

La gestión por procesos, herramienta para la gestión empresarial

Por:

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Sénior-Conferencista

Email: contacto@lewisquintero.co

“Dentro de 20 años la gran organización tradicional no tendrá más de la mitad de los niveles gerenciales que tiene hoy y no más de la tercera parte de los “gerentes”.

.....Será una organización basada en Información “Requerirá la modificación de: Sus procesos de toma de decisiones, su estructura gerencial y su manera de hacer negocios”

Peter Drucker

La dinámica actual en las organizaciones hace necesario involucrar una cantidad de aspectos en los cuales la gerencia debe trabajar, buscando un óptimo desempeño y de igual manera una operación eficiente la cual debe contribuir a alcanzar los objetivos propuestos. Para esto es necesario tener una gestión por procesos definida y que permita alcanzar lo planificado y beneficien a la organización en su competitividad, frente a los escenarios cada día más exigentes en los que participa.

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interconectadas y encaminadas a obtener un resultado específico como resultado del valor agregado generado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

Los elementos claves de un proceso que debe considerar la organización son los siguientes:

5 M	<ol style="list-style-type: none">1. Materiales2. Método3. Máquinas4. Mano de obra5. Medio Ambiente
Proceso	Actividades
Producto	<ol style="list-style-type: none">1. Bienes2. Servicios3. Salidas/Outputs
Cliente	Satisfacción
<ul style="list-style-type: none">❖ Es importante escuchar la voz del proceso (variaciones, desviaciones o conformidades ocurridas durante el proceso)❖ Escuchar la voz del cliente (reclamos, quejas o satisfacción sobre el producto y/o servicio).	

Para las organizaciones que implementan gestión por procesos lo ideal es trabajar el modelo PEPSC, es un modelo utilizado para identificar y aclarar lo que se requiere para crear el producto o servicio, para entenderlo mejor se presenta de la siguiente manera:

Proveedor		Empresas que suministran entradas al proceso tales como materiales, información, recursos, entre otros. Es recomendable usar las entradas del proceso para identificar los proveedores.
Entrada	R. Físicos R. Humanos R. Económicos Información/tiempo	Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se requieren para realizar el proceso.
Procesos	Agregan valor Cruzan las áreas	Éstas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una forma de examinar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son: medir, fluir, mezclar, cortar y probar.
Salida	Bien o Servicio	Los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener medida o ser medible.
Cliente	Interno y externo	Las personas u organizaciones para quien la salida es creada.

La gestión por proceso rompe con los esquemas que comúnmente se tienen en las organizaciones como lo son la estructura piramidal, la cual se da en aquellas empresas donde las decisiones las toma en su totalidad el gerente, dicha estructura tiene dificultades cuando se habla de gestión por procesos, trabajar bajo esta metodología exige cambiar mentalidad y a su vez la estructura de la organización, existen grandes diferencias entre la organización tradicional y la organización por procesos, diferencias que se describen en el siguiente cuadro:

Empresas Funcionales	Empresas por Procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Hacer mi trabajo	Ayudar que se hagan las cosas

Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo en el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Control de los empleados	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió el error?
Corregir errores	Reducir la variación

Es importante recordar que las estructuras tradicionales en las organizaciones tienen sus cimientos en la fragmentación de los procesos naturales y como apoyo la agrupación de las tareas especializadas resultantes en las áreas funcionales o departamentos. Por otro lado, la gestión por procesos se fundamenta, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las ejecuta. Todo el compromiso de la tarea es de un directivo que delega, pero depositando las consecuencia de los resultados obtenidos. La gerencia participa en la coordinación y variaciones entre procesos pero no en una tarea o proceso concreto, salvo por excepción.

Estructura organizacional por procesos

TENGA EN CUENTA	TENGA EN CUENTA
EJE CENTRAL	PROCESO
UNIDAD DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
MEDICIONES	DE PUNTA A PUNTA
FOCO	CLIENTE
PAPEL DEL DIRECTIVO	INSTRUCTOR
FIGURA CLAVE	DUEÑO DEL PROCESO
CULTURA	COLABORATIVA

Las organizaciones deben ser conscientes de lo necesarios que es la adecuación de los procesos de cada una de estas a los requerimientos que el mercado ha ido situando para una gestión apropiada, lo cual permitirá que tomen los procesos como la base organizativa y operativa, lo cual permitirá diseñar políticas y estrategias de alto impacto, las cuales puedan ser desplegadas por toda la organización asegurando su éxito.

El mundo globalizado el cual tiene una serie de variaciones en su día a día, exige de las organizaciones constantes innovaciones en sus productos y servicios, y de la misma manera estructuras ágiles e innovadoras para dar respuesta a la competencia. Sin duda

alguna la gestión por procesos busca generar dicha agilidad, concentrando su atención en la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Los procesos constituyen entonces la base de la gestión estratégica de la organización, lo cual se identifica gracias a la flexibilidad que tienen las organizaciones que trabajan bajo esta metodología, Zarategui menciona lo siguiente **“los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado”**.

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso” Peter Drucker