

# Taller Gestión por Procesos

Ing. Camila Cury



**CCURY CONSULTING**  
TRANSFORMING PEOPLE, PROCESS AND CULTURE



**De igual forma y con miras a garantizar el éxito de esta actividad, le agradecemos observar las siguientes reglas.**

 <p>Esta prohibida la reproducción del curso por cualquier medio audiovisual.</p>	 <p>Los celulares deben ser apagados o puestos en modo de vibración.</p>	 <p>Esta prohibido fumar dentro del salón del curso y en las áreas inmediatas a éste.</p>
--	--	--





# Objetivos

- ❖ Conocer la metodología de la gestión por procesos.
- ❖ Conocer cómo diseñar procesos.



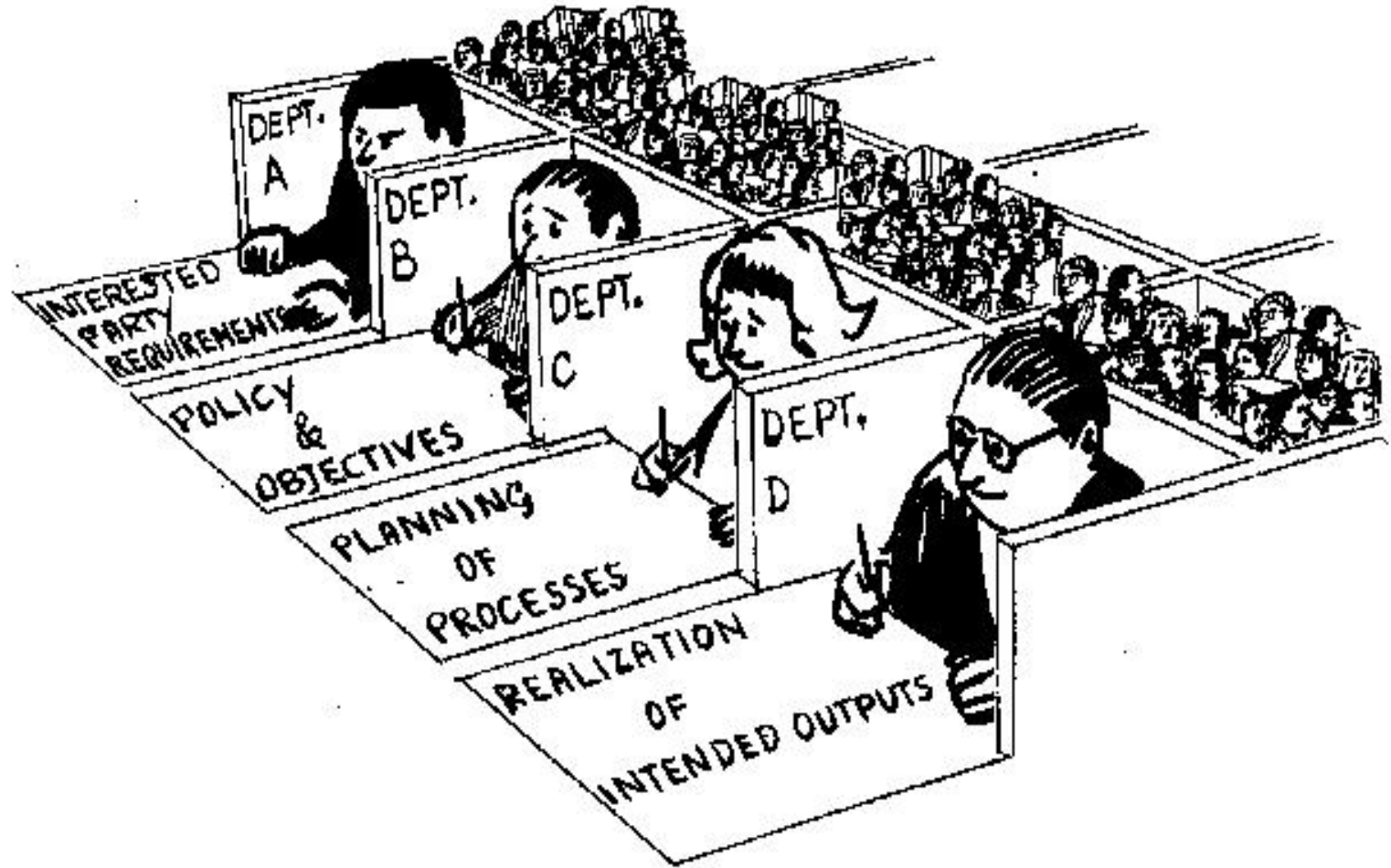


# Gestión por Procesos

- ❖ Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.
- ❖ Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.



