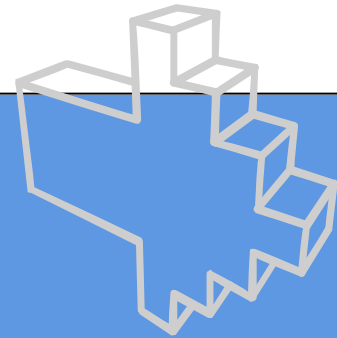




***La gestión
por procesos***



Índice

- IV.1 Principios de la gestión de la calidad
- IV.2 Factores críticos del éxito
- IV.3 El enfoque basado en procesos
- IV.4 El modelo ISO 9001:2000
- IV.5 Los procesos en la organización
- IV.6 El mapa de procesos
- IV.7 La mejora de procesos
- IV.8 Requisitos para mejorar los procesos
- IV.9 Fases de la mejora de procesos
- IV.10 La mejora continua y la organización

IV.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal,...).

Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.). Además, los atributos que le satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio: pueden ser cualesquiera de los elementos que habitualmente maneja el marketing (especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiación, etc.).

A este escenario se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello, nos lleva a pensar que si el objetivo de acertar en la diana (satisfacer al cliente) ya era difícil, ahora la diana se mueve cada vez más rápidamente (objetivo móvil).

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Cada organización tiene que identificar en qué mercado está actuando y cuáles son las expectativas de los clientes que tiene (o de los que desearía tener) respecto a los atributos del servicio que contratan. Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que éste les dé, la organización tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un SGC estructurado.

La **Dirección** (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al mas alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho **Principios de gestión de la calidad** que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

El cuadro adjunto incluye el enunciado de cada uno de estos principios que deberían inspirar la gestión de las organizaciones¹.

¹ Puede leer una descripción detallada de los ocho principios, de los posibles beneficios que se derivan de su aplicación y de la forma en que puede materializarse su aplicación en el documento **IV.A1 – Los principios de la gestión de la calidad**.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.



2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.



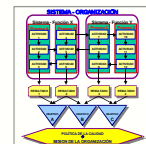
4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.



5. Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



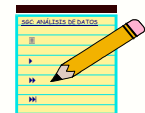
6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.



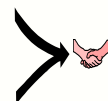
7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.



8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



IV.2 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar. Para lograr estos objetivos y metas, la Dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización.

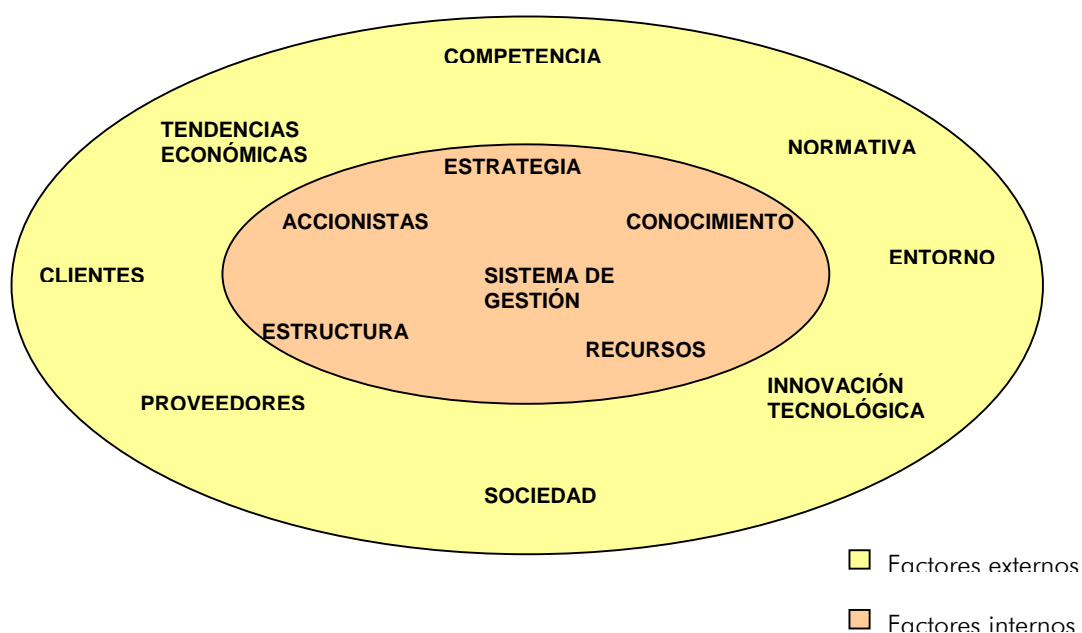
La **misión** es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la **visión** es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los **valores** son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Es necesario que las partes interesadas definan una serie de valores y se aseguren de que se cumplan. Si, por ejemplo, uno de los valores esenciales de una organización de transporte es “ante todo la calidad”, esta organización no podrá permitirse ofrecer, a sabiendas, un servicio de dudosa calidad para alcanzar una meta a corto plazo. Saltarse valores para lograr una misión puede hacerle ganar una batalla, pero en último término hará que pierda la guerra.

