

➤ Documento técnico Revisiones ISO

¿Cuál es la diferencia entre un enfoque de procesos y procedimientos?

El cambio se acerca

Procesos vs procedimientos: ¿Qué significa?

El concepto de gestión por procesos se introdujo por primera vez en la serie ISO 9001 de la norma internacional en la versión del año 2000.

Si bien los expertos del comité de normas lo reconocieron como un componente clave en un sistema de gestión eficaz, su introducción causó muchos problemas en las organizaciones. Incluso ahora, en muchas organizaciones que teniendo certificados que confirman que cumplen con los requisitos de la norma, su enfoque basado en procesos a menudo puede ser descrito como "inmaduro".

ISO no es la única en reconocer la importancia de la gestión por procesos. También existe en el seno de los esquemas del Modelo EFQM de Excelencia y del Premio Baldrige y en el núcleo de las iniciativas Six Sigma, en la reducción de la variación del proceso. La gestión por procesos es igualmente aplicable en las organizaciones de servicios y fabricación.

Se puede afirmar que el logro de los objetivos de la organización se ve afectado de manera fundamental por el desempeño de sus empleados y sus procesos, y que las organizaciones exitosas gestionan de manera eficaz ambos.

Para comenzar a explicar el enfoque, sería útil dar un paso atrás y reflexionar sobre la diferencia entre las políticas, los procesos y los procedimientos, que son a menudo, fuente de confusión.

Políticas

Éstas son las directrices que impulsan la organización, sus procesos y procedimientos. Pueden estar respaldadas o influenciadas por las normas o reglamentaciones definidas.

Los **Procesos** son una visión de alto nivel de las actividades de la organización. Las tareas clave dentro del proceso general son identificadas. Las descripciones del proceso por lo general, se refieren a varios procesos individuales o en conjunto y su interrelación con la organización. ISO define el proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en elementos de salida. De esta manera, cada proceso tendrá elementos de entrada y elementos de salida claramente identificados, y en función de si éstos son internos o externos, también habrá un cliente o grupo de clientes.

Los **Procedimientos** son los pasos detallados que describen cómo se llevará a cabo una fase del proceso.

Comprensión del enfoque basado en procesos

Este documento proporciona orientación para la comprensión de los conceptos, intención y la aplicación del "enfoque basado en procesos". La orientación también se puede utilizar para aplicar el enfoque basado en procesos a cualquier sistema de gestión independientemente del tipo o tamaño de la organización. Esto incluye, pero no se limita a los sistemas de gestión de:

- Medioambiente (Familia ISO 14000)
- Seguridad y Salud Laboral
- Riesgos del Negocio
- Responsabilidad Social

El enfoque basado en procesos es una excelente manera de organizar y gestionar las actividades de trabajo para crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

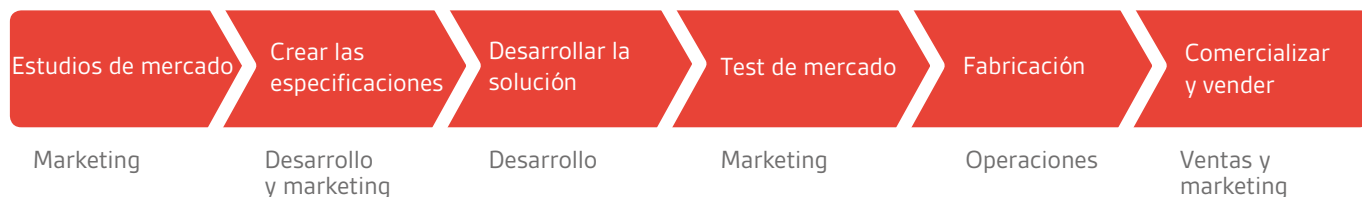
Las organizaciones se estructuran a menudo como una jerarquía de unidades funcionales y generalmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad de los resultados previstos dividida entre las unidades funcionales.

El cliente final no siempre es visible para todos los involucrados. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces entre funciones o equipos que a las metas a corto plazo de las unidades. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia los objetivos principales de la organización.

A continuación se muestra un proceso genérico utilizado en muchas organizaciones para lanzar un nuevo producto al mercado. Por lo general, involucra varias funciones y equipos, todos los que son fundamentales para lograr un proceso eficaz.

