



GESTIÓN POR PROCESOS. UNA APROXIMACIÓN SISTÉMICA.

En el entorno actual, las empresas se ven obligadas a entregar productos y servicios que en su conjunto se pueden considerar de alta complejidad, siendo necesario gestionar eficientemente los recursos con el fin de disponer de las capacidades necesarias para responder.

Gestionar los recursos, implica gestionar los procesos (tareas) que los utilizan, equilibrando la efectividad del producto y servicio entregado, respecto del coste generado. Para ello, las empresas evolucionan sus modelos de gestión aplicando con más o menos éxito diferentes metodologías que aparecen en el mercado de la gestión.

Este artículo no plantea ninguna nueva metodología, sino que propone una aproximación sistémica a la gestión basada en los procesos, que facilita enfrentarse con éxito a la hipercomplejidad existente.

Gestionar sistémicamente en un entorno complejo, exige como primer paso, que las bases a tener en cuenta para la gestión sean sencillas y fácilmente aplicables. Empecemos pues, por la efectividad y la eficiencia.

Efectividad y eficiencia

Efectividad: Efecto producido, respecto de lo deseado o esperado.

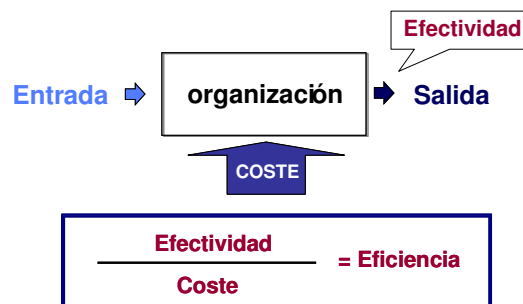
El principal objetivo de una empresa es la entrega de resultados a los grupos de interés que intervienen en la misma (Accionistas, Sociedad, Equipo humano, Aliados / proveedores, y como no, Clientes), siendo el nivel de satisfacción respecto de los resultados entregados, el nivel de efectividad de la organización.

En consecuencia, medir resultados y entender los resultados esperados, son las bases de la Gestión de la efectividad.

No obstante, la gestión de la efectividad esta totalmente condicionada por la capacidad de entregar resultados, dependiendo así de la adecuada gestión de la eficiencia.

Eficiencia: Capacidad para producir el efecto deseado o esperado.

La eficiencia viene dada por el rendimiento de cada uno de los procesos de la organización, siendo la base de su gestión, la comprensión de la efectividad esperada y la minimización del consumo de recursos a partir de la eliminación de actividades sin valor añadido.



COSTE: Económico, Social, Humano, ...

Gestionar la efectividad y eficiencia para un determinado proceso, es un enfoque correcto pero de resultados limitados. En contrapartida, gestionar la efectividad y eficiencia para todo el conjunto de la organización, es un elemento generador de sinergia que maximiza los resultados.

No obstante, gestionar con visión de conjunto exige evolucionar el enfoque aplicado y para ello, es necesario clarificar una serie de elementos a contemplar en todo el proceso de transformación, que cualquier evolución conlleva.

El liderazgo

El liderazgo, es el elemento en el cual reside el poder para iniciar una transformación del enfoque de gestión y la responsabilidad de consolidarlo, así pues, la clarificación del rol de los dirigentes en el nuevo contexto organizativo es el punto de partida.

ROL DEL DIRIGENTE
<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicar y asegurar la comprensión de la Misión, Visión y Valores de la organización.▪ Comunicar las funciones y los objetivos operativos a las personas en su línea de responsabilidad.▪ Desarrollar y motivar a las personas, con el objetivo de asegurar la consecución de los resultados mediante los siguientes elementos:<ul style="list-style-type: none">- Administrar el presupuesto asignado, facilitando los recursos, formación e información necesarios para garantizar la máxima aportación personal en la ejecución de la actividad diaria.- Administrar la delegación de poder, facultando a las personas para que puedan asumir la propiedad de sus tareas, de forma que por sí mismas puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias para, asegurar la satisfacción del cliente y la mejora continua de resultados en cuanto a efectividad y eficiencia.- Proveer de reconocimiento por los éxitos y aportaciones extraordinarias que se produzcan.▪ Asumir la parte de responsabilidad en cuanto a la consecución de los objetivos operativos y estratégicos de la organización.

