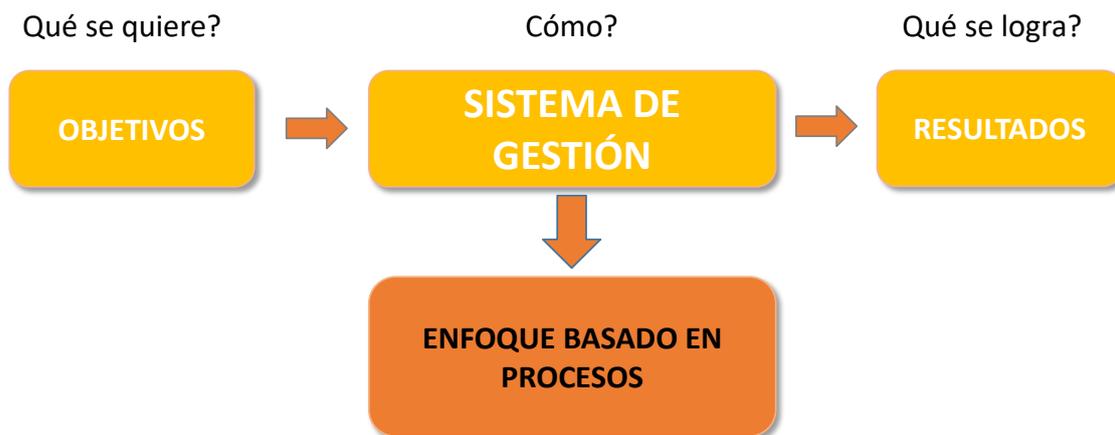


GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos, **es un principio básico** planteado por los principales modelos de gestión como son la ISO 9001, el modelo EFQM de excelencia o el modelo de calidad de Malcolm Baldrige.

Este principio tiene como finalidad establecer un método que facilite a las organizaciones **lograr los resultados necesarios para alcanzar los objetivos definidos.**



Ahora bien, a pesar de ser un requisito que exigen los principales modelos de gestión desde hace largo tiempo y que la mayoría de las organizaciones reconocen su importancia, son pocos los casos que pueden observarse donde realmente se gestione por procesos.

Las preguntas que cabe hacernos son:

- Entendemos realmente que significa la Gestión por Procesos?
- Cuáles son las claves para una implementación exitosa?

Comencemos por responder el primer interrogante. Toda organización necesita orientar sus esfuerzos para lograr resultados. Los resultados que se alcanzan son consecuencia de la forma en que se gestionan los recursos y las actividades.

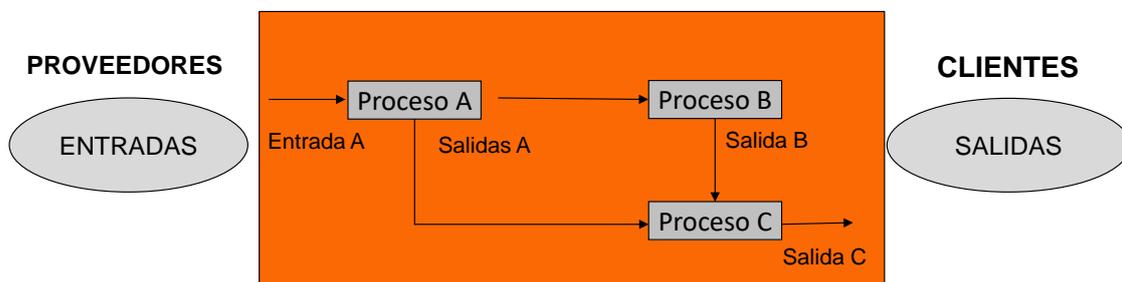
En toda organización se realiza una gran cantidad de actividades que son ejecutadas por personas pertenecientes a diferentes áreas. Cada una de estas áreas, se especializa en diferentes tareas y en general se enfocan en mejorar la forma en que hacen cada una de ellas sin tener en mente lo que sucede en el resto de las áreas y cómo afecta a esto a los resultados globales.

