

**NUEVA  
EDICIÓN**

**Guía básica**

# **Cómo mejorar el desempeño de tu empresa con la gestión basada en procesos**

Aprende las nociones básicas para implantar la gestión por procesos en tu compañía y evaluar su rendimiento.



# Cómo mejorar el desempeño de tu empresa con la **gestión basada en procesos**

- 3** El Business Process Management: la gestión basada en procesos
- 5** ¿Por qué y para qué una gestión basada en procesos?
- 7** Beneficios de la gestión por procesos
- 9** ¿Qué son los indicadores dentro de una gestión basada en procesos?
- 12** Compatibilidad de la gestión basada en procesos con los proyectos internos
- 14** ¿Cómo poner en marcha una gestión basada en procesos?
- 16** Objetivos y enfoque del proyecto de gestión basado en procesos
- 18** Identificar y elaborar el mapa de procesos de la empresa
- 20** El valor añadido y la reingeniería de procesos
- 22** ¿Qué estudiar en cada proceso de gestión?
- 24** Mantenimiento de la gestión por procesos
- 26** Agradecimientos



# El Business Process Management: la gestión basada en procesos

El enfoque basado en procesos, también conocido como BPM, es el tipo de gestión recomendada tanto por las normas ISO 9000 como por el Modelo EFQM de excelencia. Establecer este tipo de gestión implica una mejora importante en todos los entornos de gestión de la organización.

Cualquier compañía tiene marcados unos objetivos que debe cumplir para obtener los beneficios deseados. Para alcanzarlos, las empresas deben gestionar eficientemente sus medios y actividades, además de contar con métodos de gestión que las beneficien y les permitan alcanzar los objetivos que se propongan. Es importante que cualquier organización establezca un sistema de gestión que les sea eficaz y le permita adoptar herramientas y metodologías que les ayuden a conseguir sus metas.



## El enfoque basado en procesos

Los fundamentos de una gestión basada en procesos parten de una visión sistémica de la compañía. Ésta se contempla como un sistema relativamente complejo, basado en una serie de procesos que interfieren y/o interactúan entre otros con la misma finalidad: conseguir los propósitos establecidos por la compañía.

Tanto la [norma ISO 9000](#) como el modelo de excelencia empresarial de la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**, promueven un sistema de **gestión de la empresa basado en los procesos**. Según los principios de calidad de la **norma ISO 9000**, un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.



# El proceso y el procedimiento

En la gestión basada en procesos es fácil confundir el concepto “proceso” con el de “procedimiento”. Los procedimientos son el “cómo” se lleva a cabo una o varias actividades, centrándose en la forma de trabajar o realizar determinadas tareas.

En cambio, el proceso, según la norma internacional ISO 9000 de sistemas de gestión de calidad, se entiende como una serie de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre ellas, las cuales transforman elementos de entrada (necesidades de los clientes) en elementos de salida (necesidades ya gestionadas). Éstos últimos tienen que aportar un valor añadido a los elementos entrantes para considerar el proceso eficiente. Pongamos un ejemplo. Una empresa quiere mejorar el proceso de gestión de los gastos de viaje de sus trabajadores. Esto se consideraría el proceso a mejorar. ¿Cómo lo hará la empresa para mejorar este proceso? Las acciones que se realicen para llevar a cabo esta mejora serán los procedimientos. En este caso, se podría tratar de poner más recursos en administración para disminuir el tiempo de reembolso de los gastos, extender el uso de tarjetas de empresa para facilitar el pago o implantar herramientas de gestión para facilitar el reporte de gastos.

La diferencia entre los dos conceptos no es difícil de apreciar si se entienden los principios básicos del enfoque basado en los procesos:

“La gestión de procesos es una gestión centrada en los procesos de la organización. Éstos están relacionados entre sí, formando un sistema complejo y por lo tanto dan origen a una gestión sistémica de la organización. Esta gestión, define una serie de procesos que transforman entradas en salidas mediante los procedimientos (las acciones que se llevan a cabo en los procesos). El objetivo fundamental es que la salida final de todos los procesos tenga valor sobre la entrada”



# ¿Por qué y para qué una gestión basada en procesos?

Las empresas cada vez tienen que hacer más esfuerzos para adecuarse al escenario en el que se mueven. El mercado sufre cambios constantemente, la competencia cada vez es más agresiva, la globalización de las empresas es un hecho y el cliente cada vez es más exigente. Dentro de este escenario, las organizaciones tienen que buscar el modelo de gestión que más beneficios les aporte y optimice sus actividades.

