

Importancia de los procesos y su aplicación en las organizaciones



Autores Luis Fernando Agudelo Tobón
Jorge Escobar Bolívar¹

Resumen

A nivel mundial, existe una tendencia orientada a la gerencia de los procesos como metodología apropiada para lograr plenamente la satisfacción del cliente. Todas las teorías y herramientas que apuntan en este sentido, aportan mejoras.

Acorde con esta orientación, este artículo se propone explorar algunas teorías o métodos de aplicación dentro del ámbito de la gestión por procesos, propuesta administrativa que tiene entre sus antecedentes, a la teoría de la contingencia, la gestión integral, y la organización horizontal.

Estas últimas coinciden en algunos aspectos de la metodología y conducen al concepto de organización por procesos. No se pretende en este texto, establecer prioridades o calificar como *mejores* a algunas de las metodologías expuestas. Se invita al lector a que identifique qué es lo más práctico en su organización a través de la comparación de las diferentes tendencias.

Abstract

There is a worldwide trend to use process-oriented management as an appropriate methodology to fully satisfy customer's needs. All theories and tools than focus on this matter, propose even better improvements.

Accordingly, the purpose of this article is to explore some theories or methods used into process management area, an administrative proposal who have among its predecessors, contingency theory, the integral management, reaching up to the horizontal organization

These proposals coincide in some methodological aspects, and, lead to process organization concept. This text does not pretend to establish some priorities or to assess some methodologies as the better ones. The reader is invited to identify what ideas are more practical to his own organization through comparison of the different trends.

Palabras Clave

Proceso, Cliente, Ciclo PHVA, Valor, Calidad, Direccionamiento estratégico, Gerencia por procesos, Gestión integral, Organización Horizontal.

Key Words Process, Customer, PHVA cycle, Value, Quality, Strategic Management, Management by processes, Integral management, Horizontal organization.

¹ Luis Fernando Agudelo es Ingeniero Industrial Universidad de Antioquia, especialista en Gerencia de la Calidad Universidad EAFIT, consultor independiente en Gerencia por Procesos. Profesor de cátedra EAFIT pregrado, postgrado y CEC (Centro de Educación Continua)

Jorge Escobar Bolívar es Administrador de Negocios, especialista en Finanzas y Magíster en Administración de la Universidad EAFIT. Actualmente se desempeña como profesor de tiempo completo, adscrito al Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT. Dirección electrónica joescoba@eafit.edu.co.

Introducción

Según el ICONTEC son muchas las empresas que están en espera de una certificación ISO-9001 versión 2000; en la Comunidad Andina de Negocios, CAN, se han instalado más de 300 programas tipo ARIS, SAP, JD EDWARDS, etc, para gestionar procesos, los cambios que se han dado a nivel mundial –entre otros, la importancia que han tomado los clientes en las decisiones de comprar o no un determinado producto–, son acontecimientos que en forma aislada podrían significar poco, pero cuando se analizan en conjunto, muestran en común algo que no es nuevo y que no pasará tan fácil. La certificación, los nuevos programas que tienen los cambios más modernos de los sistemas de información, y la satisfacción del cliente, tienen en común la exigencia de una organización por procesos.

Es esta la razón que motiva el desarrollo de este artículo, que bien puede ser la base que anime a la profundización en los temas que aquí se desarrollan. Este documento constituye entonces una introducción a los procesos, que busca que quien lo lea, tenga un conocimiento básico de esta temática y se inquiete por conocer en profundidad los conceptos que son planteados.

En este escrito se hace una breve introducción a los cambios que se han dado en el contexto organizacional y se plantea la necesidad de servir mejor a los clientes, para llegar a la conclusión de que son los procesos, los que permiten dar satisfacción y crear lealtad de los clientes hacia la organización. Se hace una breve definición de procesos, se identifican sus partes y se detallan algunas alternativas para gestionar bajo este concepto. No es su objetivo, profundizar en las metodologías ni establecer prioridades entre ellas.

1. Cambios

Los cambios que se han presentado en los últimos años a todos los niveles, han hecho que las organizaciones y los estilos de gestión administrativa evolucionen mucho más de lo que lo habían hecho desde Adam Smith en 1776. La economía, que ha pasado de un modelo cerrado al modelo de apertura, ha permitido que lo que se produce en cualquier lugar del mundo sea igualmente vendido o comprado en cualquier otro lugar, en alguna cadena de almacenes de la ciudad, y no es raro que puedan observarse productos –algunos perecederos– procedentes de Europa o Norte América (jamón serrano de España; agua de Francia; mantequilla de Venezuela, vino o aceite de Italia, etc...)

Hasta hace muy poco era normal, que la característica fundamental para comprar un artículo cualquiera, fuera su durabilidad. Las facultades de Administración, en sus clases de Mercadeo, hablaban de *ciclos largos del producto* y mientras más duraba el producto era mejor. El ciclo de vida hoy es todo lo contrario y hay productos que sin siquiera ser suficientemente conocidos en el mercado, ya están obsoletos (por ejemplo, el betamax, las tizas anti-alérgicas, los relojes de cuerda, los lentes de contacto, etc...).

