

**TITULO:** De la Gestión de Procesos a la Gestión por Procesos.

**TITLE:** From Management of Process to Management by Process.

**AUTORES:**

Ing. Mario A. Ricardo Concepción. Profesor Asistente.

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN:**

Ofrece una visión global del papel de los procesos organizacionales destacando algunas de las técnicas empleadas para su análisis individual, especialmente modelos organizativos basados en la Calidad Total, como la Adaptación, Mejora y Reingeniería de Procesos. Además, se muestra cómo ante la necesidad de adecuar los procesos a las exigencias del entorno, han surgido varios modelos de gestión basados en procesos, que los consideran como la base organizativa y operativa de la empresa, y se profundiza en uno de ellos: el Mapa de Procesos.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN, PROCESOS, COMPETITIVIDAD.

**ABSTRACT:**

The present work offers a global view of the roll of enterprises process showing some techniques used for its individual analysis, specially some organisational models based in Total Quality, such as: Adaptation, Improvement and Reengineering of process. Besides, this work shows the origin of management models, motivated mainly to the necessity of adaptation of the enterprises to the exigencies of the environment, this work make emphasis in one of them : The Map of Process.

**KEY WORDS:** MANAGEMENT, PROCESS, COMPETITIVENESS.

**INTRODUCCIÓN**

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Así, las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas, a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica.

El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como Just In Time o Kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base para desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, y como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Teniendo en cuenta estos elementos, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos, cuya aceptación se está extendiendo cada vez más al permitir alcanzar positivos resultados en las organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión ya conocidos, como el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).

Este trabajo tiene como objetivo proporcionar una visión global del papel de los procesos en la empresa destacando algunas de las técnicas empleadas para su análisis individual, demostrar la necesidad y la importancia de los modelos de gestión basados en procesos, y por último, profundizar en uno de ellos: El Mapa de Procesos.

## **MATERIALES Y METODOS.**

Se emplearon como métodos científicos de investigación el histórico-lógico y el análisis-síntesis. El primer método se utilizó para mostrar el surgimiento y la evolución de la gestión basada en procesos; el segundo, constituyó la herramienta para lograr analizar y sintetizar la información obtenida de la literatura especializada disponible.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO**

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas

y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos, datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera)—, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previas y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones realizadas.

Inicialmente, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aún así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total. A continuación se detallan algunos de los avances más significativos y más ampliamente empleados en todos los sectores.

- **Adaptación de los procesos.**

Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado.

La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?

Ahora bien, el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada

proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas.

Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

Admitida esta necesidad de revisión o cambio, la empresa ha de buscar, cada caso, el ritmo adecuado de cambio. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, experimentado miles y miles de empresas con buenos resultados, es la mejora progresiva. Por el contrario, si la empresa ha perdido posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

- **Mejora de procesos.**

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales.

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El rasgo más característico de este Método sistemático de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta que los recursos dedicados a este método de mejora son modestos, y que el efecto no se acaba en un intento, sino que puede y debe repetirse en ciclos sucesivos (según la última etapa del método), en una empresa en circunstancias normales es recomendable revisar los procesos siguiendo esta método o alguna variante del mismo. Pero a veces estos índices de mejora no son suficientes, o bien el mercado exige soluciones muy distintas; entonces debe entrar en escena la reingeniería.

- **Reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas de resultados o rendimiento, como pueden ser los costos, la calidad, el servicio y la rapidez» (Mike Hammer).

Implica normalmente enfrentarse a los cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que aspiramos para, a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse atados por «lo que estamos haciendo», que supondrá un lastre a las nuevas ideas.

El método se puede introducir en teoría proceso a proceso, pero implica cambios profundos de mentalidad, por lo que en la práctica se cambian bloques enteros de procesos relacionados, o todos los procesos básicos de una unidad de negocio, o bien directamente todos los procesos claves de la empresa.

