

Capítulo 3

El «Mapa de Procesos»

1. Tipos de Procesos.
2. El «Mapa de los Procesos de Empresa».
3. El «Mapa de Interacciones».
4. Un caso práctico: El enfoque a proceso en el área de personal.

«Evidenciar el enfoque a proceso, su secuencia e interacción»

No hay una aceptación unánime sobre la clasificación de los procesos ni sobre la forma de graficar la empresa vista como un conjunto de procesos.

La representación gráfica de la empresa facilita la comunicación; la más clásica es el organigrama que permite comunicar la estructura departamental así como mostrar las relaciones de dependencia jerárquicas.

Cada gráfico sirve para una cosa; el organigrama representa la jerarquía pero no refleja los procesos de empresa ni sus interacciones. Al contrario, en el «Mapa de Procesos» no se ven las relaciones de dependencia jerárquica.

Los grafismos utilizados para hacer los mapas pasan determinados «mensajes», por lo que vale la pena diseñarlos como herramientas de comunicación; para ello han de ser fáciles de explicar y de comprender y tener una cierta estabilidad en el tiempo.

Afortunadamente la forma de elaborar los mapas no está normalizada; utilicemos la creatividad para hacer «nuestro Mapa de Procesos», el que mejor refleje la realidad de nuestra empresa, aquel con el que todos se sientan identificados.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS:

- ✓ Procesos operativos, de apoyo, de gestión y de dirección.
- ✓ Mapa de Procesos.
- ✓ Mapa de Interacciones.
- ✓ Los mapas como herramientas de comunicación.

1. TIPOS DE PROCESOS

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su *misión*; proponemos la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

Procesos operativos

Transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

En una empresa industrial que fabrica bajo pedido tendríamos:

- ✓ El proceso de Determinación y Revisión de los requisitos del producto.
- ✓ El proceso de Diseño y Desarrollo del producto.
- ✓ El proceso de Compras (ISO 9001:2000 lo incluye en esta categoría).
- ✓ El proceso Productivo y de Entrega (logística de salida), incluyendo su validación cuando proceda.
- ✓ El proceso de Comunicación con el Cliente.

Los procesos operativos se concatenan en lo que denominamos el «Proceso del Negocio» (Comercial - I+D - Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001:2000. Esta es la primera visión que se debe de tener del enfoque a proceso, ya que hablamos de un proceso de responsabilidad a nivel de Dirección.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión.

Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Aquí incluiríamos:

✓ El proceso de Gestión de los *Recursos Humanos* (terminología ISO 9001:2000). Nosotros preferimos denominarlo de Gestión e Integración de las Personas. Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo). Incluiría los procesos de:

- Selección y Contratación.
- Promoción interna.
- Integración.
- Comunicación interna.
- Desarrollo de las personas (formación).

Son muchas las empresas que ubican aquí «Prevención de Riesgos Laborales».

- ✓ El proceso de Aprovechamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de *Mantenimiento* de la Infraestructura, incluyendo lo que se suele denominar como Servicios Generales.
- ✓ El proceso de *Gestión de Proveedores* (de materiales). Nosotros preferimos contemplarlo como un proceso de apoyo y con esta denominación; subyace el hecho de que los proveedores son un valiosísimo recurso externo que hay que gestionar e integrar en la empresa.

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo hemos de verlos como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del «Proceso del Negocio».

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001:2000 (con la salvedad de «Compras»).

Procesos de gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos.

Estamos hablando de:

- ✓ El proceso de *Gestión Económica*, que a su vez se dividirá en varios procesos de alcance específico.
- ✓ El proceso de *Gestión de la Calidad/Medio Ambiente*.

Hablando con más rigor, este proceso sería un Sistema de Procesos con un conjunto de responsabilidades a establecer en cada empresa (ver cuadro adjunto); por ejemplo:

- Los procesos de Control de los Documentos y Control de los Registros.
- El proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente.
- El de Auditoría interna.
- Los procesos de Seguimiento y medición del producto y de los procesos.
- Con ellos conectados estarían los procesos de Análisis de datos y los de Mejora.

Así por ejemplo, el «*Seguimiento y la medición de los procesos*» puede ser hecho por gente del grupo de calidad o puede ser una actividad más de los procesos que la precisen. El rol de Calidad variaría de ejecutar el proceso a simplemente comprobar que se ejecuta o quizás solamente auditarlo.

A estos procesos, junto con el Gestión de Personal, se les suele denominar procesos staff. Tienen doble misión:

- a) Asegurar el despliegue y controlar la aplicación de las políticas corporativas correspondientes.
- b) Apoyar con información al resto de procesos.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 8 de ISO 9001: 2000.

Algunas Organizaciones tienen procesos de gestión específicos:

- ✓ *Gestión de Clientes*, en aquellas empresas donde la interacción con el cliente se realice a lo largo de todo el Proceso del Negocio.
- ✓ *Gestión del Proyecto*. Las empresas organizadas por proyectos, en las diferentes fases de su ciclo de vida, han de mantener bajo control las dimensiones QSP del producto del proyecto (el encargo del cliente). Utilizan para ello herramientas específicas: planning, presupuesto, gestión de riesgos, etc.

Todos estos procesos de gestión son también transversales a toda la empresa; hemos de identificar los puntos de recogida de datos y los de entrega de información, su interacción con los procesos operativos y de apoyo.

En los procesos de cambio, los procesos transversales han de tener un rol decisivo como agentes del cambio.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: PROCESOS Y RESPONSABILIDADES

PROCESO	ROL DE CALIDAD
<u>Grupo 4: Sistema de Gestión de la Calidad</u>	
<u>Grupo 5: Responsabilidad de la Dirección</u>	
<u>Grupo 6: Gestión de los Recursos</u>	
<u>Grupo 7: Realización del Producto</u>	
<u>Grupo 8: Medición, Análisis y Mejora</u> ✓ Seguimiento y Medición de los procesos	Responsable y ejecutor del proceso ó Auditar el proceso o el cumplimiento del requisito

Procesos de dirección

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- ✓ El proceso de «*Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia*».
- ✓ «*Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos*». ISO 9001:2000 este proceso lo separa entre los requisitos del área 5 y los del área 8.
- ✓ «*Comunicación interna*».
- ✓ «*Revisión de resultados por Dirección*». Retroalimenta a la determinación de objetivos.

En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de «adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso»; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

2. EL «MAPA DE LOS PROCESOS DE EMPRESA»

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un «nicho de poder» planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del Proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica.

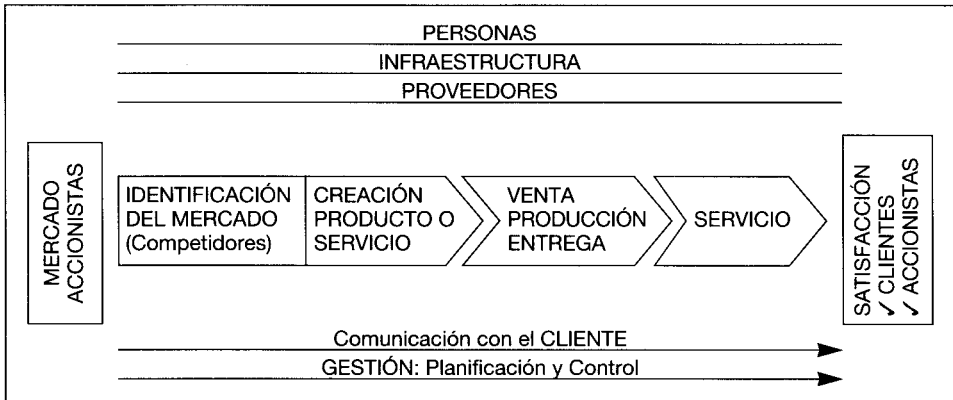
Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suelen ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa (a veces perdidos entre los árboles del bosque).

Como una primera aproximación del enfoque a proceso, en la figura anexa hemos reproducido la conocida como «Cadena de Valor» de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos Procesos Clave (interfuncionales).

La primera visión que hemos de tener de la empresa, y si es gráfica mejor, es la del Proceso de Negocio incluyendo todos los procesos operativos. Es claro que esta visión nos proyecta hacia el cliente y hacia los objetivos globales de la Organización.

En empresas de gran consumo, por ejemplo, este proceso puede tener como límites el pedido del cliente y el cobro.

PROCESOS CLAVE LA CADENA DE VALOR DE PORTER



El Proceso de Negocio utiliza como input el output de los diferentes procesos de apoyo y de gestión; en el gráfico se constata que al cliente lo que le interesa es el coherente desarrollo de este proceso global interfuncional, más que los procesos parciales.

No olvidar que el output de este proceso es el input para algún «proceso del cliente» que hemos de conocer y comprender para poder darle valor añadido y satisfacción.

Completada esta visión inicial del Proceso de Negocio, se añade en la parte superior del gráfico los procesos de apoyo (proporcionan recursos) y en la parte inferior los procesos de gestión (controlan, evalúan y dan información).

Como mencionamos en el artículo anterior, el proceso de «Planificación Estratégica», la estrategia es su producto contando con su mecanismo de evaluación y revisión como uno de los factores del proceso, cohesiona transversalmente todos los procesos de la empresa, asegurando su coherencia para la consecución de los objetivos corporativos. Misión similar tienen los procesos «Responsabilidad de la Dirección».

En los gráficos que siguen hemos incluido tres «Mapas de Procesos»:

- a) El ya mencionado de todos los procesos de una **empresa industrial** organizada por proyectos. Vende, diseña y fabrica bajo pedido.
- b) De una empresa **promotora y constructora** de edificios. Vemos que se han incluido una serie de procesos importantes en este negocio, además de los requeridos por ISO 9001.
- c) El de todos los procesos de una **Organización de servicios**, una Asociación Empresarial. La riqueza de los servicios prestados por este tipo de Organizaciones nos da un grafismo peculiar: hay varios procesos de entrega o procesos del negocio con escasa interrelación entre ellos.

Como todas las representaciones gráficas, no dejan de ser una *herramienta* para pasar determinados mensajes, enfoque a procesos y al cliente, y facilitar la ubicación de las personas y su relación profesional. Al mismo tiempo, nos permite cumplir con los requisitos 4.1 a y b de ISO 9001:2000.

El grafismo utilizado, excesivamente lineal, pudiera no reflejar la simultaneidad de las operaciones de algunas empresas.

Pretender definir en un gráfico la riqueza de las interacciones internas es un esfuerzo condenado al fracaso; en el pasado pensábamos que el organigrama era la única forma de representar gráficamente la estructura de una Organización.

Hoy vemos claro que el tradicional organigrama nos sirve únicamente para mostrar las relaciones de dependencia jerárquica, relaciones que no quedan de manifiesto en el Mapa de Procesos. Utilicemos pues los dos tipos de representación gráfica de la Organización en función del objetivo perseguido.

Esta forma de visualizar la estructura de la empresa, en la medida en que es comprendida por todos:

- ✓ A «nivel macro», muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa. Facilita la gestión de las interacciones críticas.
- ✓ Proporciona una visión sistémica de la empresa. Podría desencadenar un cambio organizacional.
- ✓ Facilita la comprensión de las relaciones «causa-efecto», permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos.
- ✓ Al representar juntos a los procesos generadores de ingresos y de coste, permite valorar el coste real del producto basándose en las actividades inductoras de coste.
- ✓ Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente. Muestra los puntos de contacto con el cliente para ver en cada uno de ellos la contribución de los diferentes procesos de la empresa.
- ✓ Permite entender mejor el rol de cada uno para conseguir los objetivos de empresa y de cliente.
- ✓ Facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.
- ✓ Hace que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

Nota: Con el mismo nivel de exigencia que los objetivos del cliente representamos, en los Mapas de Proceso, los objetivos de la empresa.

«Como herramienta que es, el Mapa de Procesos ha de reflejar la realidad de la empresa y ser fácil de comunicar y comprender».

Estrategia y cliente interno

Haciendo una interpretación demasiado rigurosa de lo que estamos comentando, pudiera ocurrir que a los procesos, especialmente a los staff, se les evaluara principalmente bajo el criterio de satisfacción del cliente interno.

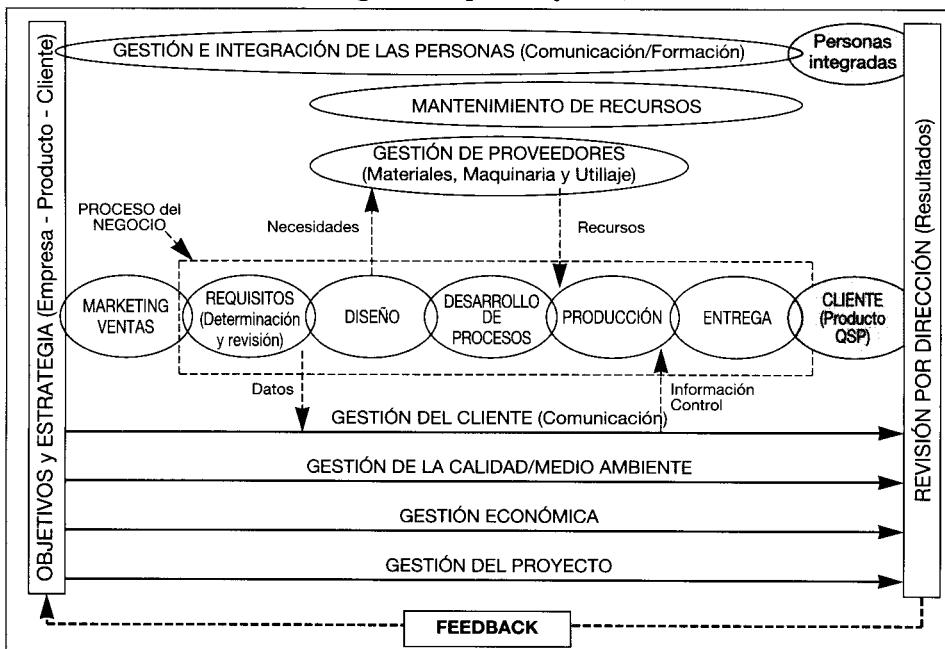
Llevado al extremo esto pudiera ser peligroso, ya que los procesos staff tienen políticas específicas, emanadas de la estrategia de empresa, que en determinados momentos pudieran entrar en conflicto con las necesidades cortoplacistas de los procesos operativos. Por contentar a la gente de dentro no se puede descuidar la implantación de estrategias ni la coherencia con las políticas (de personal, de costes, de calidad, etc.).

Por otra parte, también es cierto que el futuro se hace día a día; este equilibrio entre las operaciones diarias y el medio/largo plazo es una capacidad que han de desarrollar los responsables de los procesos: pensamiento estratégico.