# Gestión por Procesos





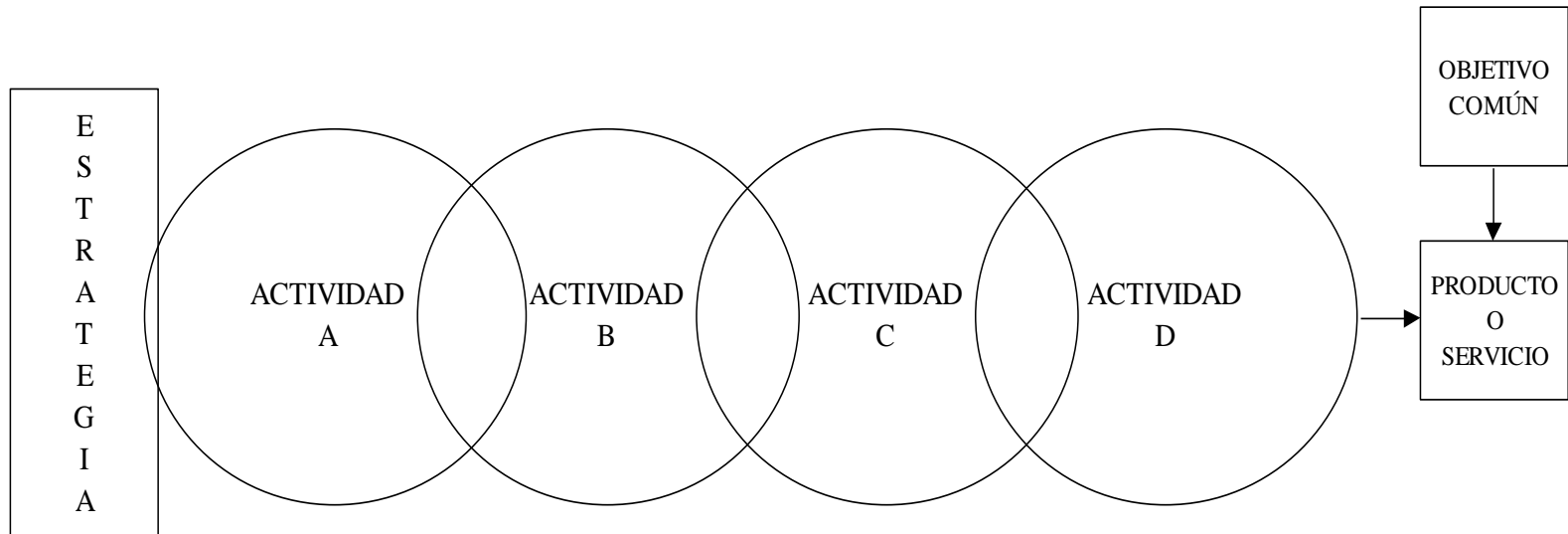
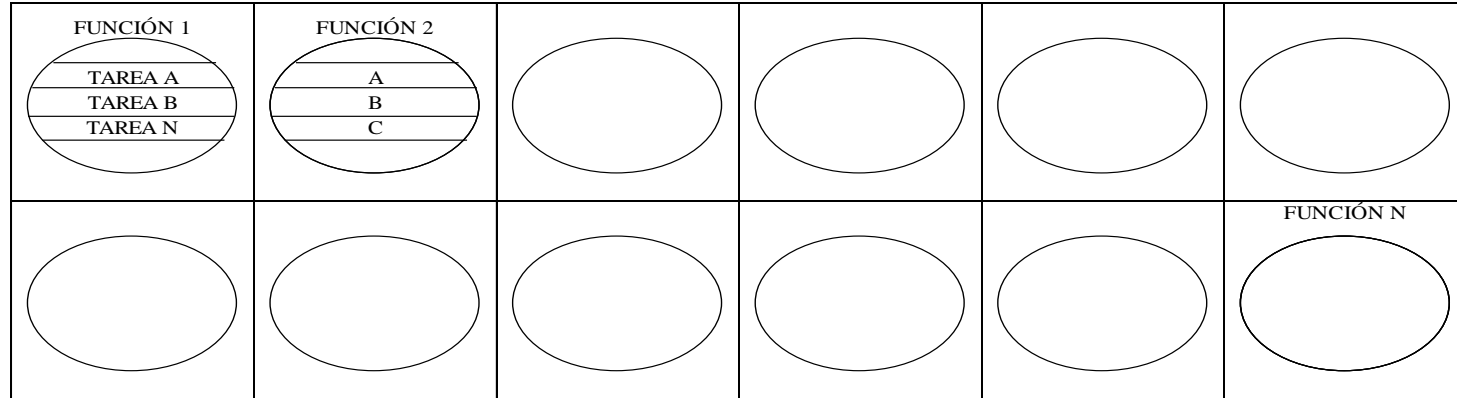
# Gestión por Procesos

Esta visión departamental de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido a:

- ❖ El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.
- ❖ La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- ❖ Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, ...)
- ❖ Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.