En las universidades también se enseñaba la estandarización como una manera de medir la eficiencia, de controlar y reducir los costos; sin embargo, los clientes no quieren productos que no den sensación de exclusividad; un producto único para cada ocasión. No todos quieren la misma corbata ni el mismo vehículo menos el mismo pantalón, ni la misma falda. Las comidas estandarizadas han pasado a las comidas familiares que son preparadas por cualquier ayudante de cocina.

El grado de educación que alcanzaban las personas era básico, por la falta de instituciones de educación, de exigencia y por qué no, por falta de ganas. Hoy, la educación pasó al primer

plano, y de hecho todos buscamos el progreso a través de la educación. Los puestos de trabajo requieren cada día más personas capacitadas.

En el campo de la tecnología ni se diga, cada día hay algo más novedoso. En la manufactura y la informática ya no es novedoso la evolución de un proceso o de un producto, si no lo hace en el menor tiempo. La informática ha pasado de los hilos, a la comunicación inalámbrica. Los vehículos ya utilizan como alternativa el gas o la energía solar. Por medio de los satélites podemos identificar cosas que están a miles kilómetros del ojo humano. El último campeonato mundial de fútbol fue transmitido para todo el mundo, –y entre Colombia y Japón hay casi 24 horas de diferencia–.

La calidad ha cambiado de forma y fondo. Las personas están buscando cada día productos con más uso en el menor tiempo, con los menores costos y que no se dañen al momento, con la gran ventaja que ya no hay un único productor si no que hay gamas enormes de productos que permiten escoger.

Todo lo anterior se queda corto cuando comparámos estos cambios con lo que representan las exigencias de los clientes, quienes dejaron de estar sometidos a las querencias de un diseñador al interior de la compañía, con productos que no cumplían con sus expectativas sino que atendían a las habilidades y gustos de quienes diseñaban. Cuando un cliente iba de compras, las opciones eran muy pocas porque eran igualmente pocos los proveedores, no quedaba alternativa que comprar lo que se ofrecía, al amaño de quien lo producía.

Tampoco es desconocido, que la mayor parte del siglo pasado siempre hubo un exceso

de demanda sobre la oferta, lo que también sometía al cliente a comprar lo que le podían ofrecer. No se sabe si para bien o para mal, muchos fenómenos como los expuestos han cambiado la situación y el fenómeno ahora es de mayor oferta que demanda, lo que hace que quienes deciden ahora qué comprar son los clientes, ante una gama bien grande de productos que pueden encontrar por muchos medios, incluyendo medios virtuales.

2. La Calidad

La calidad de las organizaciones ha sufrido serias transformaciones desde hace mucho tiempo, buscando siempre la satisfacción del cliente a través de diferentes maneras de controlar dicha calidad.

Bajo diversas formas de implementación y se han desarrollado diferentes conceptos, todos ellos en beneficio del cliente final. Los japoneses son los que más empeño han puesto, desde el mismo momento en que Deming incursionó y desarrolló con ellos una *cultura de calidad*.

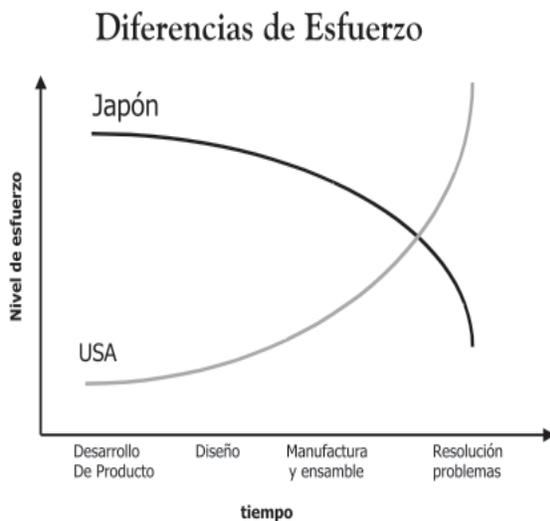
La calidad de las organizaciones ha sufrido serias transformaciones desde hace mucho tiempo, buscando siempre la satisfacción del cliente a través de diferentes maneras de controlar.

Existen al menos dos propuestas para desarrollar el control de la calidad: El primero Calidad Total TQC (Total Quality Control)², cubre sólo los aspectos de la calidad del producto, del proceso y del sistema. La segunda, cubre los anteriores aspectos, pero además cubre el aspecto humano de la calidad, el costo, el beneficio social y finalmente el consumidor. Esta propuesta se llama Calidad Integral, CWQC

² Kaoru Ishikawa define el TQC como “Sistema que integra tecnologías de calidad dentro de varios departamentos funcionales, para asegurar la satisfacción del consumidor”.

(Company Wide Quality Control)³. El período de desarrollo de estos modelos hacen parte del desarrollo administrativo de prácticamente todo el siglo XX, comprendido entre los años 1920 y 1980.

