

CAPITULO 4

Autor: Ing. Emilio Lorenzon

LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROCESOS Y SU GESTION

1. Introducción

El estudio de una organización se realiza tomando como base del análisis la de cualquier sistema. Los enfoques de mejora han sido los mecanismos mas utilizados, parece que desconocemos los posibles efectos de nuestras acciones. No tenemos identificados puntos de apoyo ni las variables claves para administrar la conducta de la organización. Todo ello se debe a que se han desarrollado muchas herramientas (con gran potencial de mejora) para atacar de manera aislada e independiente partes del sistema. Sin embargo como cualquier medicamento fuerte, nos olvidamos de los efectos secundarios al aplicar el antídoto, y esto en situaciones no controladas puede ser delicado para la organización. De hecho sigue siendo práctica común atacar los síntomas de las problemáticas en las organizaciones sin cuestionar debidamente si hemos llegado a la raíz de la situación. No nos hemos percatado de que todo lo que sucede en una organización esta conectado y el atacar una variable genera efectos en otras partes del sistema. Si esto no se cuida podemos perder el control del sistema.

También ha sido una práctica común tratar de mejorar una organización desde sus procesos y no desde su estructura, cuando es ésta la que genera las pautas de posibilidades de acción a los procesos. Habíamos buscado equivocadamente atacar el caos y la complejidad organizacional a través de procesos de mejora sin cuestionar cuáles estructuras estaban generando el desorden.

2. Los componentes del sistema Organización.

Una Organización es un sistema compuesto por su estructura, la Organización representada por las reglas del negocio y los procesos que definen los aspectos funcionales para lograr los objetivos. Lo podemos asimilar a un tablero de ajedrez donde las figuras viven eventos dentro de ciertas reglas y un tablero cuadriculado. Por un lado, **tablero y reglas del juego son al mismo tiempo la estructura que definen el partido a jugar y sus posibilidades, y por otro lado, los procesos son las jugadas que van poco a poco generando la dinámica del sistema.** Estructura y Procesos es una dualidad, el uno requiere del otro para existir, puesto que no existen procesos si no hay estructura, ni estructura sin procesos. Podemos imaginar el modelo Estructura-Procesos como dos entidades separadas pero unidas a través de lazos que conectan a ambas y que sirven para retroalimentar sus efectos y modificar su forma a través del tiempo.

Ejemplos de procesos gracias a las estructuras existen millones. Podemos citar:

- La red de información Internet (estructura) está permitiendo la comunicación global sin fronteras, generando posibilidades comerciales, culturales y de entretenimiento (procesos).
- Las Estrategias de cualquier organización (estructura), permiten una serie de eventos dirigidos hacia su cumplimiento (procesos).
- Las reglas de tránsito permiten el desplazamiento seguro (proceso) de los automóviles por las distintas carreteras (estructura).
- Etc.

Ahora está claro que en la mayoría de los casos no es posible innovar procesos atacando únicamente a los procesos. Es necesario contar con la estructura necesaria (tal vez políticas, procedimientos, reglas del juego) para provocar la innovación de los procesos que requiere la organización. Al mismo tiempo, no se puede decir que no se pueda realizar una “mejoría de procesos” atacando únicamente a los procesos.

Esta es la manera más simple de observar y entender el comportamiento de un sistema. Lo observamos y podemos ver el tipo de elementos estructurales que lo conforman y de esta manera nos podemos explicar qué tipo de conductas pueden resultar. El desorden, y los comportamiento aparentemente impredecibles en la conducta de un sistema aparecen claramente a través de este cristal para ver a la realidad como algo más fácil de comprender, cosa que hasta ahora habíamos descuidado en el diagnóstico organizacional.

3. El modelo estructura - proceso.

Los sistemas son entidades dinámicas dentro de un medio ambiente también sumamente cambiante. Los sistemas buscan mantener este equilibrio dinámico con el medio ambiente a través de sus procesos internos y para ello los sistemas cambian, no permanecen igual ni un solo instante. Los sistemas continuamente están modificando y buscan organizar sus estructuras y sus procesos para asegurar su supervivencia acorde a esas exigencias que impone el medio ambiente.

