servicios con una mayor exigencia de parte de los clientes, **obligó** a las empresas a identificar servicios particulares y globales hacia él, avanzando más allá de la mera especialización funcional y más bien integrando y articulando las actividades y funciones en cadenas que representen valor para su cliente externo.



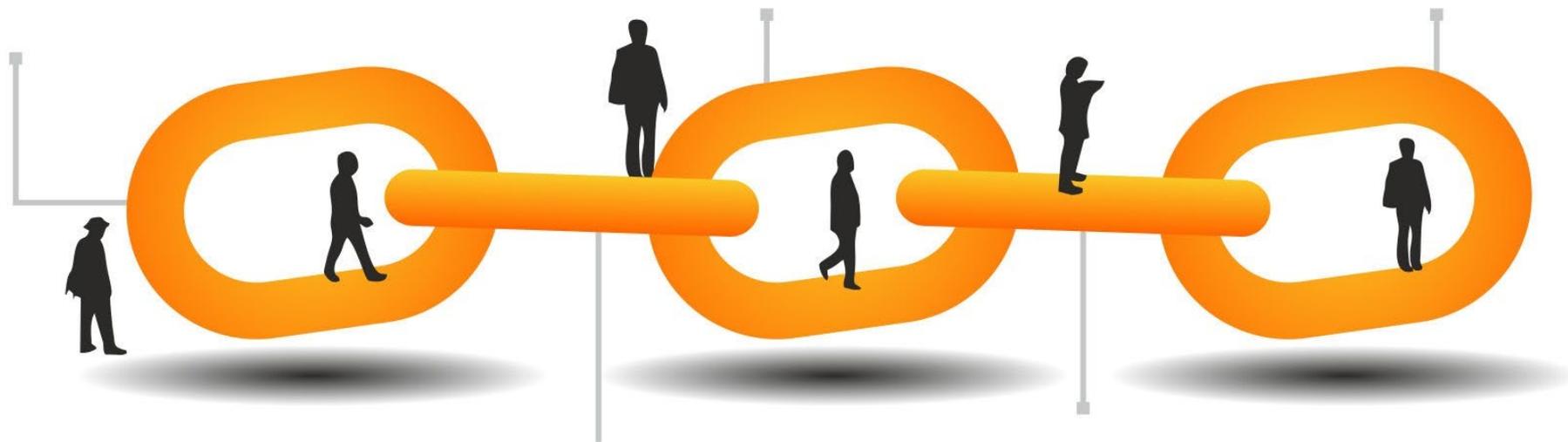
**“ AUNQUE NADA CAMBIE, SI
CAMBIO YO, TODO CAMBIA”**

Honoré de Balzac

Funciones vs procesos



Gestión por funciones	Gestión por procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamento: forma organizativa	Proceso: forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía, control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisiones: centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información: vía jerarquizada	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo de proceso
Mando por control/supervisión	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultado
Eficiencia, productividad	Eficacia, competitividad
Como hacer mejor las tareas	Qué tareas hay que hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio, interfuncional

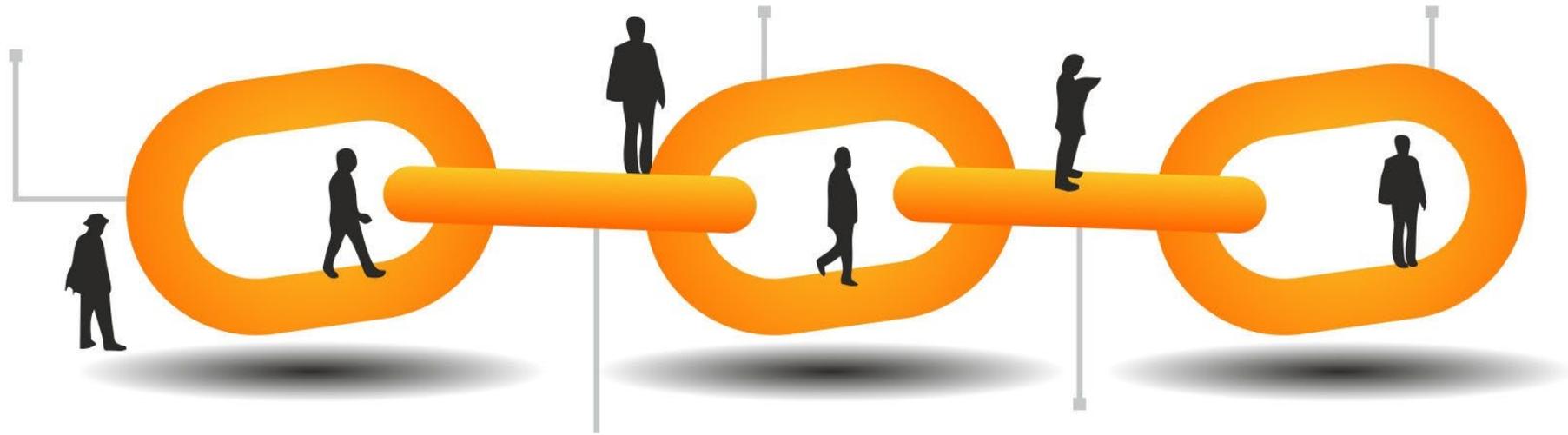


❖ **Michael Porter** nació en 1947

❖ Es un académico estadounidense que se centra en temas de economía y administración de empresas.

❖ Introdujo el concepto del análisis de la **Cadena de valor** para crear y sostener la ventaja competitiva de una empresa.

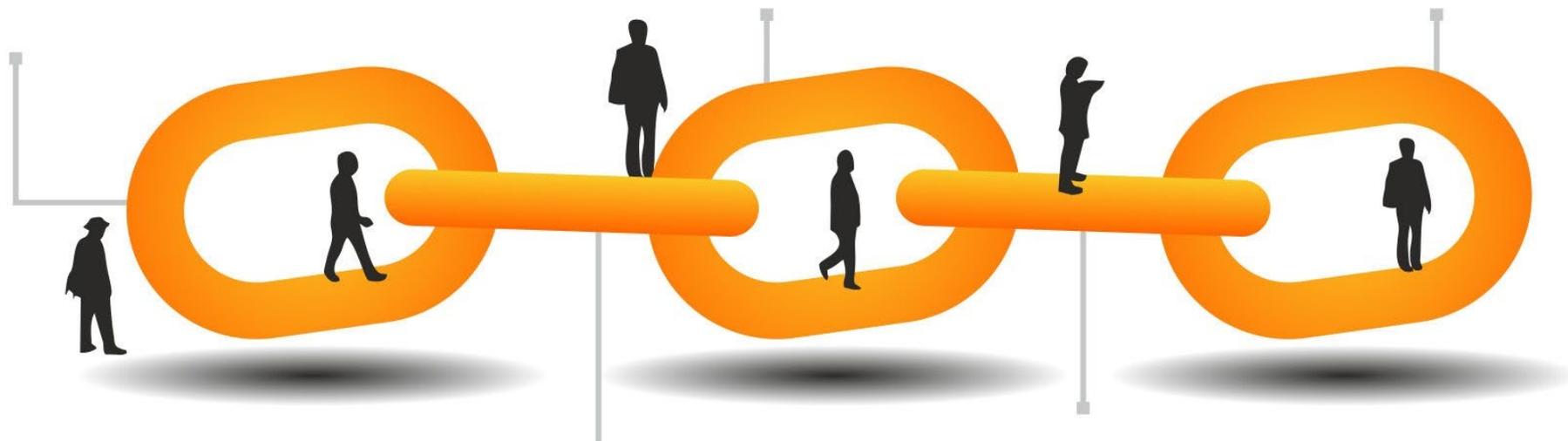




Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor.

Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector; las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.





¿Qué es?

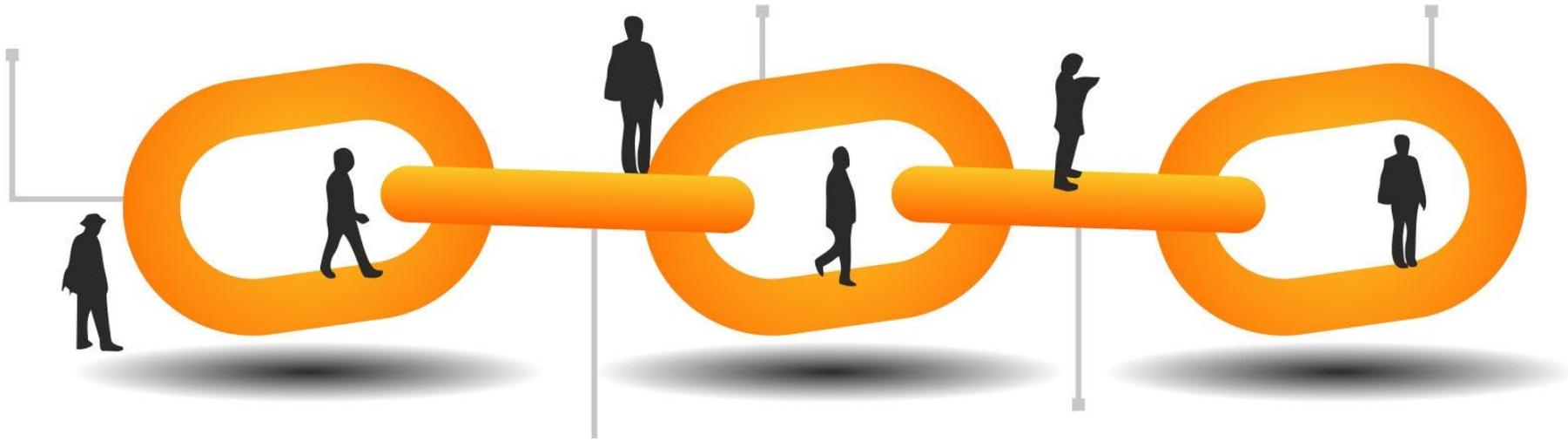
Es una **herramienta** para analizar todas las actividades de una empresa.

Es un **modelo que clasifica y organiza los procesos** de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.