La aplicación de uno u otro modelo, ha marcado una diferencia entre orientales y americanos como se observa en la Ilustración 1 donde se comparan el esfuerzo vs el tiempo para obtener resultados al aplicar cada uno. (Ilustración 1). Véase cada propuesta – o estilo– descritas a continuación.



**Ilustración 1 Diferencias de Esfuerzo
USA vs Japón (Watson, 1998, p132)**

2.1 Propuesta o Estilo TQC

Este estilo se inicia con las prácticas aplicadas a principios del siglo XX particularmente en los años 20 cuando el control de calidad se dedica exclusivamente a la inspección final de los productos luego de haber transitado por todo el proceso. Se basa

fundamentalmente en la inspección después de haber producido algo y estableciendo mediante tablas estadísticas de muestreo o la simple observación, si el producto cumple o no cumple con los requerimientos. Esta forma de inspección de calidad es completamente inaceptable hoy en día por la cantidad de desperdicio que se puede generar al tener que esperar hasta el final de la línea de producción para determinar cómo salió el producto.

Posteriormente, se mejora la técnica al involucrar el autocontrol por parte de cada miembro responsable de una actividad durante los procesos. Este autocontrol reduce el desperdicio, al poder determinar exactamente el momento de la falla, donde es posible corregir o ajustar el proceso sin que se genere un mayor desperdicio, al no tener que continuar otras actividades sin corregir. Luego se determina que no sólo basta con el autocontrol, y específicamente de los procesos productivos –aquellos involucrados exclusivamente en la elaboración del producto, que en otras palabras se calificaría como actividades de valor agregado real–, sino que es fundamental controlar además, aquellos procesos que se requieren como apoyo para lograr la producción, o sea, aquellos procesos administrativos requeridos y que agregan valor a la organización. Nace aquí entonces el concepto de aseguramiento del sistema de calidad, el cual se evalúa mediante la Certificación bajo normas ISO-9000 o cualquier otra norma de aseguramiento.

2.2 Propuesta o Estilo CWQC

Esta alternativa contiene a las prácticas anteriores y adiciona otras que se describen a continuación:

1) El principio lógico para que exista calidad no sólo se basa en el hecho de entrenar, generando habilidades en las personas en cuanto a la agilidad manual que equivale a velocidad –pero no a mejor calidad–; algo así como lo

³ Kaoru Ishikawa define el CWQC como “El medio para proveer productos buenos a bajo costo, dividiendo los beneficios entre los consumidores, empleados y accionistas; mientras se incrementa la calidad de vida de la sociedad”.

hacen los malabaristas en el circo. Es más importante *educar* formando a las personas para que identifiquen la razón de ser de los procesos, el porqué se hace tal o cual actividad, de tal modo que ese conocimiento, les permita tomar decisiones que aseguren la mejor calidad.

2) Además de educar es bueno optimizar los procesos y los productos para asegurarle al consumidor final una alta calidad a bajo costo. Aquí se aplican técnicas estadísticas ampliamente desarrolladas especialmente por Taguchi⁴. Su método se basa en la idea de que el consumidor compra un producto que él considera adecuado para su propósito, que aparece como superior a los productos de la competencia y es ofrecido un mejor costo. Taguchi estableció además un método para calcular una pérdida que afecta a la sociedad, denominada “Función de Perdida de Taguchi” (Evans, 1999, p.399) debido a la búsqueda permanente de reducir el costo.

3) Finalmente y en consideración a que el consumidor es el agente más importante y es él quien debe determinar cual es la calidad de un producto, se define como prioridad, escucharlo en sus solicitudes. Es el cliente quien determina qué necesita y posteriormente evalúa si sus necesidades han sido satisfechas. Cuando se escucha efectivamente al cliente, se asegura el traslado de lo que el cliente desea, al desarrollo del producto. Esta práctica conocida como *despliegue de la función de calidad* (Quality Function Deployment – QFD), fue muy importante a

finales del siglo XX. La Ilustración 2 resume estas prácticas.

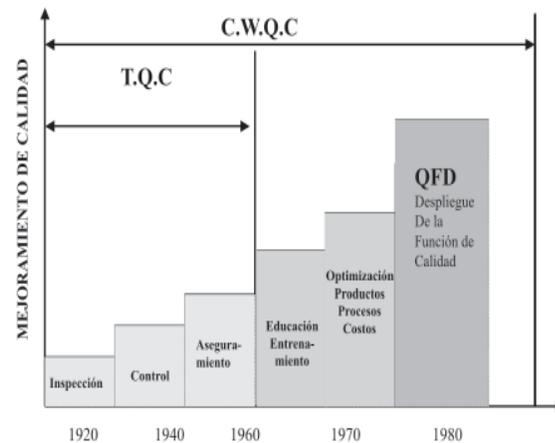


Ilustración 2 Prácticas de la Calidad

Lo interesante e importante para los productores y comercializadores de bienes y servicios hoy, es **CREAR LEALTAD DEL CLIENTE** para garantizar la recompra y recomendaciones de su parte. Es fundamental entonces de empezar a pensar estratégicamente en el cliente, desde la perspectiva de agregar valor más que

Lo interesante e importante para los productores y comercializadores de bienes y servicios hoy es CREAR LEALTAD DEL CLIENTE para garantizar la recompra y recomendaciones de su parte.

de cubrir las simples necesidades, algo que cualquiera está en capacidad de hacer ahora con la mínima iniciativa. La manera de agregar valor es simplemente entregarle productos que tengan la mayor

cantidad de atributos, que el cliente los aprecie y pague por ellos.