# Organización Funcional Vs Procesos





# Gestión por Procesos

***Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2015).***

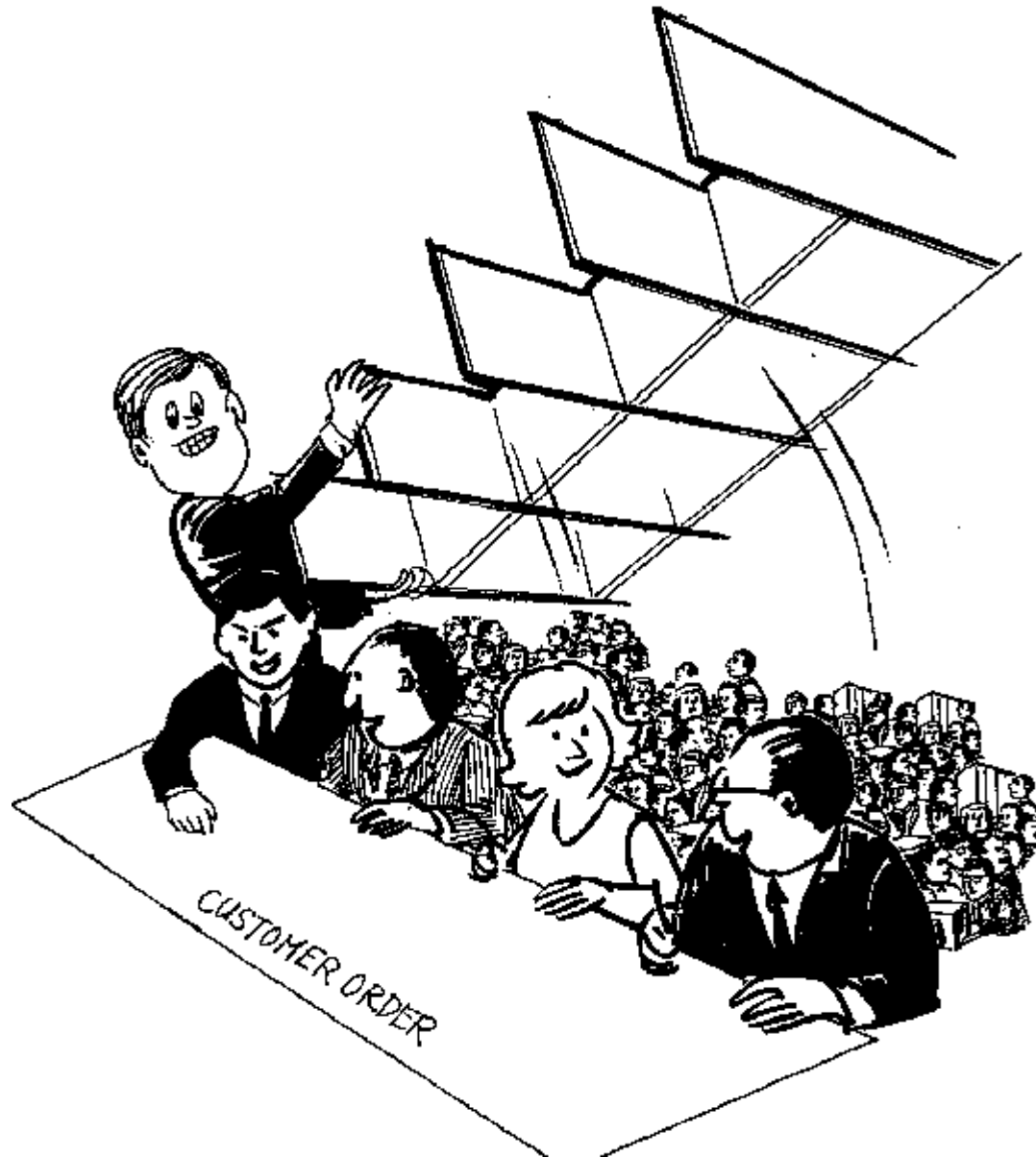
El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.