La Gestión por Procesos propone que, no sólo veamos la organización como un conjunto de áreas especializadas en diferentes actividades, sino **que identifiquemos también cómo las diferentes áreas se relacionan a través de una secuencia de actividades que son necesarias para lograr los resultados previstos.**

Estas secuencias de actividades que dadas las entradas o insumos iniciales se transforman en salidas o resultados diferentes son lo que denominamos Procesos. En toda organización existen diferentes procesos, estén o no identificados como tales.

Cuando no están identificados, lo que sucede es que surgen de manera espontánea, son las formas habituales en que se ejecutan las tareas, con mayor o menor coordinación, haciendo un uso más eficiente de recursos o generando desperdicios que impactan siempre en los resultados.

En la medida que identifiquemos los procesos del negocio y sus interrelaciones, podemos entender cómo se producen los resultados y a partir de allí ajustar lo necesario para mejorar su desempeño.



El desempeño de cada proceso impacta en la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, debemos como primera medida tener claros cuáles son estos objetivos.

Implementar la gestión por procesos, requiere como paso previo que la organización haya **definido con claridad su Visión, Misión y Objetivos estratégicos**, en otras palabras que tenga total claridad de lo que quiere lograr.

Cada proceso debe alinearse a estos objetivos estratégicos. Esto implica definir el resultado esperado de cada proceso, para asegurar que aporte al logro de los objetivos estratégicos.

Veamos un ejemplo. Un proceso de compras tiene la finalidad de “asegurar la disponibilidad de materiales y servicios que cumplan con los requisitos de calidad, oportunidad y precio”. Este objetivo es genérico y podría aplicarse a cualquier organización.

Si ahora pensamos en una organización particular, como podría ser una empresa que fabrica autopartes y funciona con líneas continuas de producción, o una empresa que fabrica relojes suizos de alto valor, los resultados esperados que deben lograr sus procesos de compras serán iguales?

Probablemente no. Para la empresa de autopartes seguramente será importante asegurar que no existan rupturas de stock por retrasos en la provisión, en cambio para la que fabrica relojes quizás sea prioritario un bajo nivel de rechazos por incumplimiento en requisitos de calidad. Estos resultados esperados diferentes llevan a la necesidad de planificar procesos que van a poner atención en los momentos o

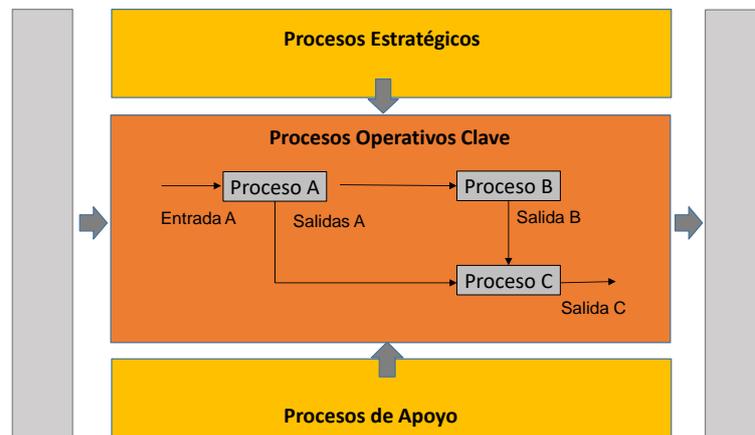
recursos que faciliten cumplirlos. Por ejemplo aplicando un control, utilizando alguna herramienta de medición o requiriendo alguna competencia particular de quienes participan.

Los procesos de compras en cada una de estas organizaciones, que tienen resultados esperados diferentes deberán planificarse con actividades, métodos, recursos, controles y mediciones adecuados a lo que necesitan lograr.

En definitiva, la gestión por procesos no es un fin en sí mismo, es una herramienta que ayuda hacer posible alcanzar la visión del negocio.



El Mapa de interacción de procesos o Diagrama de procesos es donde se identifican los procesos de negocio y sus interrelaciones. En general suele estar dividido en tres niveles, los procesos estratégicos, los procesos operativos principales y los procesos de apoyo.