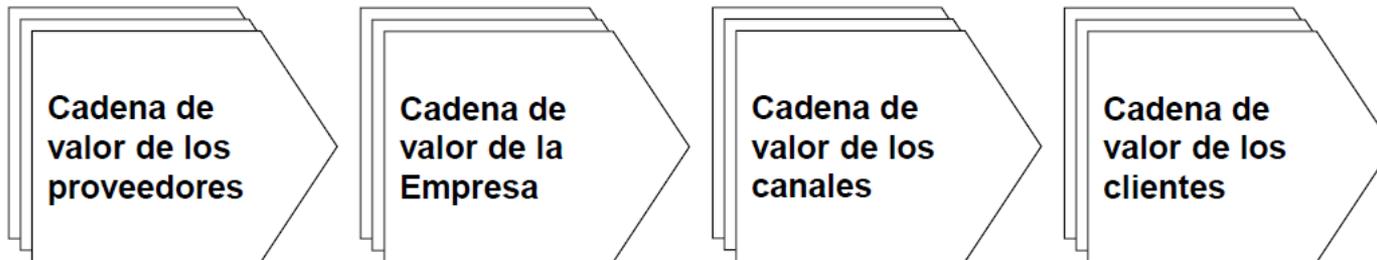


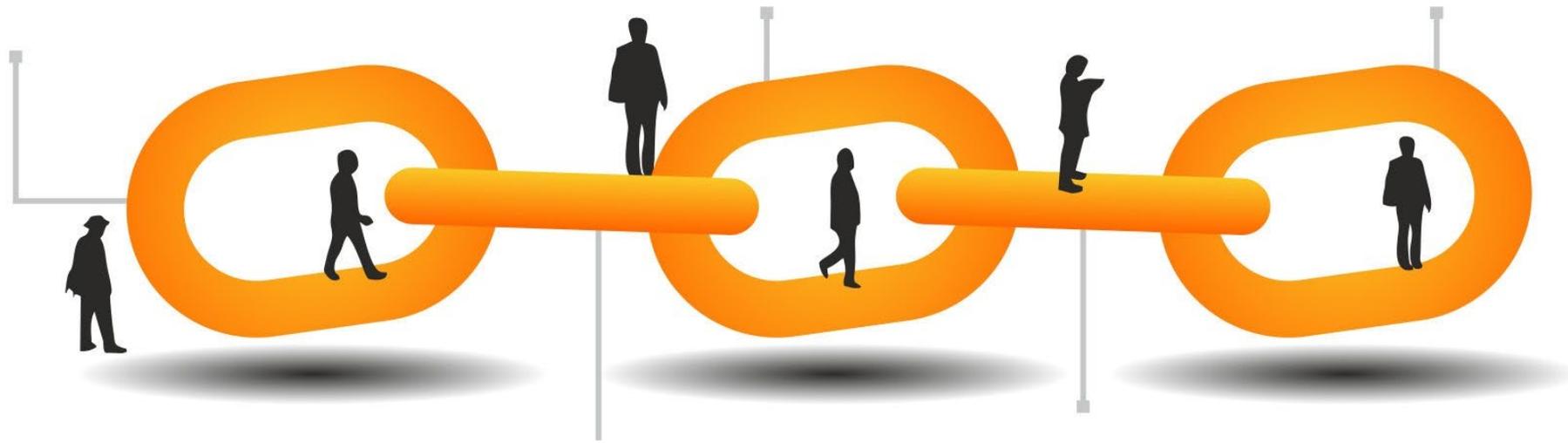
¿Para que sirve?

Permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna **“ventaja competitiva”**

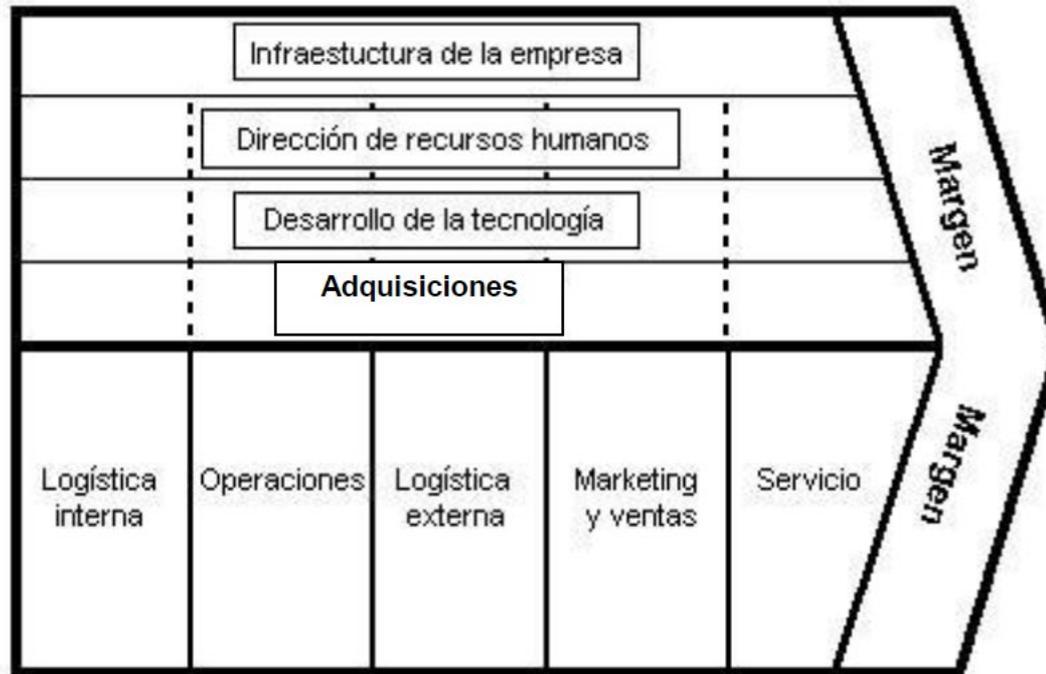


Sistema de Valor





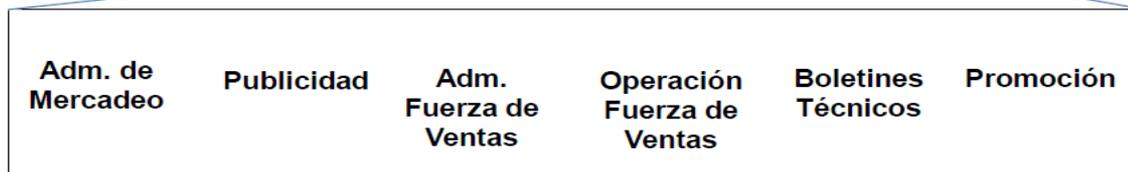
Actividades de apoyo



Actividades primarias



Subdivisión de la cadena de valor





¿Para qué la Gestión por Procesos?

- Mejora continua de las actividades desarrolladas
- Reducir la variabilidad innecesaria
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- Optimizar el empleo de los recursos

Ventajas del Enfoque basado en procesos

- a. Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- b. Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- c. Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- d. Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- d. Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- e. Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- f. Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

¿Cómo implementar la gestión por procesos en una organización?

Los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una **gestión por procesos**, son los siguientes:

- › **Compromiso de la dirección.** La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- › **Sensibilización y formación.** El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- › **Identificación de procesos.** A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- › **Clasificación.** Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.
- › **Relaciones entre procesos.** Se debe establecer una matriz de relaciones ente procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, etc.).
- › **Mapa de procesos.** Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- › **Alinear la actividad a la estrategia.** Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos.
- › **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el **rendimiento** de otras. Para contar con esa información hay que definir qué **KPIs** son los más ajustados a nuestras necesidades y han de ser medidos.
- › **Realizar una experiencia piloto.** Este paso constituye la prueba de fuego para desarrollar la implantación.
- › **Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.** Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

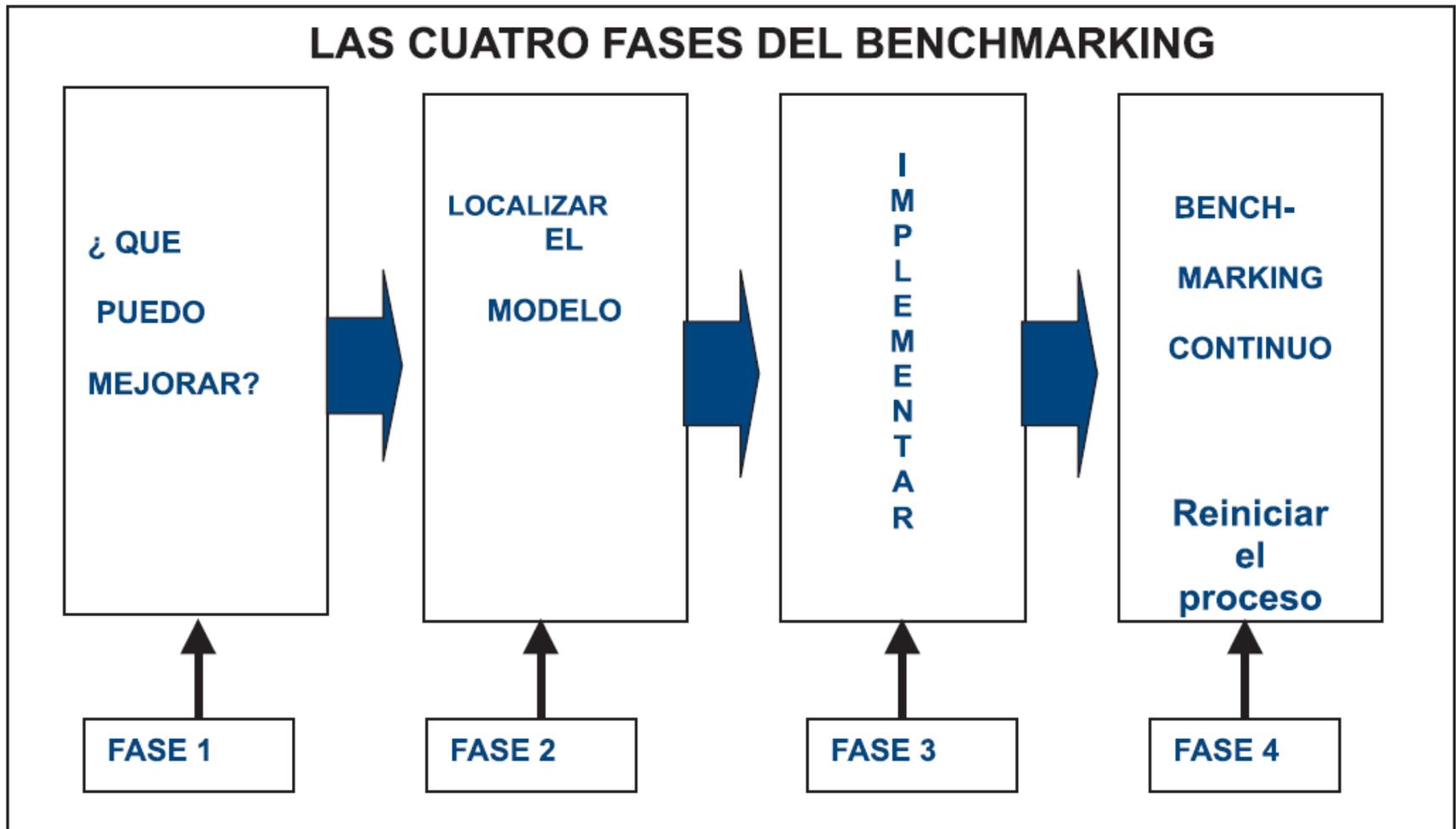
BENCHMARKING

Se define el «benchmarking» como el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y los procesos de las organizaciones en cuanto a eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que son reconocidas como líderes de las mejores prácticas, con la finalidad de realizar procesos de mejora continua.