# Gestión por Procesos





# Enfoque de Procesos

❖ *“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”*

▪ ISO 9000/2015



# Principios de la Gestión por Procesos:

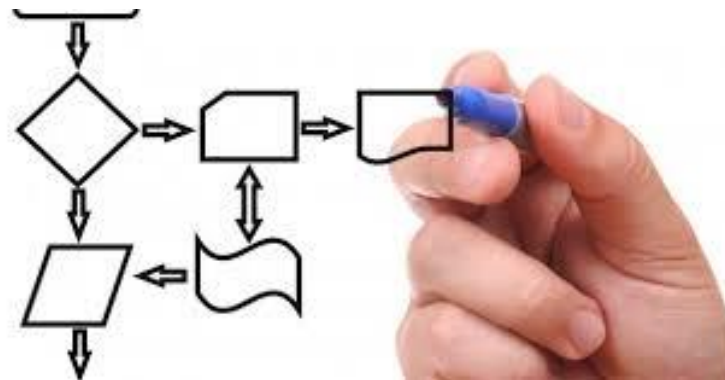
- ❖ Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- ❖ En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- ❖ No existen procesos sin un producto o servicio.
- ❖ No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- ❖ No existe producto y/o servicio sin un proceso.



# Proceso

❖ “*Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”

▪ ISO 9000/2015





# Proceso

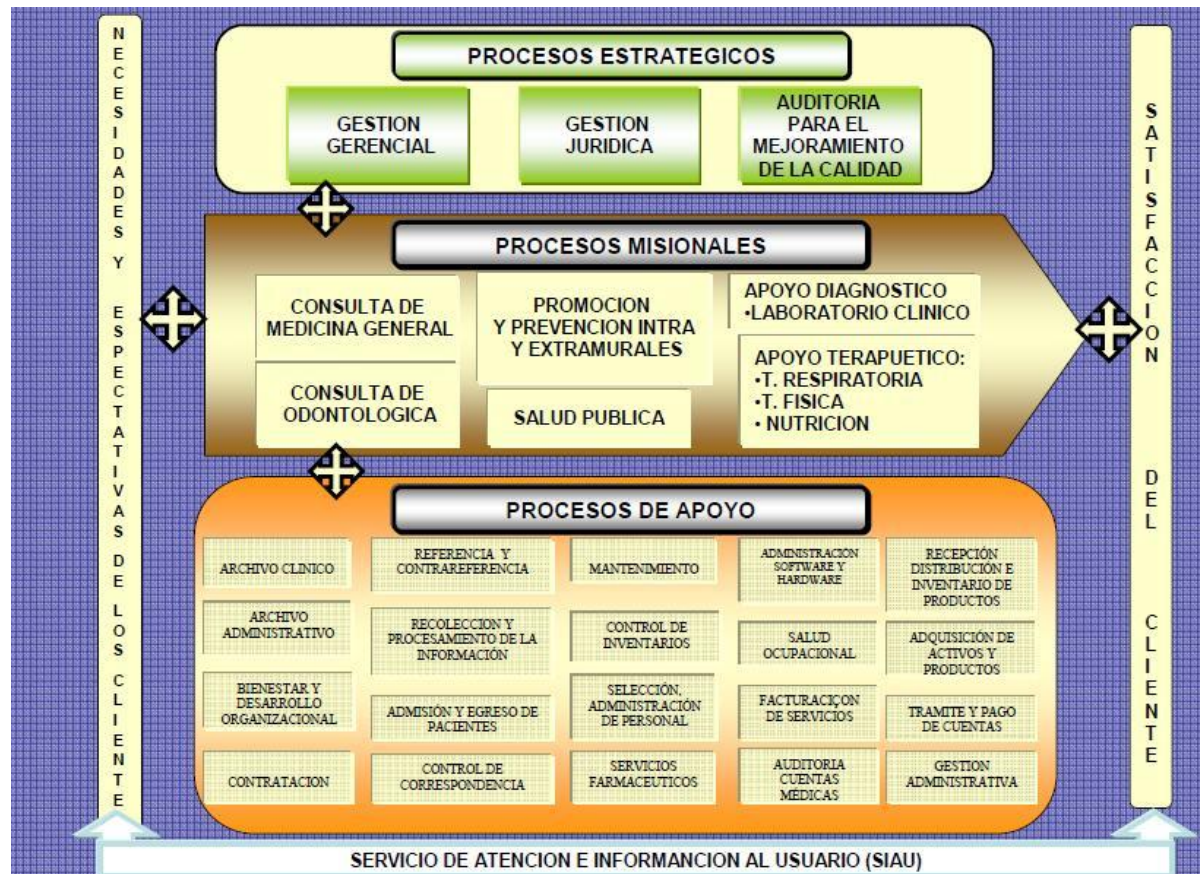
## ❖ “Curiosamente

- *La alta gerencia normalmente no está orientada a procesos.*
  - *Tiene dificultad para entender el concepto.*
  - *Están acostumbrados a trabajar con tareas, posiciones, gente, estructuras... no procesos”.*
- 
- Reengineering the Corporation, Hammer & Champy, 1993



