



Maestría en Gerencia de la Calidad XVI Promoción

Gestión por Procesos

Ing. Selene Serrano Delgado

San José, Costa Rica





¿Cómo iniciar con la gestión por procesos en la organización?

Contenido

Ciclo PHVA.

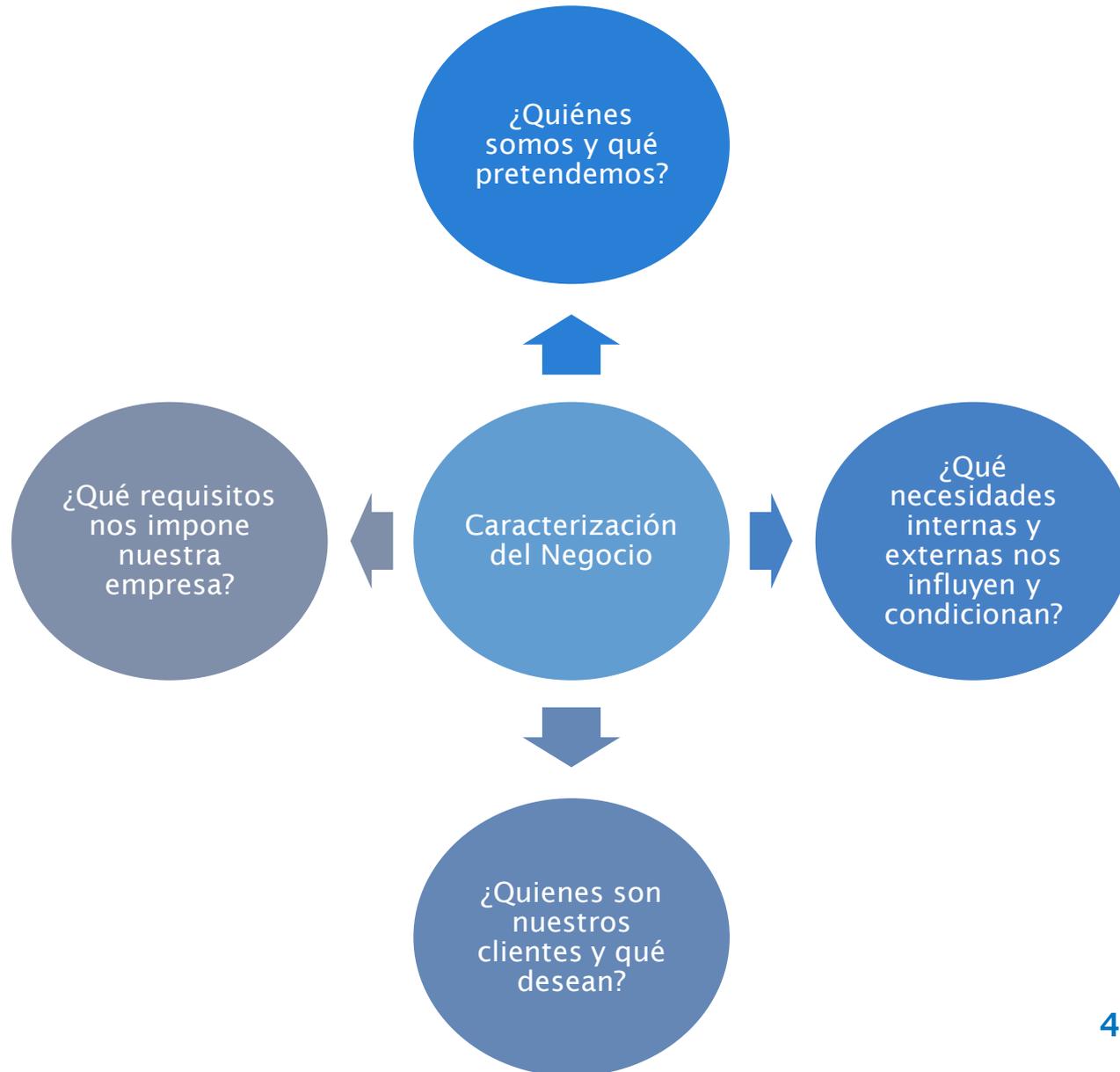
La planificación de la gestión por procesos; identificación de sus clientes.

La creación del Mapa de procesos.

El mapeo de los procesos existentes.

La ficha de procesos como instrumento para describir los procesos (SIPOC).