Esto conduce a una **caracterización del negocio** que obliga a la organización a realizar un ejercicio de reflexión cuyo resultado ha de permitir dos cosas. Por una parte, definir:

- ¿quiénes somos y qué pretendemos?
- ¿qué necesidades internas y externas nos influyen y condicionan?
- ¿quiénes son nuestros clientes y qué desean?
- ¿qué requisitos nos impone nuestra empresa?

Por otra parte, determinar los factores críticos de éxito de nuestro negocio. En el gráfico adjunto se muestran los factores más importantes que pueden influir a la hora de caracterizar a una organización de transportes:



La caracterización del negocio suele plasmarse en la **Declaración de Propósitos (DP)**, que incluye la misión, la visión y los valores de la organización. Una DP ha de ser fácil de recordar, contundente y, por consiguiente, relativamente breve².

Una vez caracterizado el propósito de la organización, es necesario determinar los **factores críticos para el éxito** de nuestro negocio (en adelante, FCE). Los FCE son las acciones críticas para el éxito de una organización. Con ellos pretendemos identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio.

Ayudan a distinguir entre lo que es conveniente y lo que es un requisito esencial, con el objetivo de establecer prioridades

La identificación de los FCE debe incluir factores externos, como los niveles de satisfacción de los clientes y los vínculos comerciales con los proveedores (por ejemplo, conductores subcontratados), así como los factores internos, como un personal motivado y bien cualificado. En la identificación de los FCE han de colaborar todas las partes interesadas en la actividad, proceso o proyecto a analizar. Este hecho incluye no sólo a todo el personal interno involucrado, sino también a las partes externas, es decir, a los clientes y a los proveedores o subcontratados.

También es fundamental contar con información sobre el entorno social y legal de la organización. Así, deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía, datos demográficos, problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización, etc. La organización podrá para ello emplear datos procedentes de publicaciones, informes de organizaciones sectoriales, reuniones con representantes de distintos grupos sociales, solicitar informes o estudios.

Como punto de partida para identificar los FCE, se debe elaborar un análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades). Una vez obtenidos los resultados del análisis DAFO, se clasificarán. Esta categorización deberá ser acorde con la DP. Para saber si esta categorización es correcta, las partes involucradas deberán analizar si el fracaso de una de estas categorías podría poner en peligro la consecución de la DP. Si la respuesta es afirmativa, esta categoría será un FCE³.



Sugerencia:

El número ideal de FCE seleccionados no debiera ser mayor de ocho. Antes que por la cantidad, hay que esforzarse por la calidad. Lo que se pretende con esto es identificar los FCE más importantes que representen la mayor parte del éxito de la organización.

Como ejemplo de FCE, podemos tomar los criterios definidos en el modelo de excelencia empresarial de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad). Estos criterios son:

- Resultados empresariales
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del personal
- Impacto en la sociedad
- Proceso

² Pueden verse algunos ejemplos de la DP de algunas organizaciones de transporte en el documento [IV.A2 – Ejemplos de Declaraciones de propósitos en organizaciones de transporte](#).

³ Puede obtenerse más detalles y ejemplos que ayudan a elaborar un DAFO en el documento [IV.A3 – Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes](#).

- Dirección del personal
- Recursos
- Estrategia y política
- Liderazgo.

A pesar de que la mayor parte de estos criterios pueden convertirse en FCE, es absolutamente necesario que cada organización de transporte los interprete a la luz de sus propias circunstancias y se asegure altos niveles de compromiso y participación por parte de los interesados.

