

GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Í N D I C E

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| 2. GESTIÓN DE PROCESOS | 2 |
| 2.1. Qué es un proceso..... | 2 |
| 2.2. Cómo se describe un proceso | 4 |
| 2.3. Cómo se mejora un proceso..... | 8 |
| 3. GESTIÓN POR PROCESOS | 9 |
| 3.1. Qué es un macroproceso | 9 |
| 3.2. Cómo se describe un macroproceso..... | 11 |
| 3.3. Cómo se gestiona por procesos | 12 |
| 4. IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS..... | 14 |
| 4.1. Liderazgo de la dirección..... | 14 |
| 4.2. Participación de los empleados | 14 |
| 4.3. Formación..... | 15 |

1. INTRODUCCIÓN

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total.

Aunque más adelante se definirá con más rigor, se puede decir de forma muy genérica que un proceso es cualquiera de las secuencias repetitivas de actividades que ocurren normalmente en una organización.

Son ejemplos de procesos:

- El proceso que estampa y rosca un tornillo.
- El proceso que ensambla un conjunto concreto de una máquina de transformación eléctrica.
- El proceso que desarrolla una jornada informativa sobre el impacto del Euro.
- El proceso que tramita una licencia de obras menores en un Ayuntamiento.

Los procesos son la “**materia prima**” de la apuesta que las organizaciones hacen cuando deciden gestionarse según principios de Calidad Total.

Una “**Organización Calidad Total**” tiene claro que es a través de los procesos como consigue hacer llegar ese “algo” que genera a aquellos a quienes ha definido como “**Destinatarios**” de lo que hace, (Cliente, siguiente Sección, Asistente a una jornada, Ciudadana/o), y que son por tanto sus procesos los que condicionan la satisfacción de éstos y la probabilidad de que en el futuro sigan contando con la organización.

Una “**Organización Calidad Total**” tiene también claro que la única estrategia que le va a mantener desarrollando su actividad a largo plazo es la que consiga implicar a todo su personal en la mejora continua de esos procesos.

Las organizaciones líderes más destacadas están ya aplicando a sus procesos los conceptos de gestión y mejora que se describen en este documento y por lo tanto experimentando sus ventajas.

2. GESTIÓN DE PROCESOS

2.1. QUÉ ES UN PROCESO

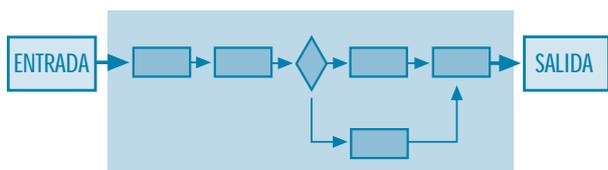
- Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).
 - **Salida:** Tornillo estampado.
 - **Destinatario:** Sección de roscado.
 - **Recurso amortizable:** Máquina estampadora.
 - **Entradas:** Acero.
- El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas.

ENTRADA → PROCESO → SALIDA

- El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo.



- Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.
- Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo. (Ver folleto de Herramientas).



- Son los destinatarios del proceso, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar.
- El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.
- Dos características esenciales de todo proceso son:

1) Variabilidad del proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su

vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas, por ejemplo el % de tornillos estampados fuera de tolerancia, el % de asistentes que se quejan porque la temperatura de la sala no es la adecuada.

La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

Ejemplos:

- Cada vez que se estampa un tornillo, la característica longitud varía ligeramente.
- Cada vez que se ensambla un conjunto concreto de una máquina de transformación eléctrica, el adelanto o retraso en la entrega a la sección de pintado varía ligeramente.

Las personas que realizan el proceso cuentan con una herramienta específica, el Gráfico de Control (Ver cuadernillo de Herramientas) que les permite medir y controlar la variabilidad del proceso.

A continuación se muestra un ejemplo de Gráfico de Control con algunos de sus elementos:



1. Cada punto del gráfico representa una medición de la característica del proceso.
2. En la línea horizontal (línea de abscisas) se representa el número de la medición (observación realizada).
3. En la línea vertical (línea de ordenadas) se representa la escala de medición elegida para la característica que se trata de graficar.

Líneas horizontales que marcan los límites de variabilidad del proceso. En todo proceso hay que trabajar para que los resultados estén dentro de los límites de variabilidad establecidos. Variabilidad fuera de límites supone rechazo de los resultados del proceso.