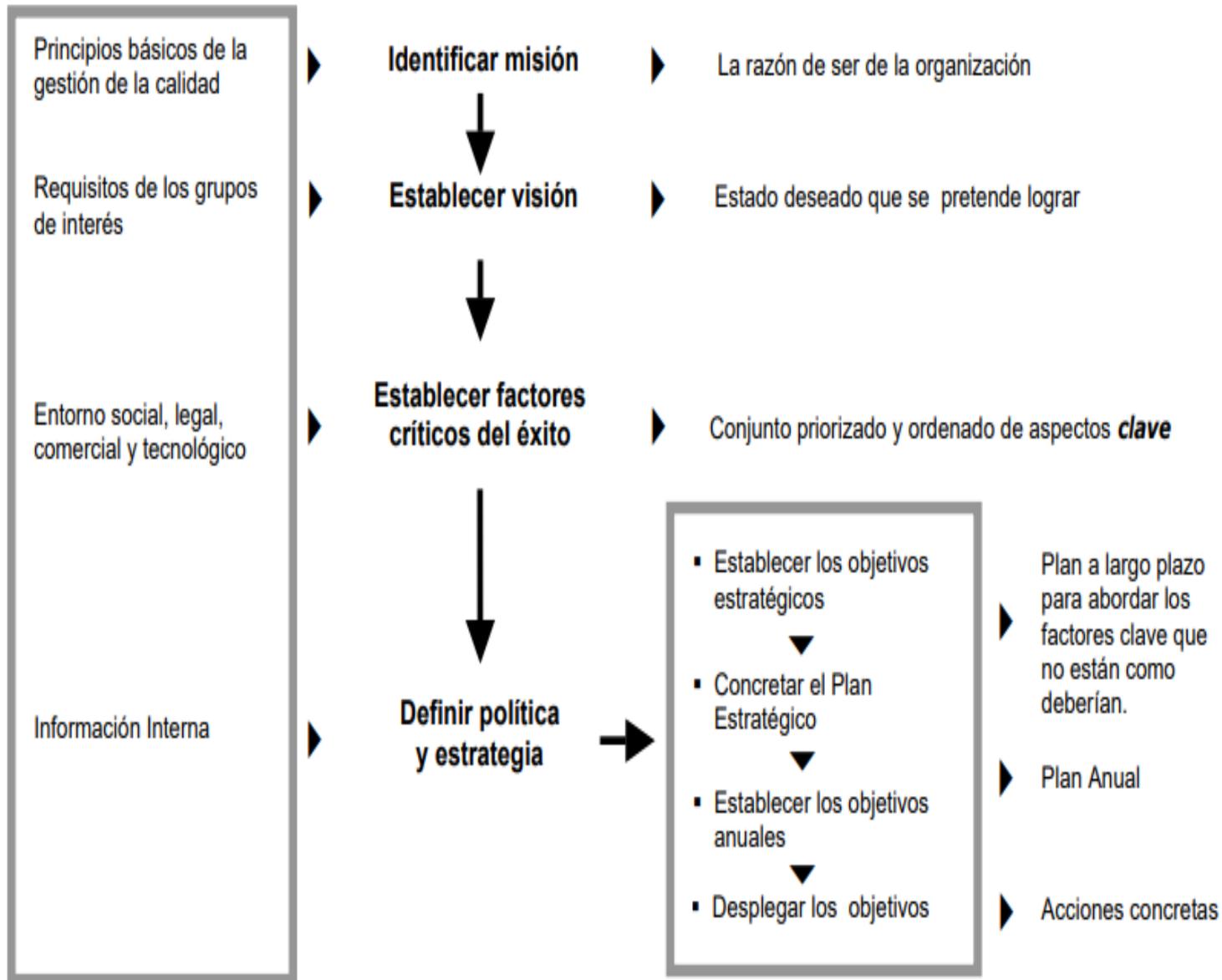
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO



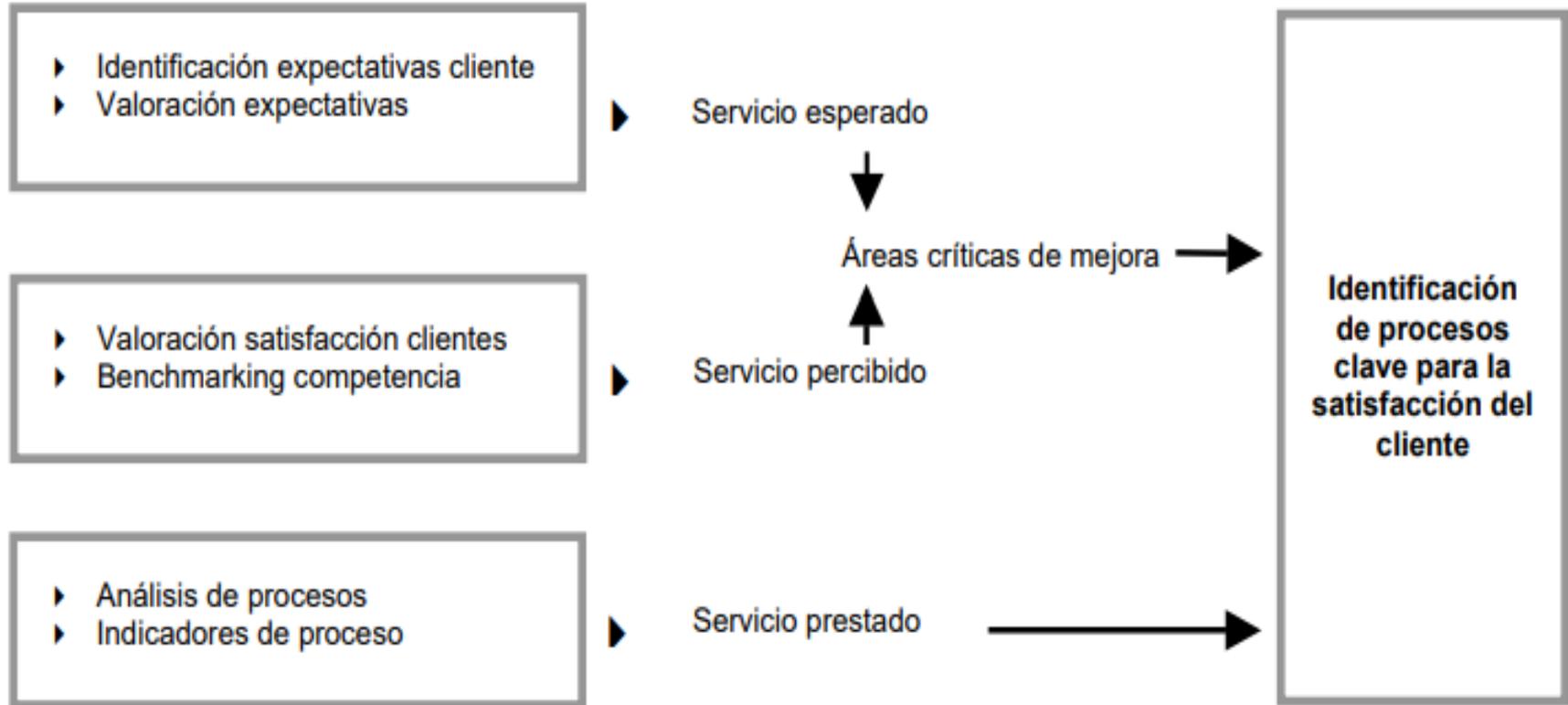
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO



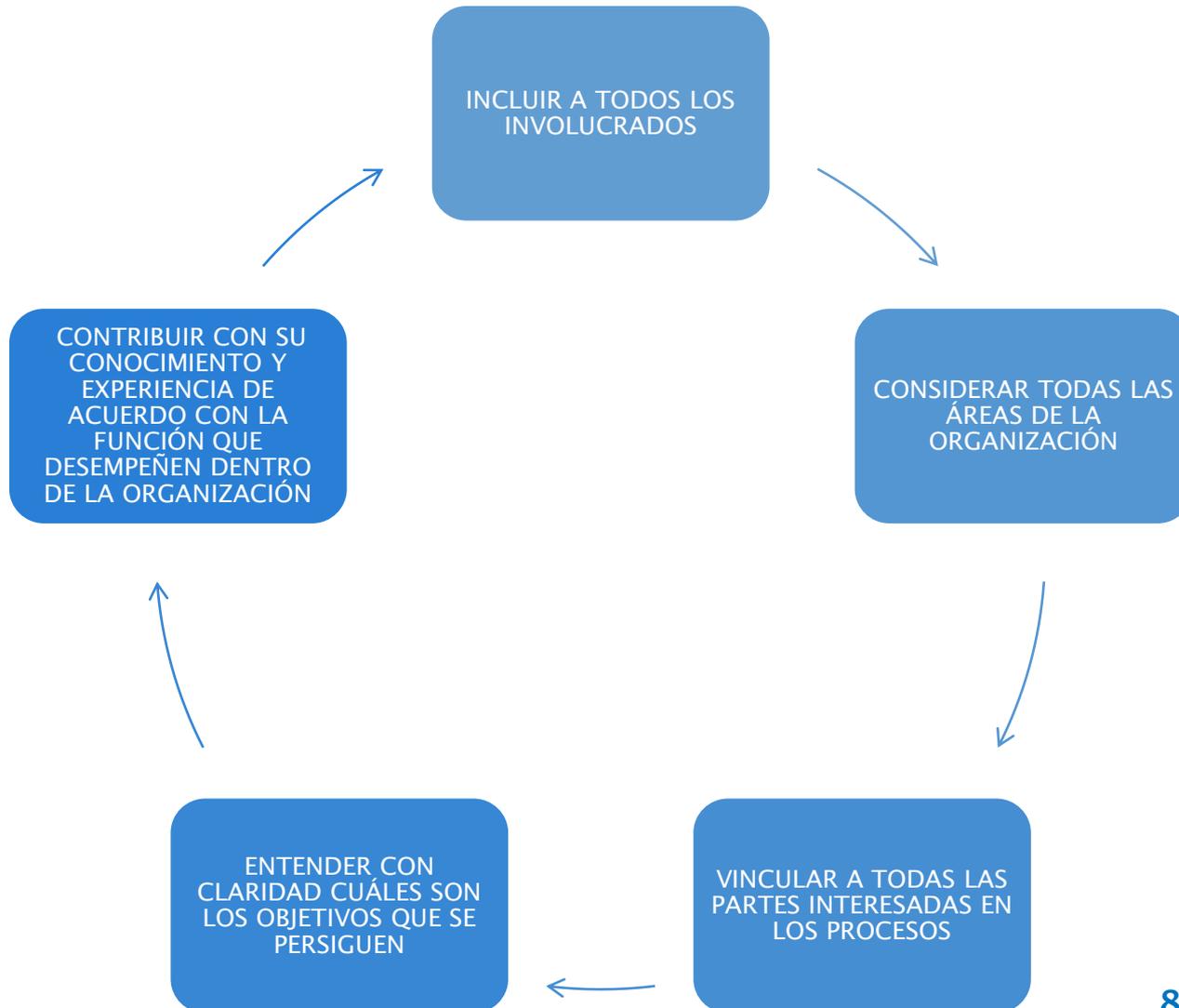
LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS



IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES, PRODUCTOS O SERVICIOS



CÓMO CREAR UN MAPA DE PROCESOS



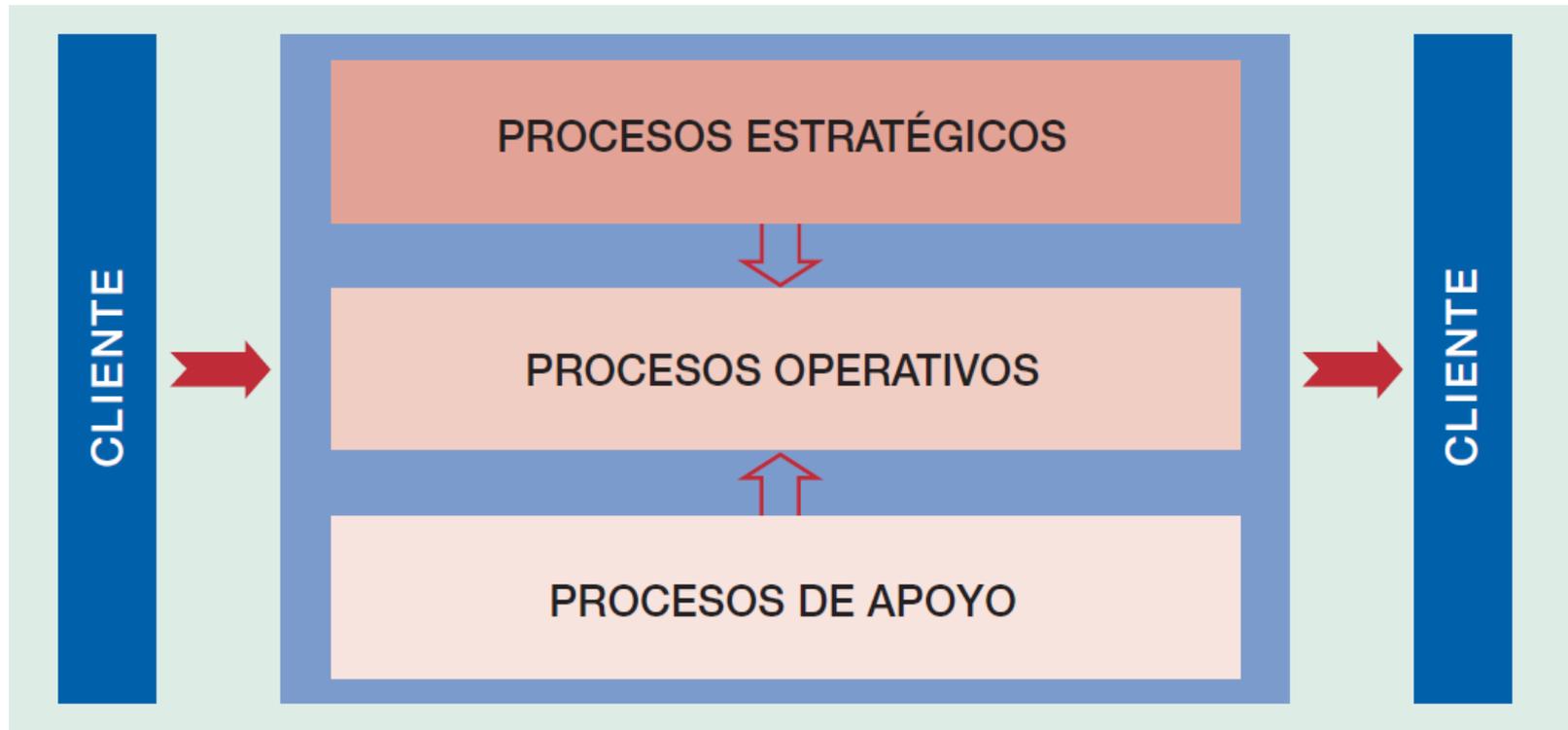
MAPA DE PROCESOS

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



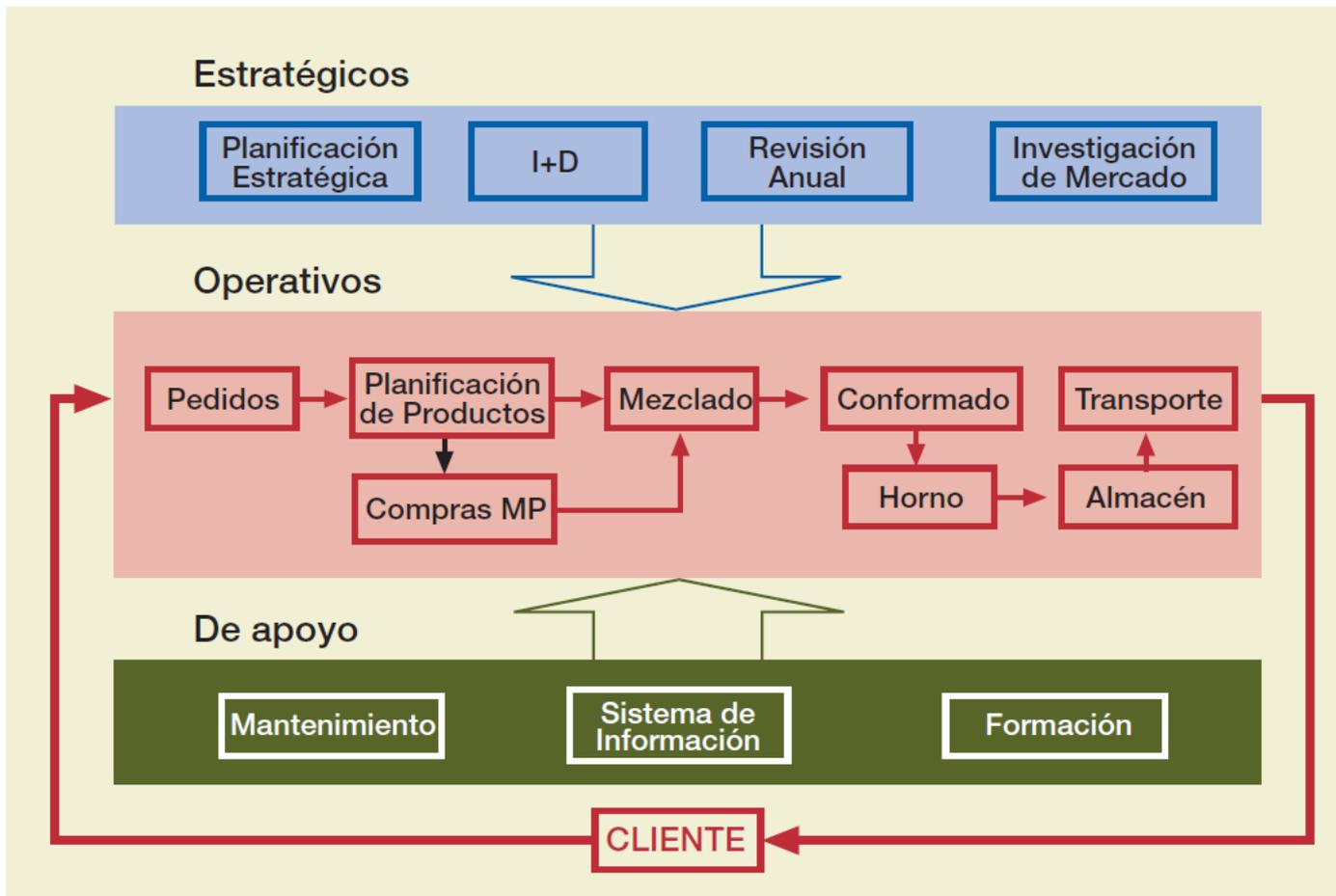
MAPA DE PROCESOS

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.