Históricamente, las empresas que tenían un mercado cautivo sólo se preocuparon por cubrir las necesidades de los clientes (neveras que congelaran; equipos de sonido que reprodujeran sonido, estufas que calentaran y carros que se movieran). No importaba más, porque la gama de productos en el mercado que podían mostrar más atributos que los que el cliente apreciaba, era estrecha.

⁴ Genichi Taguchi desarrolló el concepto de Estadística Práctica o nivel óptimo de resultados, donde es mejor un resultado de 50% en 10 días, que un 90% de mejora en 200 días. Taguchi obtuvo el premio Deming en 1960.

Ahora por ejemplo, la nevera congela, pero además no produce la escarcha que se adhiere a las paredes del congelador y ocasiona mayor gasto de energía. De esta manera, el producto –la nevera– adquiere mejor presentación y una vida útil más larga. De la misma manera, el equipo de sonido continúa emitiendo sonidos pero de diferentes formas y con diferentes medios (cintas, CD's, emisoras nacionales, locales e internacionales, vídeo, etc.). Hoy, las estufas no sólo funcionan con energía eléctrica, sino que también lo hacen con gas y poseen una serie de aditamentos adicionales, que permiten que un cliente diferencie un producto de otro de acuerdo con sus deseos y expectativas. Así las cosas, es otro el escenario al que tienen que recurrir nuestras empresas para fomentar la lealtad del cliente. Al interior de la empresa también se tiene que mover hacia otros modelos y es en este sentido que empieza a tener justificación una *organización por procesos*.

3. La Calidad y los Procesos

3.1 ¿Qué es importante para el cliente?

Hasta el momento es posible señalar varios elementos claves que se han presentado en este texto. El primero es que las condiciones han cambiado y que para poder subsistir en el largo plazo, se deben acomodar a estas nuevas circunstancias; el segundo, es que hay un actor fuera o dentro de la empresa que empieza a ejercer dominio sobre lo que se le debe entregar como producto: *EL CLIENTE*. Tercero, como consecuencia de la anterior, es necesario ofrecerle al cliente *valor agregado* y eso se logra si cubrimos sus expectativas y deseos y, cuarto, como consecuencia de las anteriores es necesario hacer las cosas con calidad. Es precisamente este cuarto punto el que da pie para introducir los cambios que debe hacer la empresa a todos los niveles en procura de la calidad. A continuación se describen dichos cambios orientados hacia la concepción de los procesos en las organizaciones.

3.2 ¿De qué manera los procesos contribuyen a la satisfacción del cliente?

Sobre lo que significa satisfacer al cliente, José Antonio Pérez Fernández afirma:

Satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio, en función del 'valor' que han recibido y percibido. (Pérez, 1996, p.28)

Como puede observarse, el concepto de *satisfacción* implica más que cumplir con las atribuciones de uso de un producto. De ahí que la noción de calidad, que conduce a la satisfacción del cliente, vaya más allá del cumplimiento de los requerimientos básicos.

El concepto de calidad ha evolucionado a la par con la forma en que las empresas la han desarrollado. Hubo una época en la que la calidad solamente se controlaba como se describía anteriormente, y tenía como únicos objetivos a los productos y la función de producción. Luego se involucró el autocontrol en el proceso productivo, empoderando a los trabajadores, más adelante aparecieron las normas ISO 9000 para certificar la calidad.

Ahora el concepto va más allá y permite que la calidad se gestione y se asuma como un factor de ventaja competitiva y no sólo de las áreas de producción, sino de todas las áreas y en especial, de todos los procesos de la empresa, introduciendo el concepto de *cliente interno*, quien debe asumirse y debe recibir el mismo tratamiento del *cliente externo*.

Se ha pasado de tomar en cuenta el factor de costos, de corto plazo y meramente de control, a la consideración del factor estratégico, que como se indicó antes, permite generar

ventaja competitiva y lógicamente retribuir a la empresa con altos beneficios.

Para saber qué es lo que le añade valor al cliente, no hay otra cosa más fácil que preguntarle a él, indagarle y escucharlo, bien sea mediante un cuestionario, una investigación de mercados; a través de observaciones, con reuniones y conferencias; podría también consultarse en agremiaciones, clubes, entre otras opciones. Ha avanzado tanto el estudio de la satisfacción del cliente, que ya existen catálogos y normas para indicar la manera de comportarse frente al cliente, para que él perciba que se está trabajando con calidad.