El nuevo lanzamiento de producto exitoso requiere que cada uno de los departamentos operen en colaboración con una visión común de lo que es el éxito. La realidad es que las metas y prioridades de los departamentos individuales a menudo tienen prioridad. Es por ello que gestionando el proceso y dándole autonomía puede alcanzar el enfoque necesario para hacer que el proceso sea exitoso.

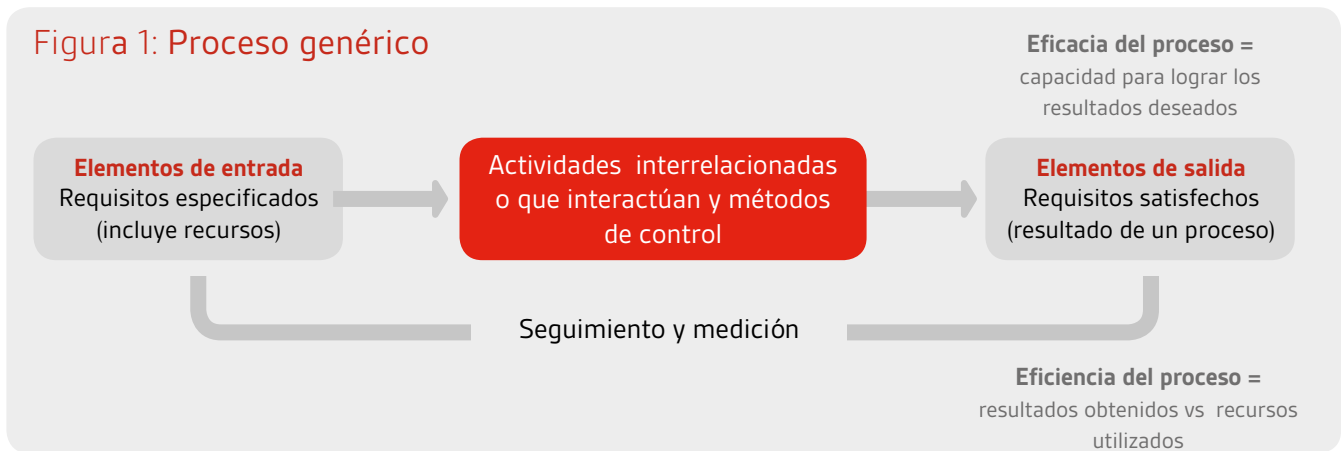
Proceso genérico: Lanzamiento de un nuevo producto al mercado



Procesos vs procedimientos: ¿Qué significa?

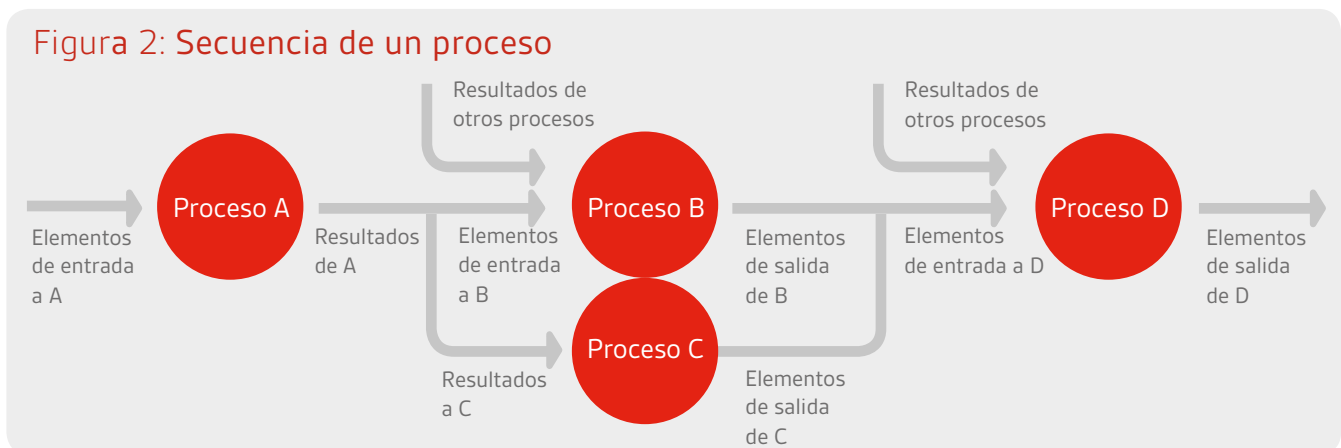
Dado que un "proceso" es un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida", es importante tener en cuenta que estas actividades requieren la asignación de recursos, tales como