Los sistemas para poder subsistir tienen entonces que importar “**negentropía**” esto es, energía del exterior a través de recursos e información, para poder subsistir y auto-regularse. Están constantemente sometidos al crecimiento del desorden interno y por ello se deben hacer un uso adecuado de la energía con que cuentan. Menos energía de la necesaria permite que crezca la entropía de la organización; recursos en exceso y mal utilizados también tienen un efecto adverso en el desarrollo de la organización, porque siempre habrá alguna organización que con menos recursos pueda auto sustentarse.

Como se describió en los párrafos anteriores, la organización desde su estructura y procesos nos permitirá entender el tipo de dinámica de eventos que se genera, y sin duda nos permitirá una adecuada administración de la complejidad organizacional.

Algunas de los principios y propiedades más importantes del Modelo Estructura-Procesos son los siguientes:

- La Estructura de un sistema genera sus procesos.
- Los Procesos a través del tiempo modifican la estructura del sistema, dando lugar así a otra estructura...que genera otro tipo de procesos...y así sucesivamente.
- Cambios en la Estructura modifican a los procesos así como también aún la mínima variación en procesos tiene un efecto en la estructura.
- Estructuras sólidas permiten procesos controlados. Si los elementos estructurales carecen de solidez será entonces más fácil que los procesos modifiquen a la estructura
- Los actores de mayor influencia pueden modificar la estructura y los procesos para alcanzar el nivel de estabilidad que satisfaga los intereses de los grupos de mayor influencia en el sistema.
- La Cultura Organizacional, sello característico de cualquier organización, es una compleja dualidad estructura-proceso, y que a diferencia de lo que comúnmente se cree puede ser administrada y guiada. No es algo etéreo o intangible.
- La relación Estructura y Procesos se da en los diferentes niveles de sistemas en el universo y por lo tanto es una propiedad fácil de identificar en los sistemas para conocer su conducta.
- Los distintos escenarios futuros pueden ser comprensibles si identificamos las estructuras y procesos predominantes de la situación en particular.
- Podemos ver claramente que el futuro es el proceso de crear estructuras dentro de sistemas.
- Ningún proceso es espontáneo, obedece a sus estructuras. Así también ninguna estructura es espontánea, fue creada dentro de algún proceso.

El sistema organizacional compuesto por estructuras y procesos, para poder sobrevivir, debe ir cambiando dichos elementos (Morfoestasis y Morfogénesis) a los efectos de adecuarse continuamente al medio ambiente que lo rodea a fin de competir con otros sistemas parecidos por los mismos recursos de dicho medio ambiente. Por definición los sistemas deben estar abiertos a los cambios del medio ambiente; un sistema cerrado tiende a incrementar su entropía interna y eventualmente a morir.

4. Que es un Proceso?

Se define como proceso, a un conjunto de uno o más procedimientos o actividades directamente ligadas, que colectivamente realizan un objetivo del negocio, normalmente dentro del contexto de una estructura organizacional que define roles funcionales y relaciones entre los mismos. (WFMC .Workflow Management Coalition)

Si observamos cualquier empresa de la actualidad, podemos apreciar que la misma esta constituida por varias partes (Sectores funcionales). Son estas partes quienes tienen que relacionarse fluidamente para que se cumpla el cometido de la empresa. La definición anterior nos plantea este contexto, en el cual para que todo funcione correctamente, se deben definir previamente la forma en que se comunicarán dichas partes. Actualmente no existe un buen grado de formalización de los procesos de empresa. Un área con gran potencial es rediseñar

procesos existentes, eliminar redundancias, identificar embotellamientos y entender porque que se hace lo que se hace.

5. Estructura de procesos de una Organización.

5.1 Introducción

Tomando como referencia lo establecido en los apartados anteriores, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- 1.º La identificación y secuencia de los procesos.
- 2.º La descripción de cada uno de los procesos.
- 3.º El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- 4.º La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos no sólo facilita el entendimiento del mismo de cara a un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000 del 2000 (Ver Capítulo 8, La calidad en las Organizaciones)..

En los siguientes apartados y Capítulos del libro, se desarrolla cada uno de estos pasos, de manera que a través de los mismos se pretende facilitar el entendimiento de dicho enfoque y de cómo hacerlo efectivo en cualquier Sistema de Gestión.