2) Repetitividad del proceso como clave para su mejora. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo:

- A más repeticiones más experiencia.
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el N° de veces que se repite el proceso.

Ejemplos:

- **Se puede mejorar el proceso de estampar un tornillo para cualquiera de sus características.**

- **Se puede mejorar el proceso de ensamblado de una parte de una máquina de transformación eléctrica para cualquiera de sus características.**
- **Se puede mejorar el proceso de desarrollo de jornadas informativas para cualquiera de sus características.**
- **Se puede mejorar el proceso de tramitación de licencias de obras menores para cualquiera de sus características.**

Al conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas se le llama **GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS**.

2.2. CÓMO SE DESCRIBE UN PROCESO

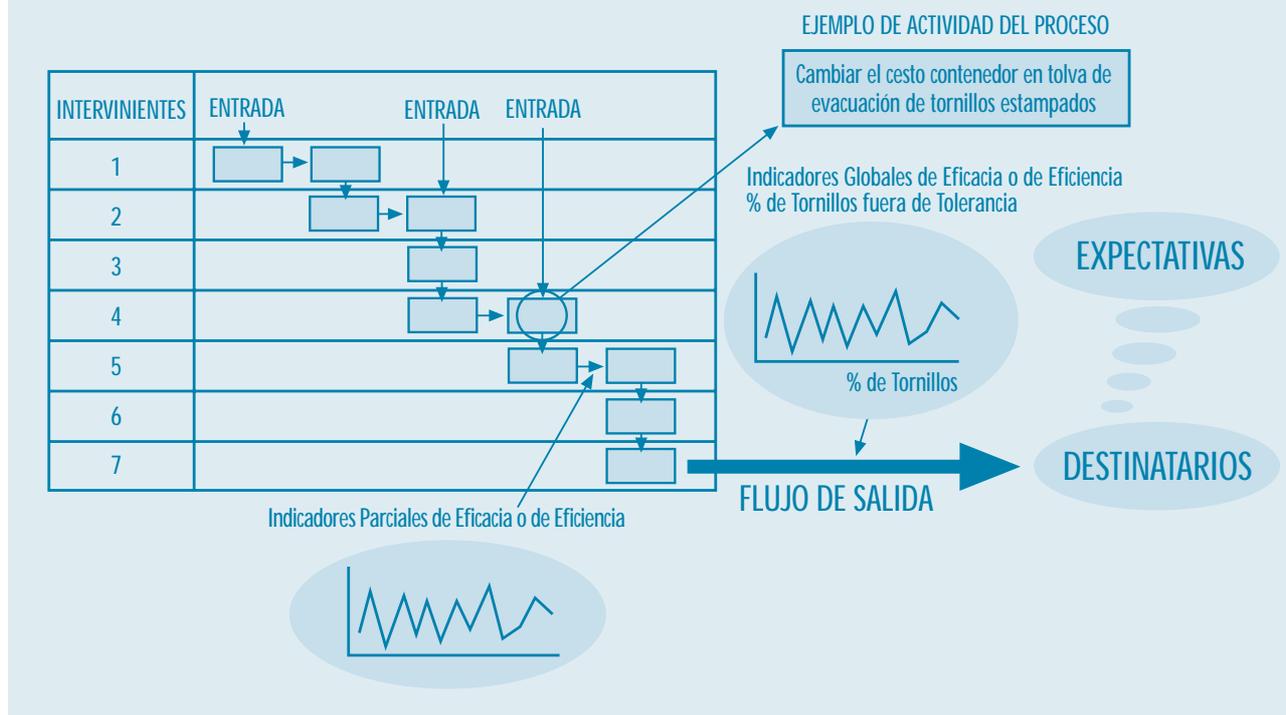
Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente.

Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

1. Salida y flujo de salida del proceso.
2. Destinatarios del flujo de salida.
3. Los intervinientes del proceso.
4. Secuencia de actividades del proceso.
5. Recursos.
6. Indicadores.



REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO



2.2.1. Salida y Flujo de salida

“Salida concreta” es una unidad de resultado producida por el proceso. Es lo que “genera” el proceso.

proceso el resultado se pueden visualizar como un “flujo” constante (similar al agua que sale de un grifo).