Aún a día de hoy, muchas organizaciones se rigen por una **Gestión Funcional**. Este tipo de gestión es la más tradicional y se basa en el funcionamiento de la compañía de **forma vertical**, dividiendo la empresa en departamentos y haciendo difícil la interacción de unos con otros, además de la relación con los clientes. Este tipo de gestión carece de efectividad al no lograr de forma eficaz la consecución de los objetivos empresariales, como sería satisfacer las necesidades de los clientes.

En este tipo de gestión, la estructura organizativa se establece mediante un **organigrama**, que permite definir la estructura jerárquica entre los distintos cargos de la organización. Sin embargo, este tipo de estructura es insuficiente ya que no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las relaciones con los clientes, las responsabilidades de la compañía, los resultados, etc. y comporta fallos en distintos ámbitos de la organización, afectando a los objetivos iniciales.

En contraposición y dentro de un escenario empresarial muy variado y marcado por las nuevas tecnologías, se encuentra el **enfoque basado en procesos**, que requiere que la **organización se divida en procesos**. Este tipo de gestión se centra en las actividades de la organización y busca optimizarlas para sacar el máximo rendimiento además de añadir valor a los resultados.



La empresa se considera como un sistema de procesos que se relacionan entre sí y se encuentran conectados, en que la estructura clásica vertical se orienta hacia una estructura horizontal, la cual favorece la participación de varias personas de distintos departamentos dentro de un mismo proceso.

Para la situación actual, donde las nuevas tecnologías y la globalización rigen el panorama empresarial, la gestión basada en procesos es un modelo adecuado y recomendable y conlleva un cambio importante a la hora de gestionar la organización. Con éste método, los problemas que puede tener una organización con sus actividades se fragmentan en problemas más pequeños y, mediante una serie de procesos adaptados a cada dificultad, se busca la solución para obtener los resultados deseados y que aporten un valor añadido a la empresa. Además, su gestión a partir de **indicadores** ayuda a trabajar para las necesidades del cliente y a mejorar la gestión de la compañía.

El uso de indicadores para gestionar los procesos permite a las organizaciones centrar su trabajo sobre “**áreas de resultados**”, es decir, cada actividad que se realice, con su correspondiente proceso, debe obtener unos resultados. Éstos son importantes de analizar para saber si se llega a los objetivos que se marcaron en un principio o si se tiene que mejorar alguno de los procesos.

Desde procesos relacionados directamente con la estrategia de la empresa a otros que afectan de forma más indirecta al cliente, como sería la formación de los empleados para trabajar más eficientemente o mejorar un proceso que a simple vista puede resultar menos importante como sería la gestión de los gastos de viaje de los trabajadores, pueden beneficiar a la empresa y a otros procesos interrelacionados.



# Beneficios de la gestión por procesos

El uso de indicadores para medir los resultados de cualquier estrategia empresarial aporta numerosos beneficios, pero además, la aplicación de métodos de gestión por procesos conlleva otras múltiples ventajas

En líneas generales, con este sistema se mejora la coordinación entre las diferentes áreas, se estrechan las relaciones entre las mismas y se agilizan los procesos. En definitiva, aumenta la eficiencia empresarial.

A continuación enumeramos las principales ventajas de la gestión basada en procesos:

**Visión global:** la gestión por procesos ayuda a tener una visión de la organización más clara.

**Flexibilidad:** las empresas que utilizan métodos de gestión por procesos se adaptan a los cambios con mayor facilidad que las jerarquizadas en estructuras verticales.

**Responsabilidad:** los responsables de cada proceso conocen cuáles son sus funciones y saben qué es lo que deben hacer para conseguir los objetivos de la organización.

**Eliminación de los procesos improductivos:** al gestionar la actividad empresarial por procesos, seremos capaces de detectar y eliminar las tareas que no aportan valor a la compañía y centrar nuestros esfuerzos en los que generan mayor valor añadido.