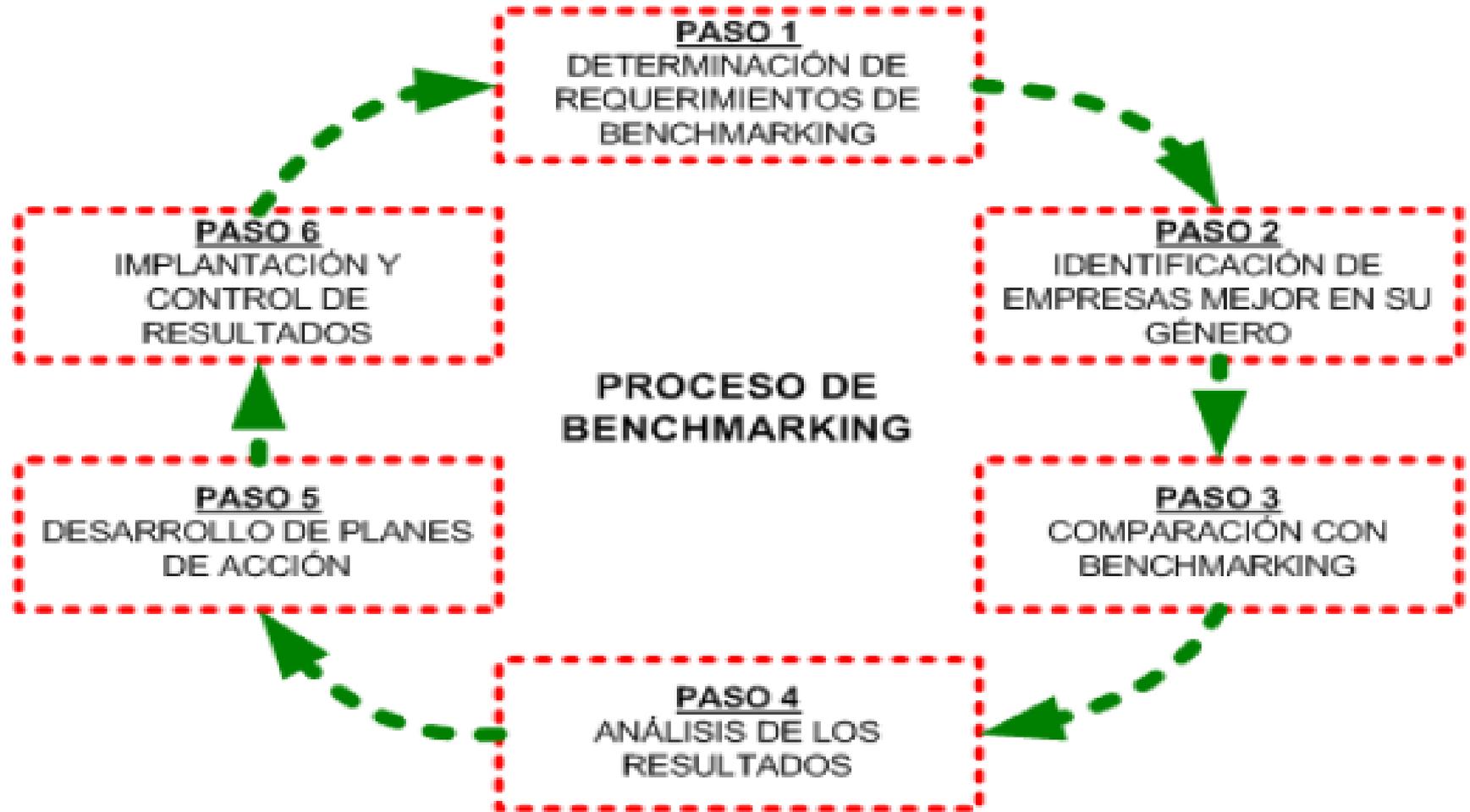
TIPOS DE BENCHMARKING

- a) **interno** cuando se efectúa la comparación de actividades similares entre diferentes sectores de una misma organización;(benchmarking funcional)
- b) **con la competencia** cuando se efectúa la comparación del desempeño de una organización con el de sus competidores directos en el mercado;
- c) **con el mejor de su clase** cuando se efectúa la comparación del desempeño de la organización con el de organizaciones que son reconocidas por su excelencia en la temática de interés (calidad en el caso que se considera aquí).

FASES BENCHMARKING



PROCESO BENCHMARKING



RESPUESTAS DEL BENCHMARKING

- El benchmarking debe dar respuesta a las siguientes preguntas claves:
- ¿Cuál de nuestras actividades es básica para que nuestra empresa progrese y pueda obtener una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son los factores dentro de esta actividad que pueden propiciarnos el éxito en sus resultados?
- ¿En qué empresa u organización podemos aprender las lecciones precisas para la mejora sustancial de esta actividad?
- ¿Qué diferencia en resultados se produce realmente, en la ejecución concreta de esta actividad, entre nuestra actuación y la de la empresa modelo que hemos escogido y en la vamos a inspirarnos?
- ¿Cómo cerrar esa diferencia y hacerla favorable para nuestra empresa?

QUÉ ES... Y QUÉ NO ES BENCHMARKING

Lo que es:



Es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo

Es un proceso continuo

Es una herramienta que proporciona información útil



Lo que no es:

No un evento que se realiza una sola vez

No una simple actividad de imitar

No algo rápido y fácil

No una moda



El aseguramiento de la Calidad

Es un sistema de calidad que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conformes a unas especificaciones

(Conti, 1993; Dale (1994); Goetsch y Davis (1994).

Objetivos:

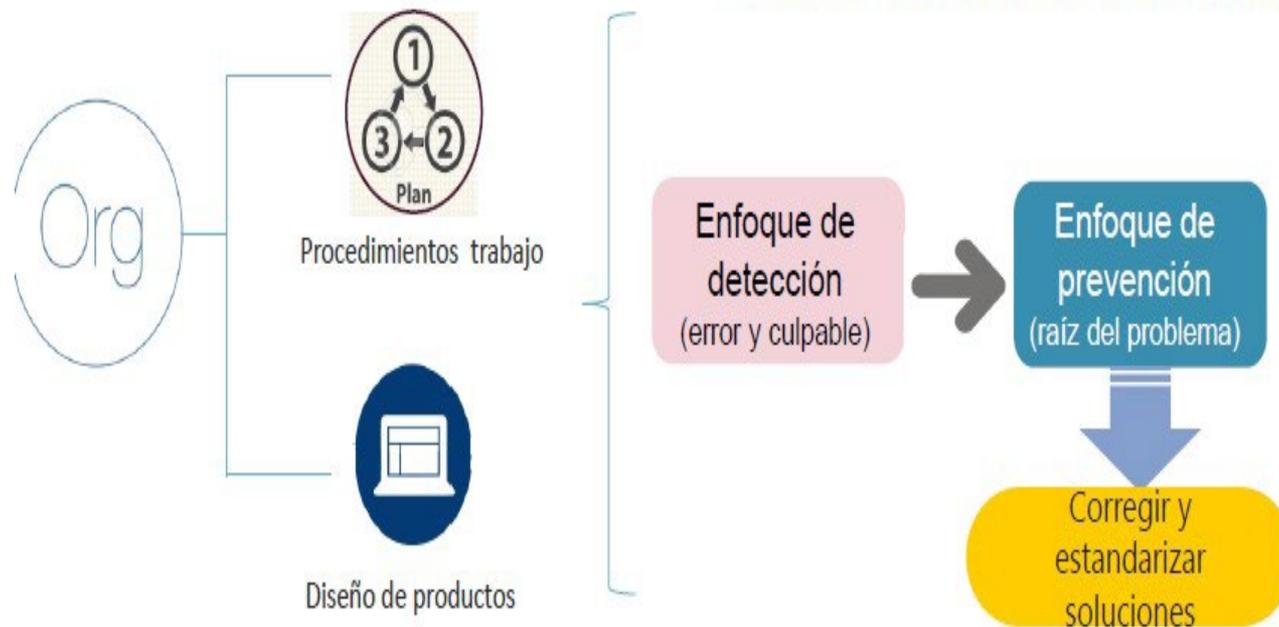
1. Que no puedan llegar al cliente productos y servicios defectuosos.
2. Evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva

(Dale 1994; Goetsch y Davis, 1994)



El aseguramiento de la Calidad

(Productos ajustados a especificaciones dadas)





¿Cómo funciona el aseguramiento de calidad?

utilizados se enfocan en establecer procesos adecuados para los productos con la calidad ya requerida. Se recomienda implementar el aseguramiento de calidad desde los procesos de producción, no tener que pasar por un control de calidad una vez haya sido monitoreado, ni tener que reemplazar el producto final, sin saber si en realidad se tiene la calidad necesaria.

Control Estadístico de Procesos:

- Es una metodología que como su nombre lo indica, se basa en el análisis de datos e información recolectada. Es muy común esta técnica para ayudar a las empresas a tomar decisiones y mejorar el rendimiento. Se utilizan gráficas de control para distinguir causas comunes que puedan interferir en un buen desarrollo del producto o servicio.
- Se utiliza para comprobar si el resultado final de un proceso tiene relación con el diseño inicial del producto o servicio.



