

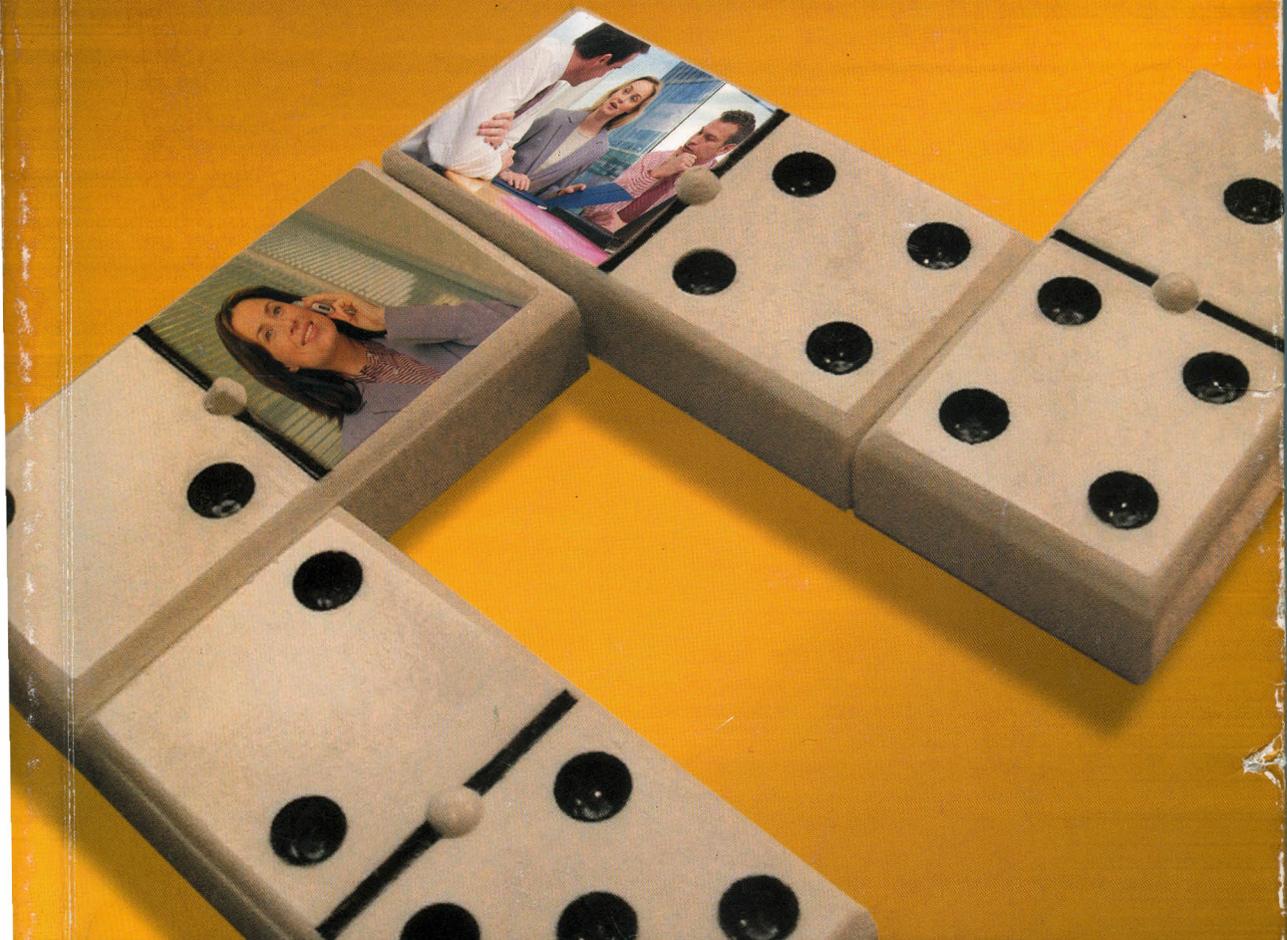
4ª Edición

Actualizada y ampliada

L-70

José Antonio Pérez Fernández de Velasco

Gestión por procesos



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD

Q AEC



Alfaomega



ESIC

Madrid 2010

José Antonio Pérez Fernández de Velasco

Gestión por procesos

4^a Edición

Revisada y actualizada

Primera edición: Octubre 2004
Segunda edición: Septiembre 2007
Tercera edición: Enero 2009
Cuarta edición: Septiembre 2010

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34
www.esic.es

© José Antonio Pérez Fernández de Velasco (aave@wanadoo.es)

ISBN: 978-84-7356-697-1

Depósito Legal: M-31.303-2010

Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

Índice

Introducción a la primera edición	13
Introducción a la segunda edición	17
Introducción a la cuarta edición	19
Capítulo 1. De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos	21
1.1. Del control a la gestión de la calidad	23
1.2. Evolución de los principios y herramientas de gestión	35
1.3. La situación actual: la organización piramidal y sus paradigmas .	38
1.4. Alineación “técnica - cultural - mercado”	41
1.5. El desarrollo de la organización	44
1.6. Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión	45
Capítulo 2. Qué es un proceso. Límites, elementos y factores de un proceso .	49
2.1. Qué es un proceso	51
2.2. Límites, elementos y factores de un proceso	54
2.3. Las interacciones de los procesos	59
2.4. El trabajo visto como un proceso. El modelo “cliente-proveedor interno”	60
2.5. El proceso de “satisfacción del cliente”: satisfacción percibida y valor añadido al cliente	65
2.6. Ventajas del enfoque a proceso	77