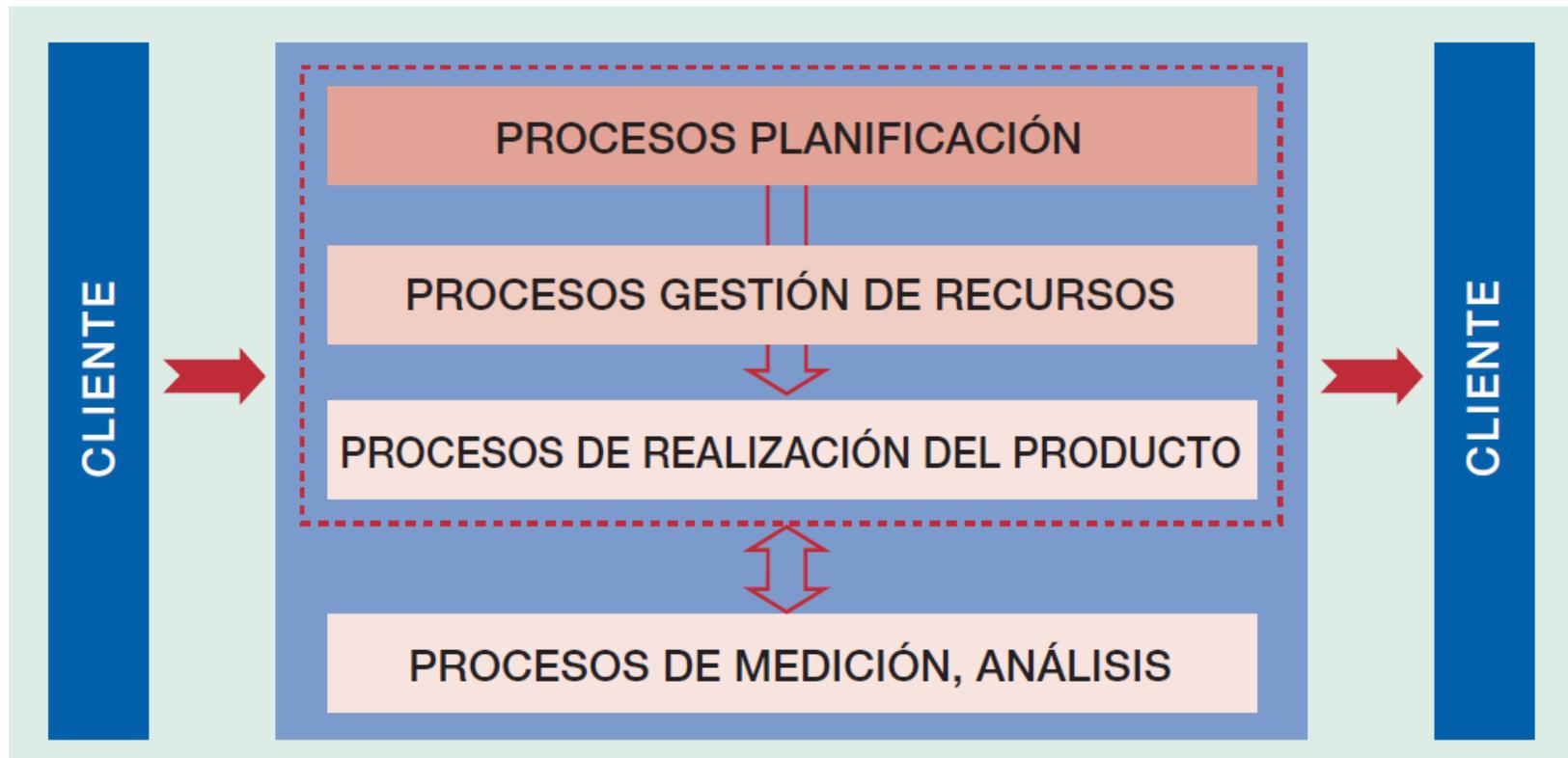
Procesos operativos como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

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

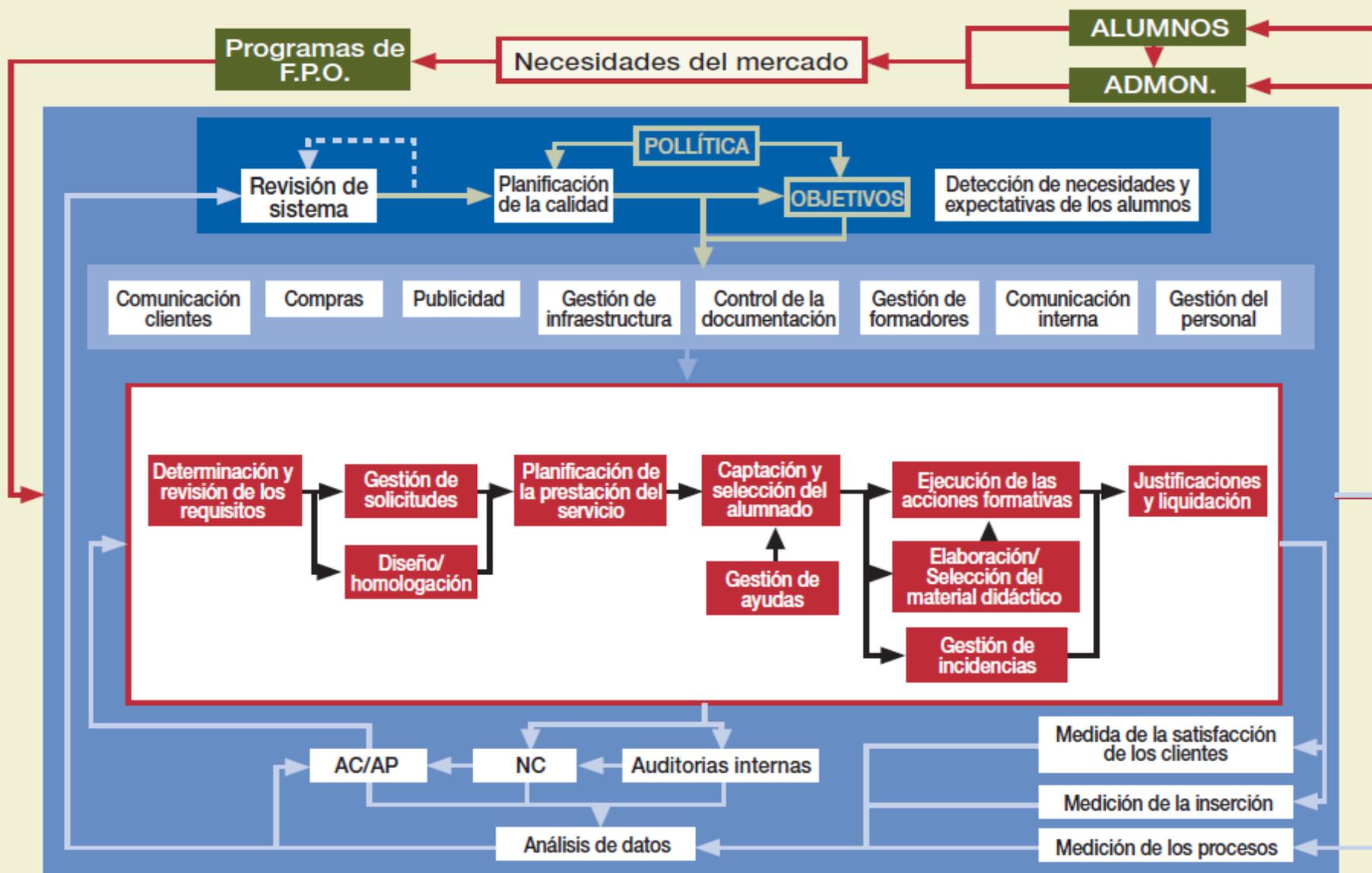
Procesos de planificación como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma de referencia.