Si bien es a partir del desarrollo del liderazgo cuando es factible la transformación del modelo de gestión, basar la misma en los procesos, es la clave para poder administrar el proceso de cambio y enfocar todo el potencial que el rol de los dirigentes puede desatar en el conjunto de personas de la organización.

La gestión basada en los procesos

Un Modelo de gestión basado en los procesos, no solo se constituye como base sobre la cual reforzar y consolidar el liderazgo, sino que aporta una serie de características que por si mismas promueven el desarrollo organizacional.

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS PROCESOS

- Visualiza la organización como un todo, identificando las partes que la componen y las relaciones existentes entre las mismas.
- Facilita la gestión del valor añadido de los procesos, como punto de partida para la gestión de la efectividad y eficiencia.
- Asegura la toma de decisiones en base a hechos y datos, ubicando los indicadores y registros adecuados.
- Promueve la implicación de las personas, facilitando la evolución del rol del dirigente y la asignación de la propiedad de la gestión de los procesos.
- Potencia la comunicación horizontal, a partir de la clarificación de responsabilidades y gestión de interfaces internas y externas.
- Gestiona la Mejora continua, mediante el despliegue de ciclos de evaluación y mejora de los procesos.

Enfoque sistémico

Las aproximaciones de ingeniería que visualizan la organización como una máquina, son útiles en los contextos donde la entrada es simple y la salida es simple. No obstante, en los contextos complejos, y el conjunto de una empresa sin duda lo es, es necesario un enfoque basado en sistemas que contemple la empresa como un organismo vivo al que hay que dirigir con visión de conjunto.

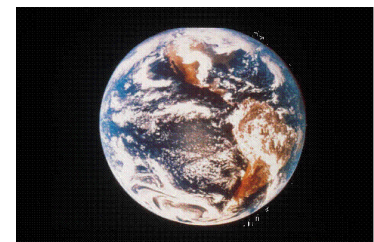
El enfoque sistémico es el factor diferencial para que, tanto el liderazgo, como la gestión basada en procesos, reporten máximos rendimientos en cuanto a efectividad y eficiencia. Para la comprensión del mismo, veamos el contraste existente entre el Pensamiento lineal y el Pensamiento sistémico.

Desde el punto de vista individual o de equipo, los diferentes especialistas aplican en general el pensamiento lineal, el cual analiza las concatenaciones causa-efecto y les permite entrar en la complejidad operativa.

Si bien este enfoque es el adecuado para el desarrollo de procedimientos, no es suficiente para disponer de visión de conjunto. De hecho, es un enfoque que sugiere que las personas solamente son responsables de los problemas que se producen en su proceso o puesto de trabajo.

En contrapartida, el Pensamiento Sistémico analiza las interrelaciones existentes entre las diferentes partes de una totalidad, facilitando la comprensión del conjunto y sus partes.

De esta forma, la visión del conjunto y el conocimiento de las interrelaciones, facilita a los diferentes especialistas, la comprensión del valor aportado y les permite prever las consecuencias que la propia actividad genera en el conjunto. Consecuentemente, éste es un enfoque que dirige a compartir responsabilidades por los problemas generados en la organización.