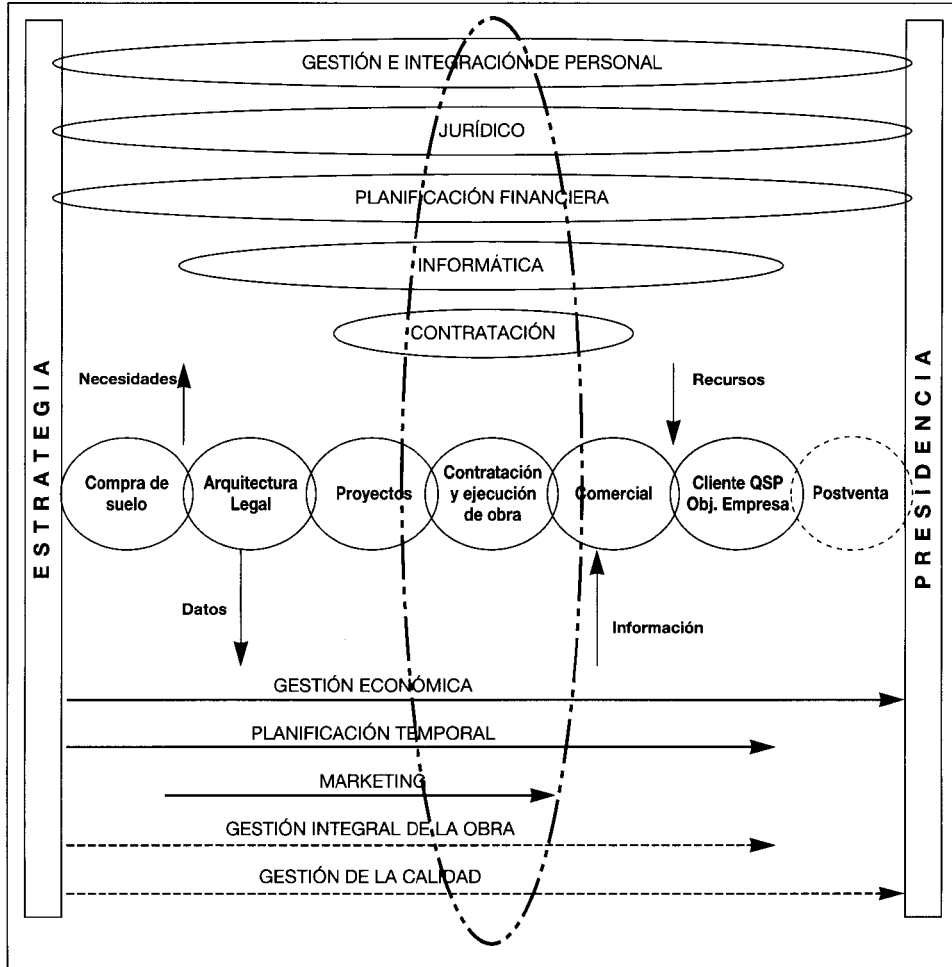
En el Mapa de Procesos que proponemos, se muestra gráficamente la conexión existente entre los procesos staff y la estrategia de empresa.

*¡Para que no se trate de un eufemismo
(proceso por departamento),
vincular Gestión por Procesos a la estrategia!*

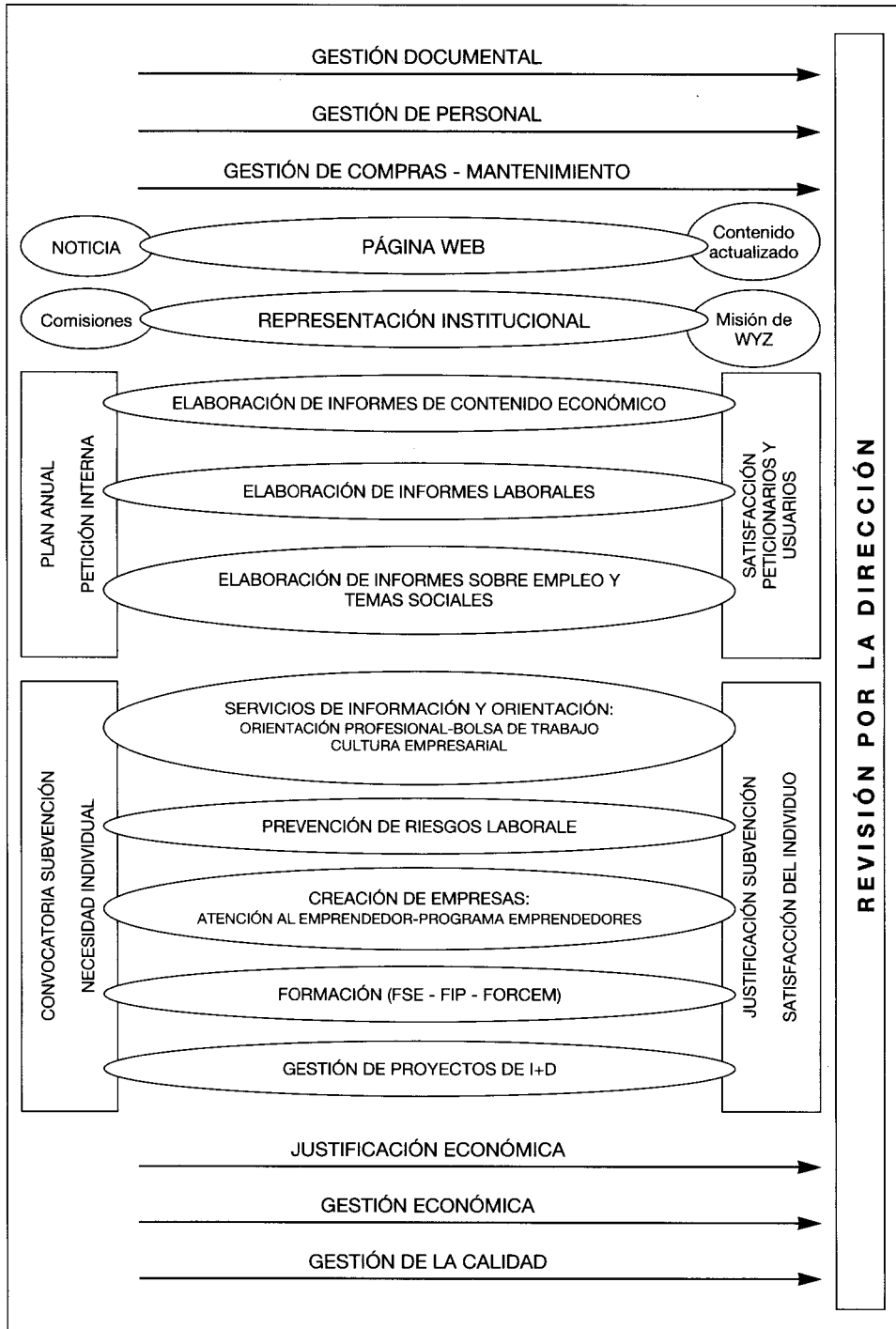
MAPA DE PROCESOS «EMPRESA INDUSTRIAL (Organizada por Proyectos)»



MAPA DE PROCESOS «PROMOTORA y CONSTRUCTORA»



MAPA DE PROCESOS «ASOCIACIÓN EMPRESARIAL»



3. EL «MAPA DE INTERACCIONES»

En la Gestión por Procesos la gestión de las interacciones es algo sustancial; y en un Sistema de Gestión enfocado a proceso, la identificación de las interacciones entre los procesos es un elemento clave.

Proponemos a continuación diversas formas gráficas; cada una tiene su valor distintivo que el lector sabrá identificar en función de las características de su empresa y del propósito del grafismo. Los nombres que hemos asignado a los gráficos sólo pretenden identificarlos y distinguirlos.

Cualquiera que sea el grafismo elegido, recordemos que no es ni más ni menos que una herramienta para transmitir un mensaje claro: que los procesos interactúan, de donde se deriva la necesidad de trabajar en equipo reflejando una visión que supere el ámbito departamental.

«Los procesos interactúan porque comparten productos, evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente»

Es obvio recordar que los procesos interactúan porque comparten algo, tienen cosas en común. Siempre lo han compartido; otra cosa muy distinta es que la Organización por departamentos permitiera gestionar esta realidad.

Los procesos interactúan porque comparten productos; para ello, han de tener sus límites fuera del departamento o unidad organizativa.

ISO 9001:2000 pide que se determine la interacción entre los procesos. Una forma de solucionarlo es mediante el grafismo ya presentado acompañándolo de una breve descripción literaria. Dependiendo del tamaño de la empresa, el Mapa de Procesos de la empresa pudiera ser poco representativo; en este caso recurrimos a un despliegue de los procesos más relevantes.

Adjuntamos los siguientes ejemplos de «Mapas de Interacciones»:

a) El Mapa de Interacciones del proceso de «Diseño». Observamos como el mismo grafismo que utilizamos para toda la empresa vale también para uno de sus procesos. Ocurre como con los diagramas de flujo, que el nivel de detalle de la representación gráfica ha de ser adecuada al propósito perseguido.

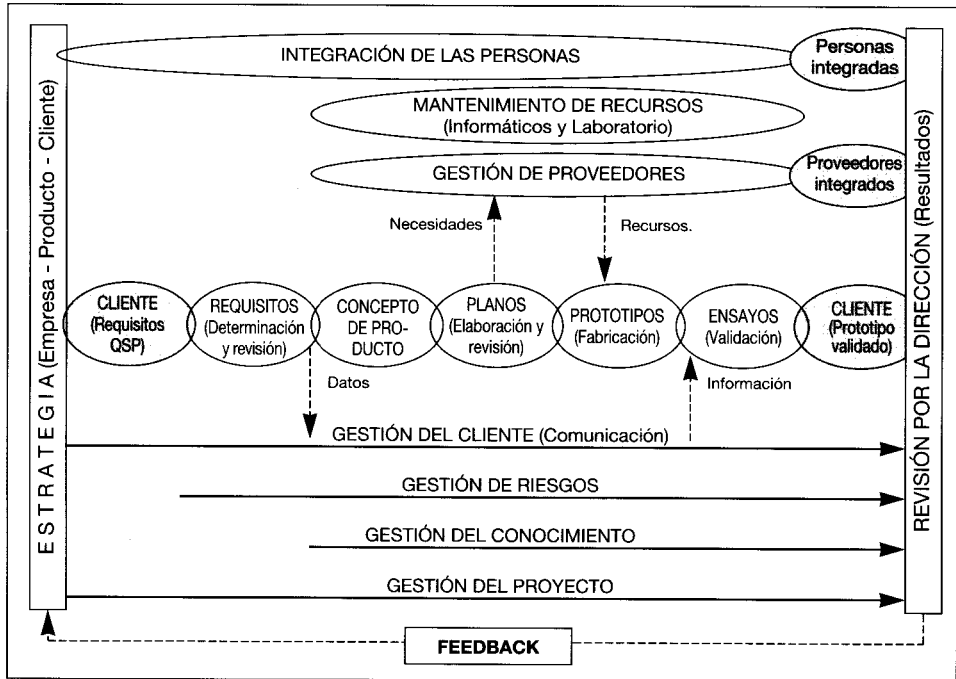
Aparecen procesos relevantes que no se mostraban en el Mapa global de Procesos de la empresa.

b) Mapa de Interacciones del proceso de «Ejecución de obra».

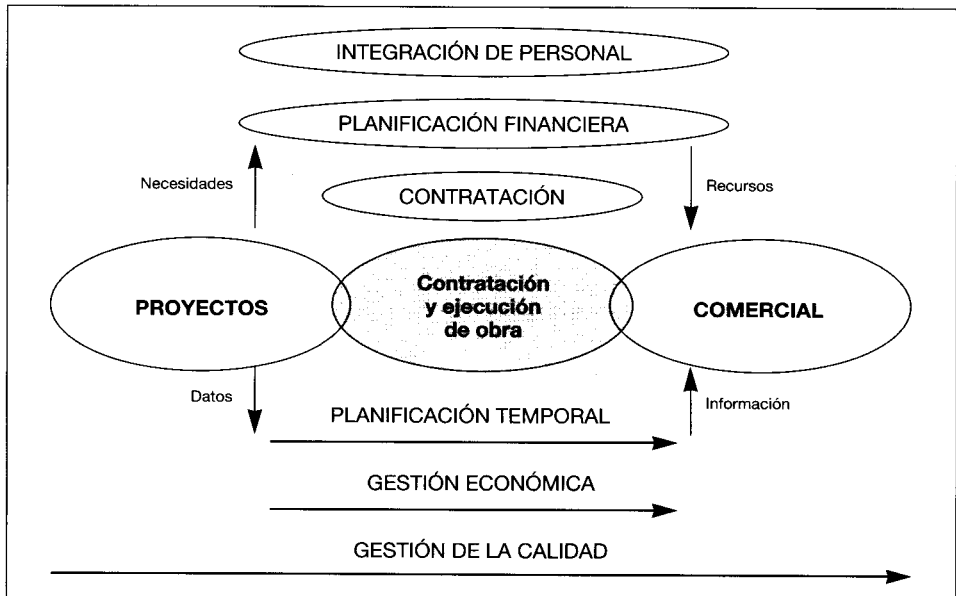
c) Mapa de Interacciones del proceso de «Formación».

Lo sustancial es poder establecer relaciones «causa-efecto» que nos permitan mejorar la eficacia de la gestión. Estas relaciones se ven gráficamente en los Mapas y operativamente en las Hojas de Proceso y en su Cuadro de Mando (la contabilidad no facilita el establecimiento de relaciones causales a nivel operativo).

MAPA DE INTERACCIONES ÁREA I+D «PROCESO DE DISEÑO DEL PRODUCTO»



MAPA DE INTERACCIONES «PROCESO DE EJECUCIÓN DE OBRA»



Otras formas de mostrar las interacciones de un proceso

A) «ESQUEMA DE PROCESO»

Este grafismo puede ser de utilidad para mostrar los procesos que integran uno de los denominados macroprocesos. Posteriormente lo utilizaremos para responder a la pregunta ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?

B) «ESCENARIO DEL PROCESO»

Esta forma de representar las interacciones puede parecer un poco anárquica, quizás por ser menos tradicional, es decir, menos lineal. Sin embargo refleja muy bien la riqueza de determinados puestos y procesos.

C) «MAPA DE COMUNICACIONES»

El gráfico adjunto pone énfasis en la interacciones de comunicación y refleja muy bien el enfoque a proceso. Puede servir también, como alternativa a la Hoja de Proceso, para normalizar determinados procesos muy intensivos en manejo de información (p.e. Revisión por Dirección).