En cualquier texto moderno de calidad, se puede consultar cuáles son los atributos de la calidad que un cliente aprecia en un producto. Sin pretender cubrir la totalidad del tema es posible clasificar tales atributos así:

- **Accesibilidad:** Tiempo de respuesta, agilidad, canales, cantidad de productos, cantidad de alternativas, facilidad de contactos etc.
- **Características de las personas** que atienden. Conocimiento del producto, la empatía, la presentación, la amabilidad, el aseo.
- **Características del producto** precio, calidad, presentación, forma, usos, etc.
- **Lugar** donde se entrega el producto, iluminación, amplitud, limpieza, área del lugar, seguridad, ubicación etc.
- **Garantías** que se presenten una vez se adquiera el producto. Capacitación, reemplazos, reparaciones y oportunidad de lograrlas.
- **Aspectos de seguridad** con respecto a lo que se adquiere, que en ningún momento tenga procedencia dudosa.

Algunos autores resumen los anteriores atributos en los *cinco objetivos de calidad* y hacen parte del objetivo en la planeación de la gerencia del día a día, a la que se hará referencia más adelante.

A la lista de características que se ha enunciado, es necesario agregar uno más, cuya importancia es mayor cada día: Los proveedores. Ellos, con su entrega oportuna, pueden permitir de una manera más afortunada los requerimientos que el cliente tiene con respecto al producto. Si se asume el cliente como punto de partida y se conoce qué es lo que quiere, no queda otra cosa que producirlo; pero para ello se requiere de insumos –que son suministrados por los proveedores –(véase Ilustración 3). En términos simples, esto es un PROCESO, que bien trabajado, permite dar respuesta a los planteamientos expuestos anteriormente.

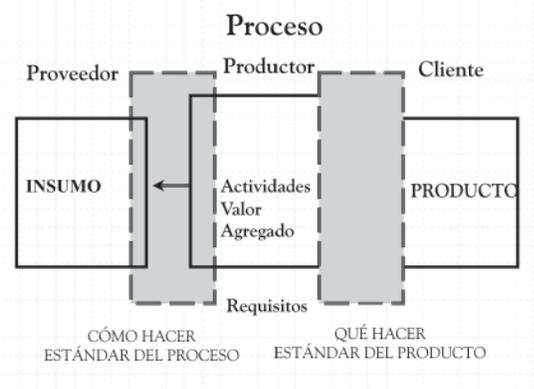


Ilustración 3. Proceso

4. Respaldo teórico

Como se ha expuesto, las exigencias del cliente cambian permanentemente de acuerdo con su percepción de la satisfacción que el bien o el servicio aporta a sus necesidades y expectativas. Esta percepción permite clasificar las características o propiedades de los productos de acuerdo con su respuesta a las expectativas del cliente. Dicha clasificación incluye,

- **Atributos no satisfactorios**, referidos a los contenidos básicos del producto. Por ejemplo, la cabrilla para la conducción en un vehículo. El cliente no dice lo que espera en el producto o servicio pues supone que estos ya poseen dicho atributo. No tiene mayores expectativas acerca de este tipo de características.

- **Atributos satisfactores**, referidos a los contenidos adicionales del producto o servicio sobre los cuales, el cliente se forma expectativas que definirán sus exigencias. Un ejemplo de este tipo de atributos puede ser la silletería de cuero, la dirección hidráulica, entre otros, en el mismo ejemplo del vehículo.

- **Atributos emocionantes**, se refieren a las características que el cliente no espera en el producto o servicio y por lo tanto constituyen una novedad que lo atrae. Por ejemplo, el equipo de ubicación geográfica con mapa de rutas de la ciudad incluido en el vehículo (Evans, 1996, p.183).

Estos atributos, hacen que las organizaciones busquen herramientas que les permitan seguir siendo competitivos. “En cada período, las empresas han pretendido ajustarse al entorno en el que desarrolla su actividad al tiempo que sus gestores van utilizando cada vez herramientas específicas más sofisticadas” (Pérez, 1996, p.171). Para apoyar a las organizaciones en este propósito, se han desarrollado varias propuestas teóricas entre las cuales se cuentan la Teoría de la Contingencia, la Gestión Integral y la Organización Horizontal. Cada una involucra elementos diferentes pero de alguna manera, todas convergen en el resultado esperado: La competitividad, alcanzado a través de la gestión de los procesos en las organizaciones.

A continuación se describen brevemente los elementos esenciales de cada una de las propuestas mencionadas anteriormente.

4.1 Teoría de la Contingencia – Planeación Estratégica

Las organizaciones deben adaptarse al cambio imprevisto que proviene del entorno y que depende de variables como los sistemas de trabajo, las personas y del actuar mismo de la organización. Este enfoque se ha denominado “Enfoque de Contingencia” (Bittel, 1998, p.514) o “Teoría de la Contingencia”.

Desde el concepto de sistema y su real aplicabilidad en el ámbito organizacional, es posible observar que el medio en el cual se desarrolla la organización o lo que es lo mismo, el entorno económico político y social que interfiere en las organizaciones, afecta significativamente su desempeño. Por lo anterior, es necesario monitorear cuáles son los cambios propiciados en dicho entorno para reorientar y adaptarse a las nuevas circunstancias.