Gestión de calidad total

- Aquí se tienen en cuenta métodos de análisis cuantitativos, con el objeto de mantener un proceso de mejora continua de la producción. También se utiliza para identificar posibles riesgos que puedan afectar la calidad del resultado final, ya sea de un producto o un servicio.
- La gestión de calidad total implica una valoración completa, esto quiere decir que se analizan y estudian cada una de las fases de producción de un proceso, para asegurar el resultado final. Su finalidad es mejorar los bienes y servicios ofertados para mayor satisfacción del cliente.
- Para que esta gestión de calidad se lleve a cabo con éxito, es importante que todas las personas dentro de la organización participen en su implementación. Cada uno debe ser responsable de que su labor se realice con excelente calidad.



Al ser el aseguramiento de calidad un proceso que requiere monitoreo constante, quién esté a cargo de liderarlo debe estar en la capacidad de cumplir los siguientes requisitos:

Actualización de normas y estándares aplicables:

Uno de los mayores desafíos que enfrenta la persona encargada de supervisar el aseguramiento de calidad, es mantenerse suficientemente actualizado en toda la normativa y regulaciones, ya sean: externas, internas, nacionales e internacionales relacionadas con la industria o negocio al que pertenezca. Se debe preparar y actualizar la documentación, planificar y evaluar los procesos y aplicar los manuales o los protocolos específicos.

Supervisar los procesos:



- La persona encargada de supervisar el aseguramiento de calidad, tiene la responsabilidad de supervisar a todos los actores que se encuentren trabajando en el aseguramiento de calidad. Deben tener acceso a la evaluación de los productos o servicios en cada etapa de la producción. Por esta razón, deben contar con un equipo eficiente y altamente calificado para liderar los diferentes procesos.

Capacitar empleados:

Los directores del proyecto al ser agentes expertos en materia de control de calidad, deben establecer pautas para que el resto del equipo esté al tanto de las novedades en cuestión de herramientas y estándares de control de calidad.

La persona encargada de supervisar el aseguramiento de calidad debe capacitar al equipo de trabajo para que entienda cuales son los requisitos de calidad que deben cumplir en su respectivo proceso. Por otra parte, deben promover una cultura de calidad dentro de la organización. Muchas veces se hace a través de programas de reconocimiento e incentivos.

El objetivo de incentivar la cultura de calidad, es que los empleados entiendan la importancia de ser reconocidos como generadores de servicios y productos de calidad dentro de la industria. Además, debe existir una relación estrecha entre el líder del proyecto y el equipo de desarrollo de producción para que en conjunto puedan transmitir el conocimiento a todo el personal.



Gestionar entradas:

Productos y servicios de calidad, es trabajar a los proveedores con el fin de que apliquen estándares similares en sus procesos para garantizar que la materia prima que entra en la planta sean de alta calidad.

El personal encargado de supervisar el control de calidad y su equipo, deben estar en condiciones de inspeccionar que toda la materia prima que entra de proveedores externos a la planta cumplan con los estándares establecidos y así detectar cualquier posible problema.

El aseguramiento de la calidad es:

- Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados para la calidad.
- Una declaración dada a inspirar confianza en que un producto ha alcanzado los más altos estándares y que su fabricación, modificación o reparación se ha completado de una manera eficiente y oportuna.



Esta tabla comparativa te va interesar.

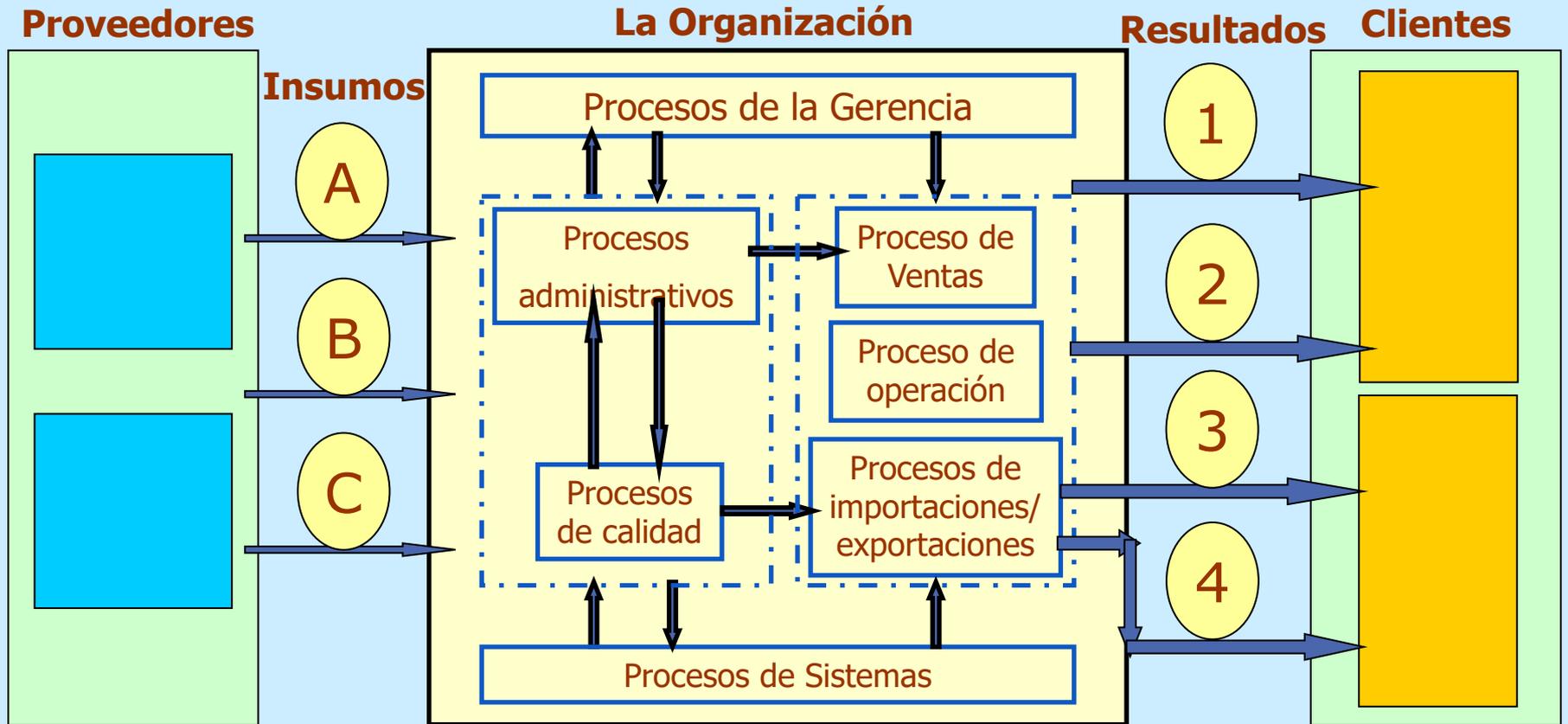
	Aseguramiento de la calidad (QA)	Control de la calidad (QC)
Definición	QA es un conjunto de actividades para asegurar la calidad de los procesos que desarrollan los productos.	QC es un conjunto de actividades para garantizar la calidad en los productos. Las actividades se centran en la identificación de los defectos de los productos en tiempo real durante su producción.
Enfoque en	El QA tiene como objetivo prevenir los defectos con un enfoque en el proceso de realización del producto. Se trata de un proceso de calidad proactivo.	El control de calidad tiene como objetivo identificar (y ayudar a corregir) defectos en el producto acabado. El control de calidad, por lo tanto, es un proceso reactivo.
Meta	El objetivo del aseguramiento de la calidad es mejorar los procesos de desarrollo y de prueba, por lo que los defectos no se presentan cuando se está elaborando el producto.	El objetivo del control de calidad es identificar defectos en el producto durante y después de su elaboración y antes de su entrega final a cliente.
Cómo	Estableciendo un buen sistema de gestión de la calidad y evaluando de su idoneidad. Realizando auditorías periódicas de conformidad a las operaciones del sistema.	Encontrar y eliminar las fuentes de los problemas de calidad a través de herramientas y equipos, a fin de que se cumplan continuamente los requisitos de cliente.
Qué es lo esencial	Prevención de los problemas de calidad a través de actividades planificadas y sistemáticas que incluyen documentación cuando es necesario.	Las actividades o técnicas utilizadas para lograr y mantener la calidad de los productos, procesos y servicios.
Responsabilidad	Todo él involucrado en el equipo desarrollo del producto es responsable del aseguramiento de calidad.	El control de calidad es generalmente la responsabilidad de un equipo específico que pone a prueba el producto a fin de identificar defectos.
Ejemplo	La autoevaluación / la auditoría / la planificación de procesos son ejemplos de aseguramiento de la calidad.	La Validación / Pruebas / Inspecciones son un ejemplo de control de calidad
Técnicas estadísticas	Herramientas y Técnicas Estadísticas se pueden aplicar tanto en QA como en QC. Cuando se aplican a los procesos (entradas de proceso y parámetros operacionales), se les llama Control Estadístico de Procesos (SPC), y se convierte en parte del QA.	Cuando las herramientas y las técnicas estadísticas se aplican a los productos finales (outputs) del proceso, se les llama como Control Estadístico de Calidad (SQC) y está bajo control de calidad.
Cómo una herramienta	QA es una herramienta de gestión.	QC es una herramienta correctiva

EN RESUMEN: El aseguramiento de la calidad está orientado y se centra en la prevención de defectos; mientras que el control de la calidad está orientado y se centra en la identificación de defectos.

El aseguramiento es complementario del control de la calidad, si bien la calidad está ahora en el diseño y desarrollo de los procesos que elaboran los bienes y servicios, el control de la calidad tiene para rato.

Henry Ford también decía que la calidad es la mejor forma de tener clientes contentos, y esto por consecuencia, mejora la permanencia del negocio y la estabilidad laboral.