Debido al funcionamiento constante y repetitivo del

Ejemplos de salidas y flujos de salida son:

| SALIDA CONCRETA | FLUJO DE SALIDA |
|--|---|
| • Tornillo estampado. | • Flujo de tornillos estampados. 10.000.000 al año. |
| • Conjunto máquina de transformación eléctrica ensamblada. | • Flujo de conjuntos de máquina de transformación eléctrica. 50 al año. |
| • Jornada informativa desarrollada. | • Flujo de jornadas informativas. 5 al año. |
| • Licencia de obras menores. | • Flujo de licencias de obras menores. 250 al año. |

2.2.2. Destinatario del flujo de salida

Es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.

Ejemplos de destinatarios:

- La Sección de roscado.
- La Sección de pintado de la máquina de transformación eléctrica.
- Los asistentes a una jornada.
- El/la solicitante de la licencia de obras menores.

Los destinatarios del proceso tienen un conjunto de expectativas respecto a las salidas (para ellos entradas) que reciben del proceso anterior. Se pueden definir las expectativas como las **creencias (afirmaciones que el destinatario da por ciertas)** relacionadas con cómo debe ser lo que el proceso "le hace llegar".

Ejemplos de expectativas son:

- La Sección de roscado **espera** tornillos estampados dentro de tolerancias.
- La Sección de pintado **espera** recibir la máquina el día en que se la prometieron.
- Los asistentes a la jornada **esperan** que en la sala haya calefacción.
- El/la solicitante de la licencia de obras menores **espera** que la resolución cumpla con la ley.

2.2.3. Los intervinientes.

Son las personas o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.

Ejemplos de intervinientes:

- La Sección de estampado.
- El/la técnico de ensamblaje de la máquina de transformación eléctrica.
- El/la ponente de la jornada.
- El/la técnico del Ayuntamiento que participa en la tramitación de la licencia.

2.2.4. La secuencia de actividades.

Es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que al destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.

Ejemplos de actividades son:

- Cambiar cesto contenedor en tolva de evacuación de tornillos estampados.
- Apretar con destornillador el tornillo "Ref.23" de la máquina de transformación eléctrica.
- Encender el retroproyector, colocar transparencia en retroproyector y explicar concepto o conceptos con voz alta y clara, proponiendo anécdotas y ejemplos explicativos adicionales.
- Atender a la persona que solicita la licencia, e informarle del plazo medio para su tramitación.

2.2.5. Recursos utilizados en el proceso.

Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.

Los recursos pueden clasificarse en dos grupos.



| QUE SE CONSUMEN EN CADA REPETICIÓN | QUE SIRVEN PARA MÁS DE UNA REPETICIÓN |
|--|--|
| “SE GASTAN” | “SE AMORTIZAN” |
| Ejemplos. | Ejemplos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acero de una determinada calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Máquina estampadora. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Componentes eléctricos. | <ul style="list-style-type: none"> • Destornillador. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Documentación repartida a los asistentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado por el técnico del Ayuntamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Texto descriptivo del procedimiento administrativo para tramitar la licencia |

Todo proceso consume o utiliza recursos. Algunos serán recursos clave y requerirán una atención especial y otros tendrán una importancia menor y pueden dejarse más en segundo plano, pero todos son necesarios para que el proceso pueda desarrollarse, tienen que pagarse y forman parte de la cuenta de explotación de la organización.

2.2.6. Indicadores.

Son **mediciones** del funcionamiento de un proceso.

Los indicadores pueden ser de **eficacia**, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

- % de tornillos fuera de tolerancia.
- % de máquinas entregadas con retraso al proceso de pintado.
- Nº de jornadas sin calefacción en el mes de Enero.
- Nº de resoluciones a licencias de obra menores reclamadas y perdidas en “contencioso administrativo”.

Los indicadores pueden ser de **eficiencia**, cuando miden el consumo de recursos del proceso.

- Toneladas de acero/ toneladas de tornillos estampados.(Puede medir el despilfarro).
- Nº de interruptores tipo “...” que se compran por cada 10 interruptores efectivamente incorporados a las máquinas.(Puede medir el despilfarro).
- Juegos de documentación fotocopias divididas entre asistentes a cada reunión.(Puede medir el despilfarro).
- Horas-técnico para tramitar 10 licencias de obras mayores.(Puede medir el despilfarro).

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer, dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso.