Es recomendable comenzar a trabajar sobre los **procesos operativos clave**, dado que son los que más impacto tienen en los resultados estratégicos, estableciendo un orden y prioridades. Para detectar los procesos claves es necesario visualizar las relaciones de causa-efecto entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales.

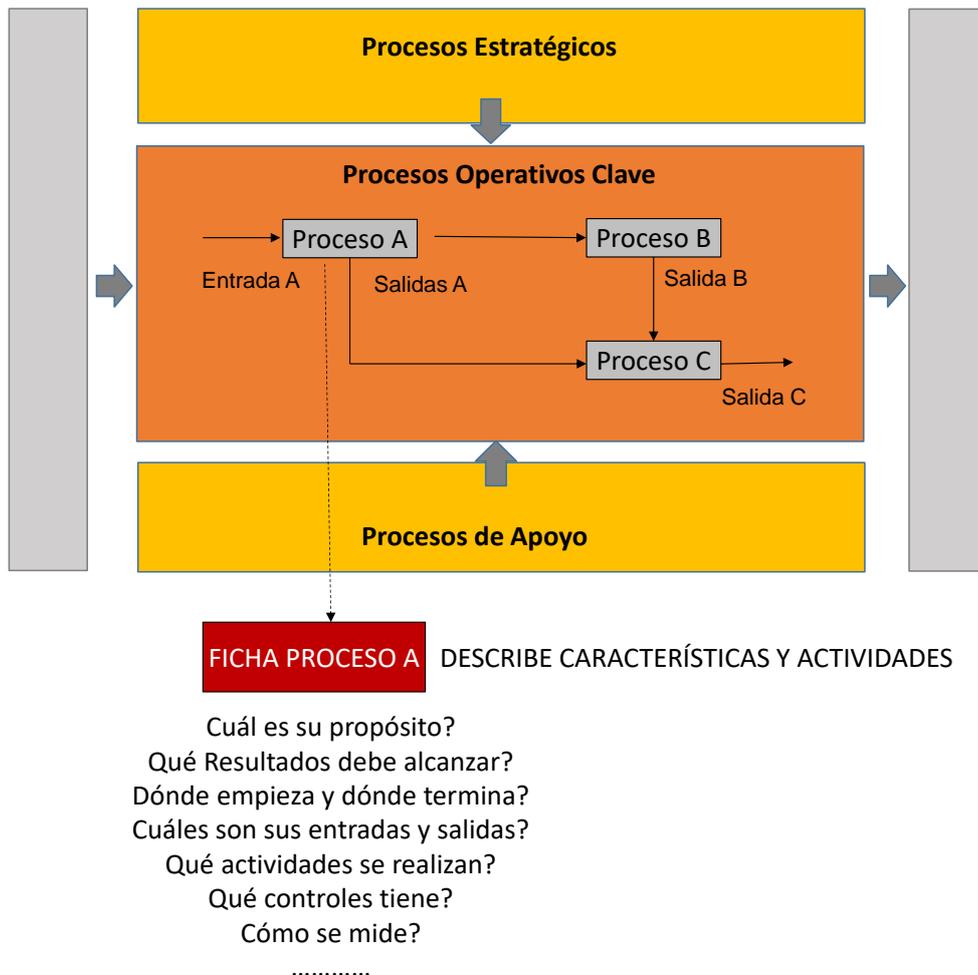
Cada proceso clave debe tener establecidos los resultados que deben alcanzar para aportar al logro de los Objetivos Estratégicos. A partir de allí, el siguiente paso es planificar la forma en que debe llevarse adelante para asegurar su eficacia.

Es bueno comenzar con un proceso que funcione como piloto y después reproducir el trabajo ya con más dominio del tema.

La mejor forma de iniciar la revisión de un proceso es convocar un **equipo interdisciplinario, en el cual puedan participar personas de diferentes áreas que están afectadas al proceso, lideradas por el Responsable de proceso.**

Antes de iniciar la actividad, todas las personas que estén convocadas deben estar capacitadas y comprender los aspectos principales de la gestión por procesos.

