

ANEXO G: CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN POR PROCESOS

ÍNDICE

ANEXO G: CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN POR PROCESOS	3
G.1 INTRODUCCIÓN	3
G.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	3
G.3 PROCESOS	5
G.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	6
G.3.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	6
G.3.3 CRITERIOS DIFERENCIADORES DE PROCESOS Y SUBPROCESOS	7

ANEXO G: CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN POR PROCESOS

G.1 INTRODUCCIÓN

La **Calidad Total**, es el sistema de gestión de calidad escogido para el desarrollo de nuestro Sistema de Indicadores.

Este sistema de gestión de calidad se centra en las actividades del grupo empresarial que son críticas para la creación de valor, por lo que se hace necesaria la dirección por procesos.

G.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Las características fundamentales de la Dirección por Procesos son:

→ PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Centrarse en lo vital para competir con éxito tanto en el presente como en el futuro; es decir, en aquellas actividades que son críticas para la creación de valor y el éxito de los negocios.

Establecimiento de los procesos prioritarios de la empresa.

→ RESPONSABILIDAD ÚNICA

La gestión por procesos introduce el concepto de Responsabilidad Única, que entiende que para el éxito de la organización los procesos críticos han de tener un claro y único responsable. En caso contrario, y especialmente para procesos interfuncionales como los tratados en el actual proyecto, la estructura horizontal, es decir, la estructura definida por procesos críticos de la organización, podría quedar supeditada a la estructura vertical funcional, y podrían quedar sin gestionar las interconexiones entre las funciones.

El propietario del proceso es, por tanto, una figura clave en la gestión estratégica de los procesos. Él es la persona designada por la dirección como responsable de que el proceso sea eficaz y eficiente.

➔ MANTENIMIENTO “BAJO CONTROL” DE LOS PROCESOS

Puede afirmarse que un proceso se halla “bajo control” cuando ha sido entendido, documentado y medido.

Entendido: Se considera que un proceso es entendido cuando todas las personas involucradas conocen: cuál es el propósito y descripción básica del proceso, quienes son sus clientes, quienes son sus proveedores, quién es el propietario y qué rendimiento se está obteniendo.

Documentado: Algunos de los aspectos que debe incluir la documentación de un proceso son los siguientes: diagrama de flujo de proceso que incluya posibles interrelaciones con otros procesos; medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso (PPM, Process Performance Measurement); nombre del propietario del proceso y miembros del equipo de gestión del proceso.

Medido: El proceso ha de ser medido de forma que conozcamos su nivel de rendimiento con respecto a las expectativas de sus clientes, internos o externos, y podamos actuar en consecuencia.

➔ MEJORA PERMANENTE, GRADUAL Y RADICAL DE LOS PROCESOS

En último término, la razón para priorizar, dotar de una autoridad única y poner bajo control los procesos críticos, no es otra que la de mejorarlos permanentemente de forma efectiva y saber, en función de los objetivos presentes y futuros de la organización, el grado de mejora que hemos de alcanzar en ellos.

La mejora de los procesos puede venir por dos vías complementarias:

- Cambiar aspectos del proceso existente (metodología PDCA o mejora gradual).
- Crear o cambiar totalmente el proceso (reingeniería o mejora radical).

➔ “BENCHMARKING” SISTEMÁTICO DENTRO Y FUERA DEL SECTOR

Benchmarking es el proceso continuo y sistemático de identificación, análisis y comparación de las mejores prácticas, a fin de que la organización aprenda y mejore.

Se entiende como “mejor práctica” a aquella actuación de un proceso que, desde el punto de vista de coste, calidad, flexibilidad y servicio, se considera superior a las de los demás procesos existentes del mismo tipo.

El Benchmarking representa establecer objetivos en base al conocimiento de lo alcanzado por otros, es de gran ayuda para empresas que históricamente han mantenido altos costes de no calidad y permite romper con la visión interna posibilitando un mejor avance – “breakthrough improvement”.

Tipos de Benchmarking:

- *Benchmarking interno*: compara prácticas operativas en la propia empresa.
- *Benchmarking competitivo*: comparaciones realizadas competidor contra competidor en relación al producto o función de interés.
- *Benchmarking funcional*: comparación de funciones similares dentro de un mismo sector.
- *Benchmarking genérico*: comparación de funciones o procesos empresariales que son iguales con independencia del sector.

G.3 PROCESOS

Para poder aplicar la Dirección por Procesos, será necesario saber que es un Proceso. Un proceso se puede definir como “una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso”.

En general, esto significa comprender en qué parte del contexto más amplio de la organización encaja. Específicamente, significa dar nombre a su cliente y al output del proceso.

G.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos se clasificarán en:

- **Procesos Estratégicos:** los procesos estratégicos son aquellos que están en relación muy directa con la misión/visión, proporcionan directrices a todos los demás procesos, y son desarrollados por personas de alto nivel en la compañía.
- **Procesos Fundamentales:** los procesos fundamentales atraviesan muchas funciones, tienen impacto en el cliente final creando valor para éste, están relacionados con los objetivos de la organización y desarrollan las capacidades de ésta.
- **Procesos de Soporte:** los procesos de soporte dan apoyo a los procesos fundamentales, normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos.

Esta clasificación de los procesos también nos ayudará a clasificar los Indicadores.

G.3.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

Para la definición de los procesos nos ayudaremos con el **Diagrama de Flujo de Proceso** cuya utilidad principal es la de representar el proceso tal y como se efectúa actualmente, representar gráficamente las etapas en el proceso, suministrar un conocimiento del proceso a funciones externas relacionadas y a través de su análisis, identificar oportunidades de mejora.

Los objetivos principales del Diagrama de Flujo de Proceso son:

- Ayudar a la gestión del proceso ya que facilita la toma de datos, el entrenamiento del personal del proceso, la implantación de controles estadísticos por variables o atributos, establecimiento de indicadores, etc.
- Construir una herramienta fundamental para el grupo de Mejora del Proceso, sea ésta incremental o radical.
- Hacer posible evaluar los costes, impacto en calidad, tiempos netos y plazos de cada actividad.
- Clarificar qué es necesario hacer y quién debe realizarlo.
- Poner en evidencia duplicidades del esfuerzo, retrasos, omisiones y etapas innecesarias.

- Comparar el proceso actual con el ideal planteado en la etapa de rediseño de un proyecto de reingeniería.
- Establecer los procedimientos escritos asociados al proceso (enlace ISO 9001:2000).

G.3.3 CRITERIOS DIFERENCIADORES DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

Con respecto a los **Criterios Diferenciadores de Procesos y Subprocesos**, debemos mencionar, que no todos los procesos serán primarios, habrán muchos que se tengan que desarrollar en sub – procesos.

El proceso primario es más bien de tipo general. Muestra los pasos más importantes, los pasos críticos a un nivel global. La mayoría, si no todos, los pasos del proceso primario se pueden descomponer en varios pasos – en subprocesos. Cada uno de los pasos del subproceso se puede a su vez descomponer en sus elementos y representarlos como sub – subprocesos. Incluso sería posible tomar un subproceso y descomponerlo en sus sub - subprocesos.

Pero aumentar el nivel de detalle no siempre es beneficioso, puede que el esquema (diagrama de flujo) llegue a ser demasiado complejo y empeore el sistema de calidad. Por lo cual es fundamental establecer unos determinados criterios que harán que una determinada actividad sea detallada dando origen a subprocesos.