**Interrelación:** los procesos son transversales en estructuras empresariales horizontales favorecen la interrelación de los empleados de los distintos departamentos.

**Objetivos comunes:** al favorecer la colaboración entre los distintos departamentos, la gestión por procesos ayuda a establecer objetivos y beneficios comunes para toda la empresa.

**Optimización:** al optimizar el uso de recursos, se reducen los costes operativos y costes de gestión.

**Medición:** se deben realizar mediciones y análisis de resultados en función de los indicadores que establezcamos. De esta manera lograremos la mejora continua.



**Satisfacción del cliente:** al aumentar la eficiencia de los procesos conseguiremos que los clientes queden satisfechos y, en consecuencia, tendremos más probabilidades de fidelizarlos.

**Homogeneización:** se establecen estándares de trabajo para toda la compañía.

**Identificación de nuevas oportunidades de negocio:** al tener una visión más clara de toda la organización, podemos identificar oportunidades que habían pasado desapercibidas hasta el momento.





# ¿Qué son los indicadores dentro de una gestión basada en procesos?

Los indicadores, también conocidos como Indicadores Clave de Desempeño (KPI), son un concepto fundamental en la gestión basada en procesos. Son una medida cuantificable, ya que permiten medir a las empresas el rendimiento de los procesos, indicando el valor añadido que se haya conseguido sobre la entrada y analizar si los objetivos iniciales se han cumplido.

La gestión de indicadores está presente en toda gestión basada en procesos. Cualquier proceso es una transformación de una entrada en una salida que tenga un valor añadido sobre ella. Esta definición hace imprescindible la existencia de **indicadores clave de desempeño** (KPI), ya que son los encargados de medir dicho valor añadido. Estos indicadores siempre van asociados a un objetivo ya que hacen referencia a lo que se desea conseguir.

Así, se entiende que son **herramientas que permiten a las empresas:**

- | **Evaluar los resultados** de los procesos frente a unos objetivos marcados.
- | **Permitir progresar a la empresa** así como mejorar sus procesos e **identificar oportunidades de mejora**.
- | Ayudar a **optimizar** sus costes operativos.
- | Permitir **marcar los objetivos acordes con los resultados** que se obtienen.



Los indicadores permiten medir si se está llegando a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, con las medidas tomadas así como los objetivos internos de gestión y el cumplimiento de los propósitos marcados en la estrategia empresarial.

Los KPIs se organizan en un **cuadro de mando** donde se recogen los más importantes, en base a los objetivos de la empresa, y se esquematizan de un modo claro. Es importante escoger los indicadores correctos y que no sean incompletos ya que los resultados se podrían ver afectados o no se alcanzarían los objetivos.

Existe una gran variedad de indicadores clave en las empresas. Para realizar una separación se pueden dividir en diferentes categorías, las cuales se proponen a continuación:

| **De eficacia:** miden los resultados del proceso y se pueden comparar con otros datos de la empresa.

| **De eficiencia:** miden la eficiencia según el coste y/o los recursos que se usan para el proceso.

| **De productividad:** miden los niveles de productividad del proceso.

| **De calidad:** miden los niveles de calidad del proceso, ayudando a identificar posibles problemas del servicio, producto, etc.

| **De satisfacción del cliente:** miden, según el punto de vista del cliente, la calidad del proceso.

| **De evaluación:** miden el rendimiento que se obtiene de una actividad o proceso. Están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

| **De gestión:** relacionados con la administración de un proceso.

| **De cumplimiento:** miden si se han conseguido los objetivos iniciales que se habían marcado en relación al proceso.

| **De dimensionamiento:** miden los posibles problemas de sobre o infra dimensionamiento de un proceso.

# KPI en el proceso de gestión de los gastos de viaje

Uno de los procesos que necesitan renovar muchas organizaciones y que pasa más desapercibido es el de **mejorar la gestión de los gastos de viaje**, que aún a día de hoy sigue siendo un proceso ineficiente en muchas compañías. Para mejorar este proceso se deben conocer y marcar los **indicadores** adecuados para este caso.