# Tipos de procesos

- ❖ Procesos de estratégicos
- ❖ Procesos de realización
- ❖ Procesos de apoyo





# Procesos estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios

- ❖ Formulación de la misión y la visión
- ❖ Diseño de las políticas y objetivos
- ❖ Diseño y desarrollo de la estrategia
- ❖ Planificación y desarrollo



# Procesos de realización

Son aquellos a través de los cuales se desarrollan, generan y atienden las prestaciones requeridas por el destinatario del bien o servicio. (Valor)

Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.





# Procesos de apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

RRHH

Informática

Logística

Capacitación

Comunicaciones

Mantenimiento.

Administración/Finanzas

Servicios generales



# El Mapa de Procesos

Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para su elaboración se debe:

1. Identificar los procesos clave de la organización.
2. Agrupar los procesos identificados.
3. Establecer interrelaciones entre los procesos.



# Elementos del procesos



**Figura 1 — Representación esquemática de los elementos de un proceso**



# Diagramar procesos

## Diagrama de flujo

- ❖ Herramienta de representación gráfica
- ❖ Aplicación a cualquier secuencia de actividades que se repita cíclicamente
- ❖ Para que sea útil debe ser:
  - Flexible
  - Sencillo
- ❖ Nivel de detalle: macro, medio, micro



# Utilidades del flujograma

- ❖ Comprender un proceso
- ❖ Papel/responsabilidad cada agente
- ❖ Formar a las personas
- ❖ Recordatorio
- ❖ Identificar problemas y oportunidades para la mejora del proceso
- ❖ Clarificar la relación cliente – proveedor



