



Muchas personas a menudo confunden estos tres términos: **Proceso de Negocio**, **Procedimiento** e **Instrucción de trabajo**. De hecho, la mayoría de las personas escribe instrucciones de trabajo y las llama procedimientos, y define un procedimiento como un proceso. Mi objetivo en este documento es proporcionar las diferencias entre los tres términos para ayudar a comprender cuándo usar cada término en la Gestión de la Calidad de su Negocio.

La norma ISO 9001:2015 (Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario) define el concepto de **Proceso de Negocio** como: "**Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados**". Se puede matizar algo más diciendo que un proceso es una secuencia de actividades con un orden de realización en el tiempo, que convierte unas entradas dadas en una salida (resultado, un producto). **Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.**

Los Procesos de Negocio se modelan en el estándar Business Process Model and Notation (BPMN) reflejando el inicio del proceso, las responsabilidades de las actividades, los flujos

de secuencia con todos los caminos posibles (para recoger todas las excepciones mediante puntos de decisión), las actividades a realizar, los roles que ejecutan cada actividad, los eventos que se producen en el proceso y la finalización (uno o varios eventos de fin) del proceso.

No se debe confundir procedimiento con proceso. Según la definición que proporciona la norma ISO 9001:2015, un **Procedimiento** es: “**la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso**”. Es decir, cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede, se tiene un procedimiento. **El procedimiento es de obligado cumplimiento** y es necesario para desarrollar cualquier Sistema de Gestión de Calidad. **Se debe tener en cuenta que no todos los procesos necesitan contar con un procedimiento, y que un mismo proceso puede tener asociado uno o varios procedimientos.**

Un procedimiento vendrá determinado por la necesidad de detallar la forma específica de hacer las actividades por temas legales, cumplimiento normativo o de políticas de empresa. Los procedimientos se utilizan para aquellas actividades en las que se encadenan varias operaciones e intervienen distintas personas o departamentos de la empresa (por ejemplo, Procedimiento de presentación de los Modelos Fiscales en Hacienda, Procedimiento de Compras, Procedimiento de Evaluación de Proveedores, Procedimiento de Automatización de Facturas, Procedimiento para Trabajos de Riesgo, Procedimiento de Entrada de Terceros al edificio ...).

En cuanto a las **Instrucciones de Trabajo** son documentos que describen de manera clara y precisa la manera correcta de realizar determinadas tareas que pueden generar inconvenientes o daños de no realizarse de la manera establecida. Es decir, **describen, dictan o estipulan los pasos que se deben seguir para realizar correctamente alguna actividad o trabajo específico**. Por ejemplo, Documento del Área de Compras que

describe la Documentación Acreditativa del Gasto a presentar por el Empleado en su Nota de Gastos y los pasos a proceder para presentar sus gastos mensuales; esta instrucción de trabajo estaría vinculada a la Actividad de "Presentar Nota de Gastos".

Las instrucciones de trabajo están sobre todo enfocadas a explicar cómo se va a realizar una actividad concreta, y son de obligado cumplimiento. Las instrucciones de trabajo se utilizan para describir una operación concreta, normalmente asociada a un puesto de trabajo. Si existe la salvedad de que no sean de obligado cumplimiento, estaríamos hablando de una **Guía de Trabajo**.

Principales Diferencias entre Proceso, Procedimiento e Instrucción de Trabajo

PROCESO	PROCEDIMIENTO	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO
Flujo de secuencias de actividades que transforman elementos de entrada en resultados	Forma específica de llevar a cabo un proceso	Describen los pasos correctos para realizar una tarea específica.
Qué hacemos Quién las hace Dónde tiene lugar Cuándo sucede	Cómo se debe realizar el trabajo y por qué	Cómo lograr una tarea específica dentro de un proceso con instrucciones muy detalladas
Orquestación del Trabajo	Método obligatorio	Guía de pasos obligatorios
Puede responder a 0, 1 o más procedimientos	Puede constar de 0, 1 o más instrucciones de trabajo	Foco en las instrucciones de 1 tarea
Transversal por Unidades Funcionales	Transversal por Unidades Funcionales o una Unidad	Solo una Unidad Funcional
Participa más de un rol	Participa 1 o más de un rol	Solo 1 Rol

Diferencias entre Procesos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo

Encapsula las actividades	Explica cómo se debe hacer sin todos los detalles de cómo se hace	Todo el detalle de todos los pasos a seguir en una actividad
Proporciona el modelo de flujo de trabajo en BPMN a alto nivel	Documento con tanto narrativa como imágenes, generalmente en forma de casos de uso y diagramas de flujo de trabajo	Documento con el máximo detalle que explica paso a paso las instrucciones que se deben realizar en una actividad.

DIFERENCIAS EN CUANTO A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

BPM ayuda a ejecutar los procesos de negocio para conseguir conformidad con el Sistema de Gestión de la Calidad de forma que la organización conserve toda la información documentada (registros obligatorios) para las auditorías de calidad ISO.

Un procedimiento suele describirse en un documento Word, pero podría incluir el diagrama completo en BPMN que explique a alto nivel las diferentes actividades a realizar. La norma ISO 9001 requiere procedimientos documentados para planificación, operación y control efectivos de los procesos dentro del sistema de gestión de calidad de una empresa, que incluirá la información documentada necesaria para apoyar el funcionamiento de los **procesos**.

Las instrucciones de trabajo son opcionales para un sistema basado en ISO 9001, pero generalmente se incluyen para operaciones consistentes. Las instrucciones están escritas para dar instrucciones en una secuencia de trabajo lógica.

PROCESO	PROCEDIMIENTO	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO
Asegura la conservación de toda la información documentada (registros obligatorios) y trazabilidad para las auditorías de calidad ISO	Información documentada necesaria (requerida por ISO 9001) para para planificación, operación y control efectivos de los procesos	Las instrucciones son opcionales para un sistema basado en ISO 9001, pero generalmente se incluyen para operaciones consistentes
Asegura que el Sistema de gestión de calidad (QMS) se ejecute de manera correcta y consistente para poder funcionar de acuerdo con las políticas y regulaciones requeridas	Asegura que el Sistema de gestión de calidad (QMS) se defina correctamente para conformidad de las políticas y normativas requeridas	Garantiza operaciones consistentes realizadas por una persona en una tarea conforme a las políticas y normativas requeridas

CONCLUSIÓN

Los *Proceso de Negocio BPMN* se apoyarán si es necesario de *Procedimientos* para el obligatorio cumplimiento legislativo o normativo o de políticas de empresa. Y se apoyará de *Instrucciones de trabajo* para documentar los pasos obligatorios a seguir en aquellas actividades que lo requieran.

Por: [Pedro Robledo](#), experto en BPM y transformación digital