5.2 Identificación y secuencia de los procesos- El mapa de procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema Organización, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este “dilema”, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

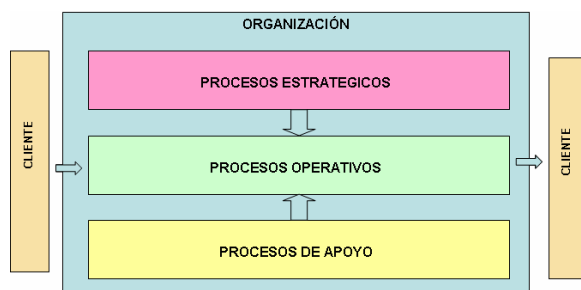
Principales factores para la Identificación y selección de Procesos en una Organización

- Influencia en la satisfacción del cliente/ciudadano.
- Los efectos en la calidad del producto/Servicio.
- Influencia en los factores claves de éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia de la Organización.
- Cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos o de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

“El mapa de proceso es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman la Organización y su sistema de gestión”.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.



El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones:

Fig. 4.1.a -Mapa de proceso de una Organización- Tipo1

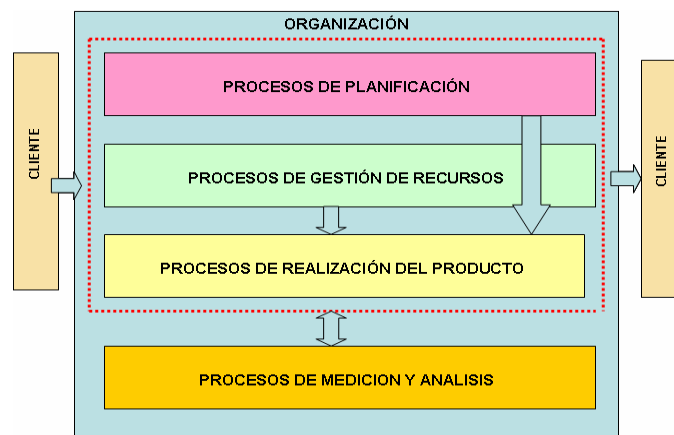


Fig. 4.1.b -Mapa de proceso de una Organización- Tipo 2

Una organización puede elegir como modelo de agrupación el que considere más adecuado (pudiéndose incluso diferenciarse de los propuestos anteriormente).

“La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del Mapa en su conjunto”.

El primero de los modelos propuestos (según figura 4.1.a) diferencia entre:

- **Procesos estratégicos:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos:** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- **Procesos de apoyo:** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otra parte, el segundo de los modelos propuestos (según figura 4.1.b) está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

- **Procesos de planificación:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma de referencia.
- **Procesos de gestión de recursos:** como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma de referencia.
- **Procesos de realización del producto:** como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma de referencia.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma de referencia.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

5.3 Clasificación de los procesos en base al concepto de una Organización vista como sistema.

A modo de ejemplo, describimos cuales son los procesos en una organización que surgen como un resultado directo de los componentes de un sistema. Estos son:

PRIMARIOS: Son los procesos que permiten la sostenibilidad y crecimiento del sistema organización. Todos los procesos dentro de la organización deben de tener que ver con estos y deben soportarlos, de otra forma, la organización incrementara su nivel de entropía interna.

- **Procesos de adaptación al Medio Ambiente**

- Captar cambios en el medio ambiente

- Interpretarlos y desplegarlos

- Adecuar a la organización donde y cuando se requiera

- **Operación**

- Transformación de insumos en productos

- Apoyo al proceso de Transformación

- Gestión de recursos humanos, económicos, materiales e intelectuales

- **Mantenimiento**

- Garantizar que la infraestructura para llevar a cabo la transformación y los sistemas que la soportan se encuentre en las condiciones que demanda la situación

- **Crecimiento y Reproducción**

- La organización debe vivir un proceso de desarrollo que le permita crecer en tamaño y en dominio de su transformación fundamental. De esta organización deberán surgir otras partiendo del conocimiento acumulado. El ciclo de vida de la organización también deberá ser administrado adecuadamente.

- **Supervivencia**

- La organización deberá de estar permanentemente buscando sustento para sobrevivir y crecer. Esto implica que deberá estar, permanentemente cuidando el producto/servicio que ofrece al mercado y los insumos que requiere para fabricarlo.

- **Administración de la Complejidad**

- Dadas las características del medio ambiente y la necesidad creciente de adaptación de la organización y de operación adecuada del sistema se requiere de un proceso de administración de la complejidad en base al Modelo Estructura-Procesos.