Si el % de tornillos estampados fuera de tolerancia es un indicador de eficacia global del proceso, un indicador parcial asociado al mismo puede ser, por ejemplo, el % de tornillos fuera de tolerancia en la segunda fase de estampación.

La utilización simultánea de ambos tipos de indicadores puede ser conveniente, puesto que los indicadores globales dan información del funcionamiento global del proceso, y los parciales dan información del funcionamiento de una parte del proceso además de contribuir a explicar el valor que toman los indicadores globales.

Un indicador es siempre el resultado de un proceso de medición. Esto significa que es necesario recoger datos y por lo tanto emplear tiempo en hacerlo. Los indicadores no llueven del cielo como el maná. Más indicadores significan más tiempo y esfuerzo de recogida. Esto hace necesario elegir cuidadosamente los indicadores (serán más útiles tres indicadores bien elegidos que 10 mal elegidos).

Para hacer ocurrir un proceso existen otro tipo de medidas, que reciben el nombre de especificaciones de proceso. Estas medidas no son indicadores, puesto que no reflejan el funcionamiento del proceso, sino mandatos relativos a la forma de hacer ocurrir el proceso y que por lo tanto son las causantes de ese funcionamiento. La temperatura de la preforma de una pieza a estampar en un proceso de estampación en caliente es una especificación de proceso, y lo que se busca con ella es garantizar que el proceso saldrá como se quiere que salga, por lo que es imperativa para el interviniente.

2.3. CÓMO SE MEJORA UN PROCESO

2.3.1. Hacerlo ocurrir tal y como queremos que ocurra.

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir, hay que:

- Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas.

- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido? ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?.

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”.

2.3.2. Mejorarlo una vez que lo hemos hecho ocurrir.

Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse 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 queremos que ocurra ” un proceso. Estas mejoras, lógicamente, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Por ejemplo, el indicador de % de tornillos fuera de tolerancia estaba en un 15%, se han realizado actividades de mejora y en la actualidad el indicador está en un 4% de tornillos fuera de tolerancia.

La gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

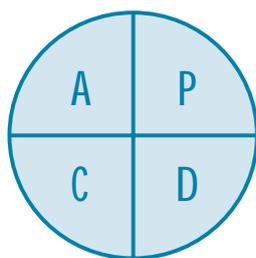
Explicar todas estas técnicas queda fuera de las posibi-



lidades de este texto y el lector puede recurrir a fuentes de información más especializadas.

Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- **Planificar** los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- **Ejecutar** las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- **Comprobar** la efectividad de las actividades de mejora.
- **Actualizar** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.



2.3.3. Tipos de mejora del proceso:

2.3.3.1. Mejoras estructurales.

Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Dentro de esta categoría de mejora entran por ejemplo:

- La redefinición de destinatarios.
- La redefinición de expectativas.

- La redefinición de los resultados generados por el proceso.
- La redefinición de los intervinientes.
- La redefinición de la secuencia de actividades

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras son de tipo creativo o conceptual, como por ejemplo, las Nuevas Herramientas para la Gestión de la Calidad, las Encuestas a Clientes, la Reingeniería, el Análisis del Valor, el QFD y otras.

2.3.3.2. Mejoras en el funcionamiento.

Se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea **más eficaz**. Por ejemplo:

- Mejorar el % de tornillos que están fuera de tolerancia.

Para este tipo de mejoras son útiles las Herramientas Clásicas de resolución de problemas, los Sistemas de Sugerencias, el Diseño de Experimentos y otras basadas en datos.

O bien que sea más eficiente. Por ejemplo:

- Disminuir el despilfarro del componente eléctrico “X”

Para este tipo de mejoras se pueden utilizar también las herramientas descritas para la mejora de la eficacia, complementadas con herramientas sencillas orientadas a la eliminación de despilfarros, como 5S. También este tipo de mejoras se basa en el trabajo con datos.

3. GESTIÓN POR PROCESOS

3.1. QUÉ ES UN MACROPROCESO

La gestión por procesos es la generalización de la gestión de un proceso, y se aplica a una organización en su conjunto.