Diagrama de relaciones



PROCESO

Diagrama de relaciones

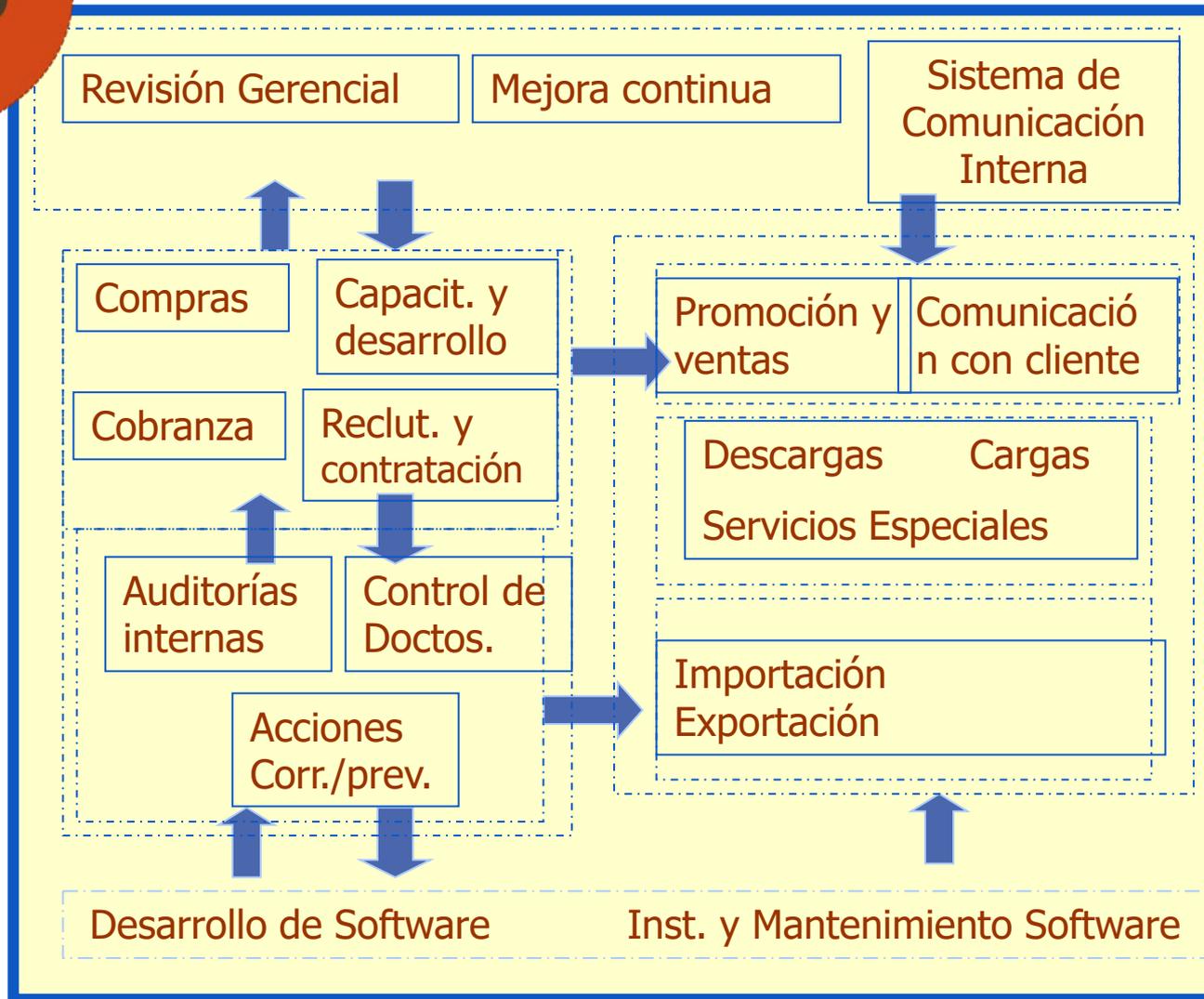
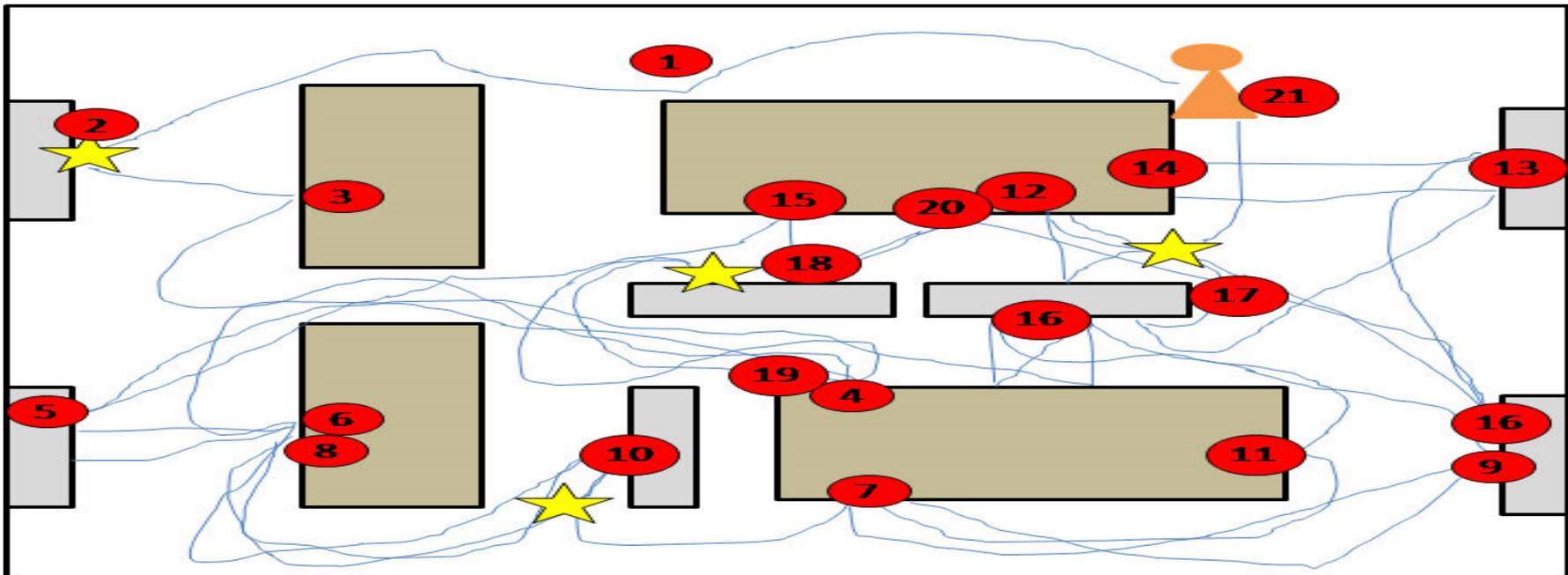


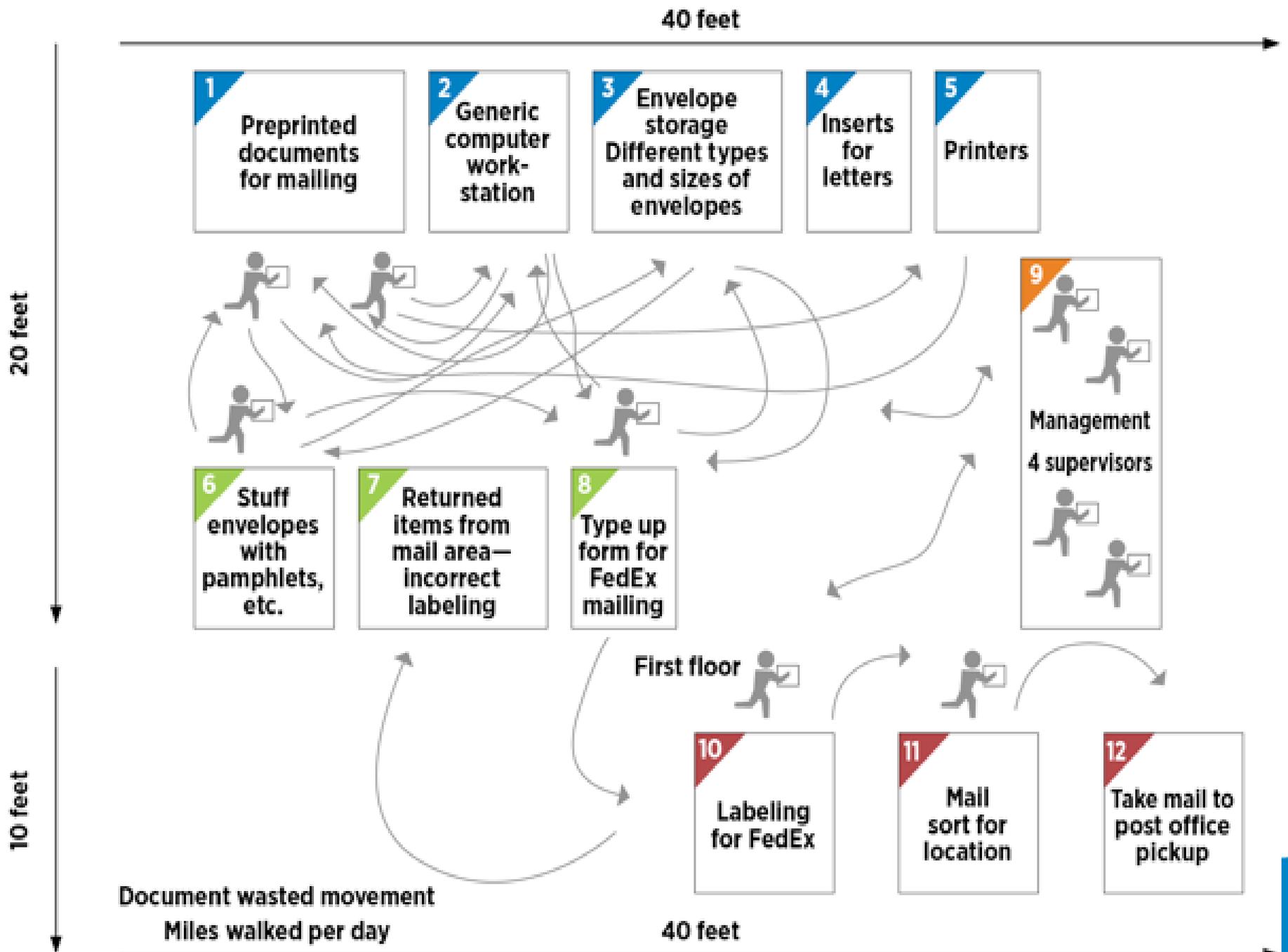
Diagrama de interrelaciones



Diagrama de espagueti

Un **diagrama de espagueti** o *spaghetti chart* es la representación de cómo es el movimiento de los operarios dentro de su puesto de trabajo, busca conocer cada movimiento del empleado para a *posteriori* buscar cual es el orden más lógico para maquinas, armarios, otros puestos de trabajo y ganar en eficiencia dentro de la empresa, en primer lugar reduciendo tiempo de desplazamientos de operarios y aumentando el rendimiento de producción. Aplicable al ámbito sanitario, en producción, talleres, almacenes...es una herramienta muy potente combinada con **5S**, agilizando al máximo la eficiencia del puesto de trabajo.