SECUNDARIOS: Son aquellos procesos que se realizan dentro de la Organización para soportar a los procesos primarios de la organización. Estos son:

- **Procesos Humanos. Definen los mecanismos para:**
 - Trabajo en equipo
 - La Toma de decisiones
 - Capacitación y desarrollo del personal
 - Aprendizaje
- **Procesos Administrativos: Corresponde al conjunto de actividades relacionadas con:**
 - Análisis del entorno
 - Planeación
 - Establecimiento estrategias y objetivos
 - Despliegue de actividades
 - Seguimiento
 - Monitoreo
 - Control
 - Adecuación organizacional
 - Selección de proveedores
 - Evaluación de resultados económicos
 - Medición de la productividad
 - Comparación contra la competencia
- **Procesos Tecnológicos. Corresponde a las actividades relacionadas con:**
 - Selección, compra e instalación de equipo
 - Mantenimiento del Equipo
 - Control de procesos
 - Variación de los procesos y en los productos
 - Diseño de productos y servicios

6. La gestión basada en procesos para la consecución de Objetivos.

En los anteriores apartados se han establecido las bases para comprender a una organización con un enfoque basado en procesos y trasladar estos conceptos a su propio sistema de gestión.

La gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, si no un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

7. El área de Procesos en la Organización

7.1 Introducción

Como lo venimos diciendo a lo largo de todo este libro, un entorno cambiante y complejo requiere de procesos y estructuras organizacionales flexibles, eficaces y productivas, alineadas al logro de los objetivos corporativos. La constitución de un área de procesos dentro de la Organización, constituye una forma de adaptación a las exigencias del contexto y un agente fundamental de cambio, a través de la observación transversal de la organización. El área de procesos, debe tener la capacidad de comprender, diagnosticar, transformar y asegurar la gobernabilidad de los procesos claves de la Organización.

7.2 El rol del área de procesos

Históricamente, las oficinas de Procesos dentro de las Organizaciones, han desarrollado sus servicios desde la mera redacción de Normas y Procedimientos hasta la implementación y coordinación de modelos de gobierno por procesos, pasando por el liderazgo de proyectos de transformación de procesos y el diseño organizacional. En la Fig.4.2 se visualiza los roles del área de procesos.

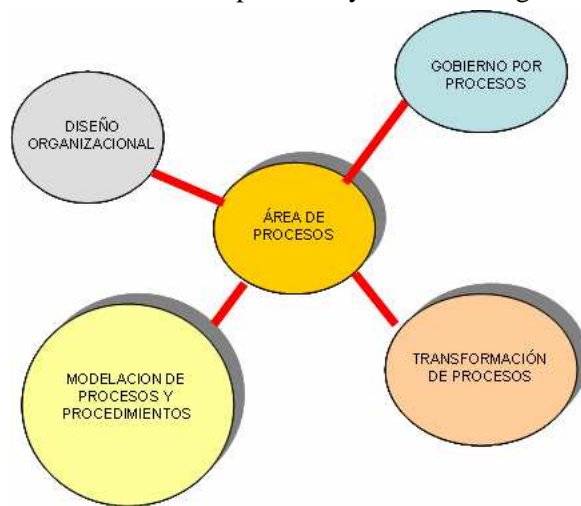


Fig. 4.2 –Roles del Área de Procesos

Diseño organizacional: Dentro de las responsabilidades del área de proceso recae el diseño de organigramas, la formulación de estrategias de sourcing y la definición de centros de servicios compartidos.

Modelización de procesos y procedimientos: El área de procesos debe proveer una visión integral del "Mapa de procesos" de la Organización. Esto es necesario para entender el funcionamiento de la organización y para llevar adelante acciones de transformación o mejora continua.

Actualmente, en el mercado existen diversas herramientas para sustentar la gestión de los procesos de negocio (BPM, por las siglas de

Business Process Management), facilitando y potenciando la definición, análisis y publicación de los mismos, hasta convertirse en verdaderas herramientas de ejecución (BPM Systems y BPM Business Rules).

Transformación de procesos: El área se ocupa de gestionar proyectos de magnitud relacionados con transformaciones de procesos, reestructuraciones e implementaciones de sistemas de información (ERP, CRM, etc.) y de sistemas de calidad.