# Símbolos del Diagrama de Flujo

ACTIVIDAD



LINEAS DE  
FLUJO

DECISIÓN

DOCUMENTO

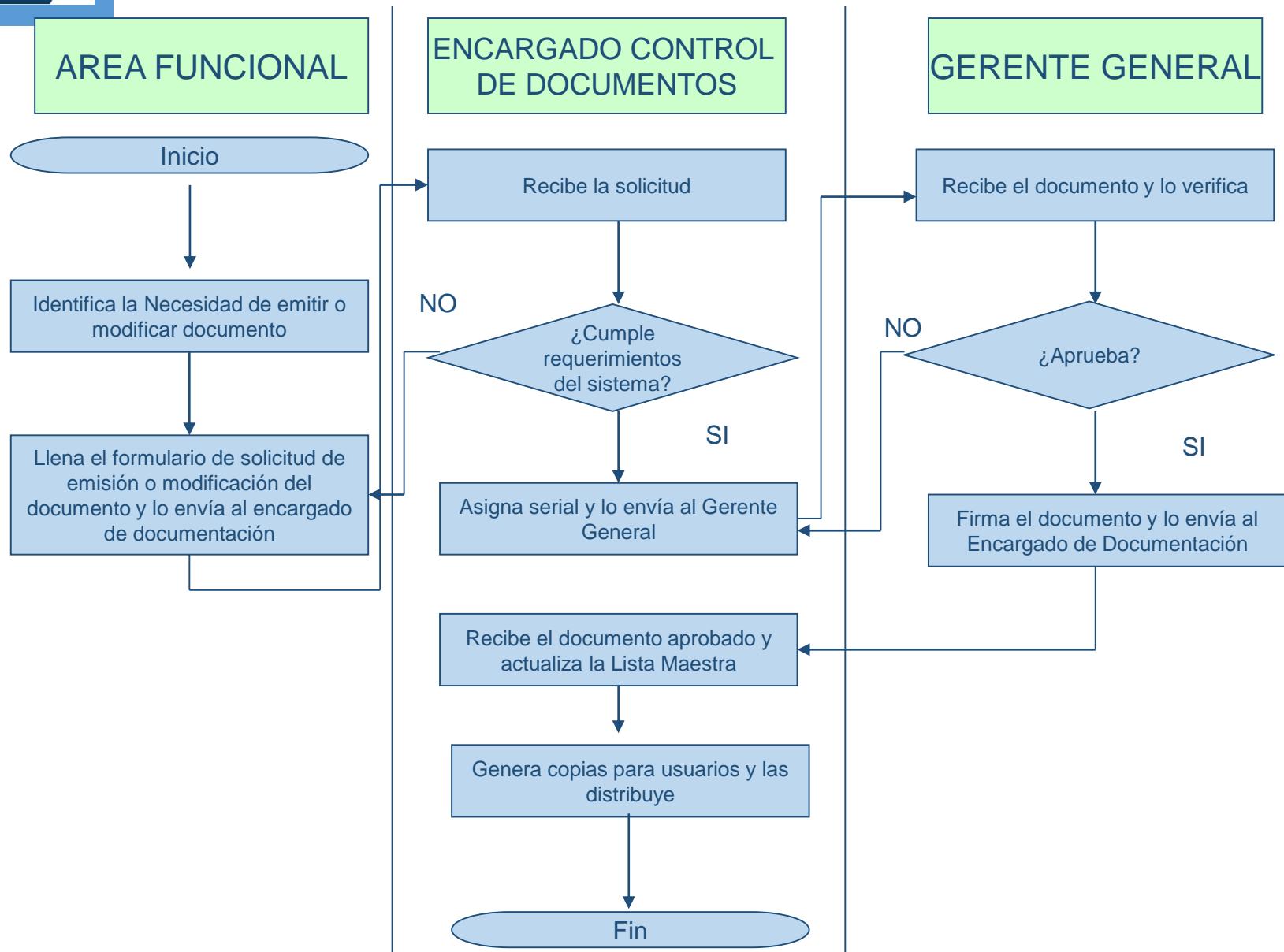
INICIO / FIN

BASE DE  
DATOS

CONECTOR



# Flujograma para emisión, modificación y aprobación de documentos





# Análisis y mejora del proceso

El análisis consiste en revisar las actividades del proceso y los flujos para:

❖ **A. Ver cada proceso para identificar:**

- Cuellos de botella
- Fuentes de demora
- Errores
- Ambigüedad de roles
- Duplicaciones
- Pasos innecesarios
- Tiempo de ciclo





# Análisis y mejora del proceso

- ❖ **B. Ver cada decisión para identificar:**
  - Ambigüedad en la autoridad
  - Si la decisión en verdad se requiere
  
- ❖ **C. Ver cada retrabajo para:**
  - Posibilidad de eliminar pasos. Ver si se puede prevenir
  
- ❖ **D. Utilizar el punto de vista del cliente para:**
  - Eliminar pasos que no aportan valor agregado



# PRACTICA 1

- Identificar un proceso específico
- Identificar su producto o servicio
- Definir el alcance del proceso
- Elaborar el flujo del proceso



## PRACTICA 2

- Efectuar las mejoras respectivas al proceso diagramado:
  - Identificación de actividades que no aportan valor.
  - Cuellos de botella.
  - Tiempos de ejecución.
- Elaborar el flujo del proceso mejorado



## La Gestión por Procesos conlleva:

- ❖ Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ❖ Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- ❖ Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).



# **DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS**



# Requerimientos de Documentación

## 7.5 Información documentada

### 7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- ❖ a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- ❖ b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

NOTA La extensión de la información documentada para un sistema de gestión de la calidad puede variar de una organización a otra, debido a:

- ❖ — el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- ❖ — la complejidad de los procesos y sus interacciones; y
- ❖ — la competencia de las personas.



# Requerimientos de Documentación

## 7.5.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- ❖ a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- ❖ b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- ❖ c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.



# Requerimientos de Documentación

## 7.5.3 Control de la información documentada

**7.5.3.1** La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- ❖ a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
- ❖ b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

**7.5.3.2** Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- ❖ a) distribución, acceso, recuperación y uso;
- ❖ b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- ❖ c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- ❖ d) conservación y disposición.





## Definiciones

- ❖ Un **procedimiento** es la descripción específica para realizar un proceso
- ❖ Un **proceso** es un conjunto de condiciones, actividades, eventos y operaciones, que recibe determinados insumos o entradas y los transforma en un resultado o en un producto (salida).



# Procedimiento

- ❖ ¿Quién hace qué?
- ❖ ¿Cuándo se realiza la actividad?
- ❖ El contenido de la documentación de un procedimiento bosqueja la secuencia de las actividades del proceso y flujo de actividades entre las funciones y las áreas involucradas



# Estructura de los procedimientos

- Propósito
- Alcance
- Actividades
- Referencias
- Definiciones
- Documentos



# Consideraciones en la elaboración de la documentación

Debería desarrollarse por las personas involucradas en los procesos y actividades.

Los documentos deben revisarse y aprobarse como adecuados antes de emitirse para su uso.

El análisis de los procesos debería ser la fuerza conductora para definir la cantidad de documentación necesaria para el sgc. No debería ser la documentación la que conduzca los procesos.