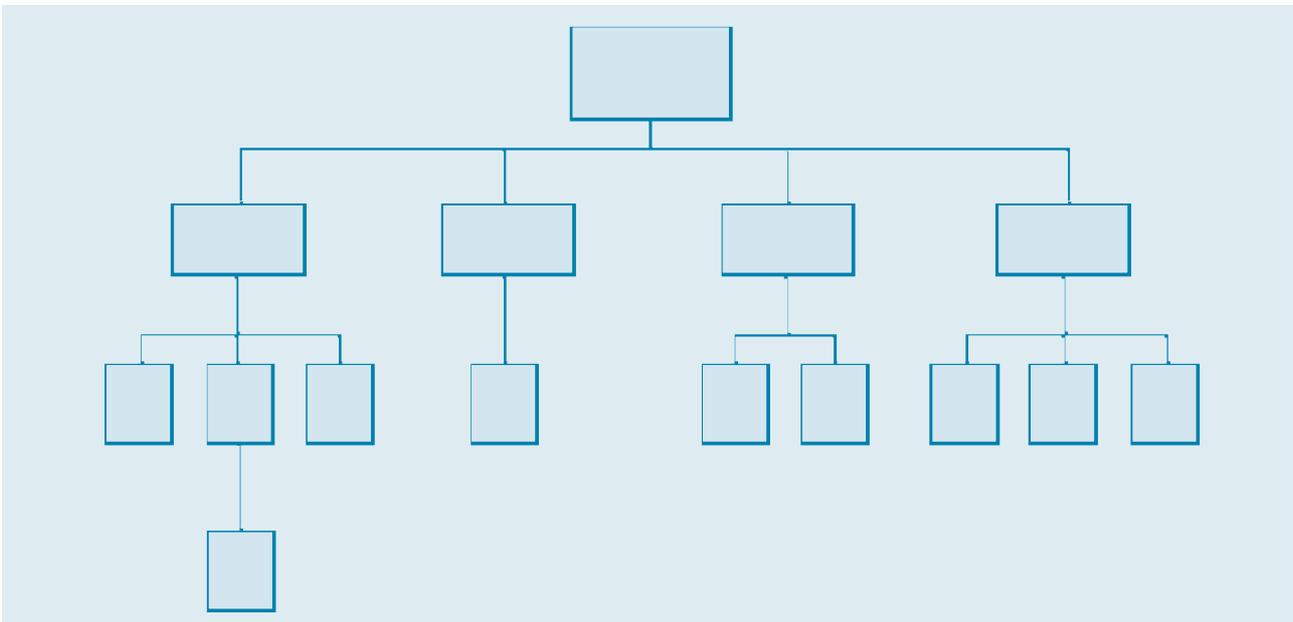
Una organización vista en su conjunto también “procesa”. Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes, y hace llegar unas salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes).

Los clientes vuelven a contar con la organización cuando lo que reciben cubre adecuadamente sus expectativas.

La gestión por procesos de una organización es una concepción "horizontal" de la misma, que se contraponen a la concepción tradicional funcional "vertical".

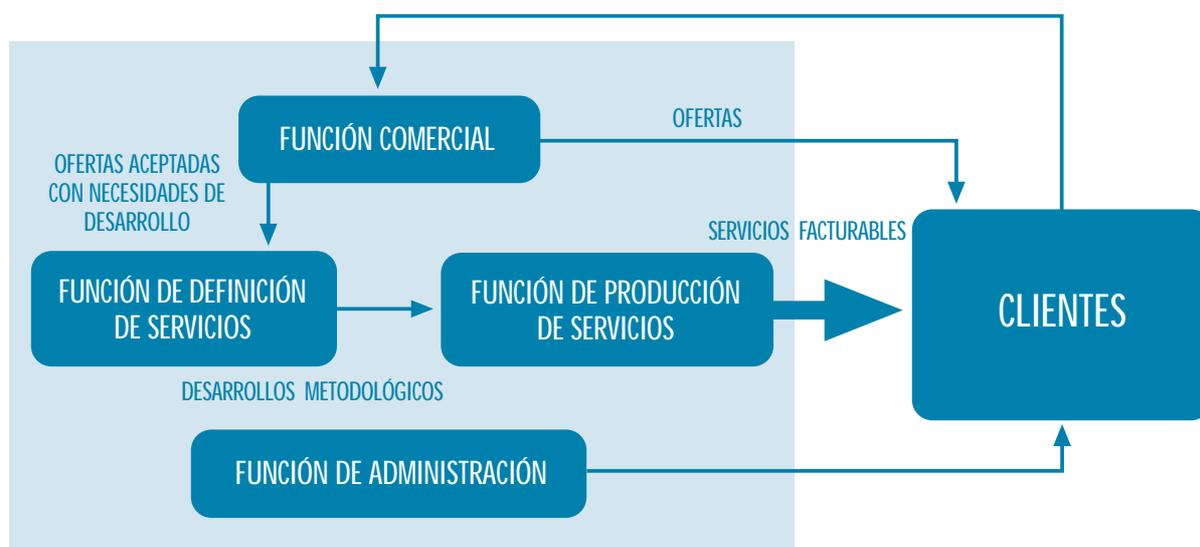
La organización como agregación de funciones ("Organización vertical").