Existen diversas formas de **documentar un proceso**. Una de ellas es utilizar una Ficha de Proceso, que detalle los aspectos principales del mismo.



Pero la documentación es el resultado del trabajo de análisis, y es en el análisis donde debemos poner nuestra atención para definir un proceso que sea eficaz.

Los procesos ya existen en la organización, no los creamos. Lo que hacemos es identificarlos y partir de conocer lo que hoy se hace revisar que ajustes son necesarios para mejorar su eficacia.

Esta distinción no es menor, dado que lo que se planifique luego debe implementarse, y en muchos casos eso significa cambiar la forma en que se venía haciendo. Estos cambios deben ser gestionados de manera adecuada, poniendo en conocimiento a quienes corresponda y organizando la transición de manera ordenada. De esta manera a partir de la implementación del proceso de acuerdo a lo planificado, se logrará la estandarización de las actividades.

Ya en funcionamiento el proceso, es preciso evaluar los resultados que logra. Para hacerlo **existen diferentes herramientas que permiten la medición y el seguimiento de procesos, pero hay una en particular que es preciso destacar: los Indicadores de gestión**. La generación y análisis de indicadores que midan el grado de cumplimiento de los resultados esperados del proceso es necesario para poder responder con certeza a la pregunta: ¿Cómo nos está yendo?

En base a los datos que provean los indicadores se deberán tomar decisiones que pueden ajustar la planificación inicial del proceso, por este motivo es importante que sea el Responsable del Proceso quién analice los indicadores. Pero de la misma forma que se hizo al inicio, todos los cambios necesarios deberán consensuarse con el resto de las áreas involucradas.

Cuando decimos que gestionamos un proceso, en definitiva estamos diciendo que actuamos de acuerdo a lo que propone el círculo de Deming: Planificar, Ejecutar, Evaluar y Actuar.



Podemos resumir en los siguientes pasos los aspectos **claves para una implementación exitosa**:

- Definir qué se necesita lograr a partir de la definición de Misión, visión y Objetivos estratégicos del negocio.
- Identificación de los procesos del negocio y sus interrelaciones, detectando los procesos clave que tienen mayor incidencia en la consecución de objetivos a través de sus resultados individuales.
- Alineamiento de los procesos a los objetivos estratégicos determinando los resultados esperados que se desean obtener en cada proceso en particular y la forma en que se van a medir.
- Análisis y mejora de cada proceso realizado con equipo de trabajo inter áreas liderado por responsable del proceso, en cuál todas las personas involucradas conocen la herramienta.
- Puesta en funcionamiento del proceso de acuerdo a lo planificado, gestionando los cambios necesarios que surgieron de la planificación.
- Medición y seguimiento del proceso a través de la generación de los indicadores que miden el cumplimiento del resultado esperado.
- El Responsable del Proceso debe definir acciones para corregir desvíos detectados que permitan ajustar el proceso de manera sistemática.

Por último, es importante destacar algunos errores comunes que se pueden observar en las diferentes organizaciones que han tenido problemas con la implementación de la herramienta.

- **Falta de compromiso de la dirección.** La claridad respecto a lo que se espera lograr a nivel estratégico como operativo solo pueden transmitirlos los líderes. Son ellos quienes en primer lugar deben involucrarse y a partir del ejemplo y la asignación de recursos dan las señales necesarias para que toda la organización apoye el proyecto.
- **No dedicar tiempo y recursos necesarios.** La dedicación e involucramiento de las diferentes áreas son fundamentales para realizar el análisis, la planificación e implementación efectiva. La tentación de simplificar y agilizar el proceso trabajando de manera individual termina impactando en la factibilidad de aplicación y quedando muchos temas sólo a nivel conceptual.
- **Aspirar a procesos ideales.** Gestionar por procesos no es algo que logre de la noche a la mañana, es algo gradual que requiere un cambio cultural. Retrasar la implementación por buscar la perfección y el detalle, afecta la posibilidad de madurar el proceso. Es necesario poner en funcionamiento la rueda, probar y ajustar para ir logrando paso a paso la mejora continua. Cuando vayan adquiriendo entrenamiento será factible aumentar la exigencia.