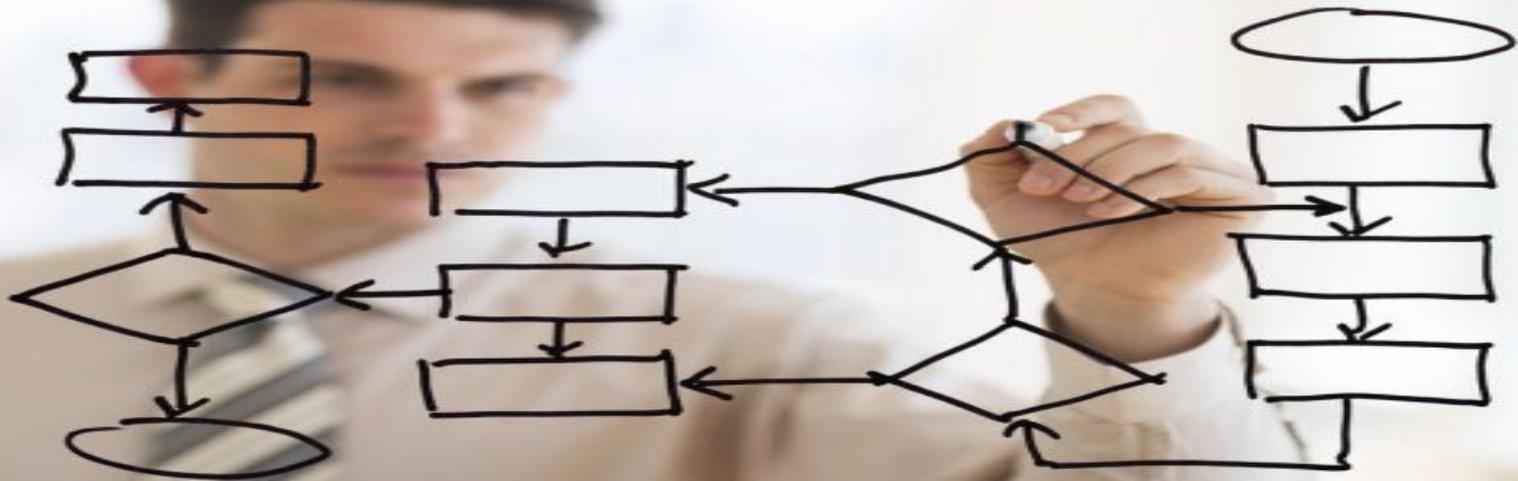
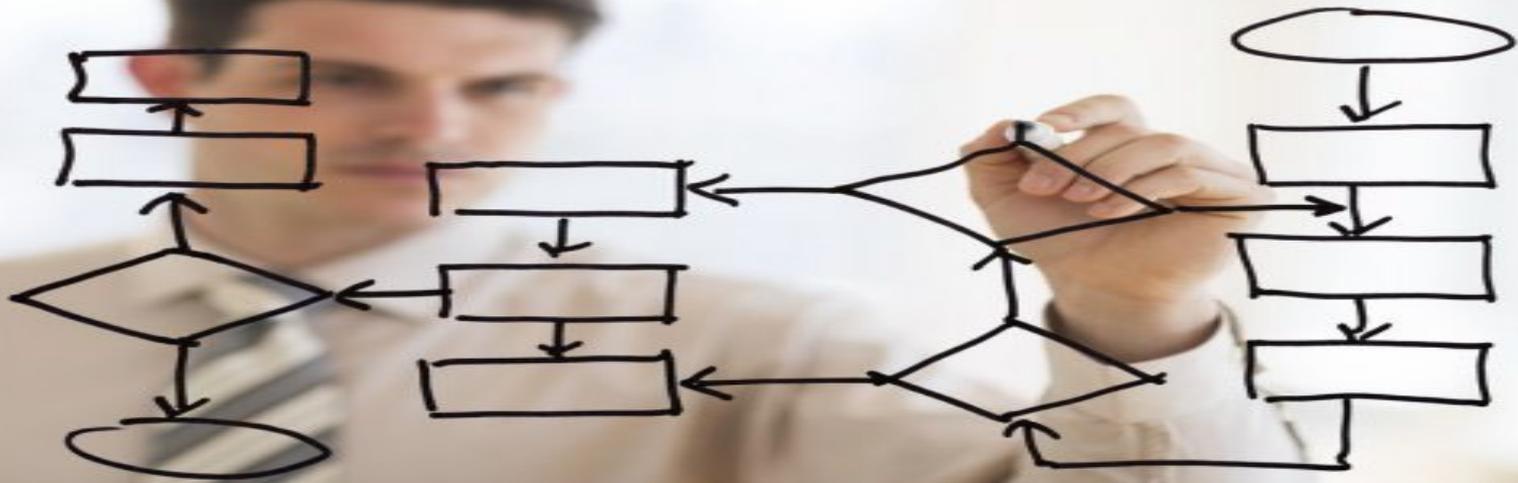


Diagrama de flujo

- Herramienta de representación gráfica
- Aplicación a cualquier secuencia de actividades que se repita cíclicamente
- Para que sea útil debe ser:
 - Flexible
 - Sencillo
- Nivel de detalle: macro, medio, micro



Utilidades del flujograma

- Comprender un proceso
- Papel/responsabilidad cada agente
- **Formar a las personas**
- Recordatorio
- **Identificar problemas y oportunidades para la mejora del proceso**
- Clarificar la relación cliente – proveedor

CÓMO CREAR UN MAPA DE PROCESOS



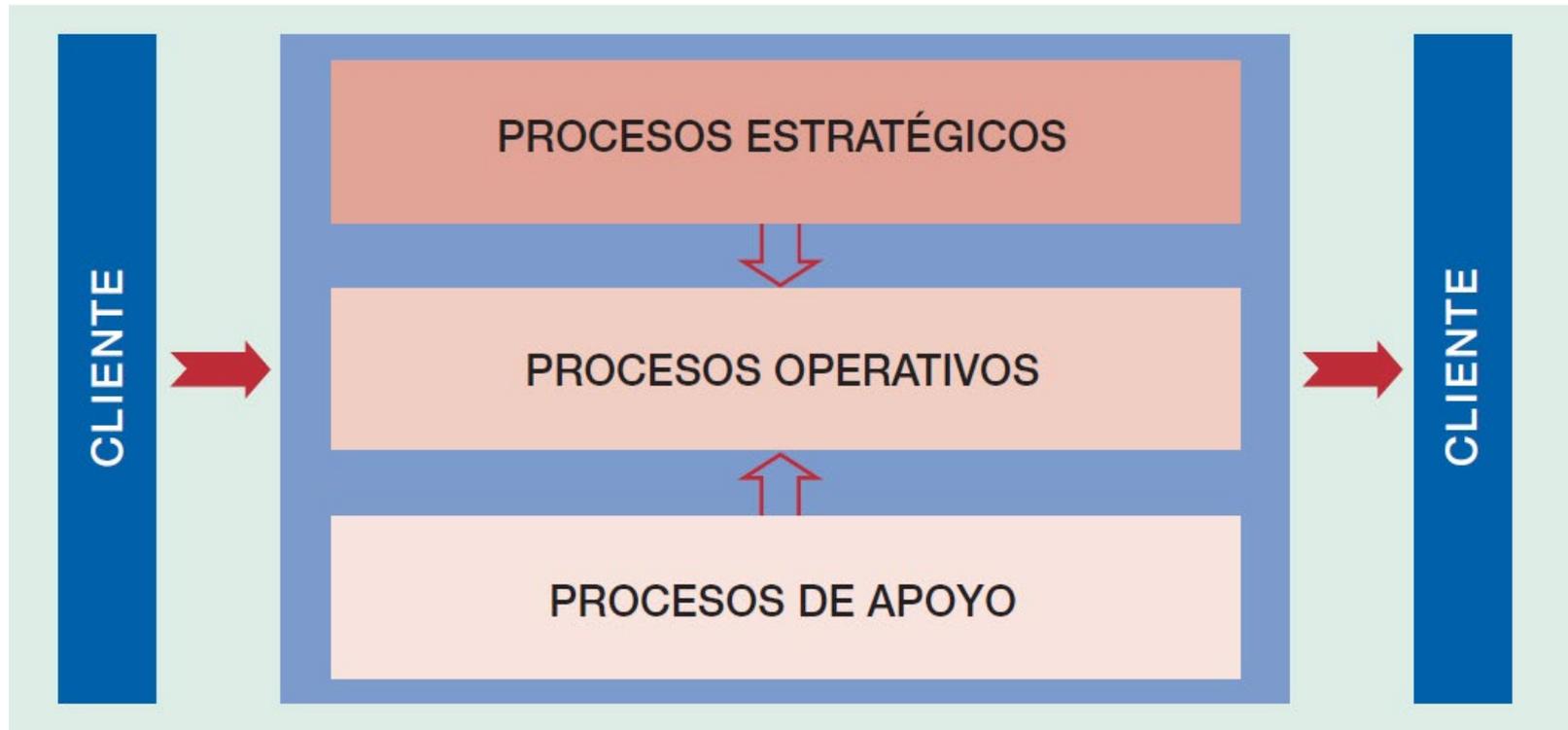
MAPA DE PROCESOS

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados.

La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica.