personas y materiales. En el siguiente ejemplo, el elemento de entrada es una necesidad del cliente, mientras que el elemento de salida es un nuevo producto o servicio. La Figura 1 muestra un proceso genérico.



Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tales como equipos, materiales o componentes) o intangibles (como la energía o la información). Los elementos de salida también pueden ser no intencionados, como los residuos o la contaminación.

A menudo, los resultados de un proceso pueden ser los elementos de entrada a otros procesos y están interrelacionados dentro de la red o sistema global.



Debería utilizarse un sistema para recopilar datos que proporcionen información sobre el rendimiento del proceso, que a su vez debe ser analizado para determinar si es necesario tomar acciones correctivas o de mejora.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos, el alcance y la complejidad de la organización, y deberían ser diseñados para agregar valor a la organización.

Tipos de procesos

Las organizaciones deben definir el número y tipo de procesos necesarios para cumplir con sus objetivos de negocio. Aunque éstos serán específicos para cada organización, no obstante es posible identificar procesos típicos, tales como:

Procesos para la gestión de una organización. Incluyen los procesos relativos a la planificación estratégica, el establecimiento de políticas, el establecimiento de objetivos, provisión de

comunicación, así como el aseguramiento de la disponibilidad de recursos para el resto de objetivos de calidad de la organización, los resultados deseados y para las revisiones por la dirección.

Procesos para la gestión de los recursos. Incluyen todos los procesos que son necesarios para proporcionar los recursos necesarios para los objetivos de calidad y los resultados deseados de la organización.

Procesos operativos. Incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados de la organización.

Procesos de medición, análisis y mejora. Incluyen los procesos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

➤ Análisis del enfoque basado en procesos en las normas revisadas

A lo largo de los años, ISO ha desarrollado una serie de normas de sistemas de gestión de cuestiones tales como la calidad, el medio ambiente, la seguridad de la información, así como la continuidad del negocio y la gestión de la información.

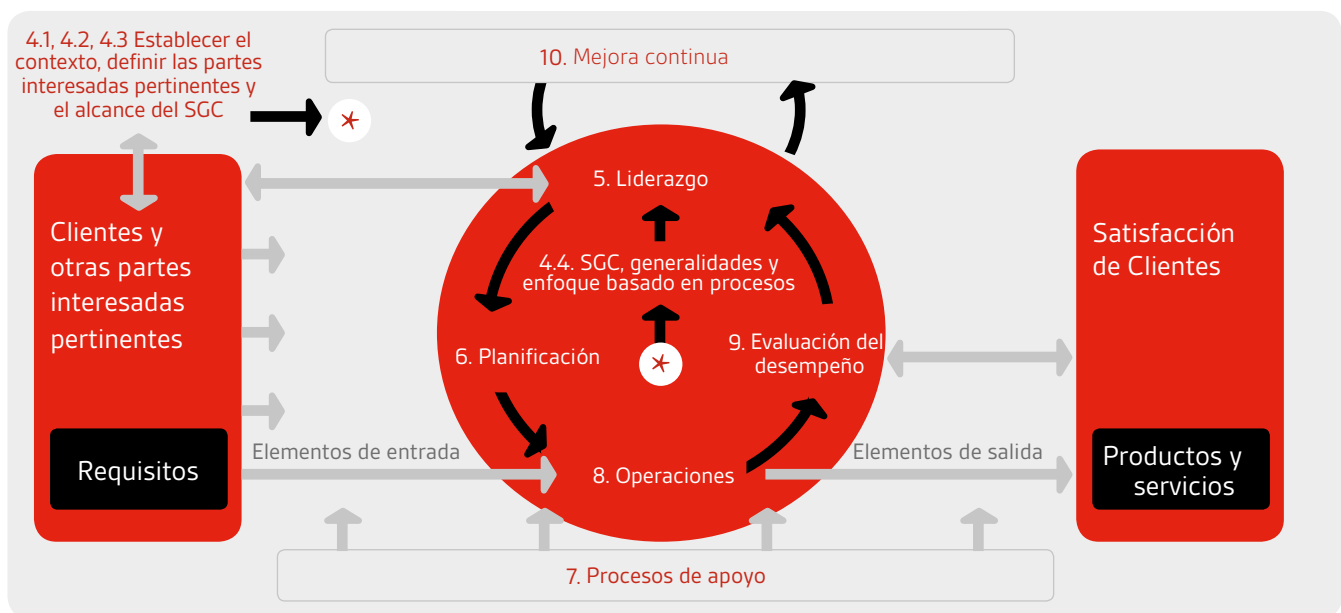
Estos sistemas de gestión tienen estructuras muy diferentes, a pesar de compartir ciertos rasgos comunes, que pueden hacer que la fase de implantación sea difícil y compleja. Para hacer frente a este desafío, ISO ha analizado la manera de crear una estructura, texto, términos y definiciones comunes idénticas para las futuras normas de sistemas de gestión. El marco que desarrollaron se denomina Anexo SL, y con su nueva estructura de alto nivel (como se establece en la tabla de la derecha), aportará coherencia entre las normas de sistemas de gestión futuras y revisadas:

Cláusula 1	Alcance
Cláusula 2	Referencias normativas
Cláusula 3	Términos y definiciones
Cláusula 4	Contexto de la organización
Cláusula 5	Liderazgo
Cláusula 6	Planificación
Cláusula 7	Soporte
Cláusula 8	Operación
Cláusula 9	Evaluación del desempeño
Cláusula 10	Mejora

El borrador de la Norma Internacional ISO 9001 contiene un modelo útil de las cláusulas del Anexo SL — todas organizadas como un sistema basado en procesos.

La adopción del nuevo marco no debería ser un reto para las organizaciones que han adoptado la filosofía del sistema de gestión, pero podría ser un problema para aquellas que tienen la certificación para "colgar el certificado en la pared". Al aumentar la referencia al contexto "organizacional", los futuros sistemas de gestión deben estar vinculados a la dirección estratégica de la empresa. Esto quiere decir que una organización tiene que alinear todos sus procesos de manera eficaz.

Figura 3: Cláusulas en el Anexo SL



➤ ¿Cómo afectará a las organizaciones?

En primer lugar, vamos a analizar algunas de las cláusulas o referencias específicas a proceso que aparecen en el Anexo SL.

4.4 Sistema de gestión de XXX

(Xxx permitiendo que cada departamento, medio ambiente, calidad, etc. introduzca su propia descripción)

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de XXX, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Esto se ve ampliado en el borrador ISO 9001:2015 mediante la adición de requisitos tales como:

- Determinar los elementos de entrada requeridos y los elementos de salida esperados de **cada proceso**
- Determinar la secuencia e interacción de **estos procesos**
- Determinar los riesgos y oportunidades asociados a **estos procesos**
- Determinar los criterios, métodos y las mediciones necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos

- Asegurar la disponibilidad de los recursos
- Asignar las responsabilidades y autoridades para procesos particulares o **grupos de procesos**
- Realizar el seguimiento, análisis y revisión de **estos procesos**
- Implementar las acciones adecuadas para conseguir los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. Y asegurar que los nuevos procesos o los **procesos revisados** de manera continua logran los resultados previstos

➤ ¿Cómo afectará a las organizaciones?

5.1 Liderazgo y compromiso

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de XXX mediante lo siguiente:

- Asegurando que se establezcan la política de XXX y los objetivos XXX y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización
- Asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de XXX en los **procesos de negocio de la organización**

8.1 Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos y para implementar las acciones determinadas en el apartado 6.1 mediante lo siguiente:

- Estableciendo criterios para los procesos
- **Implementando el control de los procesos** de acuerdo con los criterios
- Manteniendo información documentada en la medida necesaria para tener la confianza en que los **procesos** se han llevado a cabo según lo planificado

La organización también debe asegurarse que los **procesos contratados externamente** estén controlados.

