

## GESTIÓN DE PROCESOS

A medida que una organización crece y se vuelve más compleja, tiende a la especialización en la realización de las actividades que debe desarrollar. Todos no pueden ni saben hacer de todo. Así surgen las funciones. Sin embargo, a los clientes de la organización, no les importa cuántas ni cuáles sean tales funciones. Eso queda en el ámbito interno de la empresa. Lo que realmente les interesa, porque incide directamente en su satisfacción, es la calidad, el coste y el plazo de los productos y servicios que reciben.

Una organización que pretenda la permanente satisfacción de las necesidades de sus clientes, debe aportar un valor creciente a los mismos, generando nuevos productos y servicios o mejorando continuamente los existentes. Así resulta que la creación de valor está vinculada con la orientación al cliente y requiere una gestión transversal, basada en los procesos.

Proceso es uno de esos términos confusos, frecuentemente mal comprendidos, y en consecuencia peor aplicados, en el ámbito de la gestión. En términos de creación de valor, un proceso puede entenderse como la sucesión de fenómenos que transforman una materia prima en un producto o servicio, para un cliente interno o externo. Esta definición es válida tanto para productos como para servicios de cualquier índole y permite diferenciar con claridad un proceso de un procedimiento, es decir, de una descripción para la realización secuencial de ciertas actividades.

Entre los corolarios que se desprenden de la anterior definición de proceso, podemos destacar los siguientes, que nos ayudarán cuando tratemos de identificar los procesos de nuestra organización:

- ✓ No hay proceso sin un producto/servicio concreto.
- ✓ No hay producto/servicio sin cliente que lo reciba. "La empresa sin clientes no existe".
- ✓ Todo producto de un proceso es materia prima del siguiente proceso.
- ✓ Todo proceso empieza en un proveedor y termina en un cliente.
- ✓ Todo proceso debe implicar una transformación que cambia la naturaleza de la materia prima y añade valor.
- ✓ No confundir lo que le pasa a la materia prima -fenómenos-, con lo que hagamos en ella - actividades de las personas u operaciones de las máquinas-.

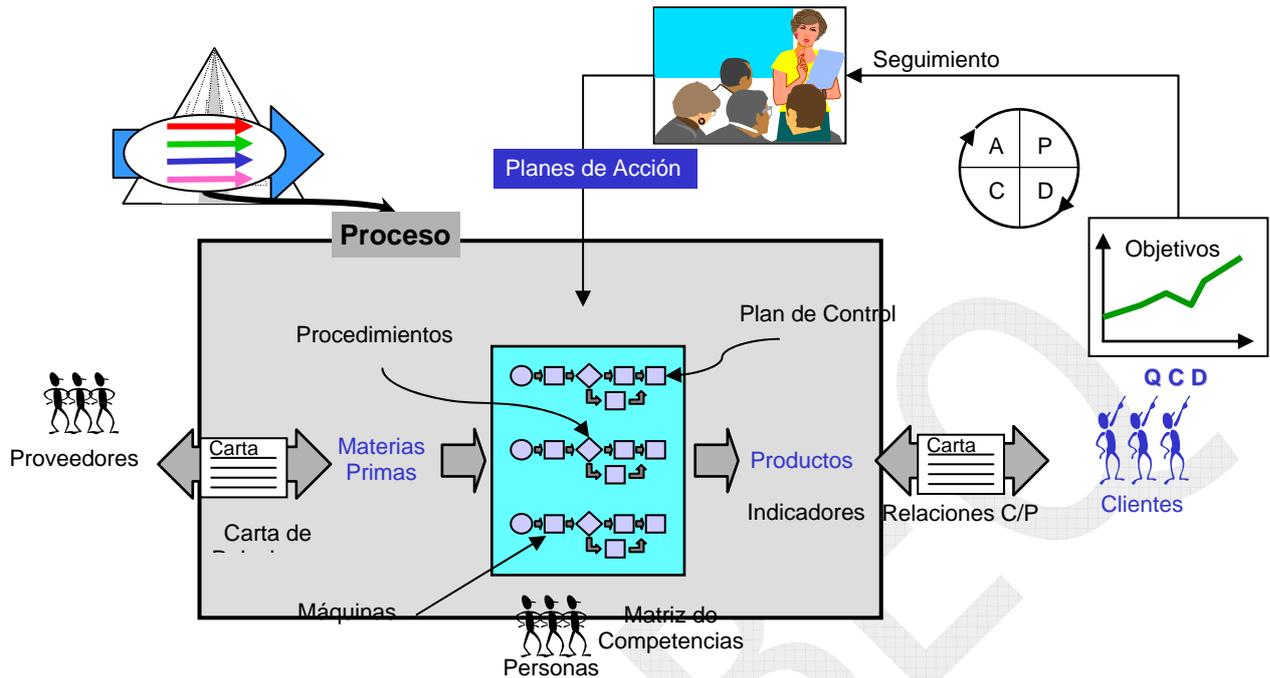
Los procesos, a su vez, deben reunir ciertos requisitos para poder gestionarlos: ser repetibles, ser predecibles y ser medibles. En otro caso, no podrán ser definidos, controlados ni mejorados.