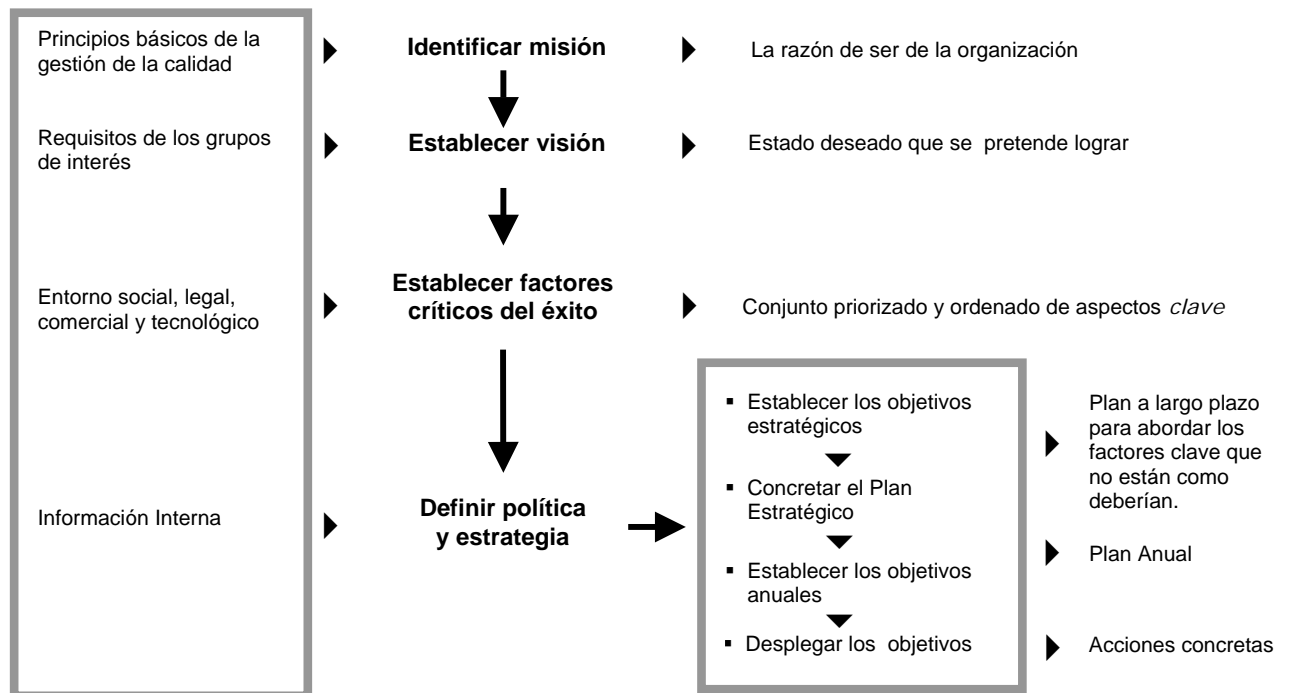


Sugerencia:

Una forma interesante de ser competitivos es realizar sistemáticamente análisis DAFO a los servicios y organizaciones de la competencia; esto ayuda a descubrir los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de ventas o para entrar en un determinado mercado.

El proceso general de planificación comienza en el mismo momento en que los máximos directivos de la organización piensan en los logros futuros que desearían alcanzar y en el tipo de organización que les gustaría estar dirigiendo.

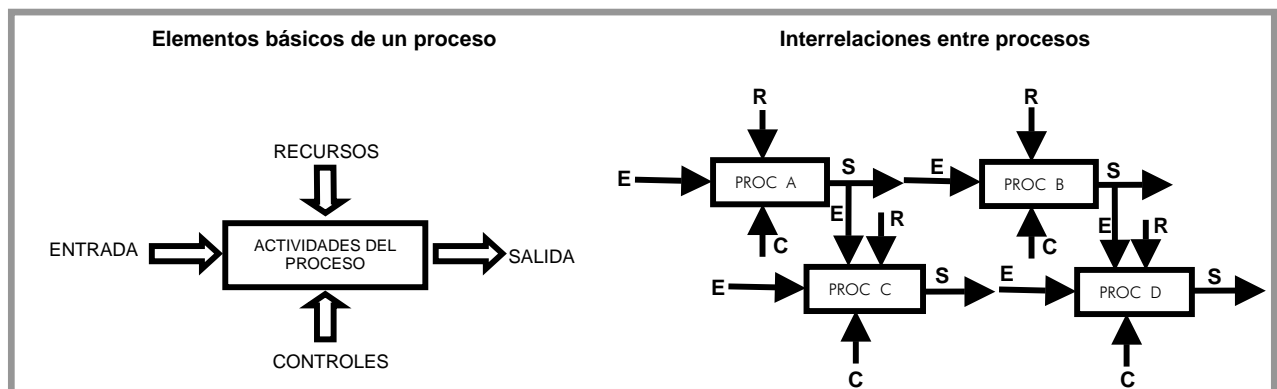
Es sobre la misión, visión y valores de la organización y teniendo en cuenta toda la información relativa al entorno y a sus grupos de interés sobre los que debe configurarse la política y estrategia de la organización. Del mismo modo, la base de la política y estrategia son los Principios básicos de la gestión de la calidad. El gráfico adjunto ilustra el proceso de definición de la **política y estrategia** de una organización.



IV.3 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la **gestión de procesos** se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un **proceso**. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.



Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como **enfoque basado en procesos**.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- 1 la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
- 2 la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
- 3 el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
- 4 la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los servicios de transporte se caracterizan por unas condiciones (los medios, el personal, las condiciones ambientales, etc.) que, en general, nunca se repetirán de forma idéntica. Para asegurar los resultados es vital generar y establecer procesos con mecanismos de control que permitan corregir previamente las posibles desviaciones.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

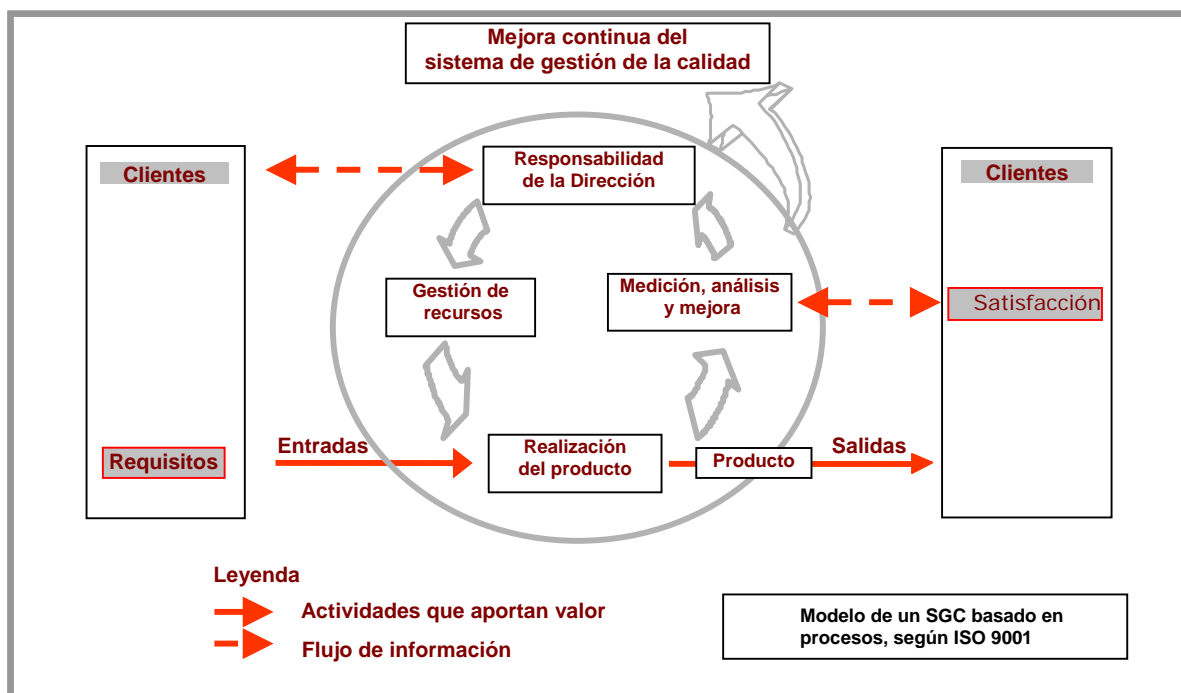
La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

IV.4 EL MODELO ISO 9001:2000

En los últimos años un gran número de organizaciones de transporte implantaron SGC con objeto de “documentar lo que hacían y hacer lo que documentaban”. Estos SGC venían a ser simples recopilaciones de la forma de enfocar o cumplir los 20 elementos de la norma ISO 9002:1994. La idea era la de cumplir con todos los requisitos de esta norma, muchas veces de forma independiente de las necesidades de la propia organización de transporte.

Esta situación llevó a que muchas organizaciones obtuviesen como único beneficio de su SGC la diferenciación comercial en el mercado con respecto a la competencia por la obtención del certificado. La revisión en el año 2000 de la familia de normas ISO 9000, introduce un planteamiento diferente (pasar del aseguramiento de la calidad a la gestión de la calidad), fundamentado en los ocho Principios de gestión de la calidad, para hacerlos más acordes con los criterios del modelo de excelencia para la Calidad EFQM.

La siguiente figura ilustra el modelo ISO 9001 de un SGC basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Prestación del servicio y Medición, análisis y mejora). Dado que es un modelo de todos los procesos del SGC, permite demostrar, por medio de bucles, la integración vertical y horizontal de los procesos.



Como ejemplo de bucle vertical,

- 1 la Dirección define los requisitos en el marco de la "Responsabilidad de la Dirección";
- 2 los recursos necesarios se determinan y aplican dentro de la "Gestión de recursos";
- 3 los productos o servicios se producen en el marco de la "Realización del producto/servicio";
- 4 los resultados se miden, analizan y mejoran por medio de la "Medición, análisis y mejora";
- 5 la revisión por la Dirección cierra el bucle y el ciclo vuelve a "Responsabilidad de la Dirección" para autorizar los cambios e iniciar el proceso de mejora.

Como ejemplo de un bucle horizontal, el modelo reconoce la importancia que tienen el cliente y otras partes interesadas para definir los elementos de entrada (las expectativas que tiene el cliente puestas en el producto o servicio que se le va a ofrecer), así como el seguimiento de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas para comprobar si la organización ha satisfecho sus necesidades (si las expectativas que tenían en origen sobre el producto o servicio se han visto cubiertas).