La Planeación Estratégica es la herramienta más utilizada para reorientar la acción de la organización, debido a que en su metodología, obliga a establecer objetivos y metas y luego, a diseñar los mecanismos para alcanzarlos: Las estrategias puntuales con sus respectivas metas cuantificables. (Ver Ilustración 4).

Una vez diseñado el plan estratégico, la organización debe adecuarse, de tal modo que logre desarrollar y cumplir adecuadamente lo que pretende lograr. De ahí que sea necesario redimensionar los procesos requeridos por la orientación definida en el plan, rediseñar la estructura organizacional a esos requerimientos de procesos y preparar a las personas con el fin de que se dispongan al logro de los objetivos. Esto permitirá alcanzar la eficacia organizacional.

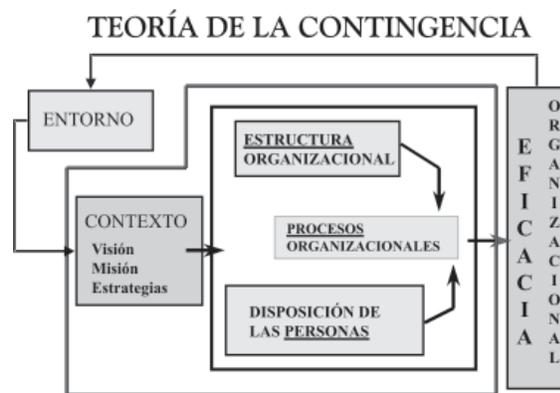


Ilustración 4. Teoría de la Contingencia

4.2 La Gestión Integral. Propuesta de la Corporación Calidad, para las empresas colombianas.

El concepto de *Gestión Integral* es una propuesta que apunta a lograr la productividad y competitividad a través del desarrollo y satisfacción de las personas en la organización, mejorando su conocimiento y competencia para el desempeño, lo que redundará en un mejor ingreso al ubicar al empleado en el lugar adecuado.

La Gestión Integral involucra además el aumento de la productividad y la eficiencia (esta última entendida como mayores niveles de producción con mínima utilización de recursos); la atención máxima de las expectativas de los clientes con servicios y productos de calidad, que les ofrezcan valor agregado, es decir, productos y/o servicios necesarios, deseados y ambicionados por el cliente al menor costo posible para la organización y contribuye a generar en esta última, la capacidad para sobrevivir con éxito en el mediano y largo plazo, en un ambiente competitivo.

La gestión integral contiene tres elementos básicos que se interrelacionan: *el direccionamiento estratégico, la gerencia del día a día y la transformación organizacional*; si se desarrollan consistentemente dentro de una organización se podrán lograr los resultados esperados. A continuación se reseñan brevemente.

4.2.1 Direccionamiento Estratégico

Se refiere a las actividades que permiten orientar la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y de las necesidades del mercado al cual se dirigen; el instrumento para llevarlo a cabo es la *Administración por Resultados*, sistema gerencial que permite establecer, desplegar y controlar las metas fundamentales de la alta gerencia y los respectivos medios, para asegurar su logro a todos los niveles de la organización.

El Direccionamiento estratégico de la organización parte entonces de su *visión* (que significa Vi = Ver, Sión = Tierra Prometida, “*Ver la tierra prometida*”), es el punto a dónde se quiere llegar en el mediano y/o largo plazo; de su *misión* (Mi = Poseer, Sión = Tierra Prometida, “*Poseer la tierra prometida*”), se entiende como la razón de ser de la organización, la forma en que puede alcanzarse la visión. La misión conduce a la definición de las *estrategias* y *metas*, cuantificación de los logros esperados para conocer el avance y los *principios* y *valores* necesarios para el diario actuar que además, deben ser compartidos por todos los miembros de la organización.

Existen además, varias herramientas (técnicas administrativas) que apoyan el direccionamiento estratégico. Entre estas se cuentan: a) *Oír la Voz del Cliente*, método para identificar necesidades de los clientes y convertirlas en especificaciones de productos y servicios; b) *Referenciación Competitiva* (Benchmarking), que se refiere a la comparación con los resultados o procesos de los mejores para transferir su conocimiento y c) *Matriz de Análisis DOFA* (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), también denominada *FLOR* (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Riesgos).

4.2.2 La Gerencia del Día a Día – La Gerencia por Procesos

La Gerencia por Procesos se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA (*Planear, Hacer, Verificar y Actuar*), también denominado *Círculo de Deming*⁵. Esta es la concepción gerencial básica que dinamiza la gerencia del día a día, la relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y se debe aplicar disciplinadamente. (Ver Ilustración 5).

⁵Deming lo propuso en Japón en 1950 y se continuó denominando así, pero el punto de partida de Deming fue en realidad el llamado ciclo de Schewart.

Gerenciar un proceso, es garantizar un resultado a través de los objetivos, que en términos de calidad, se definen como, *calidad intrínseca* (Q, Uso adecuado de acuerdo al propósito del producto), *costos* (C, adecuado para el cliente con referencia al mercado), *atención* (A, de las personas que entregan el producto o realizan el servicio), *disposición* (D, de las personas para la ejecución) y *seguridad* (S, del producto durante el uso con miras a proteger la vida de las personas).