MAPA DE PROCESOS



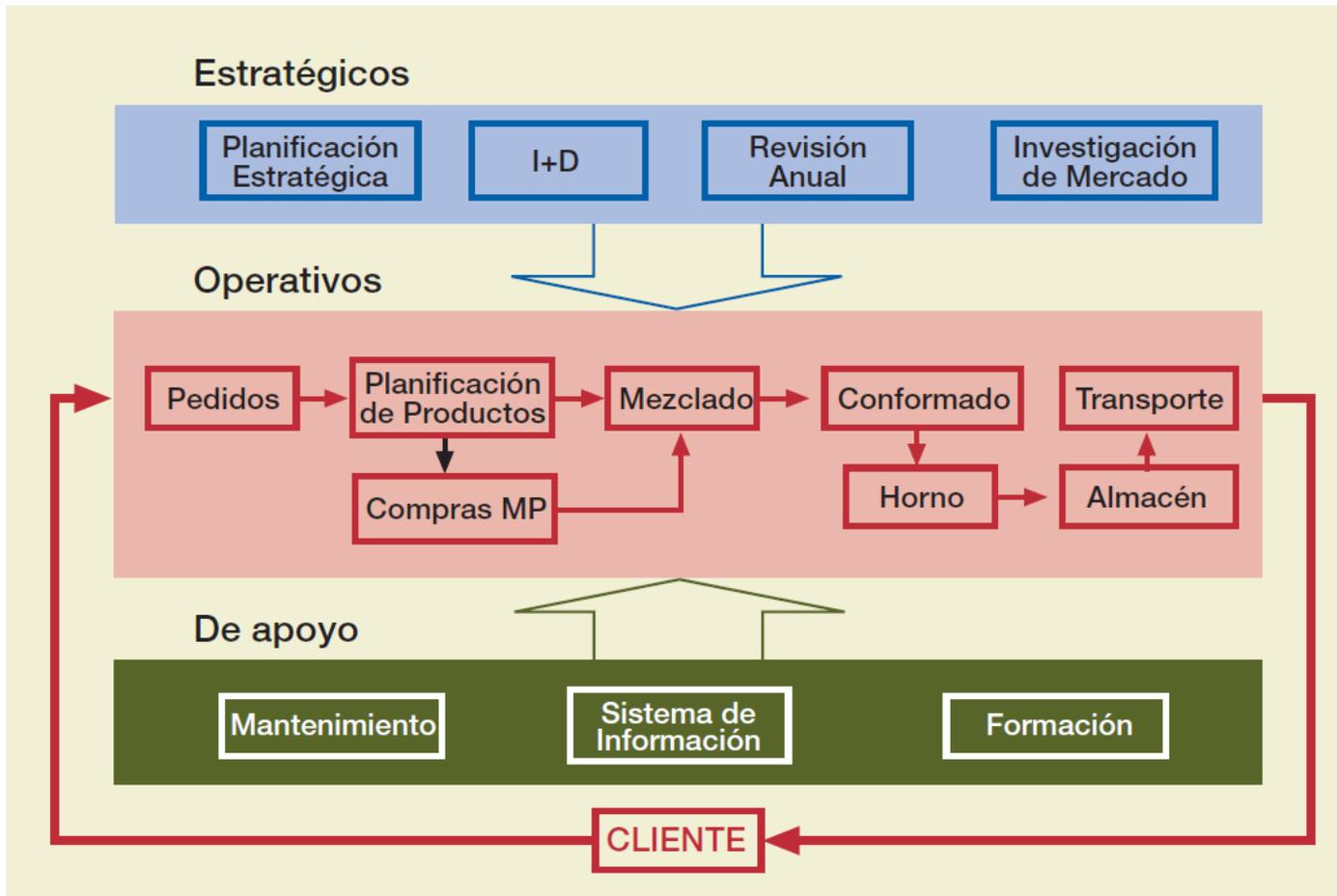
MAPA DE PROCESOS

Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

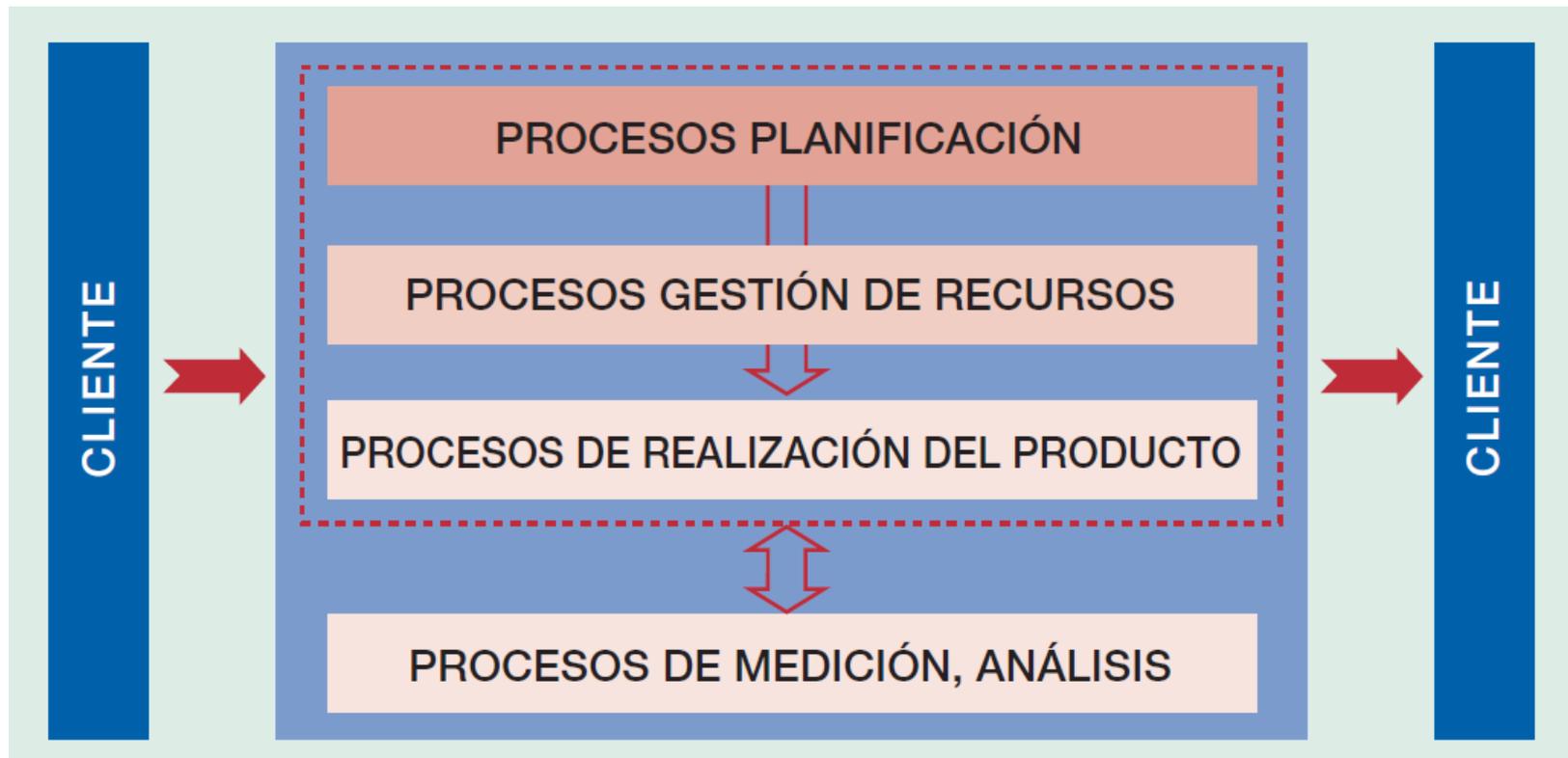
Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

Procesos de apoyo como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Ejemplo de mapa principal de procesos con tres agrupaciones.



MAPA DE PROCESOS



MAPA DE PROCESOS

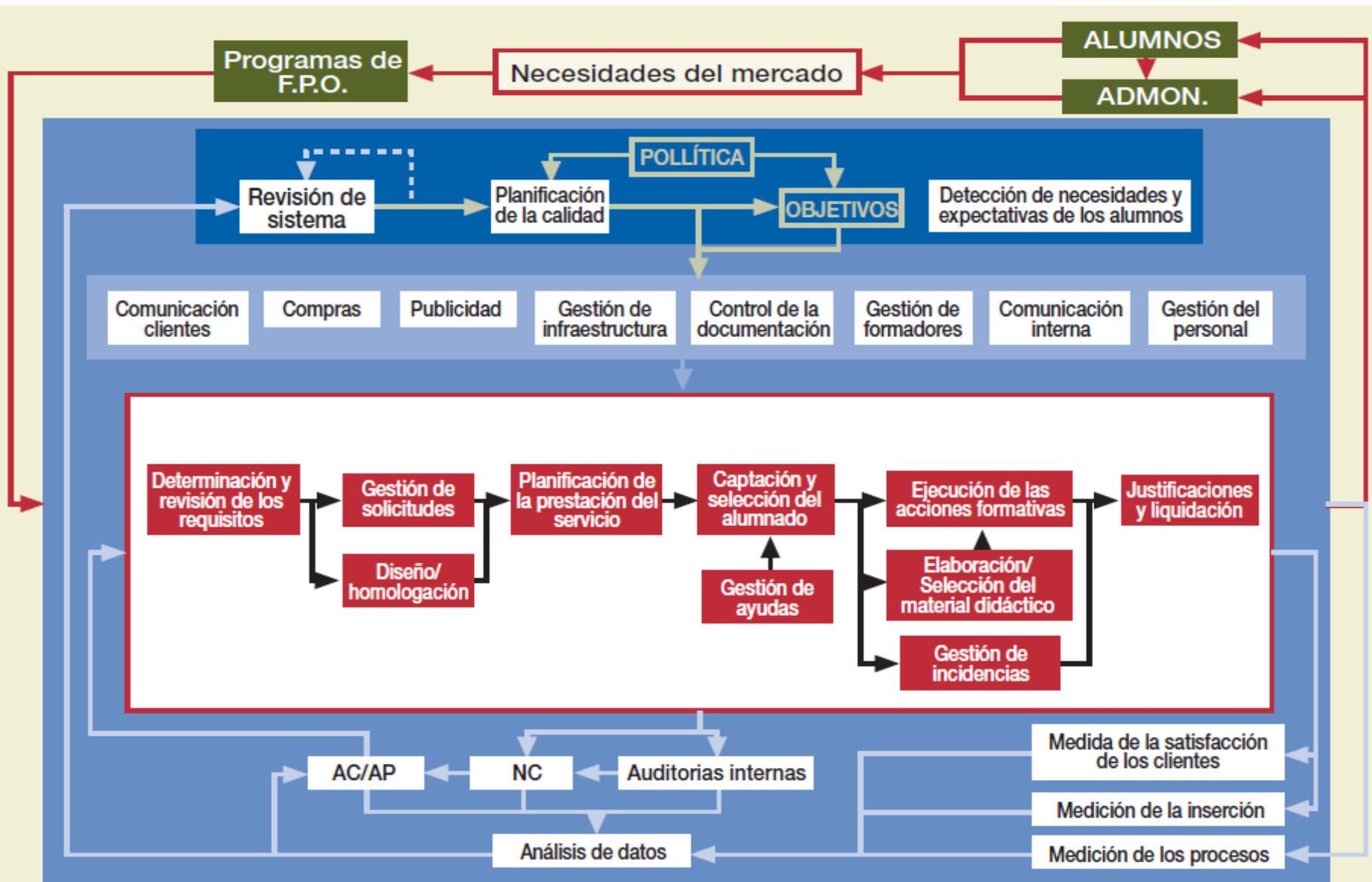
Procesos de planificación como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma de referencia.