La entrada del proceso en este caso sería la información de los gastos de viaje para ser tratada y la salida sería la información ya tratada para ser usada en la gestión de la empresa. Mejorar este proceso da una serie de **valores añadidos a la organización**: seguir el mismo patrón o esquema en toda la organización para reportar los gastos, consecución de información homogénea para su tratamiento contable, obtención de la información en formato digital, beneficios económicos y incremento de la productividad en la organización. En definitiva mejorar la gestión de los gastos.

Los **indicadores de rendimiento** serían varios. Se debe tener en cuenta que para ser **KPI** tienen que ser **cuantificables**. Los indicadores para este caso serían los siguientes: ahorro de los costes, reducción del tiempo del trabajador, ahorro en costes materiales, ahorro en costes del almacenamiento de los justificantes, disminución del fraude en la compañía, conocer los gastos segmentados por departamentos, reducción de costes.

Una vez marcados los indicadores, se da paso a buscar **soluciones** que solventen el problema y avancen en la consecución de los objetivos.





# Compatibilidad de la gestión basada en procesos con los proyectos internos

Es importante conocer que la gestión basada por procesos se puede constituir a la vez por varios subprocesos y compatibilizar con otros proyectos de gestión internos, que abarcan diferentes ámbitos y departamentos de la organización. La coordinación en este caso es esencial para enlazarlos entre ellos.

Una organización que se gestiona por procesos puede convivir con una gran variedad de proyectos de gestión internos que lleva a cabo la misma organización. Estos proyectos internos pueden estar relacionados con varios departamentos e influir en los procesos de gestión de la organización.

Este tipo de proyectos ayudan a la organización a mejorar en diferentes campos. Lo ideal sería poder introducir estos programas internos dentro del sistema general de gestión por procesos para poder administrarlos sin ningún problema, pero muchas compañías prefieren diferenciarlos y gestionarlos por separado.

## Los proyectos internos vs. los procesos de gestión

Es necesario diferenciar entre el concepto de **proceso** y el de **proyecto**: proceso es toda transformación de una entrada en una salida con valor añadido sobre aquella. Un proyecto es una secuencia de actividades a realizar para conseguir un fin. Con esta definición podemos considerar un proyecto como un proceso pero, dado que posiblemente no tendrá continuidad, es mejor considerarlo un proyecto con un principio y un final temporal. La diferencia entre los procesos de gestión de una organización y los proyectos internos es importante. Por definición, los procesos buscan satisfacer unos objetivos marcados por la empresa en relación a las necesidades de sus clientes aunque pueden afectar también a los procesos internos de la compañía. En cambio, los proyectos internos sería la forma en que planificamos hacer realidad las actividades de aquel proceso.

# Ejemplo práctico: relacionar un proceso con un proyecto interno

Muchas de las empresas que basan su gestión en procesos buscan compatibilizar sus proyectos internos con los procesos que forman la organización. Por ejemplo, una compañía decide poner en marcha un proyecto interno de gestión medioambiental para conseguir el certificado [ISO 14000](#), que sirve para reconocer aquellas compañías que establecen eficientemente un sistema de gestión medioambiental acuerdo con la norma ISO 14000, reduciendo el impacto en el medio ambiente y manteniendo la rentabilidad de la compañía.

Al mismo tiempo, dentro de la gestión basada por procesos, la misma organización decide **mejorar la gestión de los gastos de viaje mediante una herramienta de automatización del proceso**. Además de mejorar este proceso, con la mejora de la gestión de los gastos de viaje se consigue participar en el proyecto interno de gestión medioambiental, ya que automatizando la gestión de los gastos de viaje se reduce el consumo de papel gracias a la digitalización de los justificantes de pago. De esta forma se enlaza uno de los procesos con un proyecto interno de la organización.



# ¿Cómo poner en marcha una gestión basada en procesos?

Antes de aplicar una gestión basada en procesos se deben marcar unas pautas previas para garantizar su correcta implantación. Conocer la estrategia de la empresa, identificar los procesos que la forman así como conocer el organigrama de la compañía son factores clave a la hora de poner en marcha este tipo de gestión.