Cuando los procesos de realización de los productos o de prestación de los servicios se llevan a cabo, la satisfacción del cliente es evaluada a través de los resultados de los procesos. Los resultados se usan para mejorar las entradas provenientes de los clientes, completando el proceso del bucle horizontal. Los bucles verticales y horizontales subordinados serán descubiertos o creados cuando se pongan en práctica los procesos principales.

El modelo de procesos no trata de reflejar los procesos de forma detallada. Sin embargo, todos los requisitos del SGC encaminados a lograr la conformidad de los productos o servicios pueden ser llevados a cabo dentro del modelo. Aunque siempre ha resultado necesario gestionar de uno u otro modo las relaciones que se plantean entre las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, lo que aporta el modelo de procesos es que la gestión de las organizaciones se centra en las actividades que resultan críticas para generar valor añadido.

IV.5 LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

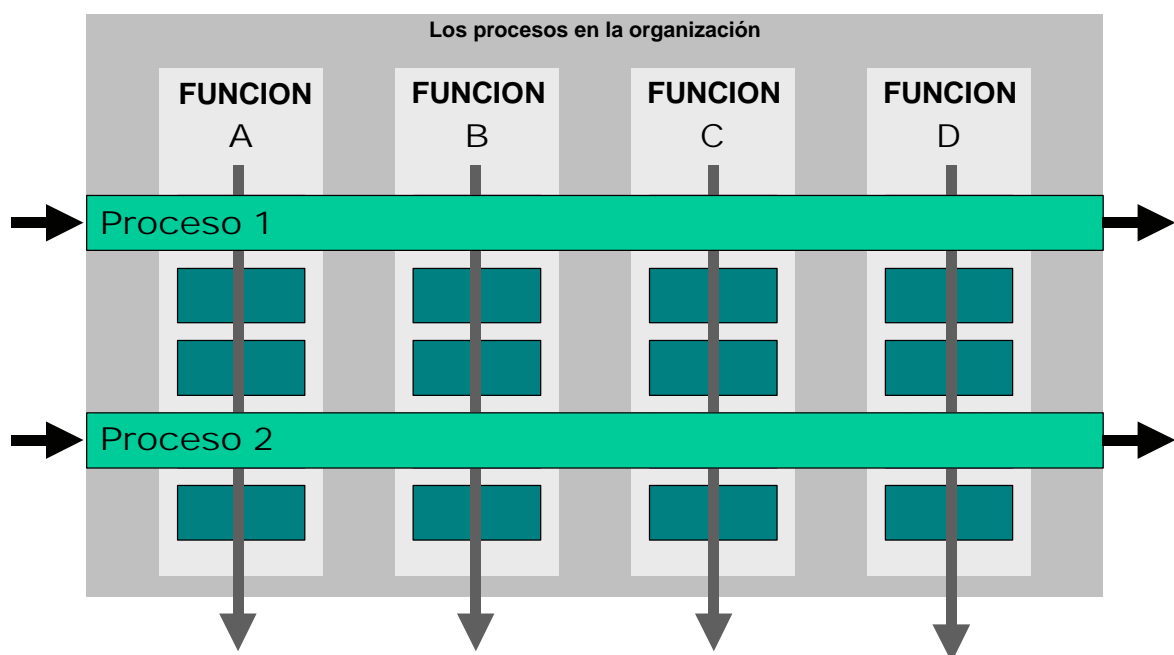
Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama **mapa de procesos** y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción "horizontal" (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización "vertical" (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del **propietario**, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.



En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “**integración horizontal**” del personal de la organización.