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.

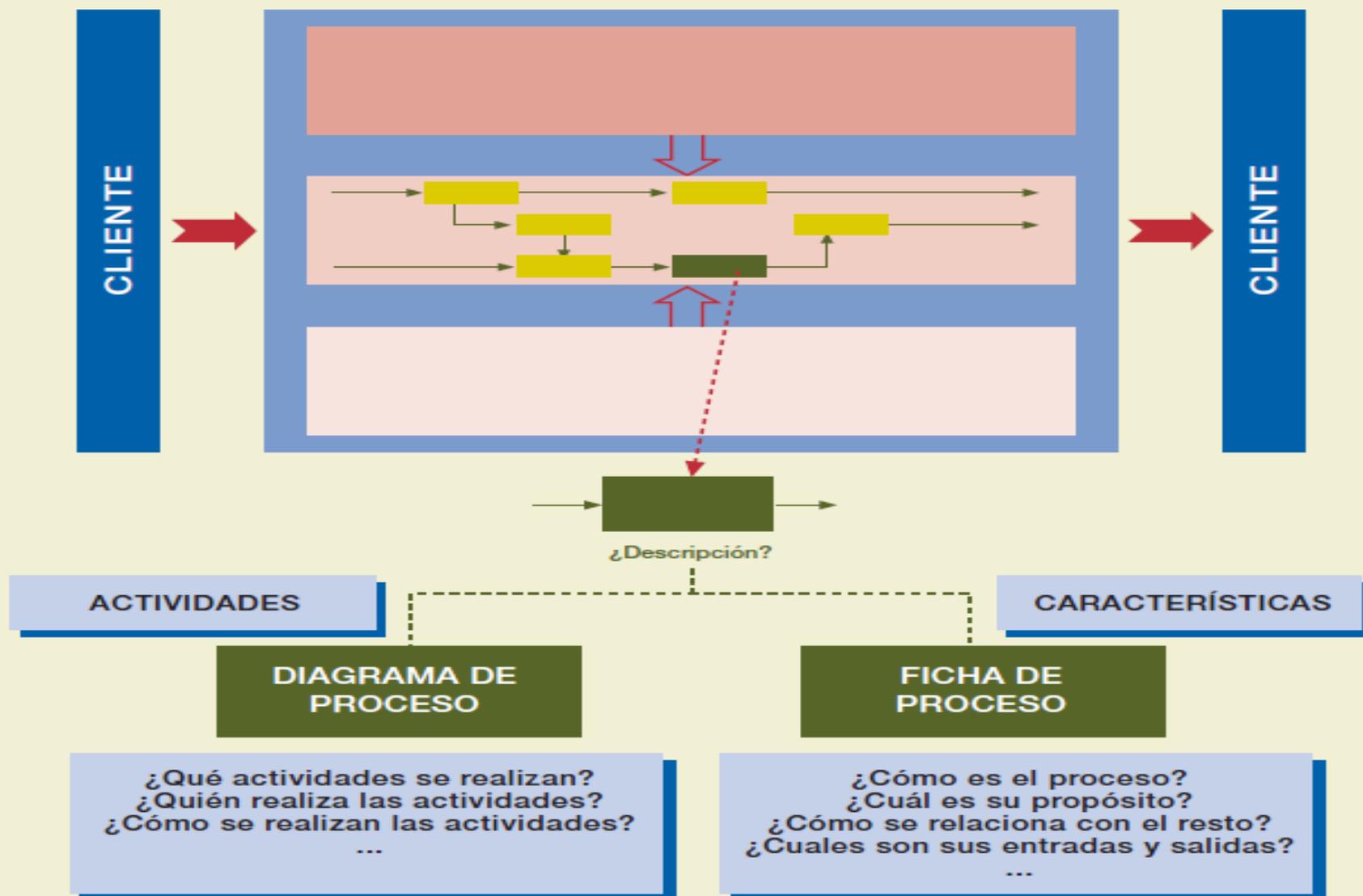
Procesos de realización del producto como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma de referencia.

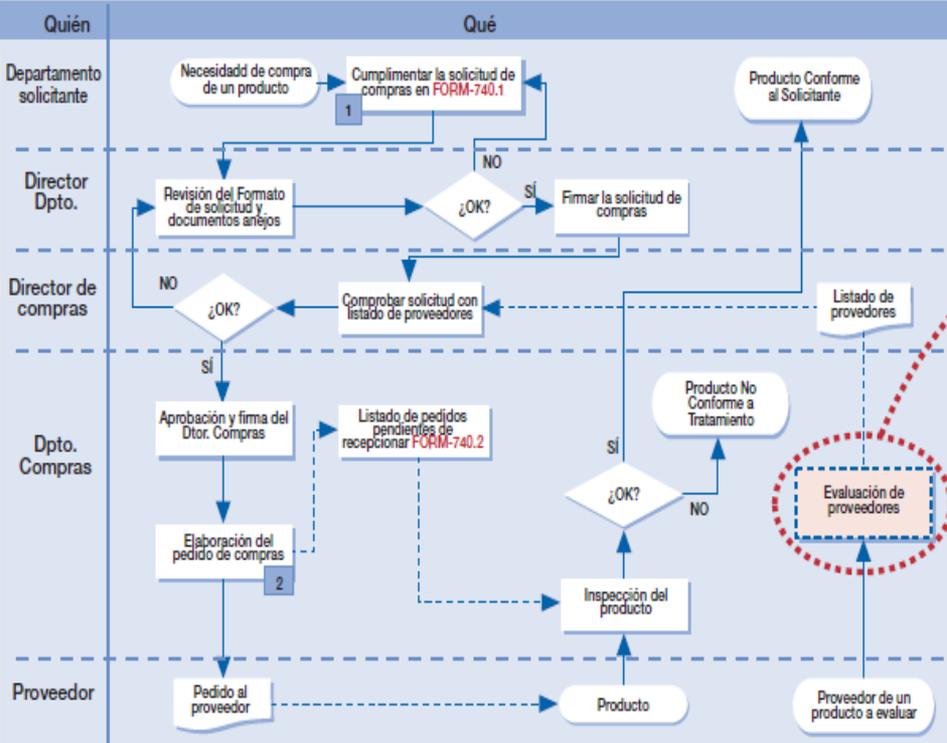
Procesos de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma de referencia.