Antes de poner en marcha una gestión basada por procesos se deben tener en cuenta diversos factores y analizarlos. El primero de ellos es conocer mediante qué tipo de organigrama se estructura la empresa. Mayoritariamente las empresas cuentan con una organización funcional, donde la compañía se divide en áreas. La estructura funcional busca obtener mayores resultados sin tener en cuenta los objetivos colectivos de la empresa, fomentando el individualismo y el trabajo por separado entre departamentos.

Es conveniente cambiar el **organigrama** de la compañía a uno que fomente trabajar mediante procesos. No obstante, en muchas ocasiones las compañías son reacias a cambiar su sistema de organización y siguen con el método de organización funcional haciendo retoques mínimos para adaptar ambas partes. Mezclar el método de organización funcional con la gestión por procesos no suele ofrecer resultados satisfactorios.

Una vez se marque la estructura que seguirá la compañía cuando se adopte el modelo de gestión por procesos, el siguiente punto que se debe conocer a fondo es la **estrategia** que sigue la organización. Es importante conocer la estrategia y tenerla en cuenta en todo momento para seguir con los objetivos, formas de trabajar y pautas que se marcan en la misma a la hora de adaptar una forma de gestión basada en procesos. Si una organización no tiene definida su política y/o estrategia, la implantación de este tipo de gestión no será eficiente.

Una vez finalizado el paso anterior, se puede empezar a implantar la gestión por procesos.





# Adaptar la empresa a la gestión por procesos

Una vez se ha adaptado el organigrama y la estrategia de la empresa a un enfoque basado por procesos, se tiene que empezar a adaptar toda la organización entera. Para implantar un proyecto de gestión por procesos se tienen que seguir unos pasos:

## 1 Marcar los objetivos iniciales que se quieren conseguir con este tipo de gestión

Es importante marcar los objetivos iniciales así como identificar los recursos que se necesitan para alcanzar dichos objetivos.

## 2 Identificar y describir cada uno de los procesos

En este paso se deben identificar y describir todos los procesos en los que se ha dividido la organización así como sus respectivos indicadores. En este punto se elabora el **mapa de procesos**.

## 3 Seguir y medir los procesos para saber si cumplen sus objetivos

Una vez se conocen todos los procesos y su funcionamiento, se deben seguir y medir los procesos para saber si cumplen con los objetivos que se marcó la compañía.

## 4 Analizar los resultados y mejorar los procesos cuando se necesite

Cuando se hayan obtenido los resultados de funcionamiento de los procesos, se deben analizar para saber si el proceso, o los procesos, aportan un valor a la organización o se tiene que cambiar o mejorar.



# Objetivos y enfoque del proyecto de gestión basado en procesos

Una vez se han realizado los pasos previos para poner en marcha la implantación de la gestión por procesos, se empieza a organizar quién llevará a cabo el proyecto, los objetivos que se quieren conseguir así como la elección de los procesos en cuales se dividirá la compañía. El primer paso a seguir para establecer este tipo de gestión es marcar los objetivos y el enfoque del proyecto.

La dirección de la compañía ha tomado la decisión de establecer una gestión por procesos. ¿Y ahora qué? El primer paso a seguir es el de nombrar la persona que liderará el proyecto de implementación de este modelo y del equipo que la ayudará. Se necesita una organización rigurosa en todo el proyecto para que se establezca de forma coherente y eficiente. Una vez nombrados los responsables, se marcará el calendario para implantar la gestión. A partir de aquí empieza el proyecto en sí, es decir, empieza la división de la organización en procesos.

El equipo debe realizar un estudio exhaustivo para saber identificar los procesos adecuados que deben aparecer en la estructura de procesos del sistema según las actividades de la empresa. Cada compañía, hasta las que son similares entre ellas, pueden llegar a establecer una estructura diferente de procesos.

Una vez identificados y seleccionados los procesos, se deben definir y estructurar de forma que se pueda ver su relación entre ellos. La forma más representativa de ver las relaciones de los procesos entre ellos es a través del **mapa de procesos**, que se define como la representación gráfica de los procesos que forman el sistema de gestión.

Los procesos se suelen agrupar en grandes bloques y a partir de aquí derivar en bloques más pequeños, según la relación que existe entre ellos y los criterios de la compañía.