Son estos objetivos y su cumplimiento, los que me determinan la superación de las expectativas del cliente, la cual se convierte además, en el medio para lograr a la rentabilidad y finalmente la prosperidad de la organización.



Ilustración 5 Circulo de Deming (Adaptación de Corporación Calidad)

La Gerencia por Procesos permite, entre otras ventajas:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, el que no resulta en beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y por lo tanto el cliente no está dispuesto a pagar por este.

- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La Gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.
- En general, la Gerencia por Procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la Organización por Procesos.

¿Cómo implementar la Gerencia por Procesos?

La gerencia por procesos requiere la adquisición del conocimiento y habilidad en la aplicación de los elementos básicos de la gerencia del día a día. Es fundamental desarrollar los siguientes aspectos:

- El Análisis de los Procesos:** Los responsables de cada proceso, definen los productos y/o servicios que esperan los clientes de dicho proceso y sus características de calidad mediante la concertación directa con ellos; las actividades requeridas para entregar los productos, los indicadores que permiten medir el logro de las características de calidad; el dueño del proceso quien será el responsable de la gestión de éste. Lo fundamental es diseñar procesos eficaces.
- El Método de Solución de Problemas:** Permite que los responsables de los procesos, identifiquen las causas que originan las fallas y la metodología que se requiere para investigarlas y modificarlas, así como las herramientas que permiten el análisis. Lo fundamental es la capacidad de identificar las causas últimas. Este método también es aplicable a la mejora de procesos y/o resultados.

c. **Trabajo con disciplina:** Requiere el trabajo en equipo donde las personas adquieren compromiso para lograr resultados conjuntos. Las personas deben conocer todas las interrelaciones de los procesos y actuar en consecuencia con un solo objetivo: la satisfacción del cliente externo a partir de la satisfacción del cliente interno, en la cadena de valor.

4.2.3 Transformación Organizacional –Transformación cultural

En buena medida, la transformación organizacional se apoya en la transformación de la cultura en las organizaciones. *Cultura*, es el sistema de principios y valores que inspiran y orientan a las personas en las organizaciones en su día a día laboral. Guía el comportamiento y da sentido al trabajo. Las personas acostumbradas a un esquema de dirección típicamente funcional, necesitan aprender a trabajar en equipo, propio de una organización por procesos.

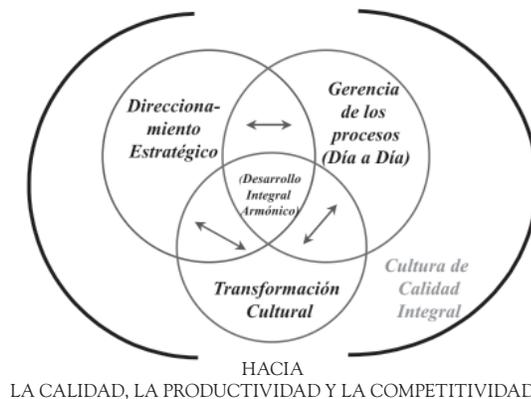
Transformación cultural, es un cambio en la forma de pensar de todas las personas que hacen parte de la organización, hacia un nuevo marco de referencia que les permita percibir e interpretar la realidad vinculada a la satisfacción de las necesidades del cliente y que haga posible la readecuación de la empresa a las características cambiantes del entorno.

Para lograr dicha transformación, se plantea la necesidad de un programa educativo para que las personas se adapten a las nuevas circunstancias. Dicho programa es la base de la formación. El resultado será una empresa orientada al cliente, con personas autónomas, participativas, responsables y con capacidad de autocontrol.

Las personas acostumbradas a un esquema de dirección típicamente funcional, necesitan aprender a trabajar en equipo, propio de una organización por procesos

En síntesis, este conjunto de elementos integrados: *Direccionamiento Estratégico – Gerencia de Procesos– Transformación Cultural*, establecen la coherencia entre “**SENTIR, ACTUAR y PENSAR**”. (Ver Ilustración 6)

GESTIÓN INTEGRAL



**Ilustración 6 Gestión Integral
(Propuesta de Corporación Calidad)**

El concepto de Gestión Integral ha permitido además cambiar la forma de definir los perfiles ocupacionales de la organización, pasando de los tradicionales Manuales de Funciones, en los cuales se le dice al trabajador qué es lo que le toca hacer, a los Manuales de Competencias, en los cuales se orienta acerca de los compromisos individuales con relación a los elementos de la gestión, y las competencias y habilidades requeridas para ello.

4.3 Organizaciones Horizontales

Frank Ostroff en su libro *La Organización Horizontal* (1999), propone los pasos necesarios para la construcción de una organización por procesos. El autor menciona tres fases secuenciales para lograrlo y coincide en su apreciación, con las teorías que hemos venido discutiendo: la organización horizontal es considerada como la

base de la administración durante el nuevo siglo (Ostroff, 1999, contraportada) y al igual que la Teoría de la Contingencia y la Gestión Integral, involucra el concepto de procesos en la lógica de su desarrollo. A continuación se retoman las tres fases básicas descritas por Ostroff. (Ver Ilustración 7)

4.3.1 Primera fase: Establecer el rumbo de la organización. ¿Hacia dónde va?, ¿cómo va a competir? En esta etapa se determina cuál es la razón de ser de la organización. La misión y la visión actúan como direccionadores estratégicos que condicionan la *propuesta de valor* del negocio, aquello que se le va a ofrecer al cliente por lo que él estará dispuesto a pagar.