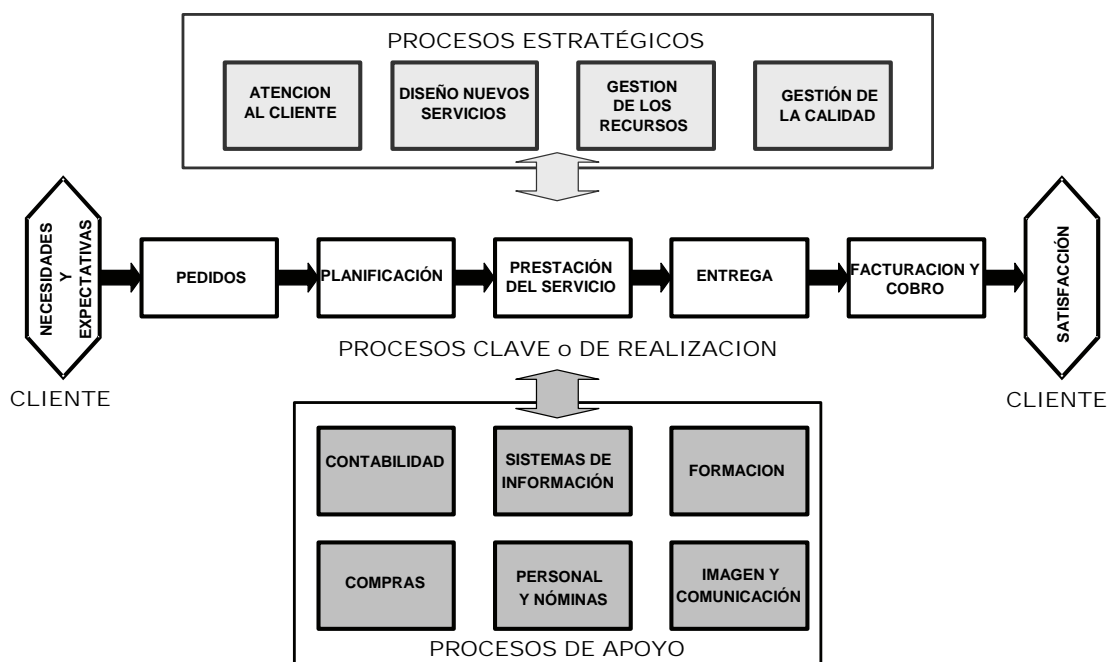
La **organización “horizontal”** se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La **organización “vertical”** se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el **organigrama**. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

IV.6 EL MAPA DE PROCESOS

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

- 1 **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).
- 2 **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).
- 3 **Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).



Después de seleccionar los FCE, se deberán identificar todas aquellas actividades que afecten o puedan afectar a la DP. El siguiente paso es conocer cuáles son los procesos que resultan ser claves para la consecución de la DP. Para ello se suele utilizar una matriz o tabla que tiene como objetivo priorizar los procesos que se desarrollan en la organización según su impacto real o potencial sobre la DP. Esta herramienta permite identificar a esos “pocos procesos” que son “críticos” en la empresa.

En la columna vertical se anotan los procesos o actividades y en la columna horizontal se anotan los FCE. A continuación se trata de ir discutiendo y decidiendo el efecto potencial o real de los FCE en cada uno de los procesos. Recordemos siempre que lo que se está evaluando son las consecuencias de un proceso sobre un FCE, es decir, de una acción en una reacción. No hay correspondencia inversa entre los FCE y el proceso.

Un ejemplo de esta matriz puede verse en el gráfico adjunto.

PROCESOS	FCE							
	Precio alto	Imagen especialización	Adaptación a variaciones	Plazo de entrega	Servicios no conformes	Costes servicios	Disponibilidad rec. financieros	Dimensiones instalaciones
Comercial	■	■	■	■	■	■	■	■
Gestión tráfico	■	■	■	■	■	■	□	□
Gestión almacén	■	■	■	■	■	■	□	■
Facturación	□	□	□	□	□	■	■	□
Gestión recursos humanos	■	■	■	■	□	■	□	□
Mantenimiento flota	■	■	□	□	■	□	□	□
Compras y contrataciones	■	■	■	■	■	■	■	□
Mejora continua	■	□	■	■	■	□	□	□
Seguimiento calidad	■	□	■	■	■	□	□	□
Gestión sist. informáticos	□	□	■	■	■	□	□	□
Gestión incidencias	□	□	□	■	■	■	■	□
administración	□	□	□	□	□	□	■	□
Vigilancia	□	□	□	□	□	□	□	□
Imagen corporativa	□	■	■	■	■	■	□	□
Planificación estratégica	■	■	■	■	■	■	■	■

Leyenda: ■ Relación alta
■ Relación media
□ Relación baja o nula



Sugerencia:

Hay que tener en cuenta que una actividad o proceso puede tener consecuencias en muchos resultados y, al mismo tiempo, que un resultado puede estar influido por muchas actividades.

Suele ser habitual que las organizaciones no identifiquen TODOS los procesos clave para la consecución de la DP, como por ejemplo, el proceso de facturación.

Una vez analizados todos los procesos, debe realizarse una clasificación de los mismos por orden de puntuación y, a continuación, deberá discutirse el resultado. Para clasificar los procesos suelen utilizarse métodos de puntuación como, por ejemplo, asignar 3 puntos a relación alta, 2 puntos a relación media, etc.