# División en procesos de la compañía

Primeramente, se recomienda la clasificación previa de la organización en tres grandes bloques de procesos:

**Procesos estratégicos:** relacionados con la estrategia de la empresa, las responsabilidades de la dirección y el futuro de la organización.

**Procesos operativos o clave:** relacionados directamente con la producción del producto y/o los servicios que ofrece la compañía e identifican claramente a la organización. Los procesos relacionados con los gastos de viaje se encontrarían en este bloque.

**Procesos de soporte:** son los que hacen falta para que los procesos operativos funcionen. Suelen estar relacionados con la gestión de los recursos y procesos de seguimiento y medición. No son fundamentales dentro de la propia organización.

A partir de aquí, se empiezan a identificar todos los procesos que irían incluidos en cada bloque.





# Identificar y elaborar el mapa de procesos de la empresa

Para establecer una gestión basada por procesos en la organización se tiene que identificar todos los procesos que se incluirían en cada uno de los tres grandes bloques definidos anteriormente. A partir de aquí, se elabora el mapa de procesos que ayudará a identificar las interrelaciones de cada uno de ellos.

A partir de la división en 3 grandes grupos de los procesos de la organización (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte) se identifican los procesos más “pequeños” que formarían cada gran grupo. La mejor forma para entenderlo es mediante un ejemplo:

*Una empresa distribuidora de bebidas refrescantes decide gestionar su empresa mediante procesos. Para ello tiene que identificar todos los procesos en los cuales se dividirá la compañía para una gestión eficiente. A continuación, algunos ejemplos de los procesos que se encontrarían dentro de cada gran bloque:*

## Estratégicos

Planificación  
estratégica

Gestión de  
las alianzas

Políticas  
empresariales

Políticas  
financieras

## Operativos

Gestión de  
las compras

Recepción y control  
del producto

Gestión de  
los pedidos

Gestión de los  
gastos de viaje de  
los trabajadores

## Soporte

Informática

Formación  
del personal

Mantenimiento de  
las instalaciones

Reputación  
empresarial

# Mapa de procesos

Una vez todos los procesos de la compañía son conocidos, el siguiente paso es elaborar el mapa de procesos. Éste podría considerarse como una “gran telaraña” de procesos unidos entre sí, representados gráficamente.

Se podría definir como mapa de procesos a **un esquema o diagrama que presenta una visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman así como sus principales relaciones**. Para elaborarlo se deben conocer todas las conexiones además de las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados.



Los mapas de procesos no son iguales en todos los casos, ya que cada compañía lo adapta a su estructura. Deben de ser claros y concisos en cuanto a la información que refleja para cumplir con su finalidad. Todos los procesos deben constar en el mapa y deben de estar unidos a los procesos con los que se interrelacionan, si los hay. No es necesario que se expliquen en detalle todos los procesos pero sí que consten los grupos de actividades que engloban.

# El valor añadido y la reingeniería de procesos

Adoptar un modelo de gestión por procesos permite llevar a cabo mejoras continuas en todos los ámbitos del proceso. Analizar los resultados gracias a los indicadores clave de desempeño permiten conocer a la organización si un procesos se debe mejorar o cambiar radicalmente. Es necesario que se escojan los procesos que se tienen que mejorar de forma minuciosa y que se gestionen con las herramientas adecuadas para que aporten un valor añadido a la empresa.

Las organizaciones adoptan una gestión por procesos para mejorar la calidad de sus actividades y gestionarse de forma más eficiente. Un proceso transforma una entrada en una salida, que aporta un valor añadido a la entrada y satisface las necesidades del cliente. Pero, ¿qué pasa cuando un proceso no aporta un valor añadido sobre la entrada? ¿Puede suceder que un proceso que en principio se creía beneficioso para la organización, no aporte ningún valor? La respuesta es sí. No todos los procesos que se establecen dan beneficios a la compañía o resultan eficientes.

Cuando se detecta un proceso que no resulta beneficioso para la organización o necesita una mejora se lleva a cabo lo que se denomina una **reingeniería del proceso**.