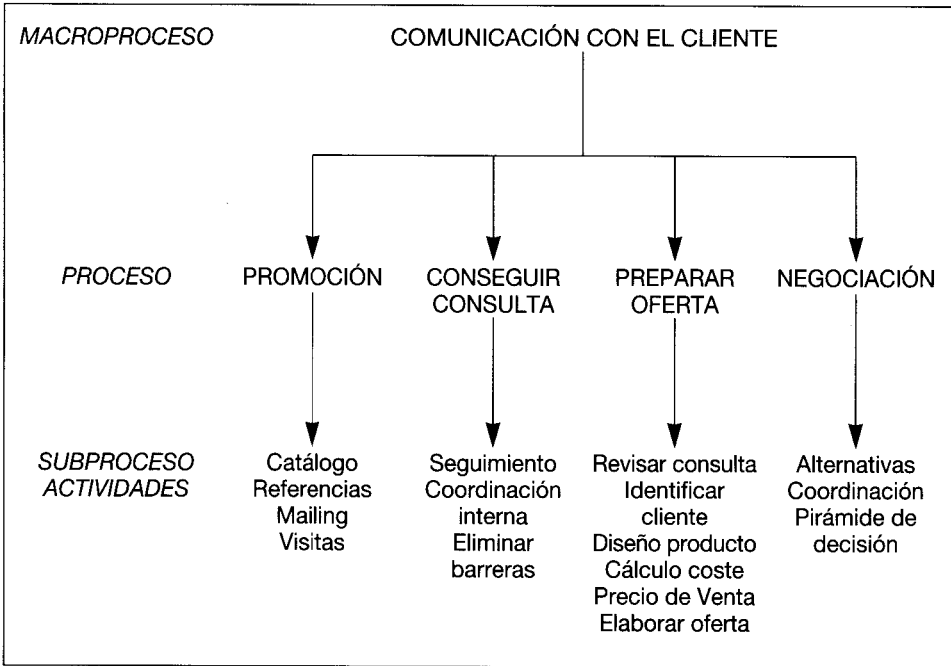
D) «MATRIZ DE INTERACCIONES»

Similar a la anterior pero pensada para recoger cualquier tipo de interacción, no sólo las de comunicación.

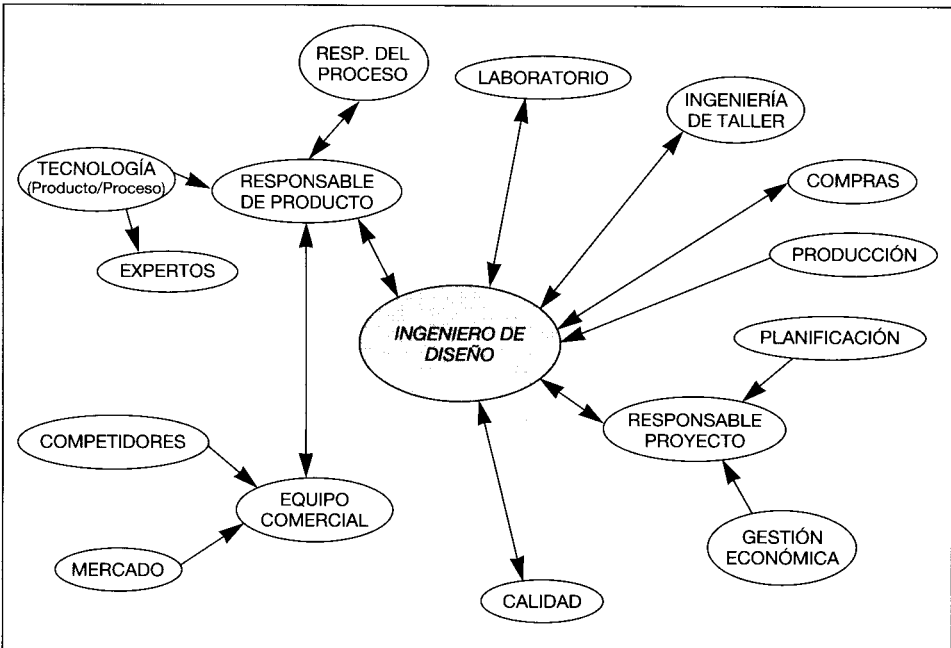
E) «FLUJO DEL PROCESO»

La última figura de las adjuntas presenta otro grafismo para mostrar interacciones entre procesos; en este caso se representa el Proceso de Gestión de un Proyecto y sus interacciones con el Proceso de Gestión de la Calidad.

«ESQUEMA DE PROCESOS»



ESCENARIO DEL PROCESO: INGENIERO DE DISEÑO



MAPA DE COMUNICACIONES: «RESPONSABLE GESTIÓN I+D»

INPUT		OUTPUT	
Responsable Gestión Proceso	Políticas, Prioridades, Objetivos. Plan de carga de trabajo	Planificación multi año de recursos. Resultados mes.	Responsable Proceso
Responsable I + D	Estrategia I + D y Empresa (Comunicación en cascada)	Planificación recursos	Responsable I + D
Responsable Gestión Centros	Información gestión Proyectos Multicentro	Información gestión Proyectos Multicentro	Responsable Gestión Centros
Responsable Taller Prototipos	Informe de producción e incidencias. Nec. de recursos. Albaranes	Objetivos de producción	Responsable Taller Prototipos
Responsable Laboratorio	Informe sobre producción e incidencias. Necesidades de recursos	Objetivos de producción	Responsable Laboratorio
Resp. Centro de Ensayos	Informe sobre producción e incidencias. Albaranes de ensayos	Objetivos de producción	Resp. Centro de Ensayos
Informática Centro I + D	Utilización y necesidades recursos	Pareto. Propuesta modificación procedimientos	Calidad I + D
Calidad I + D	Riesgos. Resultados Auditorías (Proyecto/Proceso)	Necesidades. Plan Vacaciones	Responsable Personal I + D
Calidad General	Procedimientos modificados	Plan multi año. Necesidades	Responsable Formación
Responsable Personal I + D	Política de personal. Nuevos miembros. Reasignaciones	Codificación	Ingenieros de Proyecto
Staff Codificación	Instrucciones aplicación al Centro	Instrucciones	Archivo Centro
Ingenieros de Proyecto	Parte de horas.	Caja chica. Informe periódico presupuesto Centro	Gestión Económica I+D
Planificadores	Plannings actualizados	Necesidades Desarrollo (buy)	Compras
Equipos Comerciales	Necesidades de recursos para conseguir objetivos QSP proyectos		

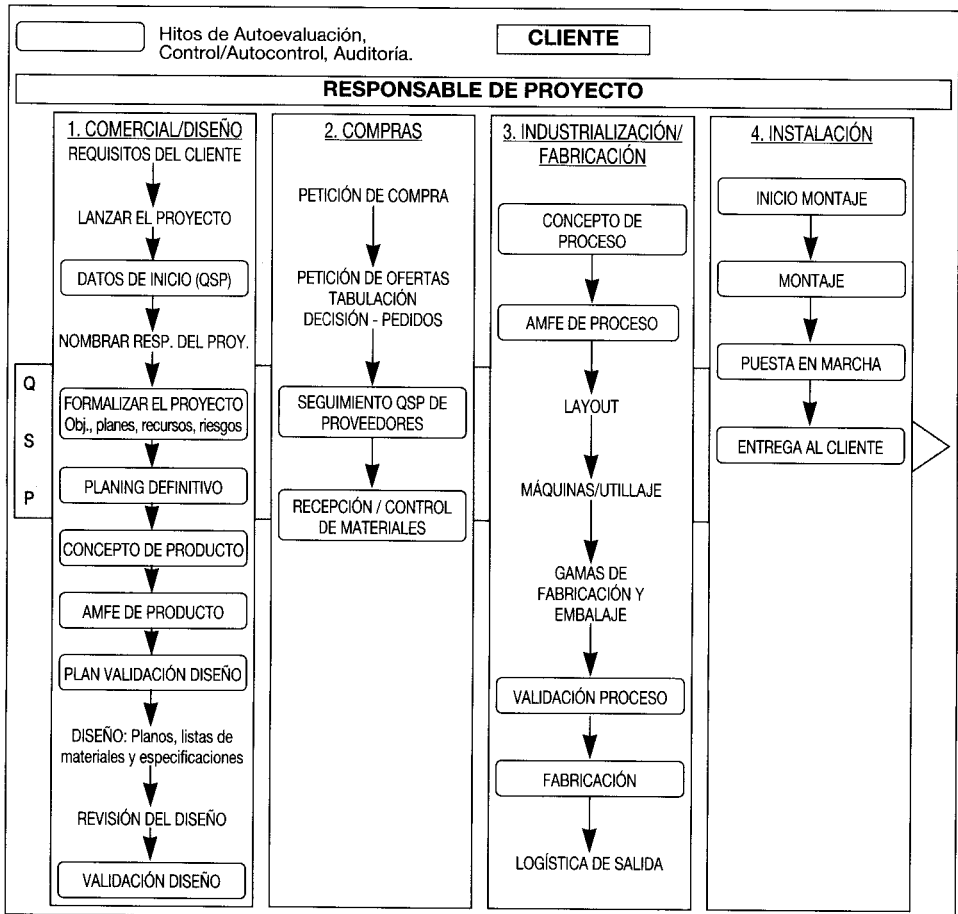
RESPONSABLE

GESTIÓN I + D

MATRIZ DE INTERACCIONES DE UN PROCESO

Del proceso	Recibe (producto)	PROCESO	Entrega (producto)	Al proceso

FLUJO DEL PROYECTO E INTERACCIONES CON PROCESO DE CALIDAD



4. UN CASO PRÁCTICO: EL ENFOQUE A PROCESO EN EL ÁREA DE PERSONAL

El producto de este proceso que añade valor, a los clientes internos, a la empresa y a las personas, lo denominamos «personas integradas» (el «producto» ha de estar caracterizado).

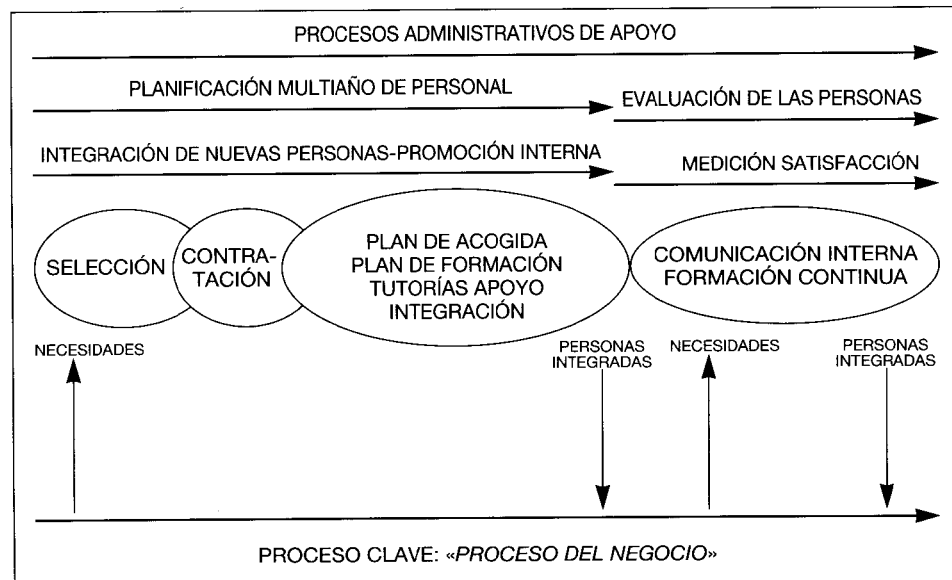
En el gráfico se muestran dos procesos diferentes en cuanto a la secuencia de las actividades que los componen:

- ✓ Integración inicial, también válida para el proceso «Promoción interna».
- ✓ Integración permanente, proceso básicamente formado por «Comunicación interna» y «Formación continua».

El gráfico refleja también como las prácticas de gestión de personal, objetivos y su evaluación, desarrollo, integración y promoción están alineadas con el enfoque a proceso; es de esperar que, también en este caso, la teoría preceda para coincidir posteriormente con la realidad.

Hemos añadido también, a modo de ejemplo, la Matriz de Procesos de «Gestión de Personal»; en ella podemos añadir las columnas necesarias para disponer de información relevante.

EL ENFOQUE A PROCESOS EN EL ÁREA DE «PERSONAL»



MATRIZ DE PROCESOS: «GESTIÓN DE PERSONAL»

PROCESO	SISTEMATIZADO	FORMALIZADO	PROCEDIMENTADO	IMPLANTADO
PLANIFICACIÓN MULTIAÑO				
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN				
PLAN DE INTEGRACIÓN				
FORMACIÓN				
REASIGNACIONES				
COMUNICACIÓN EN CASCADA				
MEDICIÓN SATISFACCIÓN				
EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS				
PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
RELACIONES LABORALES				

Lecciones aprendidas

- ✓ El «Mapa de Procesos» ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de empresa.
- ✓ El «Mapa de Procesos» es una herramienta para comunicar el enfoque a proceso al tiempo que mostrar las interacciones más importantes.
- ✓ El «Mapa de Interacciones», cuando es necesario, refleja las interacciones entre los procesos, es decir, los productos que comparten (la información es un producto).
- ✓ Existen multitud de grafismos para elaborar los «Mapas»; lo sustancial es que la empresa en cuestión «se identifique» con ellos y todos vean su trabajo en términos de valor añadido.

Capítulo 4

Procesos y Procedimientos. ¿Cuántos hay en mi empresa? Herramientas de normalización

1. El trabajo sistemático: planificación.
2. Representación gráfica de los procesos.
3. Normalización de procesos: Herramientas.
4. ¿Cuántos procesos formalizar?

*¡Documentar lo que hay que hacer,
para exigir que se haga lo que se documentado,
y se evidencie lo que se ha hecho!*

La norma ISO 9001:2000 deja muy abierto, a criterio de la empresa, el número de procesos a normalizar. Dotarse de unos criterios estables en el tiempo será de gran ayuda para que cada empresa diseñe «su Sistema de Gestión», el que responsablemente necesite, ni más (exceso de burocracia sin valor) ni menos (pérdida de eficacia del sistema).

Para hacer predecible el resultado de las operaciones, tradicionalmente se ha recurrido a normalizar los procesos de trabajo; concepto este con décadas de antigüedad.

Otra cosa bien distinta es la herramienta más comúnmente utilizada para normalizar los procesos. La herramienta no es sustancial; analice el lector las que en el texto proponemos y extraiga sus propias conclusiones.

Conviene no olvidar dos frases tautológicas a la hora de formalizar procesos:

1. Las cosas las hace el que sabe (diseño de procesos).
2. Para normalizar algo, ese algo debe ser normalizable (procesos repetitivos).