Se ha escrito mucho sobre la reingeniería, de la que existen partidarios fervientes y detractores, que no le conceden ninguna posibilidad. Sin entrar en esa polémica, ya que sigue siendo una técnica a considerar dentro de la gestión por procesos, a continuación se muestran algunas de sus posibilidades, ventajas y precauciones que conviene tomar al llevarla a cabo.

Sus posibilidades están limitadas exclusivamente por las fronteras combinadas de la técnica y del pensamiento: la técnica ha demostrado con frecuencia su elasticidad para acomodar nuevas soluciones, el pensamiento creativo llega al infinito, al menos en teoría. Respecto a su campo de aplicación, que comenzó por procesos claves en determinadas empresas, se ha extendido a todas las áreas de la empresa e incluso al conjunto de la empresa, impulsada por la orientación actual de basar en los procesos la gestión de las organizaciones y de sus políticas.

La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Esto implica riesgos, que deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería (como todos los proyectos de cambio para la gestión de empresa) estén impulsados por los requisitos del mercado, de los clientes, que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas.

Esto requiere un colectivo de clientes dispuestos a compartir por su parte un

nivel de riesgo con el proveedor, quien ha de ser consciente de que la aplicación de métodos novedosos provocará, como apuntan diversos autores, un cambio en las normas y en las conductas, que terminará por modificar las actitudes, los valores y la cultura de la empresa.

Esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos claves de la empresa.

Con esta premisa aceptada, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos, que se han extendido rápidamente por los resultados que están dando en muchas organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión, como el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial. Entre ellos se destaca: El Cuadro de Mando Integral y El mapa de Procesos. Este último se describe a continuación.

De forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

1. La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.

Los procesos estratégicos serían aquellos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados por la alta dirección en conjunto.

Los procesos operativos serían aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permitan desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a sus clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos de trabajo.

Los procesos de apoyo serán aquellos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero que su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.

2. La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y

los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.

3. La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.

4. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo.

- El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
- La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
- Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo:

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.

De ahí el uso extendido del Mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno.

## **CONCLUSIONES**

Las estructuras organizacionales tradicionales se han elaborado basándose en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado éstas han dado buen servicio a las empresas, demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo de hoy.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El mapa de procesos, como uno de los modelos para la Gestión por Procesos

permite la integración de todas las actividades de la empresa, la aplicación de nuevas estrategias y la implementación de nuevas políticas encaminadas al incremento de la competitividad organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Davenport,T; Short, J. La Nueva ingeniería industrial: tecnología de la información y rediseño de procesos. **Sloan Management Review** (EUA) 17(4): 11-27, jul. 1990.
2. Earl, M., B. Khan. Es nuevo el rediseño de procesos?. **European Management Journal** (España) 12 (1): 20-30, mayo 1994.
3. Hammer M. Reengineering work: don't automate—obliterate. **Harvard Business Review** (EUA) 27 (3): 104-112, jul.-ago. 1990.
4. Ishikawa, K. Guía de control de calidad. New York : UNIPUB, 1985. 112 p.
5. Juran, J. M. Juran y el liderazgo para la calidad. México : Ed. Díaz de Santos, 1990. 363 p.
6. Scherr, A. M. A new approach to business processes. **IBM Systems Journal** (EUA) 12 (1): 80-98, nov. 1993.
7. Stasiowski, F. A. Total Quality Project Management for the Design Firm / F. A. Stasiowski, Burnstein, D. New York : Ed. John Wiley, 1994. 226 p.
8. NISO 9000: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

## **DATOS DE LOS AUTORES**

### **Nombre:**

Ing. Mario A. Ricardo Concepción. Profesor Asistente.

### **Correo:**

[marc@faceii.uho.edu.cu](mailto:marc@faceii.uho.edu.cu)

### **Centro de trabajo:**

Universidad de Holguín. Avenida XX Aniversario. Piedra Blanca. Holguín.