## Reingeniería del proceso: mejorar el resultado

La reingeniería del proceso, o Business Process Reengineering (BPR), es la revisión, mejora y/o cambio de un proceso, o varios, para mejorar su rendimiento, que de beneficios a la compañía y que aporte un valor añadido sobre la entrada a la vez que cumple con sus objetivos. Cuando un proceso no funciona como debería, es necesaria una modificación del proceso o incluso eliminarlo si no aporta ningún valor a la organización. Para analizar si un proceso es eficiente o no, se tienen que conocer los procesos que forman la organización en profundidad así como analizar los procesos de entrada que afecten al mismo y los procesos de salida que se vean afectados.

Para llevar a cabo una reingeniería del proceso efectiva se deben implantar técnicas de mejora para solucionar o cambiar las deficiencias del proceso, garantizando una correcta función de la organización así como la obtención de beneficios.



Para entender mejor la reingeniería de un proceso nada mejor que aplicarlo a un **caso práctico**.

Por ejemplo, una empresa tiene su propio proceso de gestión de los gastos de viaje. Pero gracias a los indicadores clave descubren que este proceso es ineficiente y no se obtiene el rendimiento esperado. Analizados los resultados, se decide poner en práctica un reingeniería del proceso, ya que se quiere cambiar de forma radical. A partir de aquí, se buscarán soluciones para mejorar este procesos, como por ejemplo alguna [herramienta que automatice el proceso](#), ya que sigue muy basado en el papel y la introducción manual de datos.



# ¿Qué estudiar en cada proceso de gestión?

Las organizaciones, según la gestión basada en procesos, se divide en tres grandes bloques de procesos: los estratégicos, los operativos y los de soporte. Así mismo, estos tres bloques están formados por varios procesos individuales que deben aportar unos beneficios a la empresa y satisfacer al cliente. Cada proceso de gestión tiene que analizarse desde su entrada hasta su salida para conocer sus características y saber si funciona eficientemente para la empresa.

Para analizar cada proceso de gestión y saber gestionarlo eficientemente, se deben conocer los siguientes criterios del mismo:

- | Entrada. ¿Qué entra en el proceso?
- | Salida ¿Qué sale?
- | El valor añadido que ofrece este proceso para la empresa y para el cliente en relación a la entrada ¿Qué valor añadido tiene la salida sobre la entrada?
- | Definir el objetivo del proceso ¿Por qué y para qué?
- | El propietario, o responsable, del proceso
- | Equipo que participa en el proceso
- | Actividades que se realizan en este proceso
- | Recursos que necesita el proceso
- | Indicadores del proceso

Conocer estos criterios de cada uno de los procesos que forman la organización ayuda a conocer el funcionamiento de la misma así como si estos mismos consiguen los objetivos de la empresa o si se necesita una mejora de los procesos.

Un ejemplo de análisis de un proceso sería la automatización de la gestión de los gastos de viaje:

**Entrada:** información de los gastos del viaje; el justificante.

**Salida:** : información de los gastos tratada para ser utilizada en la hoja de gastos, para nóminas, contabilidad, etc.

**Valor añadido:** automatización del procedimiento, reducción de costes, misma forma de reporte y gestión de los gastos en toda la organización, obtención de información homogénea para su tratamiento contable, información digitalizada.

**Objetivo:** mejorar la gestión de los gastos de viaje de los trabajadores vigente; reducir el tiempo que el trabajador invierte en elaborar la hoja de gastos y también lo hace con el supervisor, que no tiene que revisar uno por uno todos los gastos; reducción de costes.

**Responsable:** controller de los gastos o administrativo/a.

**Equipo:** trabajadores viajeros, departamento comercial, departamento financiero, administración, recursos humanos.

**Actividades:** todos los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso: reportar los gastos, supervisarlos por parte del controller y reembolso de los mismos.

**Recursos:** cambios tecnológicos en los sistemas, formación del personal para implantar la nueva forma de reportar los gastos así como supervisarlos.

**Indicadores del proceso:** ahorro de costes, mejora de la productividad del empleado, ahorro en costes materiales, ahorro en costes del almacenamiento de los justificantes, disminución del fraude en la compañía, incremento de la información que se tiene relacionada con los gastos, entre otros.