Olvidarse de ellas ha acarreado desagradables consecuencias durante la etapa del Aseguramiento.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS:

- ✓ Normalización de procesos.
- ✓ Proceso y procedimiento.
- ✓ Hoja de proceso.
- ✓ Herramientas para la normalización de procesos.

1. EL TRABAJO SISTEMÁTICO: PLANIFICACIÓN

Son numerosos los informes que recomiendan mejorar la gestión, incrementar la capacidad de gestión, sobre todo en las PYMES. Término de variada interpretación, nosotros lo vamos a definir como *«hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos perseguidos»*.

Aceptar esta definición equivale a reconocer la necesidad de aumentar nuestra capacidad de gestión, es decir, en convertir en habitual:

- a) La asignación de **objetivos** para todos; objetivos de empresa (calidad, clientes, eficiencia), de cada área de la Organización y de los diferentes equipos que la integran.

Estos objetivos pueden y deben ser de distinto alcance, multiaño, anuales, mensuales e incluso diarios; lo sustancial es que estén en línea con la estrategia de la empresa o con el plan de negocio.

La gestión sistemática ha de interpretarse como la fijación habitual, no discrecional, de objetivos.

- b) La diferencia entre un objetivo (personal, profesional o empresarial) y un deseo es que los segundos no se suelen **planificar** mientras que es indispensable hacerlo para alcanzar los primeros.

Supuesta la existencia de un objetivo, la esencia de la gestión es la planificación, entendida como la elaboración, evidentemente a priori, de los planes de acción; qué hay que hacer, quién, eventualmente cómo y cuando ha de hacerlo y con qué recursos. Además de la ejecución física, hay que planificar la forma de evaluar lo ejecutado; y en esto, lamentablemente, tenemos aún menos hábito.

Evidentemente, nos estamos refiriendo a todo lo que en la empresa se hace, no sólo a las actividades productivas de fabricación o de servicio.

Lo que da credibilidad a los objetivos son las acciones que vamos a tomar para conseguirlos; muchos gerentes se limitan a hacer un seguimiento de las cifras que cuantifican los objetivos (gestión reactiva orientada al efecto), olvidando que donde vale la pena concentrar el esfuerzo

es en la discusión y consenso de los planes de acción (gestión proactiva orientada a las causas).

La planificación coordinada e integrada de todos los miembros del equipo que constituyen la empresa es lo que nos garantiza que «o todos atacan o todos defienden»; como en un equipo de fútbol, no debería ocurrir que mientras unos atacan otros defiendan porque no es creíble que el equipo consiga su objetivo de meter gol o evitar encajarlo.

Pero tampoco queremos decir que, como en el patio del colegio, todos vayan detrás de la pelota. Cada uno debe saber en todo momento en qué medida lo que hace es lo que tiene que hacer para conseguir el objetivo común del equipo.

La planificación, mejor en equipo, es una de las asignaturas pendientes en muchas empresas. Nos encontramos con el futuro en vez de ir en su busca, corriendo el riesgo evidente de que algún día no lo encontremos o no sea el futuro deseado.

La planificación sistemática pasa por formalizar los procesos de trabajo, de todos los procesos, y anticipar la seguridad de disponer de las personas y de los recursos físicos y materiales necesarios.

- c) **Hacer lo planificado**, evitando en lo posible la improvisación que induce riesgos e impredecibilidad del resultado del trabajo (calidad, retrasos y extracostes del producto del proceso). Rigor en el trabajo diario; hacer adecuadamente las cosas que decíamos que íbamos a hacer (planificación). Aquí tenemos como requisitos la información, formación y disciplina de las personas así como la disponibilidad de los recursos necesarios.
- d) Igualmente, de manera sistemática necesitamos conocer los resultados de todo lo que hacemos. Evaluar, medir el nivel de consecución de los objetivos, es decir, los resultados obtenidos. La **evaluación** de todo lo que hacemos proporciona una información de gran interés para desencadenar acciones de aprendizaje y mejora de la gestión.

Revisar la planificación aprovechando el enfoque causa (planes de acción)-efecto (resultados) para avanzar en la eficacia de la posterior planificación, en términos de aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos perseguidos.

Para las tareas de evaluación y revisión hacen falta herramientas que en el campo financiero y de la producción suelen estar disponibles y se aplican sistemáticamente; habría que extrapolar su uso, adaptándolas convenientemente, al resto de los procesos de la empresa.

Como una aplicación de lo que acabamos de exponer a los diferentes tipos de procesos, estamos hablando de:

- ✓ Procedimentar todos los procesos *operativos* (de realización de los productos y servicios de la empresa).

- ✓ Sistematizar todos los procesos de *control* internos (de medición de la eficacia y del funcionamiento de los procesos operativos). Auditar sistemáticamente el respeto y la eficacia del sistema de gestión.
- ✓ Formalizar los procesos de *análisis de la información* proporcionada por los procesos de control.
- ✓ Normalizar los procesos de *gestión de recursos*: personas, materiales, financieros.
- ✓ Sistematizar la *responsabilidad del equipo de Dirección* para la implantación y mejora del sistema de gestión basado en procesos. Uso periódico de información para aumentar la eficacia de su liderazgo.

2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Existen una serie de **símbolos** normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

- ✓ La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.
- ✓ El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con su significado.

Dado que los diagramas no son más que una *herramienta* gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución y, algunos, el análisis de los procesos, si el uso de la simbología formal fuera un impedimento, se puede reducir a lo siguiente:

- ✓ Rectángulo para representar una actividad.
- ✓ Rombo de decisión, generando dos secuencias alternativas en el proceso.
- ✓ Input y output se representan mediante una elipse.

Vamos a utilizar con profusión el *diagrama de bloques* (ver en la figura adjunta una posibilidad de documentar la «Comunicación Interna» - nuevo requisito de ISO 9001:2000); proporciona una visión clara, sencilla y rápida de un proceso complejo. Pueden incorporar una breve información sobre cada actividad en figuras conectadas.

Otra representación gráfica también muy utilizada es el *diagrama de flujo funcional*: muestra la secuencia de las actividades de un proceso a través de las diferentes áreas organizativas o departamentos implicados. Es la herramienta adecuada cuando se pretende analizar un proceso.

No hay una interpretación homogénea respecto al alcance de las actividades y procesos en la empresa. En consecuencia, los diagramas admiten diferente nivel de detalle en cuanto al número de actividades a incluir, según el objetivo

perseguido. Si se quieren identificar todos los tiempos de espera acarreados por una determinada actividad, se pueden utilizar para representar hasta el nivel de tareas individuales.

El nivel de las actividades a representar debe estar presidido por la lógica y el sentido común. Para que estos diagramas sean la herramienta gráfica básica de comunicación, han de ser fácilmente manejables, comunicables y comprensibles, lo que no ha de menoscabar su rigor.

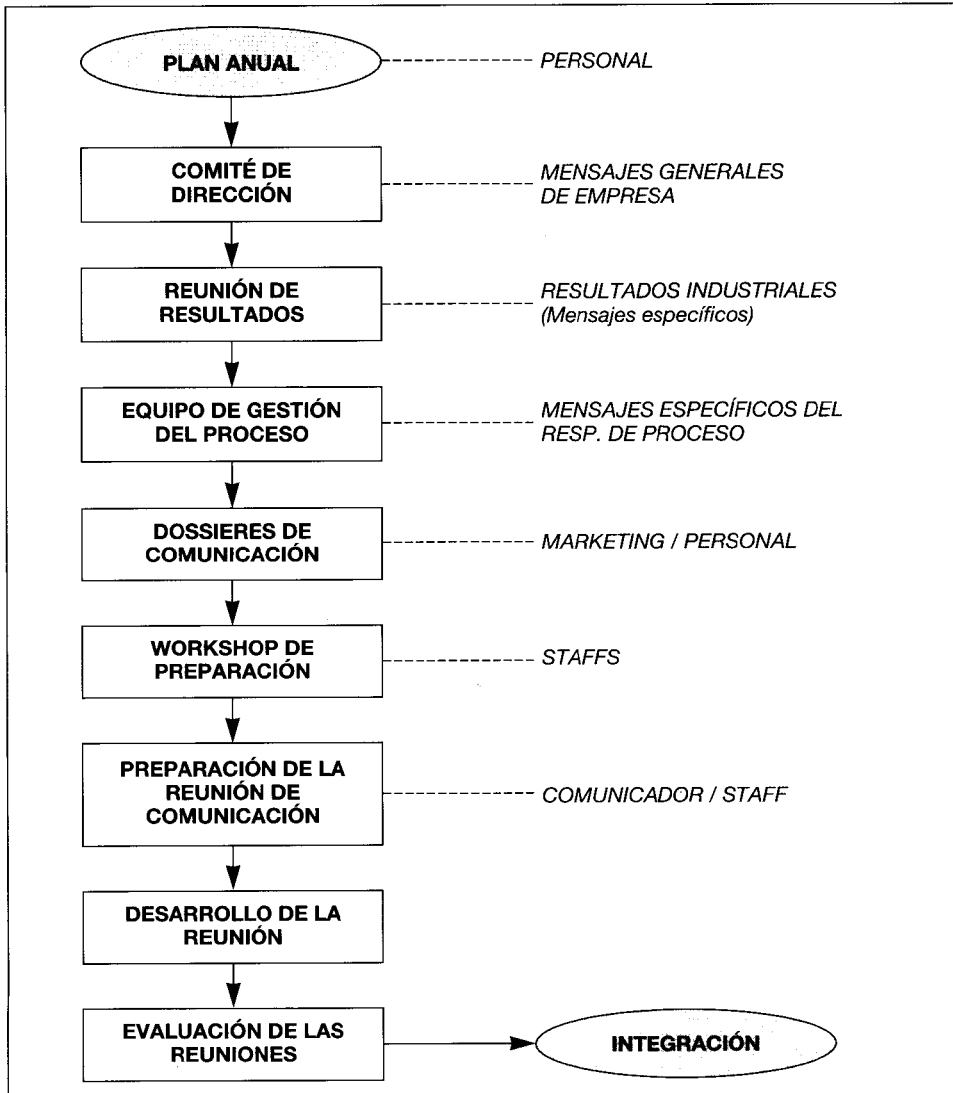
Ventajas del uso de los diagramas

- ✓ Permiten hacerlos más «tangibles» facilitando su comprensión global. Proporcionan «impacto visual» (una imagen vale más que mil palabras) haciendo «visible» el proceso de forma global.
- ✓ El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza; en este sentido los diagramas pueden ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.
- ✓ Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta «sensación de dominio» del proceso.
- ✓ Facilitan la formalización y sistematización de los procesos:
 - Los diagramas incluyen todas las actividades y sólo aquellas que es preciso realizar.
 - Definen una secuencia precisa.
 - Delimitan los límites de responsabilidad tanto de ejecución como de control.
 - Ayudan a establecer los puntos de control.
- ✓ Facilitan la comunicación al proporcionar un «lenguaje común» que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores.
- ✓ Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible el resultado obtenido (producto).
- ✓ Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permita el desarrollo de las actividades.
- ✓ Proporcionan inputs para racionalizar la organización.
- ✓ Ayudan a analizar la efectividad de las diferentes actividades bajo la óptica del valor añadido al cliente o su contribución al objetivo del proceso.
- ✓ Permiten cuantificar el impacto de la variable tiempo:
 - En el cliente: tiempo proceso vs tiempo ciclo.
 - En los costos internos: pases laterales entre departamentos que siempre conllevan colas y tiempos de espera, mayor probabilidad de cometer errores, verificación, coordinación y supervisión.

- ✓ Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.
- ✓ Permiten la identificación de varias actividades sobre las que se pueda asignar una responsabilidad global, eliminando parte de las actuales inspecciones.

El uso de los diagramas requiere que los usuarios hayan sido instruidos en su elaboración e interpretación.

DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO DE «COMUNICACIÓN EN CASCADA»



3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS: HERRAMIENTAS

Extensión de la documentación

Para que el procedimiento sea una auténtica herramienta ha de ser fácil de usar, lo cual está muy relacionado con su extensión. Se deben tener en cuenta:

- ✓ Las necesidades específicas de la empresa.
- ✓ Mercado al que sirve. Requisitos de los clientes. Grado de demostración de cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión.
- ✓ Requisitos reglamentarios.
- ✓ El tamaño y la complejidad de la Organización (número de procesos diferentes).
- ✓ Las características de los productos y de los procesos.
- ✓ Los riesgos de incumplimiento o funcionamiento no predecible.
- ✓ Y sobre todo, a los usuarios de la herramienta: las competencias del personal.

Así, una empresa que trabaje habitualmente con personal poco cualificado y con reducida experiencia acumulada en el puesto de trabajo, necesitará de amplios y detallados procedimientos.

El caso contrario sería el de una Organización con personal cualificado y estable en el puesto; el nivel de detalle de la documentación puede, y debe, ser más reducido.

Viendo este tema desde el prisma de hacer predecible el funcionamiento de los procesos, parece lógico que tenga mayor nivel de detalle aquel proceso sobre el que la empresa tiene menos dominio.

Normalización de procesos y entorno

La normalización es siempre un mecanismo de coordinación, que proyectará toda su eficacia en los siguientes casos:

- ✓ Cuando el producto final sea repetitivo. Es el caso de todos los bienes de consumo, de la mayor parte de los productos industriales y de buena parte de los servicios de transporte.
- ✓ Cuando el entorno externo (clientes, tecnología, competidores) sea bastante predecible, es decir, fácil de predecir su evolución y, en consecuencia, el trabajo a realizar sea fácil de planificar; asimismo, las tareas a realizar deben ser simples, o sea, fácilmente comprensibles por la persona que las realiza.

Aquí nos encontramos con gran parte de las áreas productivas y administrativas.

En otros casos, por ejemplo la empresa desarrolla su actividad en un entorno muy cambiante e impredecible, los frecuentes cambios introducidos por el cliente, la complejidad del producto, la dificultad de planificar el trabajo a desarrollar unidos normalmente a la necesidad de tener una gran rapidez de respuesta, hacen que la normalización no proporcione en muchos casos información sobre pautas a seguir.

Es el caso de las áreas comercial, ingeniería, desarrollo y programación de empresas que pertenecen a sectores muy dinámicos.

En el cuadro que sigue hacemos una síntesis de la contribución a la empresa del funcionamiento sistemático basado en procesos formalizados.