Capítulo 3. Procesos y procedimientos. ¿Cuántos hay en mi empresa? Herramientas de normalización	81
3.1. El trabajo sistemático: planificación	83
3.2. Representación gráfica de los procesos	85
3.3. Normalización de procesos: herramientas	89
3.4. ¿Cuántos procesos formalizar?	102
3.5. Diseño de procesos: check list	104
Capítulo 4. El “Mapa de Procesos”	105
4.1. Tipos de procesos	107
4.2. El “mapa de los procesos de empresa”	111
4.3. El “mapa de interacciones”	118
4.4. Un caso práctico: el enfoque a proceso en el área de personal	124
4.5. Gestión de la calidad: procesos y responsabilidades	125
Capítulo 5. Qué es gestión y cómo se gestiona un proceso	129
5.1. El ciclo de la gestión - PDCA	131
5.2. Aplicación del ciclo: la gestión es cuestión de herramientas	144
5.3. Cómo se gestiona un proceso	147
5.4. Características de un proceso bien dirigido y gestionado	151
5.5. Coherencia de los requisitos de “medición, análisis y mejora”	151
5.6. El sistema de gestión y su valor añadido	153
Capítulo 6. Medir para gestionar	155
6.1. Eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad	157
6.2. Medición y competitividad	160
6.3. Tipos y niveles de control en la empresa	164
6.4. Objetivos: el proceso de “determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”	166
6.5. Qué y para qué medir	167
6.6. Ejercicio de síntesis: diseño del proceso “barbacoa con amigos” ..	170
Capítulo 7. Medición y seguimiento	175
7.1. Medición del producto	177
7.2. Medición de la satisfacción del cliente	179
7.3. Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso	184
7.4. Perspectivas para la identificación de métricas	190
7.5. La “ficha del proceso”	196

	<u>Págs.</u>
Capítulo 8. Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos	199
8.1. Auditoría interna	201
8.2. Autoevaluación: una herramienta de medición	208
8.3. El “cuadro de mando del proceso”	214
Capítulo 9. Los referenciales de calidad y excelencia	227
9.1. Los “principios de gestión de la calidad”	229
9.2. ISO 9001: Modelo de enfoque basado en procesos	232
9.3. Posibilidades y limitaciones del referencial	234
9.4. Algunas ideas para que el sistema de calidad sea una herramienta de gestión para todos	236
9.5. Gestión de la mejora continua: situación actual	239
9.6. ISO 9004 - Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad	242
9.7. Los procesos en el modelo EFQM. Autodiagnóstico	244
9.8. Integración de sistemas: los procesos como inductores de la calidad, seguridad y respeto ambiental	250
Capítulo 10. Identificación y gestión de los procesos clave	257
10.1. Alineación “escenario - estrategia - organización”	259
10.2. Características y criterios para la identificación de los procesos clave	260
10.3. Estrategia: el proceso de “elaboración, difusión, uso, seguimiento y revisión de la estrategia”	264
10.4. El proceso de “elaboración del cuadro de mando”	270
10.5. El proceso de “aseguramiento de la satisfacción del cliente”	272
10.6. Un proceso singular: “Gestión de Proyectos”	273
10.7. El proceso de “Gestión del Conocimiento”	279
10.8. El proceso de “Gestión de Riesgos” (Proyectos de I+D)	281
10.9. El proceso de “Gestión de la Innovación”	284
Capítulo 11. La Organización por Procesos	289
11.1. Principios de la organización por procesos	291
11.2. La cultura empresarial como condicionante del comportamiento de las personas	296
11.3. Modelos de organización formal. ¿Un solo modelo para toda la empresa?	302
11.4. El equipo de proceso y el nuevo rol del mando	311

	<u>Págs.</u>
11.5. Caso práctico: organización por equipos de proceso	316
11.6. Caso práctico: organización matricial (equipos de proceso y de proyecto)	318
11.7. Autodiagnóstico de la excelencia en la organización	322
11.8. Implantación de la Organización por Procesos	326
Glosario de términos	331
Bibliografía	335

Introducción a la primera edición

El modelo **ISO 9001** se basa en nuevos principios para la Gestión de la Calidad:

- ✓ Organización orientada al cliente.
- ✓ Enfoque basado en procesos.
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión.
- ✓ Mejora continua, etc.

Asimismo, los requisitos de la documentación del Sistema de la Calidad se han visto modificados. Es fácil sentirse cómodo con este referencial y dotarse de un auténtico sistema de gestión para todos.

Vale la pena considerar esta revisión del modelo como una evolución de la forma de entender la calidad en la empresa. Con ella, sin duda, se facilita una mejor adaptación al entorno competitivo y a los clientes.