# Mantenimiento de la gestión por procesos

Una gestión basada en procesos se considera un tipo de gestión ideal para una organización. Todos los procesos que forman la compañía deben estar en constante análisis para mejorarlos, si lo necesitan, ya que, en cualquier momento, un proceso que ha resultado eficiente puede volverse lo contrario.

Medir es un concepto imprescindible dentro de la gestión por procesos, ya que sirve para evaluar la eficiencia de cada proceso y ayuda a obtener resultados fiables de su actividad. Gracias a los indicadores clave de desempeño se puede conocer si un proceso funciona como debe o se necesita aplicar una mejora en el mismo.

El mantenimiento y control de cada proceso, o del conjunto de procesos, debe ir a cargo del responsable del mismo y es él quién toma las decisiones relacionadas con **mejorarlo** o **eliminarlo** así como **analizar su efectividad** y **medir su rendimiento**. Todos estos criterios relacionados con el control de resultados de los procesos son conocidos como **variables de control** y es una parte determinante de la gestión basada por procesos.

Así, **los procesos de una empresa son fáciles de analizar**: mediante los indicadores se mide el rendimiento del proceso y si se alcanzan los objetivos. A partir de aquí se analizan y toman decisiones sobre las **variables de control** según si los resultados son positivos o negativos. Una vez se conocen los resultados y se llevan a cabo las modificaciones o mejoras en el proceso, se esperan cambios en el comportamiento del proceso y a la vez cambios en los indicadores establecidos. Esto se conoce como **bucle de control**.

El bucle de control sólo resulta eficiente si las variables de control que se han modificado consiguen alterar el procesos en sí, y a la vez sus indicadores, es decir, si existe una relación de causa-efecto entre las variables de control y los indicadores.



Una vez se hayan llevado a cabo los análisis de los procesos y obtenido sus resultados, éstos se deben comunicar a todos los implicados en el proceso, a los directivos de la organización y a los trabajadores. Los cambios que haya habido en la estructura del proceso así como mejoras también son importantes de comunicar.

Dentro del mantenimiento de los procesos, es recomendable que las organizaciones realicen una auditoría de los procesos, relacionándolos con sus indicadores para medir sus resultados.

Las auditorías de procesos ayudan a las organizaciones a detectar qué procesos resultan eficientes, eficaces, económicos y oportunos y si se adaptan a la estrategia de la empresa así como su organización.

En este tipo de auditorías se estudian tanto los procesos internos (visión, misión, objetivos y estrategias) de la organización como los externos (mercado, competencia, clientes, cambios tecnológicos) y se analizan desde su entrada a su salida, estudiando si aporta un valor añadido sobre la entrada y satisfacen las necesidades del cliente.

Este estudio servirá para renovar el mapa de procesos anterior así como para conocer todos los cambios que han habido, en un período de tiempo limitado, en los procesos.



# Agradecimientos

Para la realización de los ebooks de Captio, contamos con la opinión y la ayuda de expertos de primer orden.

Para el presente, hemos contado con la colaboración de Paco Corma, director general de QPT Consultores y Doctor en Ciencias Químicas por la Universidad Jaume I de Castelló. Corma ha desarrollado su actividad profesional en empresas industriales como directivo de I+D y desde 1994, ejerce como consultor en el campo de la innovación, el management y la gestión del conocimiento.



**Paco Corma**

*Director en QPT Consultores, especializado en Gestión de la Innovación, el management y la gestión del conocimiento.*







Gestión de viajes  
y gastos de empresa

## Captio te ofrece la mejor información sobre el mundo del business travel.

En Captio nos encanta el mundo de los viajes de negocios, por eso deseamos contribuir a su avance difundiendo los mejores recursos formativos y herramientas.

Captio es una solución integral para automatizar  
la gestión de los gastos de viajes de empresa.

Transforma la forma de reclamar, revisar y gestionar los gastos en un proceso:

- Eficiente y sin tareas manuales
- Controlado, sin errores ni fraude
- Sin papeles
- Integrado con el resto de sistemas



Vídeo



Pruébalo



Aprovecha  
tus recursos



Gana visibilidad  
en tus gastos



Un paso más allá  
de la digitalización



Fácil de usar





[www.captio.net](http://www.captio.net)