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



La organización como entidad "horizontal"

1. La organización se visualiza como un conjunto de flujos de producto y/o de servicio, que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final que los clientes finales están dispuestos a adquirir. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización.
2. La dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) en las salidas globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final), y es capaz de desglosar estos objetivos totales en objetivos parciales e interrelacionados dentro de
3. Debido a que la dirección busca de antemano coordinar esfuerzos parciales e interrelacionados, es más probable que se alcancen los objetivos globales de la organización.
4. La descripción gráfica de la organización es el macroproceso o red de procesos. En el macroproceso se representan actividades o grupos de actividades que aportan valor al producto/ servicio recibido finalmente por el cliente.



Gestionar una organización “Horizontal” supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del macroproceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al macroproceso.

3.2. CÓMO SE DESCRIBE UN MACROPROCESO

A pesar de que la complejidad de gestionar un macroproceso es mucho mayor que la de gestionar un solo proceso y de que es una tarea que corresponde a la dirección, para comprender su funcionamiento en este texto se pueden simplificar sus elementos estableciendo semejanzas con los elementos ya descritos en el apartado “Cómo se describe un proceso”.

3.2.1. Salida.

Salida concreta es una unidad de producto/servicio generada por la totalidad de la organización. Por ejemplo. Un frigorífico.

3.2.2. Destinatario del flujo de salida.

Son los clientes finales que compran, adquieren, utilizan los productos/servicios finales de la organización.

Por ejemplo. El dueño de un bar

3.2.3. Los procesos.

Son partes de la red de procesos que aportan valor a los productos/servicios globales de la organización. Por ejemplo. El proceso de esmaltado.

3.2.4. Recursos.

Son todos aquellos elementos materiales o de información que la organización consume o necesita utilizar para poder generar los productos/servicios globales de la organización. Por ejemplo. Motores, chapa.

3.2.5. Indicadores.

Los indicadores fundamentales en el macroproceso son los indicadores globales de eficacia (que miden la satisfacción de los clientes finales con el producto/servicio recibido) y de eficiencia (que mide los recursos gastados por la organización durante sus procesos).

Estos indicadores globales se interrelacionan forzosamente con los indicadores concretos para cada proceso. Por ejemplo. Nº de frigoríficos reparados en garantía.

3.3. CÓMO SE GESTIONA POR PROCESOS

Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión.

La dirección gestiona su organización:

1. Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores).
2. Definiendo su red de procesos en general, y más en concreto sus procesos clave y prioritarios.
3. Estableciendo mecanismos de medición (Sistema de indicadores).
4. Estableciendo planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

3.3.1. Desarrollo del concepto de organización (Misión y Visión).

La dirección establece su concepto de cómo funciona la organización (macroproceso de la organización) y sobre éste, gestiona.

Pero, ¿cómo se crea ese concepto de organización que permite luego hacerla funcionar?:

1. Por una parte es importante la realidad actual de la organización misma. ¿Cómo es ahora la organización? ¿Quiénes son los clientes? ¿Por qué nos compran? ¿Quiénes nos hacen la competencia? ¿Quiénes trabajamos en la organización?
2. Por otra parte es importante saber cómo debería ser la organización. La dirección debe mirar hacia el futuro y ser capaz de visualizar una situación deseada para la misma.

La dirección debe definir:

La Misión de la organización.

La definición de Misión está integrada por los siguientes elementos a los que se debe responder:

- Quiénes somos.
- Cuál es la razón de nuestra existencia (i.e.: la Misión en sí).
- Con qué fin.
- Para quién lo hacemos.
- Cómo vamos a lograr esta misión.