CONTRIBUCIÓN DE LA NORMALIZACIÓN DE PROCESOS

EL FUNCIONAMIENTO SISTEMÁTICO

- ✓ HACE PREDECIBLE EL RESULTADO DEL TRABAJO.
- ✓ PERMITE GARANTIZAR QUE OPERACIÓN Y GESTIÓN SE REALIZAN DE MANERA HOMOGÉNEA EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y EN TODAS SUS ÁREAS Y CENTROS.
- ✓ FACILITA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

AL DISPONER DE UNOS REFERENTES CONOCIDOS (Procesos formalizados)

- ✓ SE FACILITA ENORMEMENTE LA COMUNICACIÓN Y LA RELACIÓN INTERPERSONAL.
- ✓ MEJORA LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN.
- ✓ ES FÁCIL CONTROLAR EL FUNCIONAMIENTO DE TODA LA ORGANIZACIÓN.
- ✓ FACILITA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

Normalización de procesos: la «Hoja de Proceso»

Procedimiento (según ISO 9000:2000):

«Forma especificada para llevar a cabo un proceso»

La planificación mediante los clásicos «procedimientos documentados» en algunas Organizaciones se ve como una pesada losa burocrática al convertirse con frecuencia su respeto en un objetivo «per se»; obviamente en ciertos casos no lo puede ser ya que su verdadero propósito es ayudarnos a hacer predecible el resultado del proceso.

El concepto es la normalización de los procesos, y el procedimiento documentado la herramienta comúnmente más utilizada para responder a los requisi-

tos de ISO 9001:1994. Hemos de decir que la herramienta a utilizar para formalizar la mayor parte de los procesos no está especificada en ISO 9001:2000.

Con este mismo propósito, **herramienta de normalización**, pero evitando en buena medida el inconveniente mencionado, proponemos la formalización de procesos mediante la que denominamos «*Hoja de Proceso*». Como podemos ver en la figura adjunta, consta de las siguientes partes:

1. Encabezamiento (título del proceso y su código), Objeto y Alcance.
2. *Diagrama de flujo* del proceso. Es sabido que pretender mostrar en cualquier representación gráfica de un proceso todas las relaciones internas, en muchos casos, es un intento banal.

Se comienza con los límites del proceso, input y output (elipses sombreadas).

Entre los límites, se muestra la secuencia de las actividades; al lado de cada actividad (rectángulo o rombo) se puede representar:

- ✓ El soporte documental pertinente, que forzosamente ha de incluir las evidencias para trazar el proceso. (rectángulo de línea discontinua a la derecha) o los *registros* requeridos por ISO 9001:2000 ().
 - ✓ Las entradas o salidas laterales (rectángulos de línea discontinua a la izquierda).
 - ✓ Las conexiones con otros procesos (ovalillos).
3. Breve *descripción* de las actividades operativas y de control del proceso, si necesaria para entender su contenido; descripción suficiente para ser comprendidas de idéntica manera por ejecutor, responsable del proceso y auditor interno.

Mencionar las herramientas específicas o las entradas laterales que lo precisen, necesarias para ejecutar la actividad.

Si se trata de una actividad clave o crítica, mencionar su mecanismo de control de riesgos (o autocontrol) o para su vigilancia. (*Conflicto*: ¡el control alarga el proceso pero lo asegura!).

Si fuera precisa una descripción exhaustiva, bien elaboramos un «procedimiento documentado» (o Instrucción de Trabajo) o describimos esa actividad en concreto mediante una nueva «Hoja de Proceso».

4. *Ejecutor* de cada actividad (muchos procesos son interfuncionales). Preferimos separarlo de la persona que tiene la responsabilidad de todo el proceso. Ser responsable del proceso no significa ser el ejecutor de todas las actividades del proceso; depende del nivel del proceso y del tamaño de la empresa.

Nada impide que como hojas complementarias se adjunten los anexos pertinentes (impresos y plantillas para las herramientas de medición), debidamente codificados.

Podemos fácilmente constatar que esta plantilla incorpora, en una sola hoja, la información relevante del contenido descrito en un procedimiento tradicional. Para que sea una eficaz herramienta, hemos de intentar que no ocupe más de una hoja.

CASO PRÁCTICO: Hoja del Proceso «Formación»

En la figura adjunta se puede apreciar:

- ✓ Que los límites se sitúan fuera del departamento de Formación como área organizativa que suele ser.

El límite inferior nos recuerda que el respeto del proceso tiene sentido en tanto en cuanto conseguimos los objetivos perseguidos.

Como input o límite superior hemos querido colocar la estrategia para darle un sentido finalista en positivo al proceso; así, el proceso descrito es coherente con el objeto mencionado.

- ✓ En la celda del diagrama de flujo se han representado los soportes documentales de algunas actividades y un proceso conectado. Efectivamente, la actividad «Ejecución» puede ser suficientemente importante como para dedicarla una Hoja de Proceso.
- ✓ En esta misma celda pero a la izquierda hemos representado entradas laterales, ya sean documentos o productos de otros procesos.

Se trate de procedimientos documentados u Hojas de Proceso, no olvidemos que ambos documentos son:

- a) Formas de comunicación que habrá que entrenar para que sean eficaces.
- b) Herramientas para facilitar la ejecución sistemática del proceso.

*«Normalizar los procesos es el concepto.
Procedimiento documentado y Hoja de Proceso
son solo herramientas»*

HOJA DEL PROCESO DE "FORMACIÓN"

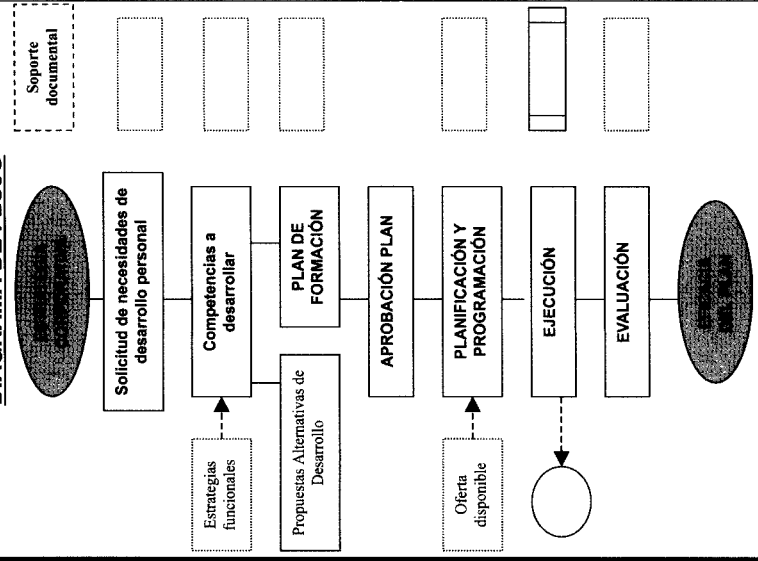
Revisión:
Fecha:
Página:

OBJETO: Describir las pautas a seguir para asegurar la disponibilidad de personas con los conocimientos y las habilidades que requiera la estrategia de la empresa.

Código

ALCANCE: Esta Hoja de Proceso aplica a todas las personas de la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJO



DESCRIPCIÓN

Una vez al año.	Responsable de Formación
A nivel de cada persona del área.	Responsables de Área.
Elaboración de los planes para el desarrollo individual de las competencias necesarias para asegurar la ejecución de la estrategia.	Resp. de Formación y de Personal
Aprobación del Plan Anual de Formación y asignación de recursos.	Resp. del Área de Personal y Comité de Dirección
Incluye la identificación y contratación de los ponentes para cada acción formativa.	Responsable de Formación
Preparar cada acción (Lista de comprobación), disponibilidad ponente, convocar a los participantes, impartición y evaluación de cada acción formativa (participantes y ponente). Evidencia documental de la formación recibida (Registro).	Responsable de Formación Ponentes.
Evaluación periódica del Proceso de Formación, Análisis de los datos y emisión del Cuadro de Mando del Proceso.	Responsable de Formación
Evaluación de las competencias desarrolladas en términos de su aplicación al trabajo diario.	Resp. de Formación y de las Áreas.

REVISAR:

APRUEBA:

EMITE (Responsable del proceso):

Otras herramientas para la normalización de procesos

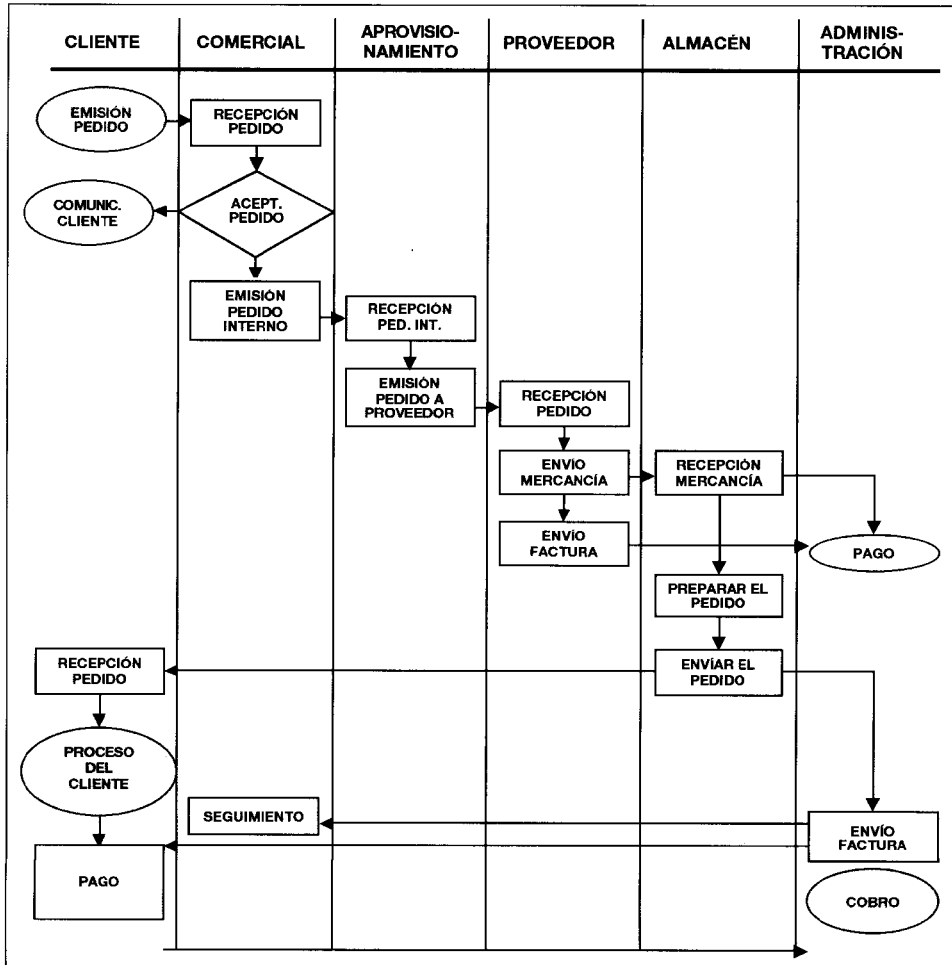
Diagrama de flujo funcional

Al mostrar la contribución de los departamentos en el proceso, esta herramienta es adecuada para procesos «largos». El gráfico representa el «Proceso del Negocio» de una unidad comercial; va desde la emisión del pedido por el cliente hasta la materialización del cobro.

Aunque no es un requisito de ISO 9001:2000, recomendamos documentar este proceso; en empresas con alto contenido comercial, este enfoque puede contribuir a solucionar los endémicos problemas de cobro.

Con el nivel de detalle que se precise, es también útil para el análisis de procesos.

DIAGRAMA DE FLUJO «PROCESO del NEGOCIO»



«Mapa de comunicaciones»

Para procesos cuya secuencia de actividades sea simple y, sin embargo, utilicen muchos datos o tengan que emitir una determinada información, es útil la herramienta que sigue.

La hemos aplicado al requisito 5.6 «Revisión por Dirección»; el valor añadido de esta herramienta es servir de lista de chequeo de los datos de entrada (lateral) y de los temas que hay que analizar o sobre los que hay que tomar decisiones.

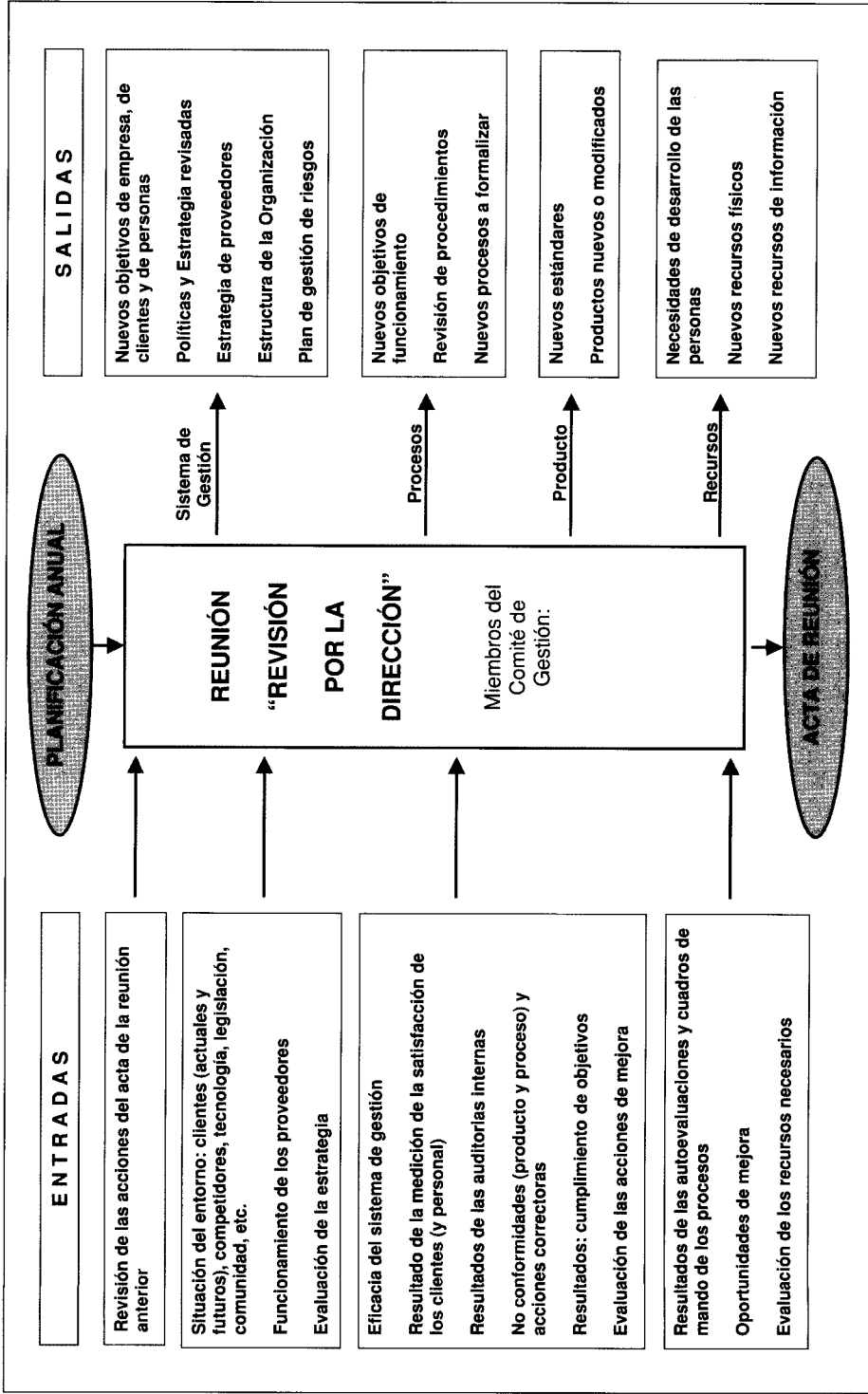
En este caso, las actividades del proceso se suelen limitar a una reunión; no creemos que tenga mucho sentido describirla en un procedimiento.