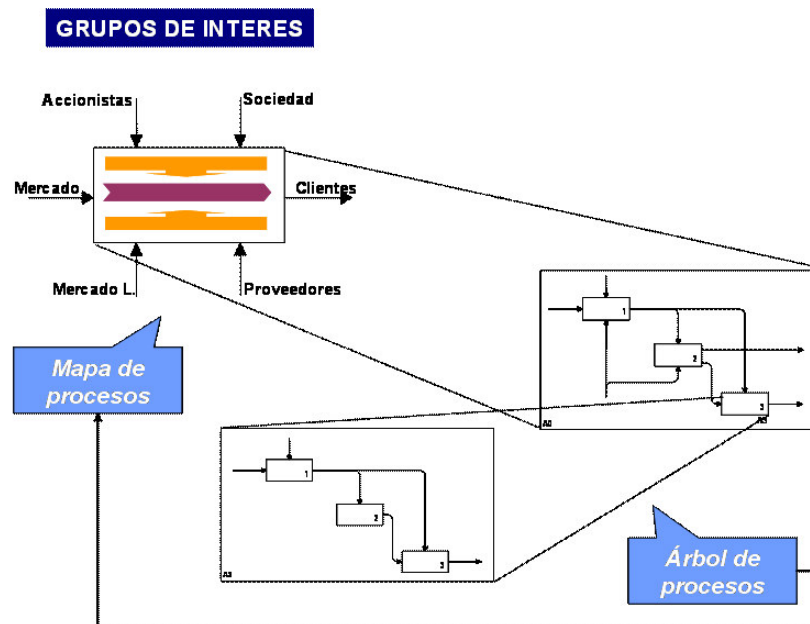
De hecho, las personas que conforman una empresa son un sistema viviente, que como tal se recrea continuamente a si mismo a partir de las diferentes individualidades existentes. Así pues, asegurar el liderazgo y la coordinación operativa, es fundamental para la efectividad y eficiencia.

Gestión por procesos + Gestión de procesos

La coordinación operativa con visión de conjunto, implica diferenciar entre, la gestión de algunos de los procesos de la organización (Pensamiento lineal - Gestión de procesos), de la gestión del conjunto de la organización como un único proceso o sistema responsable de entregar los resultados deseados a los diferentes grupos de interés (Pensamiento sistémico - Gestión por procesos).

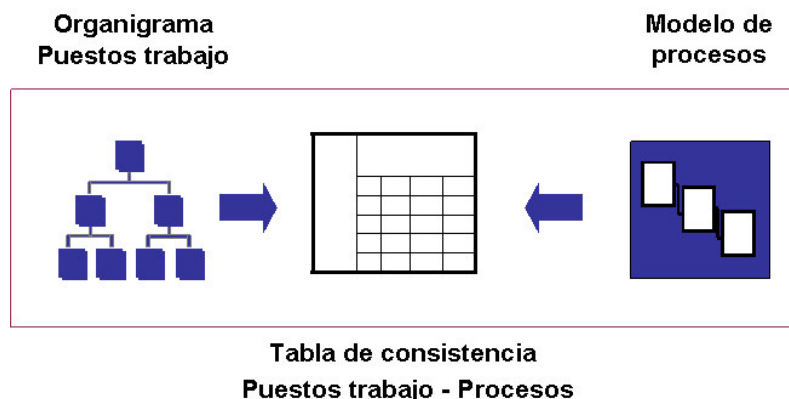
El primer paso para poder desarrollar la Gestión por procesos, consiste en la visualización de la organización como un todo ubicado en su contexto, para a partir de ello proceder al análisis e interrelación de las diferentes tareas que lo componen, diseñando de esta forma el Árbol de procesos.

Una vez se dispone del árbol de procesos, el cual nos muestra no solo el conjunto de procesos de la organización, sino que visualiza el conjunto de interrelaciones existentes entre los mismos, es perfectamente factible representar el conjunto de procesos (no así las relaciones) en forma de Mapa de procesos. La figura muestra la relación existente entre un árbol de procesos y un Mapa de procesos.