Ejemplo de Misión para “Papelera del Norte”: Es una organización que compra pasta de papel, fabrica y vende papel de dos tipos de gramaje a clientes distribuidores e impresores. Su servicio se basa en la calidad, las entregas y un precio competitivo.

La Visión de la organización

Se entiende por Visión el conjunto de afirmaciones que describen el tipo de organización que se desea ser en un futuro y que, por tanto, condiciona la clase de entidad que se ha de ser en la actualidad.

Por ejemplo, “Papelera del Norte” desea ser considerada por sus clientes como:

- Suministradores de papel de la mejor Calidad.
- Realizar entregas en los mejores plazos.
- Ofrecer precios competitivos.

3.3.2. Definición de los procesos clave y prioritarios.

La dirección debe definir cómo funciona la organización según lo que hace en este momento. Aún no se plantea si debería o no ser así.

Cómo dibujar la red de procesos:

- 1- Identificar las grandes funciones en las que emplea la organización su tiempo
- 2- Identificar lo que generan estas funciones cuando emplean su tiempo en hacer lo que tienen que hacer
- 3- Identificar a quién le hacen llegar lo que generan esas funciones (Sea otra función de la organización, sea el cliente final)



4- Dibujar el conjunto de las interrelaciones esenciales (Macroproceso).

Qué son los procesos clave.

Los procesos clave son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización, o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización.

Están relacionados con las declaraciones de Misión y Visión de la organización.

Cómo definir los procesos clave.

Con el Macroproceso a la vista la dirección debe preguntarse:

- ¿Si el proceso de funcionara mal condicionaría gravemente el que alguna expectativa clave de nuestros clientes se viera defraudada?.
- ¿El proceso de..... consume muchos de los recursos que tiene que poner en juego la organización?.

Procesos prioritarios.

Son procesos prioritarios aquellos procesos clave que, o bien está funcionando mal, o bien es necesario mejorar significativamente.

3.3.3. Establecimiento de un sistema de indicadores.

Frente a una gestión cualitativa que se basa en creencias (cómo la dirección cree que es la organización y cómo la dirección cree que debería ser la organización), se contraponen la gestión mediante datos. Un sistema de indicadores proporciona a la dirección datos concretos sobre cómo funciona la organización ahora y le permite fijar objetivos numéricos que pueden ser contrastados en el tiempo.

La dirección deja de hablar de deseos y pasa a gestionar de forma real su organización.

Un sistema de indicadores consta de indicadores de resultados y de indicadores de proceso:

- El Modelo Europeo de la EFQM propone la utilización de los siguientes grupos de indicadores de resultados:
 1. Establecer algunos indicadores de Resultados Empresariales.
 2. Establecer algunos indicadores de Satisfacción de los clientes finales.
 3. Establecer algunos indicadores de Satisfacción del personal de la organización.
 4. Establecer algunos indicadores de Impacto en la Sociedad.
- Indicadores para cada uno de los procesos descritos en la red de procesos. Estos indicadores ya se han descrito en el apartado correspondiente a Gestión de procesos.

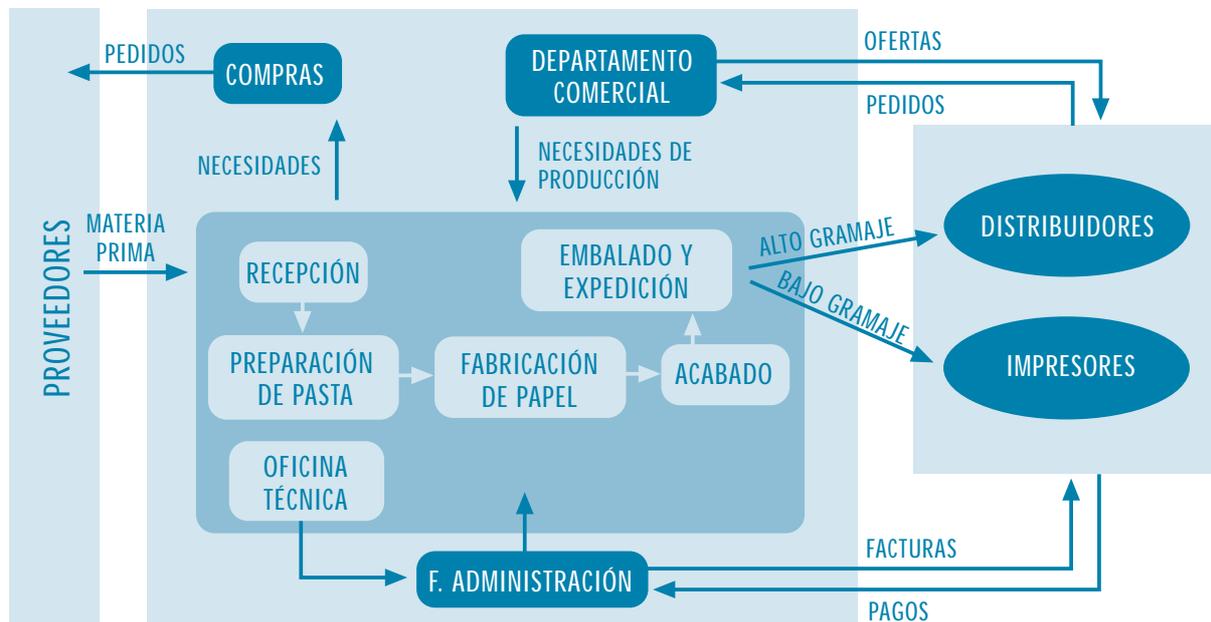
3.3.4. Establecimiento de planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