Planing del proceso

En procesos de ejecución periódica y con fechas objetivo críticas, puede ser de ayuda para el seguimiento la herramienta del diagrama de barras (de Gantt).

A modo de ejemplo, se adjunta el planing del proceso de elaboración de la revista de empresa (bimensual).

EL PROCESO DE «REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN»



**PLANING ESTANDAR DEL PROCESO DE
«ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA REVISTA DE EMPRESA»**

Número: _____ Fecha comienzo: _____ Fecha distribución al personal: _____

ACTIVIDADES DEL PROCESO	Responsable	Fecha distribución al personal:								
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	
0. SUGERENCIAS A REDACTORES (Anual)	Comité de Redacción	→								
1. SELECCIÓN DE CONTENIDOS Y PORTADA	Comité de Redacción									
2. RELANZAMIENTO DE REPORTEROS	Subcontratista	==								
3. ESCRIBIR ARTÍCULOS (Reporteros)	Reporteros									
4. AUTORIZACIÓN DIRECTORES	Directores									
5. REDACCIÓN FINAL Y <u>TRADUCCIÓN</u>	Subcontratista									
6. MAQUETA DE LA REVISTA	Subcontratista									
7. REVISIÓN	Comité de Redacción									
8. CORRECCIONES	Resp. de la Revista									
9. IMPRENTA	Subcontratista									
10. TRANSPORTE A PLANTAS Y CENTROS	Suncontratista									
11. DISTRIBUCIÓN AL PERSONAL	Personal									
12. EVALUACIONES	Personal/Marketing									

↑ Las responsabilidades del Subcontratista, internamente las asume el responsable de la revista.

→ Última oportunidad de introducir modificaciones. ↘ Hitos internos clave.

HERRAMIENTAS PARA LA NORMALIZACIÓN DE PROCESOS

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICA	USO
1. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Descripción exhaustiva.	Aquellos procesos, actividades o tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de los ejecutores, etc.
2. «HOJA DE PROCESO»	Razonablemente descriptiva.	General cuando no haya otra herramienta más adecuada.
3. DIAGRAMA DE BLOQUES	Sencillez.	Procesos muy dominados ejecutados por personal cualificado y con experiencia.
4. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	Especifica gráficamente la participación de las áreas organizativas (departamento, sección, persona).	Procesos «largos» o muy interfuncionales.
5. «MAPA DE COMUNICACIONES»	Describe sencilla y extensamente entradas y salidas.	Donde la secuencia de actividades del proceso sea muy simple y «evidente». Procesos que manejan mucha información.
6. MUESTRAS O FOTOS	Poca posibilidad de interpretación. Muy fácil de comprender por el ejecutor.	Actividades críticas con criterios de operación o control de no fácil transmisión o comprensión por escrito. Ejecutores de la actividad poco cualificados.

4. ¿CUÁNTOS PROCESOS FORMALIZAR?

Son muy numerosos los procesos que hay en cualquier empresa; otra cosa es cuantos hay que documentar. En el esquema adjunto se representan los diferentes niveles de procesos de una fábrica de muebles de cocina. Por criterio pedagógico hemos recurrido a la terminología «Macroproceso» y «Subproceso».

En función del tamaño de la empresa, los subprocesos podrían ser actividades y estas pudieran convertirse en meras tareas. Como ya hemos dicho, lo sustancial es adoptar un criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Las herramientas que se exponen en este texto son adecuadas para el nivel «Proceso» del esquema así como para el nivel «Macroproceso» (quizás se trate de un Proceso Clave).

Ahora bien, nada impide que se apliquen a alguno de los niveles inferiores del esquema en función de su importancia y funcionamiento controlado.

ISO 9001:2000 dice que:

- ✓ El Sistema de Gestión ha de incluir «*Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos*» (4.2.1.d).
- ✓ «*La empresa ha de identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión*» (4.1.a).

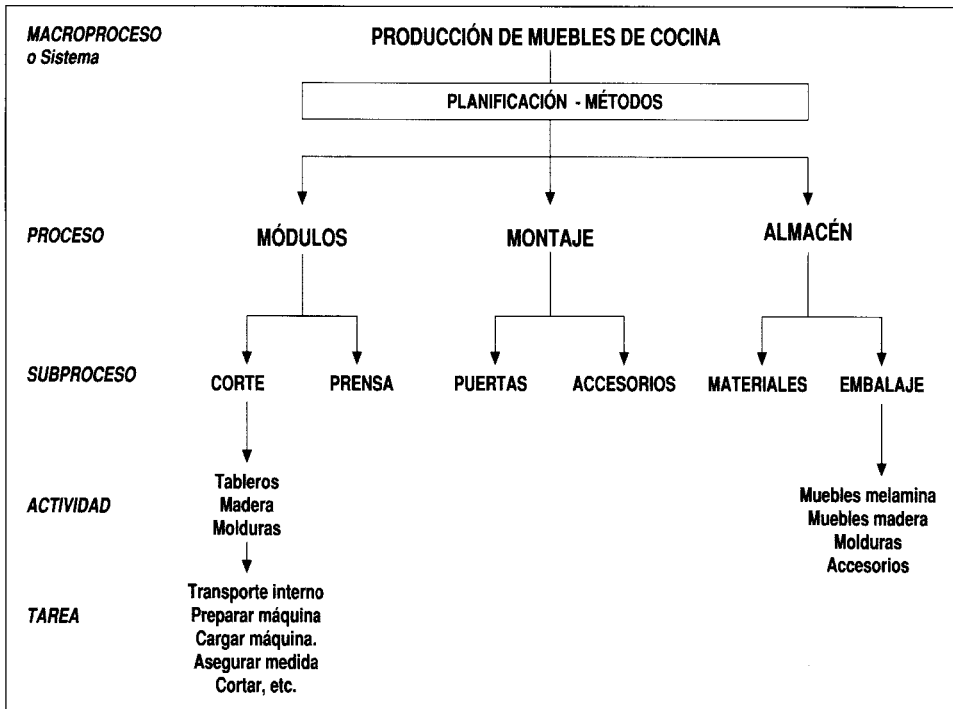
Por situarnos en el extremo de la amplia casuística:

- ✓ Una empresa puede considerar suficiente documentar un único proceso y elaborar la Hoja del Proceso de «Producción»,
- ✓ Mientras que otra pudiera considerar necesario elaborar Hojas de Proceso o Instrucciones de trabajo de algunas de las tareas.

Ambas sistemáticas pueden conseguir el propósito de hacer predecible la conformidad del producto; los criterios para decidir dónde situarse los tenemos en el apartado anterior «Extensión de la documentación».

En este ejemplo se ve como el título del proceso ya da idea de su nivel de responsabilidad; en consecuencia, no sería necesario usar los términos macroproceso ó subproceso.

¿CUÁNTOS PROCESOS HAY EN MI EMPRESA?



Diseño de procesos: *Check List*

- ✓ **Output** definido en términos de valor (cliente, empresa, etc.), no sólo en términos de cumplimiento.
- ✓ Seleccionar la **herramienta** para normalizar el proceso.
- ✓ **Input y entradas laterales** caracterizadas y sus proveedores identificados.
- ✓ Evidenciadas las **interacciones** con otros procesos.
- ✓ **Actividades** descritas en términos de acción: QUIÉN HACE QUÉ.
- ✓ Justificado el **valor añadido** de cada actividad y, eventualmente, del soporte documental a ellas asociado (salvo los registros requeridos por ISO 9001).
- ✓ Justificados y caracterizados los puntos de **control y decisión**.
- ✓ Identificadas las **actividades críticas**: previstas las tareas de control y disposiciones para asegurarlas.
- ✓ ¿Se pueden cambiar los controles por actividades de **aseguramiento**? ¿Se pueden eliminar modificando otro proceso?
- ✓ Identificadas **medidas de resultados e indicadores**.
- ✓ Definidas las actividades de **Seguimiento y Medición** del proceso y su retroalimentación.
- ✓ Determinados los **registros** necesarios.
- ✓ Definida la interacción con los procesos de **mejora**.
- ✓ Elaborado el **Plan de Implantación**.

Capítulo 5

Qué es Gestión y cómo se gestiona un Proceso

1. El ciclo de la gestión.
2. Aplicación del ciclo: la gestión es cuestión de herramientas.
3. Cómo se gestiona un proceso.
4. Características de un proceso bien dirigido y gestionado.
5. Coherencia de los requisitos de «Medición, Análisis y Mejora».

*«Gestión de calidad:
Acción basada en los resultados de la medición»*

Resulta muy difícil sacar todo el provecho que se se esconde tras los requisitos de ISO 9001:2000 si no se comprende el término gestión o cuando su interpretación no es homogénea en la empresa.

Vale la pena entender las grandes diferencias que existen entre los términos Aseguramiento y Gestión. Hay mandos y directivos que desde siempre han gestionado sus ámbitos de responsabilidad, producción por ejemplo, mientras que el concepto puede ser nuevo para muchas personas de los equipos de calidad.

Así como el Aseguramiento era un enfoque «técnico» de la calidad, ahora se necesita aplicar un enfoque de gestión; el esfuerzo a realizar suele ser proporcional a la experiencia «técnica» y a la aceptación personal de los cambios, y en algunos casos puede llegar a ser hasta disuasorio.

Tradicionalmente se asociada gestión con Dirección o mando; la comprensión del ciclo de la gestión nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación. Ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la Dirección.

Gestión y mejora son términos similares; no se suele ver «gestionar peoras». El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por procesar y analizar datos; elementos de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor, mejorar.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS:

- ✓ Gestión. Ciclo P D C A.
- ✓ Gestión de procesos.
- ✓ Herramientas de gestión.
- ✓ Objetivos y planificación.
- ✓ Medición y gestión de calidad.

ISO 900:2000 define **gestión** como:

«Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización».

1. EL CICLO DE LA GESTIÓN

Término que en su uso cotidiano tiene bastante de tópico. Ocurre que o no se tiene una interpretación clara, no se sabe definirlo con precisión, o hay casi tantas acepciones como miembros tiene el equipo de dirección.

El tópico es la antieficacia, ya que creemos que sabemos perfectamente el significado de lo que estamos diciendo; el problema es que pudiera haber tantas creencias firmes como directivos.

Gestión como trabajo científico se documentó a mediados del siglo xx. Es un concepto que tiene más de 50 años; pero ésta es la característica de un buen concepto, su aplicabilidad durante largos períodos de tiempo. No ocurre así con las herramientas para llevarlos al día a día.

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el gráfico «Ciclo de la Gestión».

Ciclo previo

Para que algo se pueda gestionar es necesario contestar con precisión a cada uno de los rectángulos del ciclo previo. Vemos como en la actualidad se antepone el término gestión a un sinnúmero de cosas: voy a hacer una gestión al banco, gestor de clientes o gestión de la satisfacción del cliente, gestión de procesos, gestión de personas, gestor administrativo, gestión de la calidad, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, etc.

Vamos a ver lo que ocurre al aplicar el ciclo previo, es decir, vamos a comprobar si las cosas mencionadas se pueden gestionar. Aplicado a la *gestión de las ventas* por ejemplo, los elementos del ciclo son los siguientes:

1. **Identificación:** Tener identificada la variable (el sujeto) a gestionar (tipo, características o funciones del producto o servicio). Muebles de cocina modelos «A», «B» y «C» según fichas técnicas u hojas de características.
2. **Medición:** Disponer de una cuantificación o valoración de alguna característica del producto (número de unidades, peso, precio, etc.). Cifra de ventas de cada modelo, por tipo de clientes, por zonas geográficas, etc. Por ejemplo, el último mes se vendieron 200 unidades del modelo «B», 4560 euros importe del pedido medio, 166 cocinas en la región centro, etc.
3. **Control:** Tener la variable bajo control (saber lo que está pasando). En este caso suele ser cierto ya que se dispone de un sistema de control de gestión que lo permite; mide ventas mensuales, por tipo de clientes ó zonas, las compara con el mes pasado o con el año precedente, etc. Por ejemplo, del modelo «B» el mes pasado se vendieron 170 unidades, el mismo mes del año anterior 182 unidades; si se conoce lo que ocurrió el mes pasado y el año anterior, deducimos que sabemos lo que está pasando, es decir, a qué es debido el incremento de ventas del último mes.

Debido al nivel de concreción con el que hemos respondido a cada una de las fases del ciclo previo, vemos que **es posible gestionar las ventas**, es decir, hacer que las cosas ocurran; en el ejemplo que nos ocupa, lo que se suele desear es conseguir un determinado **objetivo** de ventas. Nos fijaremos un objetivo para el mismo mes del próximo año de 220 unidades; esta cifra cumple la condición básica de un objetivo, la de ser alcanzable al tener la variable ventas bajo control, es decir, saber por qué pasa lo que está pasando.

Lo mismo ocurre si aplicamos el ciclo previo a la producción, lo cual quiere decir que tanto ventas como producción son las dos áreas tradicionales de gestión. Ello es así porque son las dos variables que tradicionalmente se han medido y en consecuencia suelen estar controladas (sabemos con bastante certeza lo que está pasando y porqué).

El problema viene al aplicar lo descrito a otras variables que históricamente no se gestionaban:

- ✓ **Gestión de personas.** Una cosa es controlar y administrar personas y otra bien distinta gestionarlas. Para administrarlas basta con tener criterios objetivos de referencia: número, ausencias, puntualidad, horas de trabajo, vacaciones, etc.