La gestión de un proceso empieza con su identificación, donde un aspecto clave es la delimitación del inicio y final del mismo.

Su representación gráfica nos ayudará, por otro lado, a comprender la relevancia y la relación de un proceso determinado con los demás procesos.

Gestionar un proceso implica una actuación sistemática para su control y mejora, una vez que ha sido definido, tal como se refleja en el siguiente gráfico:

## GESTIÓN DE PROCESOS



No se puede mejorar de forma sostenida un proceso que previamente no haya sido controlado y no se puede controlar un proceso que no sea conocido.

¿Qué podemos hacer para conocer, controlar y mejorar un proceso?.

Definir un proceso es una actividad que contribuye a generar y compartir conocimiento y consiste básicamente en establecer los objetivos y las condiciones operativas de aquellos factores que influyan en el resultado del proceso. El propósito final de la gestión de un proceso es hacer bien las cosas correctas. De ahí, que debamos empezar por clarificar los objetivos a conseguir en términos de calidad, coste y plazo del resultado del proceso, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes.

El resultado de un proceso dependerá de las variables que intervienen en el mismo y que básicamente se reducen a cuatro: personas, instalaciones o máquinas, métodos y materiales. Si queremos reducir la variabilidad de los resultados, tendremos que actuar para estabilizar las condiciones de las variables que influyen en el mismo. Entonces, podremos afirmar que el proceso está bajo control.

Para conocer el estado y la evolución de cualquier proceso, necesitamos utilizar indicadores que nos sirvan para medir tanto su resultado como aquellos factores que influyen en dicho resultado.

Todo proceso, por último, es mejorable. Se mejora un proceso cuando se analiza su situación y funcionamiento y se rediseña de acuerdo con los objetivos perseguidos. Esta actividad puede consistir en una mejora incremental o en una mejora radical, según actuemos bien con un enfoque reactivo para resolver determinados problemas o bien con un enfoque proactivo para identificar formas nuevas y mejores de hacer las cosas.

Una aclaración final en relación con las actividades de mejora. A veces se confunde la mejora en la gestión de un proceso con la mejora del proceso mismo. Se trata de dos perspectivas complementarias pero diferentes. Y las herramientas de aplicación también son distintas. Nos podemos encontrar que se esté desarrollando una gestión refinada del proceso, disponiendo de procedimientos, indicadores, sistemas de evaluación periódica y otros requerimientos y, sin embargo, no estar implantándose cambios que incidan directamente en la mejora del rendimiento o resultado del proceso en términos de calidad, coste o plazo.



**Asenta Consulting S.L.**, antes conocida como Bekaert Consulting, es una Consultoría de Dirección especializada en Excelencia Operacional y Métodos de Gestión Avanzada, con oficinas en Bilbao, Madrid y Barcelona.

Sus socios fundadores fueron Bekaert Stanwick e Industrias del Ubierna, S.A. (UBISA), empresa galardonada con el European Quality Prize 1992, que concedió la EFQM (European Foundation for Quality Management) en su primera convocatoria.

Desde el inicio de sus actividades en Enero de 1992, el equipo de profesionales de Asenta Consulting ayuda a las empresas a conseguir un progreso fundamental en la calidad de su gestión para reforzar su competitividad.

La asesoría de Asenta Consulting, S.L. combina técnicas innovadoras y experiencia práctica, transfiriendo a los clientes métodos de gestión robustos y de eficacia probada, con una profunda orientación a la acción.

[www.asenta.es](http://www.asenta.es)

[Volver a editorial](#)

Las Buenas Prácticas son supervisadas por un Consejo Asesor, compuesto por representantes de varios países de Iberoamérica y por **FUNDIBEQ**.