Procesos de gestión de recursos como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma de referencia.

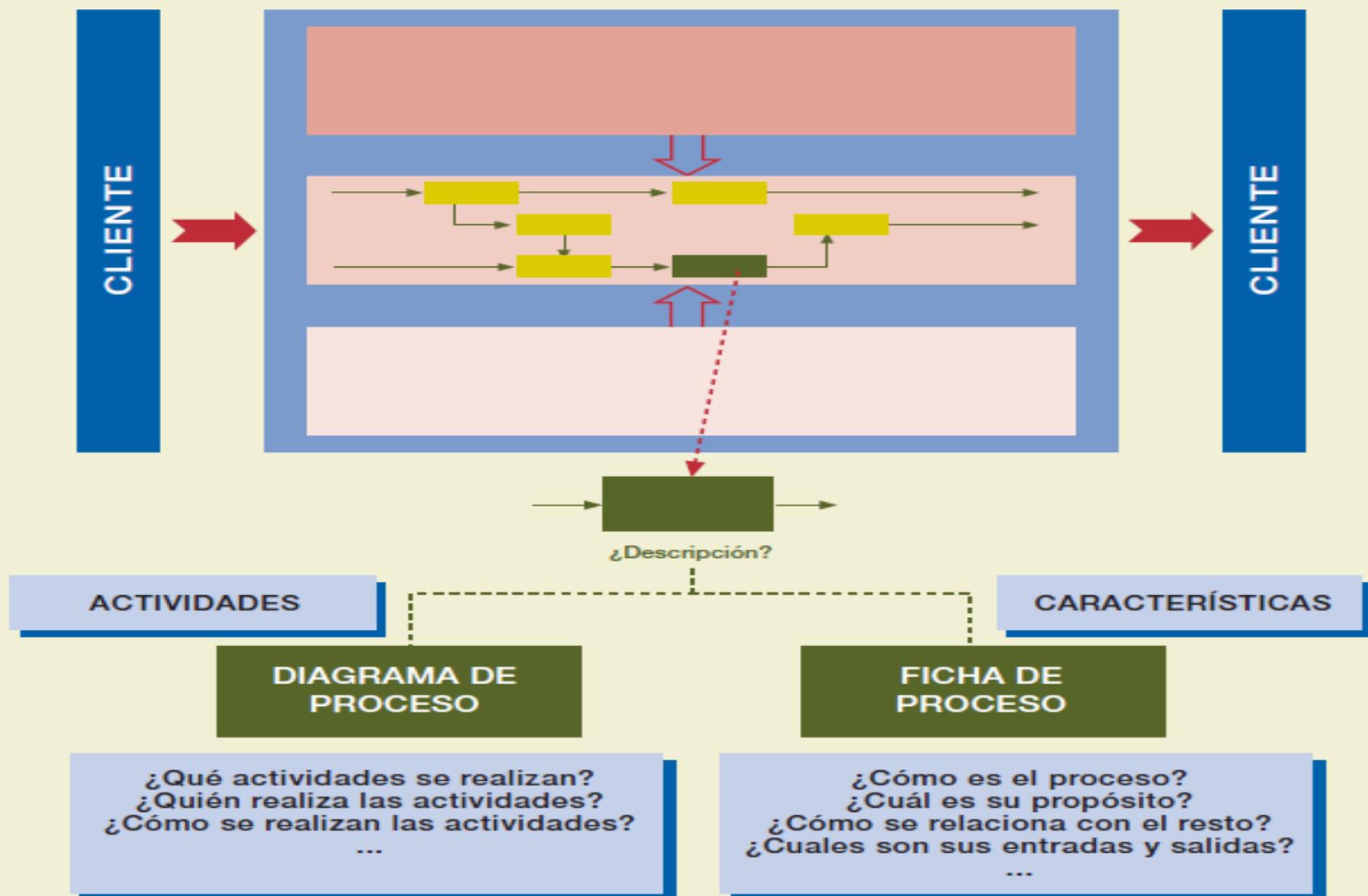
Procesos de realización del producto como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma de referencia.

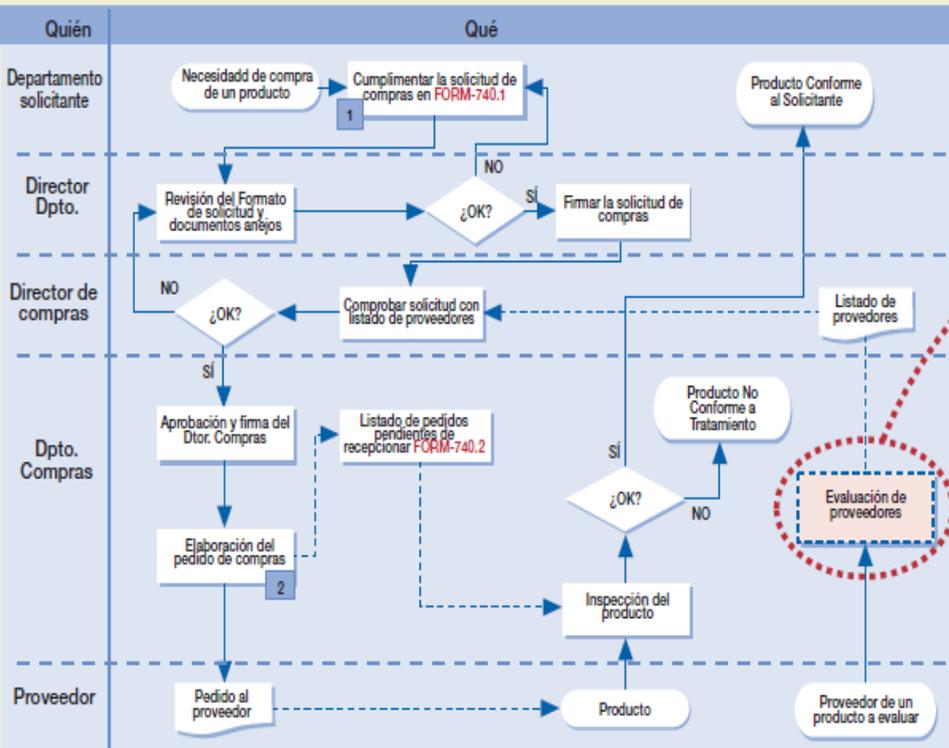
Procesos de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma de referencia.

Ejemplo de mapa de procesos con cuatro agrupaciones.



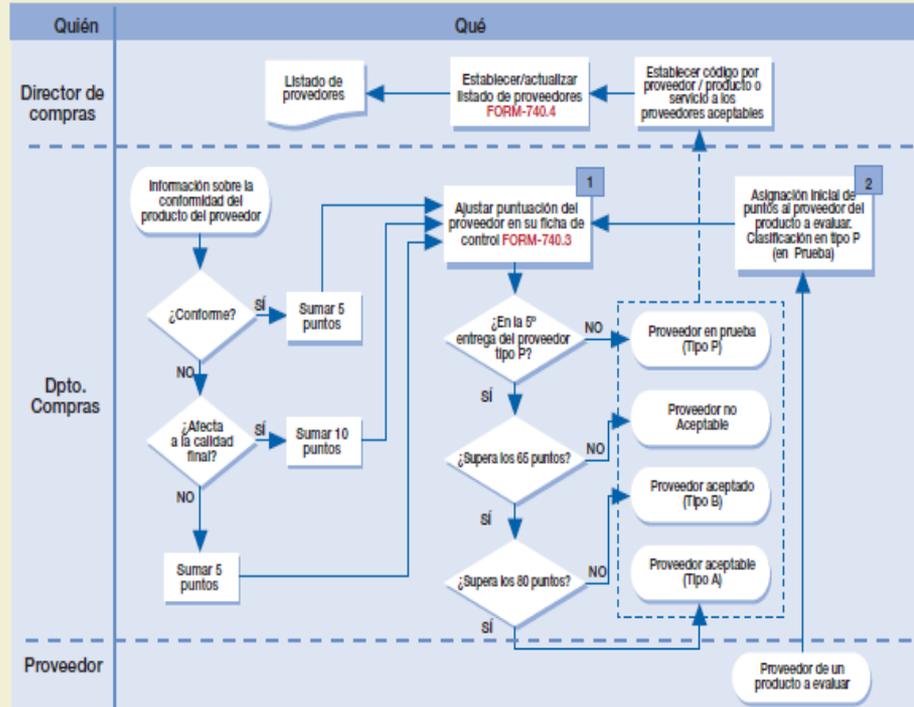
LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS





- 1 Descripción clara del producto y propuesta del proveedor. Se adquirirán los documentos y especificaciones necesarias.
- 2 Los pedidos formales recogerán los datos significativos del formato de solicitud. Adjuntar los documentos necesarios.

Revisión: 02
Fecha 2001/11/28



- 1 Máximo de puntuación: 100 puntos.
- 2 Puntuación inicial de 30 puntos. Será de 100 si posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

Revisión: 02
Fecha 2001/11/28

Muchas Gracias