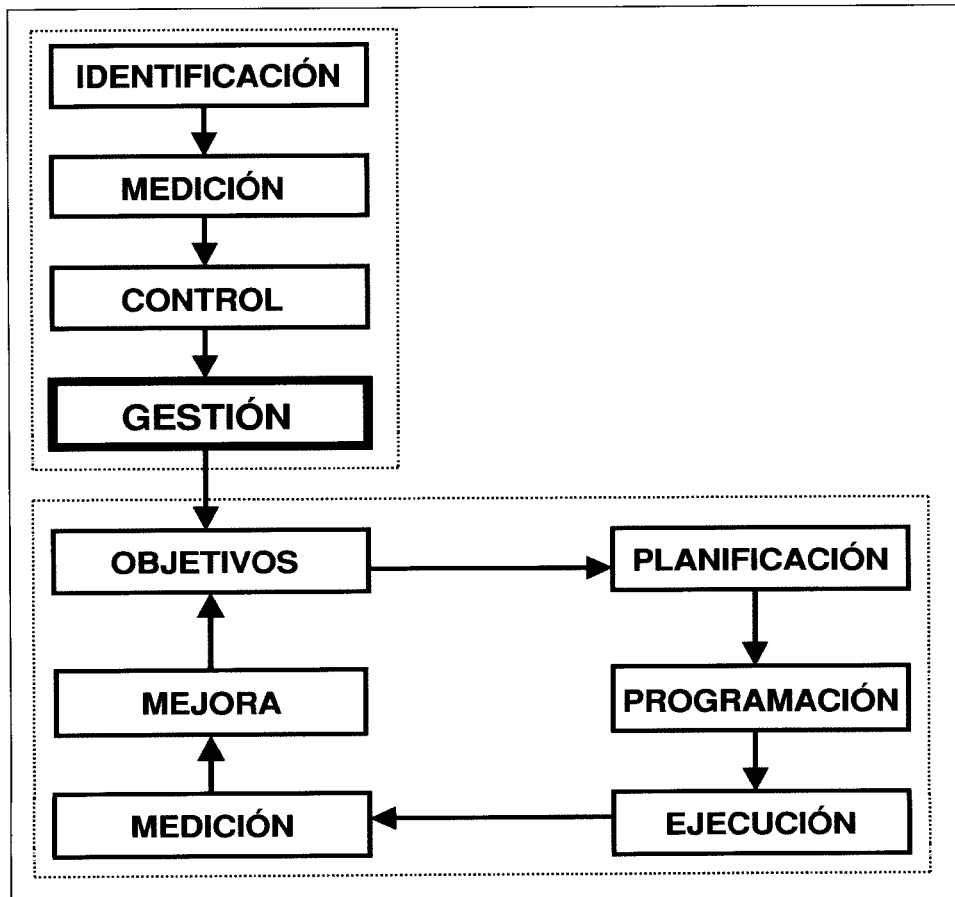
Para gestionar personas hay que identificar las características relevantes con ellas relacionadas; además de las mencionadas, aporta mucho más valor, gestionar su desarrollo, el conocimiento, mejorar su motivación e integración, la comunicación, etc. Cuál suele ser el problema para gestionar estas características de la variable (personas): pues que la mayor parte de las empresas no tienen herramientas para medirlas.

Luego si queremos pasar del mero control y administración a la gestión proactiva hemos de comenzar por diseñar las herramientas de medición más adecuadas (recordar que lo óptimo suele ser enemigo de lo bueno).

- ✓ **Gestión de la satisfacción del cliente:** Lo descrito para las personas es igualmente válido. Aquí nos encontraríamos con la necesidad de disponer de medidas de la percepción del cliente sobre la satisfacción de su auténtica necesidad, no sólo del producto o servicio que le vendemos.
- ✓ **Gestión de procesos:** Dos palabras que por separado han existido desde antiguo, al juntarlas ocurre que pudiéramos no disponer de sistemáticas para medir o evaluar el funcionamiento de los procesos, no sólo el producto del proceso que en algunos casos sería un área tradicional de medición.

Vemos que en el día a día de las empresas hay muchas cosas que no se pueden gestionar: ¡Aquello que una persona no pueda gestionar, su responsabilidad es controlarlo!, ya que no se le puede hacer responsable de conseguir determinados objetivos si no tiene la posibilidad de influir en su consecución. Esta situación, frecuente, ocurre cuando a un técnico de diseño se le impone un determinado componente o producto como consecuencia de la estrategia de empresa.

EL CICLO DE LA GESTIÓN



Ciclo de la gestión

Un modelo para visualizar el proceso de gestión es el conocido, pero no por ello suficientemente aplicado, ciclo Deming o «PDCA» (ver figura); es fundamental que la lógica que en el subyace sea comprendida y practicada por todos los mandos y directivos de la empresa.

La describimos brevemente:

1. El ciclo se desencadena porque existe un **Objetivo** a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua). Según a qué nivel estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también:

- La estrategia de la empresa.
- La situación del escenario en cada momento.

Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad del liderazgo; en la medida que no sean continuistas requerirán hacer algo distinto para conseguirlos.

Al estar el objeto de la gestión bajo control, producción o comercial, el objetivo que se fije cumple una de las condiciones de los objetivos: que sea alcanzable con los recursos disponibles.

2. Adecuadamente formulado el objetivo, esencial que sea medible o evaluable, se desencadena la etapa de la **Planificación**. Etapa esencialmente analítica, es intensiva en creatividad y en uso de información.

Esta etapa concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros. Asignación de responsabilidades.

La existencia de alternativas dará más garantía de eficacia al plan seleccionado.

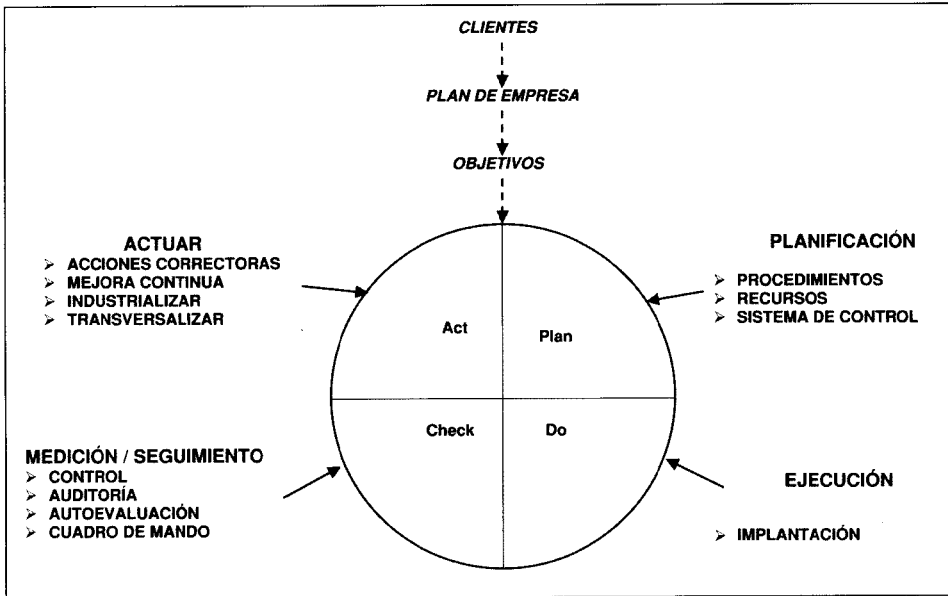
Es bueno programarlo en un sencillo diagrama de barras para evitar solapamientos en la dedicación de los recursos.

Al aplicar el ciclo al diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, en esta etapa se trata de elaborar los procedimientos pertinentes (p.e., los requeridos por ISO 9001).

3. La fase de **Ejecución** se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer. Las empresas sí están organizadas para esta fase; normalmente se sabe quién tiene que hacer qué.

La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación. Con una buena planificación, será más probable el tan deseado *¡Bien a la primera!*

QUÉ ES GESTIÓN - EL CICLO P D C A



Dicho de otra forma, un buen plan de acción garantiza en gran medida que los costes de los recursos (personas, materiales, etc.) se traducirán en valor (para la empresa y el cliente).

4. La siguiente etapa es la de **Comprobación** (medición o evaluación); se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones implantadas han aportado los resultados esperados.

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones.

En caso negativo podríamos proceder directamente por el ciclo corto, es decir:

- A revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método válido).
- A elaborar un plan de acciones complementario.

5. La etapa final, **Actuar**, podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje.

De acuerdo con los requisitos de ISO 9001, en esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes así como las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones.

Supuesto el cumplimiento de la fase 3, esta fase del ciclo es la de mayor valor añadido.

**GESTIÓN: hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas,
para conseguir objetivos
(Comprobando posteriormente el nivel de consecución)**

La Gestión no tiene nada que ver con la, desgraciadamente habitual reacción. En aquella somos nosotros los protagonistas de la acción, porque para eso la hemos planificado previamente.

En la **Reacción**, normalmente la acción desencadena un incidente y no un objetivo, por lo que el protagonista es el incidente. Además no suele haber tiempo para planificar.

Cuando el ciclo lo hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (Calidad Total); una vez conseguidos los objetivos fijados nos proponemos otros más ambiciosos y así sucesivamente.

Pues bien, el Ciclo de la Gestión es totalmente aplicable a la variable calidad; no podía ser de otra forma por la íntima relación existente entre Gestión de la Calidad y Management o gestión de empresa.

La gran dificultad va a radicar en el hecho de que muchas empresas presentan carencias a la hora de mostrar mediciones objetivas de las variables relacionadas con la calidad. Y la medición es un elemento esencial para poder gestionar. Se suele decir que no se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control.

El sistema de control de gestión interno ha de completarse con la información que pueda contribuir a aumentar la capacidad de gestión; en nuestro caso, la información que permita hacer el seguimiento de los factores que influyen en el funcionamiento de los procesos y en la satisfacción del cliente.

Fijándonos un poco en el modelo del gráfico adjunto, podemos comprender y explicar la gran cantidad de proyectos de desarrollo organizacional que tienen como objetivo convertir a excelentes «técnicos» en gestores sin perder un ápice de su componente técnica. Sobre las capacidades de ejecución, se construyen **capacidades y habilidades de gestión**, es decir:

- ✓ Determinación y comunicación de objetivos. Como ya hemos expuesto, se trata de ampliar el campo de los objetivos desde aquellos relacionados con la eficiencia (esencialmente coste) hasta los necesarios para contribuir a la eficacia de la empresa incluyendo el servicio en sus múltiples dimensiones.
- ✓ Generar compromiso con los objetivos (comunicación) y aceptación de la responsabilidad (liderazgo).
- ✓ Competencias de planificación y programación.
- ✓ Habilidad para planificar de manera participativa con la contribución de los auténticos especialistas de la empresa.

- ✓ Definición de los procesos de medición, asegurándose de su correcto funcionamiento.

Para que esto sea posible, los integradores superiores, la Alta Dirección, está modificando la forma de ejercer su función. De básicamente controladores de la ejecución están evolucionando a líderes y comunicadores, capacitadores para la gestión, comparten la responsabilidad y delegan autoridad.

*«No se puede controlar aquello que no se mide
y no se puede gestionar lo que no está bajo control».*

Gestión de procesos

El área de aplicación del ciclo de la gestión, objeto de este texto, es la de los procesos de empresa. Como es un área en la que no es tradicional aplicar los elementos del ciclo, hemos de estar dispuestos a encontrarnos algunas dificultades:

- ✓ *Identificación:* Los procesos han existido desde siempre, aunque otra cosa bien distinta es que estén identificados, es decir, que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que estamos hablando. La progresiva implantación de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad según ISO 9000:1994 ha supuesto un avance a este respecto, aunque no refleja todos los procesos de empresa y normalmente se tendía a identificar y normalizar procesos de poca extensión en su mayoría intrafuncionales y relacionados con la calidad del producto.

El «Mapa de Procesos e Interacciones» también permite responder a este elemento del ciclo previo.

- ✓ *Medición:* Con las salvedades hechas en el párrafo anterior (producción y ventas), son pocos los procesos de empresa cuyo funcionamiento se esté midiendo.
- ✓ *Control:* Por la misma razón, excepto los procesos de fabricación en algunos sectores de actividad, tampoco suelen estar controlados en el sentido que venimos utilizando esta palabra en este capítulo.

Vemos, pues, que al no poder responder con propiedad a todas las condiciones previas, nos enfrentamos a grandes dificultades, que podemos calificar de «técnicas», para gestionar los procesos de empresa. Hay bastante hábito de gestionar los procesos productivos, pero la aplicación del ciclo al resto de procesos de servicio internos (con frecuencia denominados indirectos) suele ser la gran asignatura pendiente.

Finalmente, lo que hemos de conseguir es asignar *objetivos* al funcionamiento de los diferentes procesos, seguido de la asignación de recursos y del nombramiento de un responsable de cada uno de ellos. Como se acaba de exponer, el

ejercicio de la Dirección ha de verse modificado ampliando la delegación de autoridad, al tiempo que crea nuevos mecanismos de integración de los procesos de la empresa.

Según el impacto del objetivo, las acciones a tomar serán distintas, existiendo metodologías y herramientas diferentes para cada caso dentro de la Gestión por Procesos:

- ✓ Mejora si se trata de objetivos de continuidad o incrementales. La mejora puede ser continua o puntual.
- ✓ Reingeniería si se buscan objetivos ambiciosos calificados como de ruptura.

En la primera de las figuras adjuntas hemos representado de manera abreviada el ciclo de la gestión de los procesos.

En la segunda, hemos hecho una aplicación del ciclo P D C A (ciclo Deming) al Proceso de Formación.

Notas:

- ✓ ISO 9000:2000 define **eficiencia** como «*Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados*».
- ✓ ISO 9000:2000 define **eficacia** como «*Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados*».

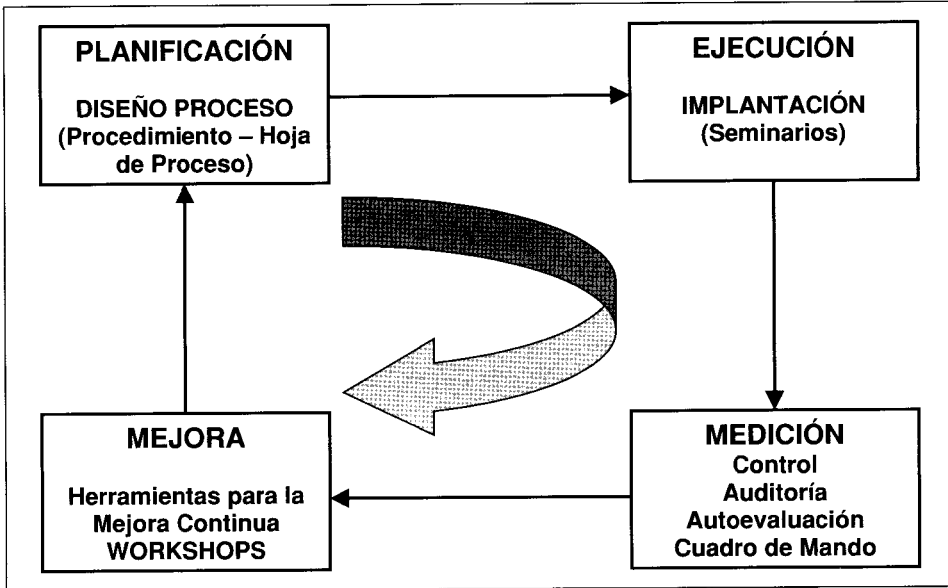
«La medición sólo se justifica por la acción posterior».