Ejemplo de mapa de procesos con cuatro agrupaciones.



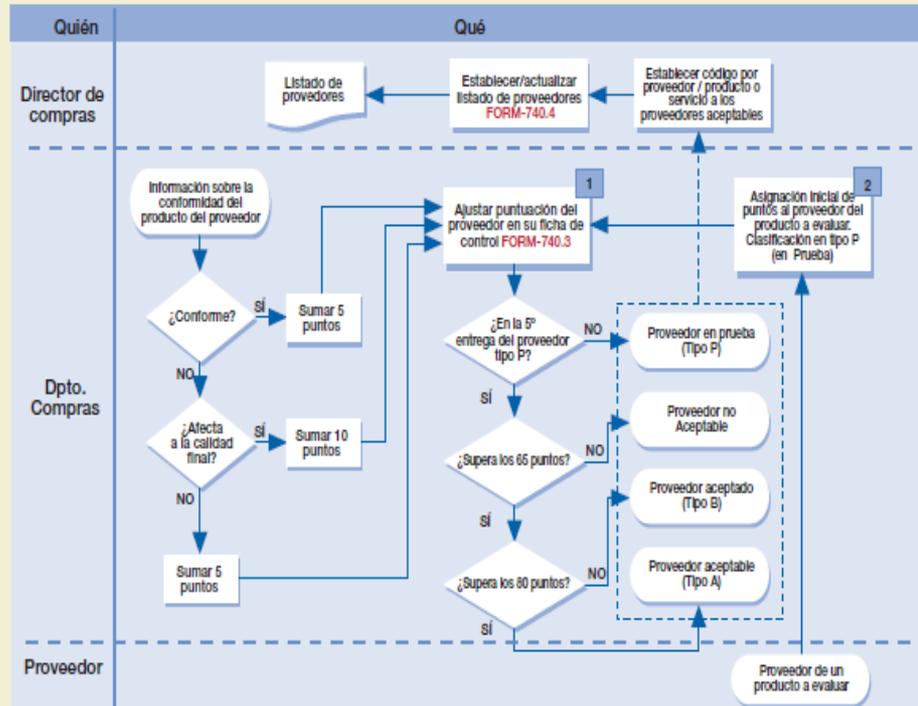
LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS





- 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

10 consejos para mejorar el mapeo de procesos.

Hay muchas maneras de construir mapas, normalmente debes empezar por el nivel más alto para luego hacer otros más detallados en otras áreas dependientes.

Involucrar a tu personal en los detalles del mapeo puede ser un gran ejercicio.

1. Comienza el mapeo por el nivel más alto; es tan sencillo como detectar el siguiente flujo en tu empresa: [CREAR UN NUEVO CLIENTE] → [REALIZAR EL PRODUCTO] → [ENTREGAR] → [COBRAR] → [ANALIZAR RESULTADOS]. Cada una de estas etapas, puede tener otros procesos en ellas, y tal vez un poco más abajo encuentres más procesos.
2. Debes mantenerlos sencillos. Evita producir mapas complicados, con largas etapas engorrosas o tan confusas que te puedes perder.
3. Empieza por definir los procesos que añaden valor para tus clientes, después los de soporte y los estratégicos.
4. Hazlos en un pizarrón en blanco al principio y luego cópialos en papel.
5. Siempre describe el proceso en palabras simples, junto con los objetivos del mismo.
6. Define los límites: desde / punto final del proceso.
7. ¿Quiénes participan en las diferentes etapas? Define el puesto de cada quien (quienes hacen el trabajo, clientes, proveedores y quienes administran el proceso)
8. Usa símbolos consistentes, define una tabla propia de símbolos a usar en tus mapas, pero no pases horas preocupándote por los estándares internacionales – es para ti, tu equipo y nadie más.
9. Algo como Excel o PowerPoint es probablemente todo lo que necesitas.
10. Integra a tus clientes (Finales e internos) los clientes generan eventos que disparan la actividad de los procesos, esto te permitirá clarificar los requisitos que aumentan su satisfacción (SIPOC).

Qué es el diagrama SIPOC

Tomemos cada una de sus iniciales:

Supplier: Proveedor

Input: Entrada

Process: Proceso

Output: Salida

Customer: Cliente



S

I

P

O

C



SUPPLIER

Persona / Organización que provee *Entradas* a un *Proceso*

INPUT

Recurso que es añadido a un *Proceso* por un *Proveedor*

PROCESS

Serie de pasos donde una *Entrada* se convierte en *Salida*

OUTPUT

Recurso que es el resultado de un *Proceso*

CUSTOMER

Persona / Organización que recibe productos o servicios

Muchas de las cosas que hacemos en la vida diaria, las hacemos a partir de una información, datos o *elemento de entrada*, los cuales tienen un *remitente*. Con esto, hacemos lo que tenemos que hacer generando un *resultado*. En la mayoría de los casos este resultado tiene un *destinatario*, que bien podemos ser nosotros mismos u otra persona o elemento.



Cuando consigues representar un proceso para entender su funcionamiento, tienes más facilidad para **comprender los requisitos** o lo que espera el cliente con esa salida que se le está generando, así como las **condiciones o requisitos que tu necesitas en la entrada** para asegurar que lo que tu generes sea lo requerido.

Además, esta representación te permite encontrar los puntos débiles que generan problemas sobre tu proceso.

Sin mencionar que logras comunicar de forma más asertiva la forma en que un proceso genera resultados, pues esta es una descripción concreta de lo que hace un proceso.

Cómo hacer un diagrama SIPOC

Paso 0: Considerando el espacio de trabajo

Si te encuentras trabajando en equipo, siempre es más útil trabajar sobre una pizarra o con post it.

Toma una superficie y determina 5 campos, sobre los cuales de izquierda a derecha colocarás proveedor, entrada, proceso, salida y cliente. Cada uno de los pasos siguientes se enfocarán en cada campo.