# Pasos para documentar procesos

- Identificar el proceso
- Definir su alcance
- Identificar los actores que intervienen e el proceso
- Levantar un flujograma matricial
- Validar el flujograma
- Redactar el proceso
- Validar el proceso documentado
- Identificar si se requieren instrucciones de trabajo
- Redactar las instrucciones de trabajo
- Validar las instrucciones de trabajo
- Identificar los registros requeridos
- Diseñar los registros de calidad



# La Documentación

## Documentos Controlados:

Un Documento se considera una información controlada, por ello, es indispensable que incluya de una forma clara, rápida y precisa las siguientes Informaciones:

1. Nombre ó Título del Documento así como un código que le identifique
2. Número de Páginas.
3. Nombre de quien lo generó, (Autor)
4. Nombre y Firma de quienes revisan y aprueban
5. Descripción de los cambios que se realizan



# Principios para la Elaboración de un Documento

La redacción de los documentos del sistema de calidad debe basarse en un conjunto de principios estructurados y sistemático, que permita una fácil comprensión para que estos se conviertan en herramientas de trabajo útiles.

Categoría	Principios
Enfoque	1. Ciclo Único
	2. Secuencia
	3. Nivel de Detalles
	4. Formas
Formatos	5. Título
	6. Esquemas
	7. Espacio
	8. Jerarquización
Estilos	9. Palabras
	10. Oraciones
	11. Verbos
	12. Actores
	13. Párrafos



# Categorización de los Principios para Documentar Procedimientos

## I. Enfoque:

Tienen que ver con el alcance Procedimiento y con las pautas genéricas que deben utilizarse al redactar el mismo.

### 1. Ciclo Único:

Todo Procedimiento debe tener un **Alcance**. Dado que el Procedimiento podría abarcar toda la Empresa, es necesario dividirlo en actividades individuales (ciclos únicos) para luego determinar el alcance de cada una, es decir, establecer de manera muy precisa su principio y su fin.

### 2. Secuencia :

La realización de cualquier Procedimiento depende de llevar a cabo una serie de pasos que debe arreglarse en una secuencia lógica de tiempo.

### 3. Nivel de Detalle:

Es muy común encontrar que la documentación de procedimientos incluye información excesiva y un gran nivel de detalle, esto representa un error, ya que la abundancia de datos podría confundir al lector y aumentar las probabilidades de generar errores.

### 4. Forma:

El Propósito fundamental de la documentación de procedimientos es servir de herramienta de trabajo a las distintas personas que conforman la empresa. Para cumplir con este objetivo, es necesario que la misma sea amigable, de fácil lectura y de rápida comprensión, aspectos que en conjunto van a determinar la **Forma** del Documento.





# Principios para Documentar Procedimientos

## II. Principios de Formatos:

Son recomendaciones sobre cómo diseñar y presentar la Documentación del procedimiento.

### 5. Título:

Se deben usar Títulos concisos, fáciles de entender, localizar y que tengan concordancia con el contenido del Procedimiento.

### 6. Esquematización:

Es necesario presentar la información de manera que el usuario pueda comprenderla y asimilarla con más facilidad.

#### Formatos

Tablas de Decisión

Flujogramas

Playscript

- Referencia Frecuente?
- Cambios Constantes?
- Cambia de manos constantemente?
- Variable?
- Involucran muchas Áreas?
- Complejo?



# Principios para Documentar Procedimientos

## 7. Espacios en Blanco:

Muchas veces, pareciera que las personas responsables de generar la Documentación de Procedimientos tuvieran una objeción compulsiva por el ahorro de espacio, provocando que la lectura de la información resulte engorrosa y poco atractiva.

### Ejemplo:

#### **Rastreabilidad del Producto:**

Cuando los certificados de conformidad son recibidos con los insumos, la información relevante debe ser generada y registrada en el archivo correspondiente (Ref. 5220).

Esto debe ser realizado por el gerente de calidad.

El número debe tener un prefijo de dos letras para indicar la clase de material.

El certificado de conformidad debe ser marcado con un número único y archivado en la Oficina de Calidad .

#### **Rastreabilidad del Producto:**

Cuando los certificados de conformidad son recibidos con los insumos, la información relevante debe ser generada y registrada en el archivo correspondiente (Ref. 5220).

Esto debe ser realizado por el gerente de calidad.

El número debe tener un prefijo de dos letras para indicar la clase de material.

El certificado de conformidad debe ser marcado con un número único y archivado en la Oficina de Calidad .



# Principios para Documentar Procedimientos

## **8. Jerarquización Temática:**

El uso de una jerarquización temática mediante numeraciones en cascada es muy útil, ya que permite ordenar el contenido del Procedimiento y facilita la rápida identificación de cada una de sus partes, tanto para consultarlas como para ubicar los cambios efectuados en ellas.