Los datos proporcionados por el sistema de indicadores permiten conocer la situación actual a la dirección.

En función de esta situación actual y de Misión, Visión y Valores que ha definido, puede establecer objetivos de futuro.

Por ejemplo, un cliente final debe esperar un plazo de tres meses para recibir su producto. La dirección ha marcado como objetivos que dentro de un año tenga que esperar dos meses y que dentro de tres años sólo tenga que esperar tres semanas.

PAPELERA DEL NORTE



4. IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

A continuación la dirección se deberá plantear qué procesos inciden directamente en el indicador “plazo de entrega al cliente final” y marcar objetivos parciales para esos procesos.

Para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la totalidad del grupo humano que la compone deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas:

1. Liderazgo de la dirección.
2. Participación de los empleados.
3. Formación.

4.1. LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN

El equipo directivo se debe implicar directamente en la gestión desde la Calidad Total. (Ver Criterio 1. en el modelo de la EFQM)

Es necesario que el personal de la organización perciba que:

- Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por y de procesos.
- Se involucran en la formación del resto del personal.
 - Conocen y actúan como modelo de los valores de la organización.
- Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora.
- Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos

4.2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La organización dispone, entre otros, de dos mecanismos que le permiten mejorar la participación de sus empleados. (Ver Criterio 3. en el modelo de la EFQM).



- **Crear equipos de gestión de procesos.**

La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Si la dirección realmente cree en la Calidad Total y lidera el proceso de mejora continua en su organización, estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.

Que la dirección trate de trabajar la gestión Calidad Total con equipos de voluntarios y que se reúnen fuera de horas de trabajo, demuestra a los empleados que la estrategia adoptada es poco importante. Si para una organización es por ejemplo importante desarrollar un plan para la exportación al mercado brasileño, lo último que hará es pedir voluntarios para empezar a trabajar sobre este tema los sábados por la mañana

- **Reconocer a sus empleados.**

La dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicar con los empleados y hacerles saber que en la organización se conoce y se aprecia su labor y su esfuerzo, significa aportarles orgullo y autoestima mostrándoles agradecimiento por sus esfuerzos.

El reconocimiento es una poderosa fuerza que aporta a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.

- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Orgullo personal y grupal.

La dirección debe ser capaz de crear los mecanismos necesarios que generen el reconocimiento:

- Premios individuales y de equipos.
- Presentaciones de los trabajos realizados por equipos.
- Reuniones frecuentes entre dirección y equipos.
- Etc.

4.3. FORMACIÓN

El equipo de dirección debe en primer lugar formarse a sí mismo en todos los temas relacionados con la Calidad Total y Gestión por procesos y de procesos para después formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas.

Posteriormente estará en condiciones de participar en la formación o de colaborar con otros equipos de nivel inferior.

En general, tanto los directivos como los empleados que trabajan en equipos de gestión de procesos deben formarse en:

1. Funcionamiento en equipos. (Ver documento de equipos).
2. Gestión de procesos y por procesos.
3. En herramientas y técnicas de mejora. (Ver texto de herramientas).