La tarea del área consiste en asegurarse de que los esfuerzos se realicen de manera integral (considerando aspectos tecnológicos, humanos, materiales, de procesos y de gestión) y exitosa, logrando los beneficios esperados, alineados a los objetivos y la estrategia del negocio.

Gobierno por procesos: El gobierno por procesos tiene por objetivo involucrar a las áreas de negocio (lideradas por los denominados "Process Owners" o Dueños de Procesos) en el monitoreo y detección de oportunidades de mejora continua de los procesos bajo su gestión.

El área de procesos, tiene la responsabilidad de integrar todos los elementos que inciden en la gestión de procesos: las prácticas de coordinación e integración de los diferentes procesos y áreas funcionales; la integración del portafolio unificado de proyectos e iniciativas y el

desarrollo de nuevas normas, comportamientos y creencias alineados hacia procesos horizontales de la organización.

7.3 Instrumentando el Área de procesos

En el apartado anterior, hemos observado las funciones que debe cumplir un área de procesos para desempeñarse con éxito, esta oficina debe desarrollar internamente una serie de capacidades clave:

Capacidades de negocio: Los trabajadores del área deben conocer el funcionamiento del negocio de la Organización y de otras Organizaciones referentes.

Capacidades técnicas: Los miembros del área de procesos deben tener formación en mejores prácticas de gestión, metodologías de diseño e implementación de soluciones y herramientas informáticas de soporte.

Capacidades de gestión y comunicación: Los profesionales del área deben tener conocimiento en planeamiento y gestión de la demanda, fluida relación con áreas de negocio y otras áreas de soporte así como la evaluación de performance y resultados.

El desarrollo de estas capacidades, a las que deben sumarse las habilidades blandas, es la base para que la oficina de procesos pueda desempeñar su papel como agente de cambio, logrando un alto nivel de posicionamiento en la Organización.

Así, estos ejes brindan un marco de referencia para evaluar el grado de madurez o evolución del área de procesos y determinar el plan de acción para su desarrollo.

En definitiva, las áreas de procesos adquieren un rol cada vez más importante, convirtiéndose en un colaborador eficaz para impulsar una visión transversal del funcionamiento de la Organización a través de los procesos de negocio.

Durante mucho tiempo (y aún hoy) los grandes cambios organizacionales han sido liderados por áreas de sistemas, por ejemplo, en el caso de la aplicación de una herramienta como un ERP. No obstante, estos cambios suelen abordarse desde una perspectiva tecnológica que no considera integralmente la forma en que quedarán estructurados los procesos.

Por eso, el área de procesos es, actualmente, un aliado estratégico de la alta dirección, asegurando que los esfuerzos de transformación se desarrollen de manera integral, con una perspectiva horizontal (por procesos) que complementa la visión por Unidad de Negocio o por entidad funcional, y con el objetivo de contribuir a la obtención de beneficios concretos y alineados a los objetivos corporativos.

8. Conclusiones.

Como conclusión de todo lo comentado en este capítulo, cabe destacar que el enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión de una Organización, es actualmente uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Como veremos en el Capítulo 8 (La calidad en las Organizaciones), esta visión está reforzada por cómo los actuales modelos y normas de gestión de la calidad refrendan este principio y lo trasladan a sus propios criterios de gestión y requisitos de actuación, para lo cual se ha considerado como principales referencias la familia de normas ISO 9001 del 2000.

En todos los casos, una organización puede abordar la adopción de un enfoque basado en procesos para su sistema de gestión considerando cuatro grandes pasos o etapas:

- 1.º La identificación y secuencia de los procesos.

- 2.º La descripción de cada uno de los procesos.
- 3.º El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- 4.º La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

Mediante estos pasos, una organización puede modelar su funcionamiento con este enfoque, permitiendo la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos para la consecución de los resultados deseados.

Asimismo, permite llevar a cabo el despliegue de la política y la estrategia de la organización mediante la identificación, dentro de la estructura de procesos establecida, de aquellos procesos clave que son, por tanto, esenciales para la consecución de los objetivos globales y, como consecuencia, del cumplimiento de la política y la estrategia.

Por último, no se puede dejar de lado la influencia vital que tienen las tecnologías de la información y la comunicación para la adopción de este enfoque en los sistemas de gestión, dotándolo de un soporte ágil y operativo que permita que el protagonismo en el sistema se centre en la gestión de los procesos y en los resultados.