### **5.1 Rastreabilidad del Producto:**

**5.1.1 Cuando los certificados de conformidad son recibidos con los insumos, la información relevante debe ser generada y registrada en el archivo correspondiente (Ref. 5220).**

**5.1.2 Esto debe ser realizado por el gerente de calidad.**

**5.1.3 El número debe tener un prefijo de dos letras para indicar la clase de material.**

**5.1.4 El certificado de conformidad debe ser marcado con un número único y archivado en la Oficina de Calidad**



# Categorización de los Principios para Documentar Procedimientos

## III. Principios de Estilo:

Estos principios se refieren a los parámetros de redacción del Procedimiento.

### 9. Palabras:

La documentación del Procedimiento debe redactarse desde la **perspectiva del usuario**. Esto implica utilizar palabras que sean familiares para el lector, evitando que éste tenga que buscar definiciones o acudir a diccionarios de antónimos y sinónimos para interpretar el procedimiento.

De igual forma, es recomendable emplear **frases cortas y directas**, fáciles de comprender, teniendo siempre en cuenta que la documentación del Procedimiento busca dotar a todos los involucrados con una herramienta de trabajo útil para la resolución de problemas.



# Categorización de los Principios para Documentar Procedimientos

La elección de las Palabras a utilizar es muy importante.

Optima eficiencia puede ser lograda a través de un análisis de los Procedimientos Operativos estándar en conjunción con discusiones y deliberaciones entre aquellos que administran el actual sistema.

El personal Operativo debe estar consciente de las condiciones deficientes encontradas antes de la implantación.

**Mejor**

Para lograr una optima eficiencia de la Operación es necesario involucrar a todos los interesados en su mejoramiento.



# EL LENGUAJE COMPLEJO

## MUESTRA DE IDEAS SIMPLES CONVERTIDAS EN COMPLEJAS:

- Cuando un lecho acuífero produce alto nivel sonoro, es que conduce un caudal determinado. (CUANDO EL RÍO SUENA, AGUA TRAE).
- No por interrumpir el sueño anticipadamente, se inicia la aurora antes de su referencia horaria. ( NO POR MUCHO MADRUGAR AMANECE MAS TEMPRANO).
- No resulta apropiado adoctrinar un can adulto con maniobras innovadoras. (NO SE PUEDE ENSEÑAR TRUCOS NUEVOS A UN PERRO VIEJO).
- La persona que hurtan habitualmente están convencidas de que la generalidad de sus congéneres son de naturaleza similar. (EL LADRÓN JUZGA POR SU CONDICION).



# EL LENGUAJE COMPLEJO

Algunos ejemplos de frases encontradas en comunicaciones Internas de algunas empresas:

- El valor añadido es la pieza clave de las curvas de beneficios.  
***(Aumentemos las ventas y los beneficios dando más de lo que los clientes piden).***
- Tenemos que dimensionar esta iniciativa de la dirección.  
***(Hagamos un plan ).***
- No impacte los programas de incentivos a empleados.  
***(No juegues con el salario de las personas).***
- El alto mando helicoptera esta visión.  
***(Los jefes miran mas allá de la próxima semana).***



## Practica 3

- Documentar el proceso diagramado en formato establecido
- Identificar las instrucciones necesarias
- Diseñar la instrucción
- Definir la necesidad de registros
- Identificar la información que debe ir en el registro correspondiente





## Recomendaciones.....

### **Evita perderte en los detalles.....**

El fin del proceso es documentar las actividades claves fundamentales para el logro de los resultados,(tareas obligatorias)



**...describe hasta un punto que sea apropiado....**

¿Porque utilizar diez palabras si con una ya es suficiente?



## Vuelve el documento amigable

- ☐ Utiliza frases cortas que empiecen por un verbo.
- ☐ Evita el uso de la forma pasiva. Explica en detalles como se realiza una tarea. (Ej. El trabajo se realizará.... En lugar de .... será realizado)
- ☐ Utiliza espacios vacíos entre párrafos para que sea más fácil la lectura de los textos.



# Administración Visual

Los documentos estándares deben colocarse en los lugares en los que se hace el trabajo tan visual como sea posible.





# Los documentos...

Tanto los procesos como las instrucciones de trabajo deben estar detalladas de tal manera, que si alguien sale, en teoría, la empresa pueda traer otra persona de la calle a hacer el trabajo sin que la calidad se vea afectada.

Es importante utilizar más diagramas de procesos y flujos gráficos que procedimientos escritos.





Piense en los usuarios de la  
información....

❖ Use el sentido común....



Algo que debemos aceptar:

***El mejoramiento continuo  
significa un cambio también  
continuo.***



**Gracias por su atención**