Sugerencia:

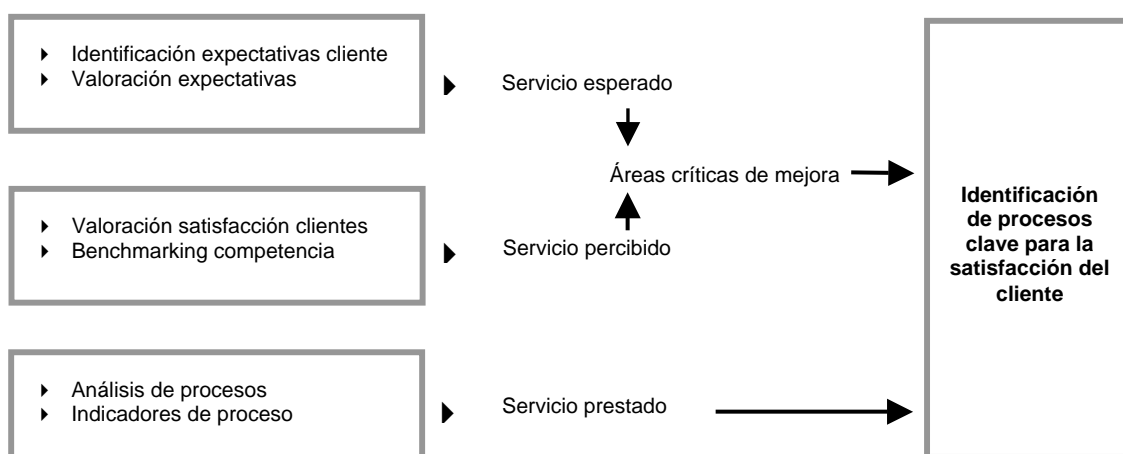
Es muy importante la selección de los procesos clave ya que sobre ellos se va a centrar la gestión de la organización.

Es interesante establecer comparaciones entre procesos. Por ejemplo, si se calificó a un proceso anterior de alta relación respecto a un FCE, pero uno posterior demostró ser mucho más fuerte, entonces el primer proceso tendría que ser cambiado a relación media.

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización.

La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave son aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización. El siguiente gráfico muestra los pasos para identificar los procesos clave para la satisfacción de los clientes.



Una vez se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso. Esto puede hacerse:

- 1 preparando procedimientos escritos,
- 2 representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
- 3 mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

- minimizar el papeleo,
- facilitar la comprensión, y
- permitir el trabajo en equipo.

En breve, la definición ha de hacer posible que el proceso sea gestionado y mejorable. Para ello, el proceso debe:

- 1 tener la finalidad del proceso bien definida,
- 2 tener bien identificados proveedores y clientes,
- 3 tener objetivos cuantitativos y cualitativos,
- 4 tener un responsable del proceso (propietario),
- 5 tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos),
- 6 tener asignados recursos para el proceso,
- 7 tener algún sistema de medida,
- 8 que el proceso opere bajo control,
- 9 que el proceso esté documentado, y
- 10 que el proceso tenga interrelaciones definidas⁴.

IV.7 LA MEJORA DE PROCESOS

En resumen, los pasos a seguir **para adoptar un enfoque basado en procesos** son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

ISO 9001 orienta sobre los aspectos del SGC que es importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una **acción de mejora** es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- 1 simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...),
- 2 normalizar la forma de realizar las actividades,
- 3 mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
- 4 reducir el tiempo de ciclo,
- 5 análisis del valor, y
- 6 alianzas (con proveedores,...).

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La **mejora continua** es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

⁴ Un amplio detalle sobre cómo hacer la definición y despliegue de los procesos en una organización de transportes puede verse en el documento [IV.A4 – Arquitectura de procesos](#).

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Algunos de los **beneficios** que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Uno de los problemas que puede presentarse a una organización de transporte que trabaje según áreas funcionales (que son la mayoría) es que cuando se disponga a mejorar algo lo haga de una forma intuitiva, sin analizar realmente cuales son aquellas actividades que consumen más recursos. Este problema se previene con la técnica de la mejora de procesos:

- La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas.

IV.8 REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La **mejora continua de procesos** optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La **reingeniería**, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los **requisitos para la mejora de procesos** se describen a continuación:

- Apoyo de la Dirección.
Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

- Compromiso a largo plazo.
Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y... esto lleva tiempo.
- Metodología disciplinada y unificada⁵.
Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios?. Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.
- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.
Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.
Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.
Por otra parte, si una organización de transporte disminuye sus costos al máximo, obtiene una excelente producción con unos mínimos recursos. O sea, es muy productiva..., pero si sus clientes prefieren los servicios de transporte de otras organizaciones, ¿de qué le vale disminuir sus costes y aumentar su productividad? Llegará a ser la organización de transporte en quiebra más productiva del mundo... Por ello hay que centrarse en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades y deseos, antes que nada.

**Sugerencia:**

La idea de que una organización es un proceso de satisfacción al cliente y no un proceso de producción de bienes y servicios es vital para todo empresario.

La organización empieza por el cliente y sus necesidades y no por una patente, una materia prima o la habilidad para vender; parte de las necesidades del cliente.

Theodore Levitt.

IV.9 FASES DE LA MEJORA DE PROCESOS

Cuatro son las **fases** necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. La descripción y el detalle de cada una de ellas sigue a continuación.