Paso 1: Definiendo el proceso que realizas

En este paso realizamos la diagramación del proceso, que no es otra cosa que definir cada una de las actividades necesarias para generar uno o más resultados. Siempre es mejor hacerlo simple, así que basta con mencionar el verbo + sustantivo cuando defines cada actividad.

Paso 2: Los resultados o salidas del proceso

Como salida tenemos cualquier información, documento, servicio, producto o experiencia que le entregamos a nuestro cliente.

Puede que cada actividad que realices tenga un resultado, como puede que el resultado se genere con la conexión de dos o más actividades.

Cómo hacer un diagrama SIPOC

Paso 3: ¿Quién recibe lo que has hecho?

Identifica el cliente que tomará las salidas que tu has generado. Ese cliente puede ser en efecto un cliente, un usuario, una parte interesada u otro proceso (cliente interno).

Paso 4: Devolviéndote en el diagrama hacia las entradas

¿Qué requieres para que tu proceso se active y consiga generar las salidas? Aquí detallamos cualquier material, insumo o elemento con el cual comienzas / consigues dar resultado.

Paso 5: El proveedor de tus entradas

Por último, definimos quién el que genera las entradas. Al igual que en las salidas, puede ser un cliente o usuario, parte interesada o cliente interno.

EJEMPLO SIPOC

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|----------------------------------|--|--|---|--|
| Capital humano | Planificación anterior de turnos e intervenciones | 1. Actualizar horario de turnos e intervenciones en campañas | Lista actualizada | Centro de contacto |
| Gerencia estratégica | Necesidades y expectativas de clientes | 2. Definir y comunicar las campañas de mercadeo a través del centro de contacto. | Ejecución campaña de mercadeo | Gerencia estratégica |
| Cliente | Solicitud de reservación | 3. Realizar reservaciones | Reservación realizada | Venta física |
| Cliente | Solicitud de cancelación | 4. Realizar cancelaciones | Reservación o pago cancelado | Venta física / Venta digital |
| Cliente | Comunicación del cliente | 5. Brindar información de destinos y viajes | Cliente informado | Centro de contacto |
| Mejoramiento y estandarización | Tiempo en el cargo del operador | 6. Asignar prioridades a operadores en la aplicación de las llamadas | Reorganización de prioridades para mes entrante | Centro de contacto |
| Venta física, venta digital. | FT.CC.09: Queja o reclamo | 7. Responder las quejas y reclamos enviadas por los clientes. | Queja redigirida a proceso interno | Proceso interno, en caso de que aplique. |
| Cliente | Comunicación del cliente | 8. Apertura / cierre de la llamada | Trámite realizado Calificación a servicio | Venta digital / Venta física |
| Cliente | Grabación de llamada telefónica | 9. Realizar seguimiento a llamadas de operadores | Asignación de nivel de servicio por operador | Capital humano |
| Aplicativo interno | Registro de salida no conforme | 10. Revisión de salidas no conformes | Toma de Desiciones | Centro de contacto |
| Aplicativo interno | Grabaciones, quejas y registro de salidas no conforme | 11. Retroalimentar a los operadores sobre las fallas en su servicio | Compromiso verbal | Capital humano |
| Aplicativo interno | Puntuación otorgada por clientes y última calificación realizada | 12. Revisar calificación desempeño de agentes | Entrega de bono | Capital humano |
| Auditoría del sistema de gestión | Hallazgos de auditoría | 13. Tomar acciones de mejora | Plan de acción correctivo / de mejora | Mejoramiento y estandarización |
| Mejoramiento y estandarización | Datos de servicio | 14. Medir indicadores de gestión de los procesos | Informe de evaluación | Mejoramiento y estandarización |

P

H

A

H

V

A

| Proveedor | Entrada | Actividad | Salida | Cliente |
|----------------------------------|--|--|---|--|
| Capital humano | Planificación anterior de turnos e intervenciones | 1. Actualizar horario de turnos e intervenciones en campañas | Lista actualizada | Centro de contacto |
| Gerencia estratégica | Necesidades y expectativas de clientes | 2. Definir y comunicar las campañas de mercadeo a través del centro de contacto. | Ejecución campaña de mercadeo | Gerencia estratégica |
| Cliente | Solicitud de reservación | 3. Realizar reservaciones | Reservación realizada | Venta física |
| Cliente | Solicitud de cancelación | 4. Realizar cancelaciones | Reservación o pago cancelado | Venta física / Venta digital |
| Cliente | Comunicación del cliente | 5. Brindar información de destinos y viajes | Cliente informado | Centro de contacto |
| Mejoramiento y estandarización | Tiempo en el cargo del operador | 6. Asignar prioridades a operadores en la aplicación de las llamadas | Reorganización de prioridades para mes entrante | Centro de contacto |
| Venta física, venta digital. | FT.CC.09: Queja o reclamo | 7. Responder las quejas y reclamos enviadas por los clientes. | Queja redigirida a proceso interno | Proceso interno, en caso de que aplique. |
| Cliente | Comunicación del cliente | 8. Apertura / cierre de la llamada | Trámite realizado Calificación a servicio | Venta digital / Venta física |
| Cliente | Grabación de llamada telefónica | 9. Realizar seguimiento a llamadas de operadores | Asignación de nivel de servicio por operador | Capital humano |
| Aplicativo interno | Registro de salida no conforme | 10. Revisión de salidas no conformes | Toma de Desiciones | Centro de contacto |
| Aplicativo interno | Grabaciones, quejas y registro de salidas no conforme | 11. Retroalimentar a los operadores sobre las fallas en su servicio | Compromiso verbal | Capital humano |
| Aplicativo interno | Puntuación otorgada por clientes y última calificación realizada | 12. Revisar calificación desempeño de agentes | Entrega de bono | Capital humano |
| Auditoría del sistema de gestión | Hallazgos de auditoría | 13. Tomar acciones de mejora | Plan de acción correctivo / de mejora | Mejoramiento y estandarización |
| Mejoramiento y estandarización | Datos de servicio | 14. Medir indicadores de gestión de los procesos | Informe de evaluación | Mejoramiento y estandarización |

Muchas Gracias