Explotación del ciclo

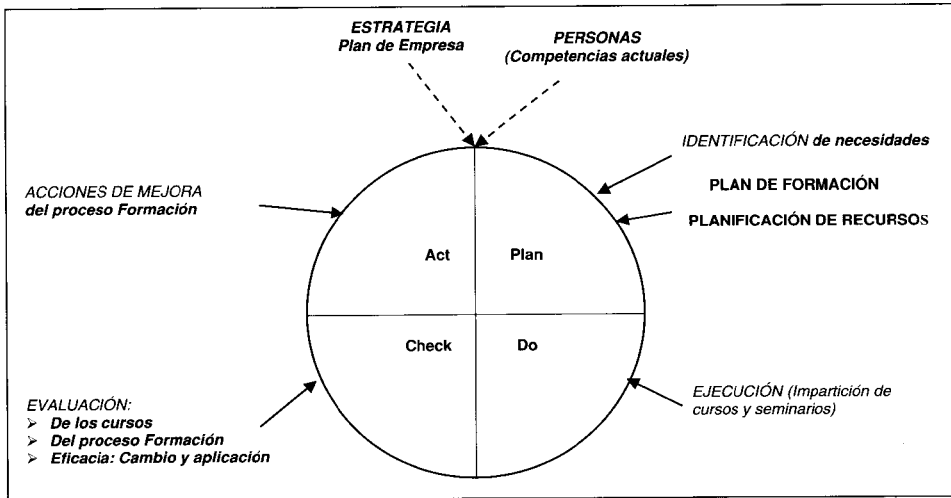
- ✓ Sin objetivos no hay gestión; habrá otras cosas como profesionalidad, control, cumplimiento, etc. Precisamente la existencia de objetivos a alcanzar es lo que desencadena el ciclo de la gestión.
- ✓ El ciclo de la gestión no finaliza con la medición sino que para cerrarlo hay que utilizar la información recogida (mejorar).
- ✓ La frecuencia de rotación del ciclo coincide con la de las actividades de medición. Sin llegar al absurdo, la cantidad de mejora está relacionada con la frecuencia de la medición. Los ciclos mensuales pudieran ser enormemente largos en algunos casos.
- ✓ La eficiencia está muy relacionada con la fase de Ejecución (nivel operativo).
- ✓ Sin embargo, eficacia está más asociada con la fase de Planificación (nivel de gestor).

¡La planificación garantiza la eficacia de la ejecución!

EL CICLO DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS



APLICACIÓN DEL CICLO «P D C A» AL PROCESO DE FORMACIÓN



2. APLICACIÓN DEL CICLO: LA GESTIÓN ES CUESTIÓN DE HERRAMIENTAS

1. Gestión de *un día* de la vida profesional.

La herramienta más utilizada para algunas de las fases del ciclo es la agenda (papel o electrónica).

2. Gestión de un *proceso*.

«Mapa de Procesos» y procedimientos, en sus diferentes formas, serían las herramientas de planificación.

Evidencias, registros, auditoría, autoevaluación, cuadro de mando, etc., son herramientas de medición y seguimiento.

En cada caso se han de desarrollar las herramientas más adecuadas para el Análisis de los datos y la Mejora.

3. Gestión de un *proyecto*.

En la medida en que los procesos para la ejecución del proyecto no puedan ser repetitivos, sólo se podrían normalizar las herramientas para la gestión del proyecto: Formalización del proyecto, equipo de proyecto, planning, presupuesto y riesgos.

Las herramientas mencionadas sirven para la fase de Planificación y Seguimiento.

4. Gestión *estratégica*. La estrategia se puede ver como un proceso o como algo a gestionar. Las herramientas son básicamente el DAFO, el planing, el presupuesto y el cuadro de mando para el seguimiento de la implantación.

En la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión; por ello, las herramientas que son adecuadas para una empresa pudieran perfectamente no ser adecuadas para otra. Más que adoptar, el reto consiste en adaptar las herramientas conocidas.

Gestión y «técnicos»

Probablemente sea una consecuencia de la formación recibida por lo que muchas personas que ejecutan trabajos con alta componente «técnica» ven conflicto entre la técnica y la gestión.

Una buena comprensión del ciclo de la gestión debe permitir ver muy claro que tanto Planificación como Control sólo pretenden aumentar la eficacia de la Ejecución. Posteriormente proporcionan información para la Mejora Continua.

Parece claro que este conflicto, cuando existe, puede ser debido a tres razones:

- ✓ Conflicto personal en la mente del «técnico».
- ✓ Carencias de información y formación.
- ✓ Sistema de Gestión mal diseñado o implantado.

3. CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO

A modo de síntesis, los pasos a dar para gestionar un proceso son los siguientes:

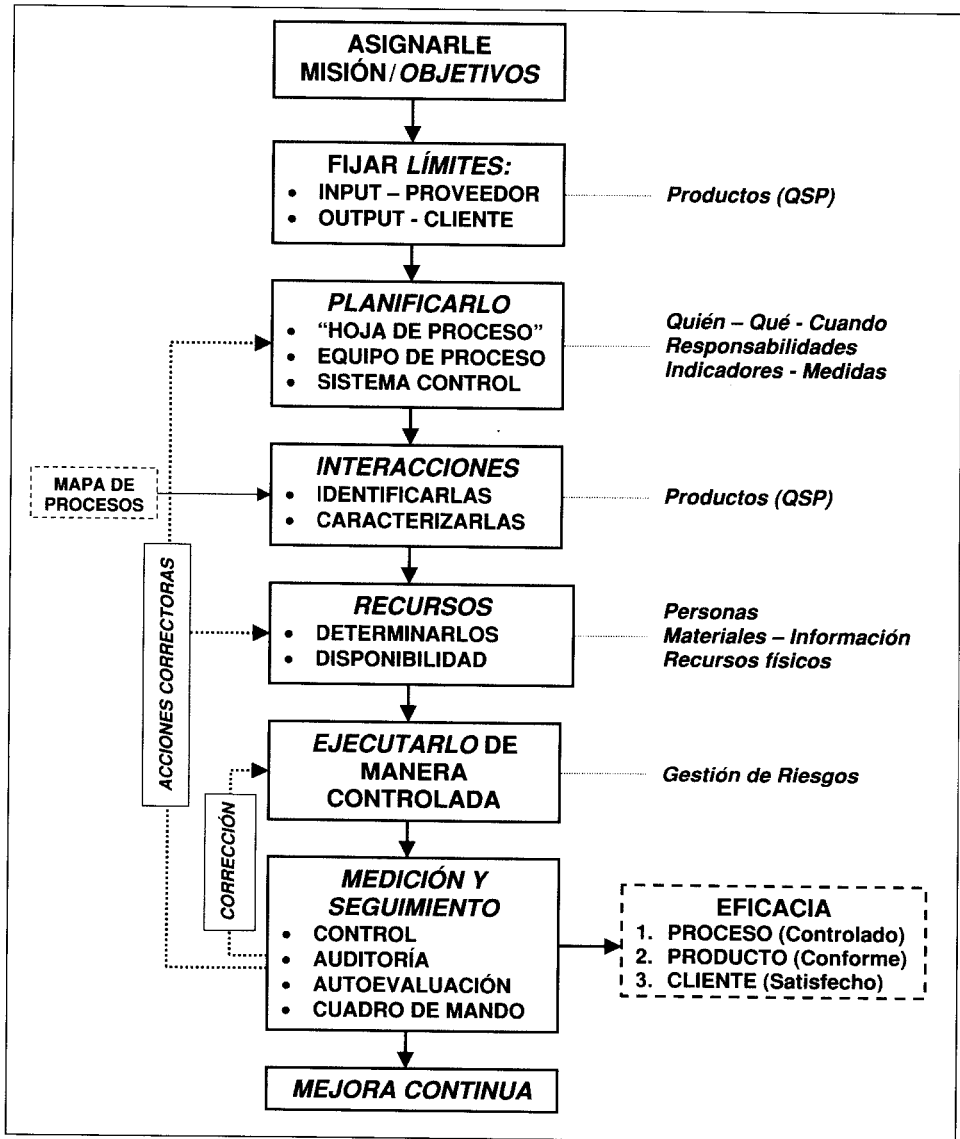
A) ACCIONES PRELIMINARES

1. Comprender el concepto de proceso (Comprender = conocer + saberlo aplicar a «mi ámbito de responsabilidad»).
2. Comprender el concepto de gestión.

B) LA GESTIÓN DE UN PROCESO: ETAPAS

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los *objetivos* de calidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y con la estrategia de la empresa.
2. Fijar los *límites* del proceso. Definir input y output, proveedor(es) y cliente(s).
3. *Planificar* el proceso: representarlo gráficamente mediante un flujo-grama. Elaborar la «Hoja de Proceso», definir el Equipo de Proceso y el Sistema de Control (batería de indicadores y medidas del proceso y del producto).
4. Comprender las *interacciones* con el resto de procesos, en especial con el «Proceso del Cliente»: Mapa de Procesos de Empresa como facilitador.
5. Asegurar la disponibilidad de *recursos* físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso. Adecuada gestión de la interacción con los Procesos de Apoyo y de Gestión.
6. Durante la etapa de *ejecución* del proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la solución de incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
7. *Medición y seguimiento*. Análisis de los datos contenidos en las herramientas de medición del proceso (control, cuadro de mando, autoevaluación, etc.) con la frecuencia adecuada (en operaciones industriales es habitual hacerlo a diario).
 - a) Acometer las correcciones pertinentes.
 - b) Si hubiera desviaciones sobre los objetivos, proponer medidas correctoras.
 - c) Industrializar o extrapolar a otros procesos las medidas correctoras.
8. Periódicamente, desencadenar el proceso de *mejora continua* del proceso.

CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO



4. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO BIEN DIRIGIDO Y GESTIONADO

- ✓ Tener identificados a sus proveedores y clientes siendo conocido con concreción por todos los interesados lo que a los clientes les añade valor.
- ✓ Tener una *misión* claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas de empresa.

- ✓ Disponer de *objetivos* cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.
- ✓ Contar con un «propietario» *responsable* del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora: persona que le conozca, sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder para actuar sobre él. Para responsabilizar a una persona de un proceso hay que facilitarle el control del proceso.
- ✓ Tener *límites* concretos de comienzo y final.
- ✓ Tener asignados con claridad unos *recursos* y ser realizable con aquellos disponibles. Uso adecuado de la tecnología de la información.
- ✓ Incorporar un sistema de *medidas de control* de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- ✓ Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- ✓ Operar «bajo control estadístico», sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto.
- ✓ Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado. Asimismo, se ha definido la sistemática para auditar su cumplimiento y eficacia.
- ✓ Mostrar con claridad las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.
- ✓ Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- ✓ Y ante todo, ser lo más sencillo y fácil de realizar posible, lo que normalmente requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido.

Evolución de la madurez del «enfoque basado en procesos»

UNE 66174:2003 propone considerar las siguientes evidencias para evaluar la madurez del enfoque:

Nivel 1. Sin aproximación formal.

Nivel 2. Aproximación reactiva:

- Existen procedimientos que aseguran la calidad del producto o servicio.
- Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal concernido.

Nivel 3. Aproximación del sistema formal estable:

- Se han documentado los Procesos de Apoyo y de Gestión.
- Se han definido objetivos y se revisan y mejoran de manera regular.
- El personal conoce los procesos.
- El diseño de los procesos tiene en cuenta a las partes interesadas.

Nivel 4. Énfasis en la mejora continua:

- Sistematizados los procesos administrativos y de gestión económica.
- Todos los procesos tienen objetivos e indicadores de seguimiento.
- Evidencia de mejora sistemática.
- Asegurar la creación de valor.

Nivel 5. Desempeño de «mejor en su clase»:

- Innovación buscando oportunidades de mejora.
- Satisfacción total de las partes interesadas.

5. COHERENCIA DE LOS REQUISITOS DE «MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA»

Analizar la lógica y la secuencia de los requisitos del capítulo 8 de ISO 9001:2000 ayuda a comprender mejor el concepto de gestión:

1º. Medición - Toma de datos (requisitos 8.2):

- ✓ De clientes (8.2.1).
- ✓ De procesos (8.2.2 y 8.2.3).
- ✓ De producto (8.2.4)

2º. Análisis (proceso) de datos (8.4):

- ✓ Convertir datos en información estructurada y comprensible por los usuarios.

3º. Mejora (8.5):

En función de los resultados obtenidos, procederá:

- ✓ Acometer una simple corrección.
- ✓ Tomar una acción correctora o preventiva.
- ✓ Desencadenar el proceso de mejora continua.

Los que hemos denominado Procesos de Gestión pueden tener como output (límite de la responsabilidad) los datos, la información o la mejora, ya sea desen-

cadena de la verificación de su eficacia. Parece lógico, pero depende del tamaño de la empresa, que el output de mayor valor es el último.

Vale la pena consensuar la definición de estos límites ya que condiciona el comportamiento de los responsables de los procesos que interactúan (Gestión y Operativo o de Apoyo).

Lecciones aprendidas

- ✓ Gestionar es hacer cosas previamente planificadas para conseguir objetivos. Nada que ver con la clásica «reacción».
- ✓ La palabra gestión tiene mucho de tópico. Habría que asegurar una comprensión homogénea del concepto y adaptar las herramientas existentes a las características de la empresa y de sus personas.
- ✓ Gestión está más asociado con la capacidad de planificar que con la responsabilidad de dirigir.
- ✓ El gestor debería «justificarse» por la consecución de objetivos (eficacia). El ejecutor por el cumplimiento de lo planificado (eficiencia).
- ✓ Gestión es una capacidad, y como tal se puede desarrollar: es complementaria de la habilidad de liderazgo.
- ✓ Supuesto el cumplimiento de la Ejecución, la fase de mayor valor añadido es la de Mejora.
- ✓ Una cosa es la Gestión por Procesos, que es un enfoque de la gestión de empresa, y otra la gestión de procesos, consistente en aplicar el ciclo P D C A a los procesos que se desee gestionar.
- ✓ Gestión de calidad: Recogida de datos, análisis de los mismos para obtener información y toma de las decisiones pertinentes (basada en hechos).