El hecho de disponer de la visión del conjunto y de las partes que lo componen, permite la definición del valor añadido de cada proceso y la consiguiente identificación de los indicadores adecuados para medir la efectividad y eficiencia, tanto de las partes como del conjunto

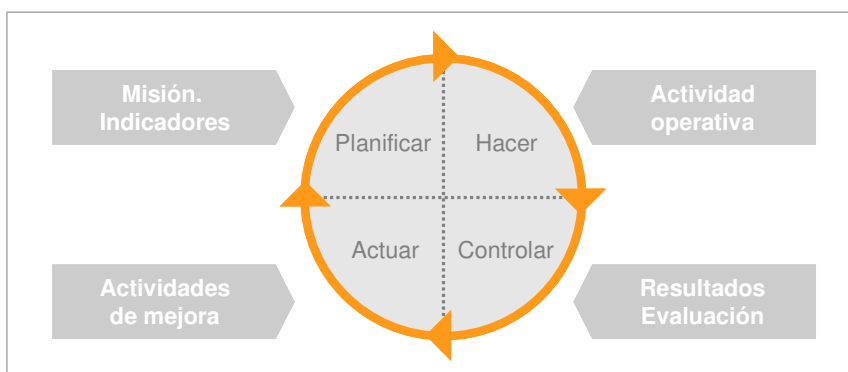
Sin duda, la representación de los procesos, equivale a una representación de la actividad realizada por el conjunto de personas, a su vez representadas en los diferentes puestos de trabajo del organigrama funcional. Así pues, con el fin de dar solidez a la Gestión por procesos, es más que recomendable, desarrollar una tabla de consistencia que establezca la relación biyectiva y biunívoca entre: procesos – organigrama funcional.



La relación establecida por la Tabla de consistencia, evidencia los diferentes niveles de responsabilidad existentes respecto de la gestión de la efectividad y eficiencia, permitiendo de esta forma, que los dirigentes en ejercicio de su rol, asignen la propiedad de los procesos implicando a las personas o equipos, que tengan capacidad para poder asumir el Rol del Propietario de Proceso.

ROL DEL PROPIETARIO DE PROCESO
<ul style="list-style-type: none">▪ Asumir los objetivos y la responsabilidad del proceso, asegurando su efectividad y eficiencia.▪ Mantener la interrelación con los otros procesos, estableciendo los requerimientos adecuados Cliente / Proveedor.▪ Asegurar que el proceso esté adecuadamente documentado con los controles y medidas necesarias y que su información sea distribuida a las personas afectadas.▪ Gestionar los resultados de las medidas del proceso e implicar a las personas que intervienen en la operativa, en la evaluación, análisis de problemas y búsqueda de soluciones, con el objetivo de mejorar continuamente en rendimiento y la satisfacción del cliente.

Es el rol del propietario de proceso el que arranca una Gestión de procesos sistemática, que además de entrar en un ciclo de mejora continua, genera *Empowerment* en la organización.



A modo de epílogo

Al igual que las semillas son las que contienen la información necesaria para que el entorno pueda generar un árbol, las bases de gestión (semillas) deben de guiar el proceso de transformación necesario para que la organización de los resultados deseados (árbol).

RESUMEN EJECUTIVO

La aproximación sistémica a la Gestión por procesos propuesta en este artículo, parte de la necesidad de gestionar globalmente la efectividad y eficiencia del conjunto de la empresa, como medio para poder ofrecer resultados satisfactorios.

Para gestionar la efectividad y eficiencia se propone una evolución del enfoque de gestión, clarificando a continuación una serie de elementos a contemplar en el proceso de transformación:

- 1) Un determinado rol de dirigentes muy centrado en el desarrollo de las personas
- 2) Un modelo de gestión basado en los procesos, explicitado en una serie de características.
- 3) Un enfoque basado en sistemas que diferencia entre el Pensamiento lineal y el Pensamiento Sistémico, y que es considerado como factor diferencial.
- 4) Una diferenciación totalmente complementaria entre Gestión por procesos (comprensión del conjunto de procesos de la organización - aproximación sistémica) y Gestión de procesos (mejora de los mismos – aproximación lineal)