⁵ Puede verse una descripción de herramientas útiles (modelo ISAMA, equipos de mejora, orden y limpieza, 6 Sigma, etc.) en el documento [IV.A5 – Algunas herramientas para la mejora de los procesos](#).

1ª Fase: Planificar

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos⁶.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. Se pueden utilizar las herramientas para la calidad descritas en el capítulo 1 (El mapa de la calidad). En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del “*benchmarking*” puede aportar, en cuanto al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

2ª Fase: Ejecutar

6. Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

3ª Fase: Comprobar

7. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
8. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

4ª Fase: Actuar

9. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).
10. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

IV.10 LA MEJORA CONTINUA Y LA ORGANIZACIÓN

Una organización es una unidad viva (conjunto de personas proveedoras) que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir del análisis del mismo, lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas cliente). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en **una forma de hacer las cosas**, en un estilo.

⁶ Una descripción detallada sobre diseño, implantación, explotación y revisión de indicadores de procesos puede leerse en el documento [IV.A6 – Gestión de indicadores](#).

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos (por ejemplo, el nivel de reclamaciones existentes en función de los servicios realizados y el correspondiente porcentaje de reducción de reclamaciones conseguido).

El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la calidad en la organización es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

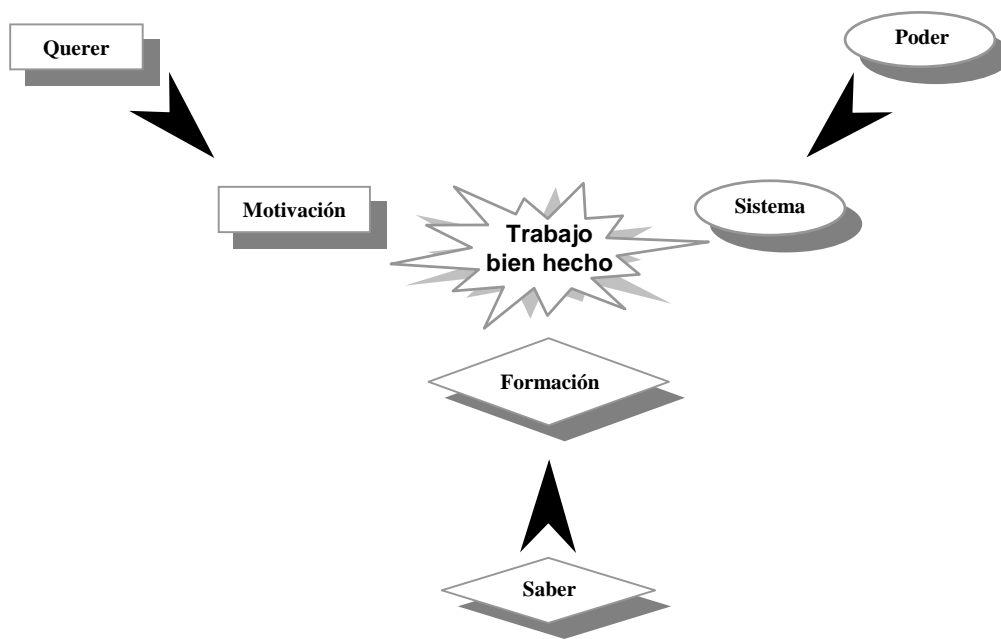
La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal (basarse en voluntarios que se reúnen fuera del horario de trabajo, no ayuda a poner de relieve que el tema tiene gran importancia).

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. **Reconocer** significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo⁷.

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de si mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización exige gestionar tres **requisitos**, como muestra el siguiente gráfico.

⁷ Pueden leerse algunas orientaciones sobre aspectos de la calidad y recursos humanos en el documento [IV.A7 – Aspectos de la gestión de la calidad relacionados con el factor humano](#).



1. **QUERER.**- Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de la Dirección.
2. **SABER.**- El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas están comprometidas con la satisfacción del cliente (saber qué mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar).
3. **PODER.**- Materializar el beneficio de la mejora continua exige invertir no sólo en horas sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

Conviene destacar la **labor de los mandos intermedios** en la mejora continua y en la gestión de la calidad en la organización:

- Explican las políticas y objetivos de la Dirección mediante un lenguaje sencillo y en el contexto operativo de los empleados.
- Deben llevar a la práctica las ideas de la Dirección, mediante la asignación de recursos, prioridades y tareas, el control de los resultados (indicadores) y la toma de las acciones adecuadas si se producen desviaciones respecto a los planes.
- Deben motivar y animar a los empleados a que logren los objetivos fijados por la Dirección, contando con su propio entusiasmo y carisma, con gratificaciones económicas, con la adecuada delegación de responsabilidades, con el establecimiento de objetivos colectivos y personales (si es el caso) bien claros, con la formación del personal, etc.