La definición de la *propuesta de valor* es entonces la base para la construcción de la organización, porque a partir de esta se diseña la *cadena de valor*, el conjunto de procesos estratégicos o misionales y los procesos de apoyo que relacionados de una manera secuencial que permiten lograr la satisfacción del cliente mediante la entrega del producto acordado.

El Triángulo de la Transformación

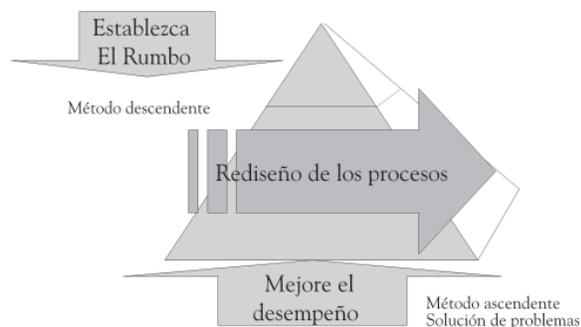


Ilustración 7. Organizaciones Horizontales
(Tomado de Ostroff, 1999, p167)

Esta fase es denominada *método descendente* porque debe partir de la alta dirección de la organización. Equivale por lo tanto a la identificación del entorno en la teoría de la contingencia y al direccionamiento

estratégico en el concepto de gestión integral.

4.3.2 Segunda fase: Rediseñar los procesos con funciones interrelacionadas. El rediseño se realiza con el fin de determinar la forma en la que se llevará a cabo la operación del negocio. Es necesario definir en forma clara, cada uno de los procesos que componen a la cadena de valor, su alcance y objetivos, la forma de trabajar en equipo alrededor del proceso, de tal manera que las actividades fluyan rápidamente desde el proveedor hasta el cliente. Es aquí donde los procesos deben cumplir su propósito priorizando al cliente final y no el jefe funcional. Esta fase equivale a la reestructuración interna de procesos en la teoría de contingencia y a la gerencia de procesos en la gestión integral.

4.3.3 Tercera fase: Propiciar que la organización logre los resultados a través de la formación en el método para que conserve su vigencia. Esta fase se orienta a formar las personas en métodos de solución de problemas y mejoramiento de los procesos. Parte de la base organizacional y por eso se denomina *método ascendente*. Equivale a la disposición de las personas en la teoría de contingencia y a la transformación cultural, en la gestión integral.

Conclusión

La gestión por procesos es la vía para lograr la satisfacción de los clientes ya que posibilita identificar sus necesidades, determinar la manera en la que se debe cumplir entonces con sus requerimientos y finalmente lograr dicha satisfacción. Si se decide optar por este esquema, es necesario entonces, preparar a la organización para abordarlo y para ello se puede aplicar cualquiera de las metodologías aquí planteadas. Estas permiten mejorar la eficacia de la organización.

Esta preparación, podrá complementarse luego con otras herramientas administrativas y técnicas que han sido suficientemente probados para adecuar los procesos y lograr su mejora;

por ejemplo: El Mejoramiento Continuo BPI, Reingeniería BPR, Benchmarking BMK, Despliegue de la Función de Calidad QFD, Outsourcing, Alianzas Estratégicas, Teoría

de Restricciones TOC, Competencias, E-Commerce, E-Process, cada una de las cuales se aplican en diferentes momentos y en diversas circunstancias.

BIBLIOGRAFÍA

Andersen, Arthur. (1994). Las mejores prácticas. Editorial Norma. Bogotá. 262p.

Andrew, R. *et al.* (1997). La organización en la era de la información. McGraw-Hill. Madrid.

Evans, James R y Lindsay, William. (1999). Administración y control de la calidad. Thompson Editores. México. 785p.

Falconi, Vicente. (1992). TQC Controle Da Qualidade Total (No estilo Japonés). QFCD Fundación Cristiano Ottoni. Brasil. 220p.

Hammer, M. *et al.* (1994). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá. 226p.

Harrington, H. James. (1998). Mejoramiento de los procesos de empresa. McGraw-Hill. Bogotá. 309p.

I Bittel y J. Ramsey (1998). *Enciclopedia del Management*. (Vol 1). Barcelona. Océano Grupo Editorial.

Instituto Tecnológico de Monterrey. QFD. ITESM. México. 90p.

Keen, Peter y Mark McDonald. (2001). Diferencie con E-Process. McGraw-Hill. Bogotá. 320p.

Ostroff, Frank. (1999). La organización Horizontal. Editorial Oxford. México. 256p.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (1996). Gestión por procesos. Esic Editorial. Madrid. 379p.

Roure, J. B. La Gestión por Procesos. Biblioteca IESE. Barcelona. 132p.