Aunque una buena parte de estos requisitos son iguales en la versión de 2008 de la norma ISO 9001, existen cambios notables.

Ahora todas las organizaciones están obligadas a determinar los riesgos asociados a cada proceso. Esta cláusula sustituye a la acción preventiva que en sí misma originó muchas controversias. Aunque las técnicas existentes sigan siendo pertinentes, ahora la organización tiene que demostrar que ha determinado los riesgos asociados a todos los procesos incluidos en el alcance del sistema de gestión.

Existe ahora el requisito de establecer medidas en cada proceso de forma que se determine su eficacia. Aunque esto podría limitarse simplemente a medidas sobre los resultados del proceso, los sistemas eficaces también establecerán medidas para los elementos de entrada, en los procesos en sí mismos, así como los elementos de salida y medidas de la satisfacción del cliente (todos los procesos, incluso los internos, tienen un cliente para el elemento de salida).

Se requiere que la alta dirección establezca responsabilidades y autoridades para los procesos, es decir, el propietario del proceso debe estar claro. Esto puede causar problemas culturales donde los procesos de negocio definidos traspasan límites funcionales y departamentales.

La dirección debe demostrar que realiza seguimiento sobre el impacto de cualquier cambio que se produzca en el proceso.

Y en el apartado 7.2, se requiere el establecimiento de competencias para quienes participan en cada proceso

Cómo es un sistema basado en procesos

Generalmente, un sistema basado en procesos consiste en una definición, sobre el papel, del modelo de proceso de negocio de alto nivel.

Los procedimientos y/o instrucciones de trabajo se utilizan para definir cómo se llevan a cabo ciertas tareas en cada etapa del proceso (véase el siguiente ejemplo).

Para ayudar a documentar y gestionar los sistemas que siguen este enfoque, existen muchos productos de software disponibles y quizá desee conocer el software Entropy de BSI.



➤ Beneficios del enfoque basado en procesos

ISO (i)* resume los beneficios del enfoque basado en procesos como:

- Integración y alineación los procesos para permitir el logro de los resultados deseados
 - Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos
 - Proporciona confianza a los clientes y a otras partes interesadas, respecto del desempeño coherente de la organización
 - Transparencia de las operaciones dentro de la organización
 - Menos costes y creación de tiempos de ciclo más cortos, a través de uso eficaz de los recursos
 - Mejores resultados, coherentes y predecibles
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
 - Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades

Además, para aquellos que están considerando el desarrollo de un sistema integrado efectivo, un modelo de procesos de la organización es a menudo la base de este. Este modelo generalmente se apoya en un conjunto de procedimientos y medidas integradas y asegura que cuando se revise el desempeño o el cambio, se tome una visión integral del negocio y los riesgos se reducen.

*(i) Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

➤ Próximos pasos

El siguiente cronograma indica cuando las normas básicas de sistemas de gestión serán publicadas en el formato anexo SL:

- **ISO 14001:2015**
Revisada la Norma Internacional se espera que sea publicada en julio de 2015
- **ISO 9001:2015**
Revisada la Norma Internacional se espera que sea publicada en septiembre de 2015
- **ISO 45001**
Nueva Norma Internacional de Seguridad y Salud se espera que sea publicada en el cuarto trimestre de 2016

ISO 27001:2013 de Seguridad de la Información ya ha sido revisada y publicada utilizando este formato.

Después de la publicación oficial de las normas, cada una dispondrá de un periodo de transición. Por ejemplo, para ISO 9001, habrá un periodo de transición de 3 años para las organizaciones certificadas. Sin embargo, la planificación temprana es recomendable por lo que:

- Por favor hable de la transición con su auditor de BSI en la próxima auditoría
- Obtenga una copia del borrador de la norma internacional en <http://shop.bsigroup.com>

- Esté pendiente y asista a seminarios y cursos de formación sobre la revisión o introducción
- Revise su actual enfoque basado en procesos con el contenido del borrador e identifique las carencias
- Cree un plan de implementación y seguimiento de los avances
- Compruebe periódicamente la web de BSI dedicada a las últimas noticias y recursos en www.bsigroup.es

Visita nuestra web
para descubrir las últimas novedades
www.bsigroup.es