Como toda norma, en la medida que es un compendio de experiencias, capacita al que la usa; pero por otra parte, contiene requisitos de obligado cumplimiento que pudieran percibirse como una limitación.

Hay dos términos que “imprimen carácter” a esta edición: **procesos** y **gestión**. Si bien ninguno de los dos nos suena a nuevo, no es menos cierto que el protagonismo que el modelo les asigna nos obliga a profundizar en su significado para llevarlos a la vida diaria de la empresa.

El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora.

Las técnicas y herramientas de gestión de la calidad pueden y deben ser usadas para la gestión de todos los ámbitos de la empresa. Orientación de la empresa al cliente, eficacia y mejora son **conceptos** bien desarrollados y estructurados en ISO 9001 pero de aplicación al resto de áreas de la organización.

Este es un libro de gestión, intentar hacer predecible la consecución de objetivos; si a este propósito añadimos la búsqueda de la satisfacción del cliente, llegamos a lo que ahora entendemos por Gestión de la Calidad o Calidad en la Gestión.

Es sabido que las verdades absolutas, las que conducen a un resultado bastante predecible, pertenecen al campo de la técnica: contabilidad, química, control de la calidad, administración de personal, etc. En el mundo de la gestión hay pocas verdades absolutas y casi siempre las cosas dependen de variables situacionales; siéntase pues el lector libre para discrepar de alguno de los contenidos de este libro (no de los conceptos ni de los requisitos de las normas de referencia).

Los conceptos y las técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y en las pequeñas empresas. La única diferencia está en las **herramientas** utilizadas para llevar al día a día esos conceptos.

Conseguir que todos perciban el Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta pudiera no ser tarea sencilla; como tal ha de ser cómodo, fácil de comprender y de utilizar para aumentar la eficacia del uso de los recursos.

Al aumentar la presión competitiva, aparecen nuevas necesidades de mejorar por parte de las empresas. Esto no es nuevo, aunque sí pudiera serlo el nivel de exigencia sobre la "cantidad y aspectos de la mejora".

Las medidas tradicionales, esencialmente financieras, no proporcionan la información necesaria para orientar con eficacia los esfuerzos de mejora. Dan la información "a posterior", no permiten establecer con claridad relaciones "caus-efecto", no miden los denominados "intangibles", etc.

La calidad del producto parece estar bastante dominada y, en gran medida, los clientes la perciben como un atributo higiénico.

Se hacen necesarias, pues, nuevas perspectivas que aporten información desde otros puntos de vista y, sobre todo, que permitan hacer una auténtica gestión proactiva. Unos procesos de **medición y seguimiento** que guíen la mejora de la competitividad de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos: el Cuadro de Mando.

Son numerosas las técnicas de gestión que se pueden utilizar para conseguir satisfacer a los clientes, pero si además necesitamos conseguir mejorar los resultados, la Gestión por Procesos tiene el cuerpo de conocimientos necesarios para conseguirlo.

Tradicionalmente las empresas se han estructurado como Organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente.

Que su satisfacción es la razón de ser y existir de la empresa está fuera de toda duda. La pregunta es ¿por qué no la organizamos teniendo en cuenta este fin?. Se trata de orientarla hacia la creación de valor para el cliente mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo, de gestión y de Dirección.

El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el "proceso del negocio"; personal y directivos necesitan los departamentos. Se produce una disfunción que penaliza costes, plazos, calidad, servicio y flexibilidad.

La Gestión por Procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además del **cambio** en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo va a ser clave.

Replantarse la empresa desde la comprensión de los procesos internos de valor añadido –descubriendo un nuevo, pero existente y desconocido potencial de mejora– es uno de los propósitos de este libro. La finalidad última de la Gestión por Procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro.

Para conseguir un salto cuantitativo de cierta consideración en la competitividad de la **Organización** o para consolidar una posición de liderazgo, la medición de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los Procesos Clave, así como a las actividades y negocios de servicios, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad.

Encontrar en los procesos internos una fuente de ventajas competitivas duraderas se está revelando como la forma idónea de competir.

En consecuencia, aparecen nuevas áreas de responsabilidad para el directivo, ya que la Gestión por Procesos tiene fuertes repercusiones de orden cultural y organizativo; el texto presenta con claridad las herramientas y la sistemática necesarias para gestionar estos cambios.

Este libro contiene **herramientas y metodologías contrastadas y prácticas** para que el lector las pueda aplicar de inmediato. Proporciona también conocimientos y habilidades de aplicación para todo tipo de empresas.

Está estructurado en dos niveles:

- a) De aplicación general e inmediata, hasta el capítulo 9.

El capítulo de la norma es el número 9 porque queremos que el lector se convenza de que la Gestión por Procesos es algo natural ¡no hay que inventarse casi nada! y, después, de que ISO 9001 no pide nada que no sea necesario para gestionar una empresa o un área de la misma.

- b) Aplicaciones avanzadas en los capítulos 10 y 11; superan los requisitos de ISO 9001 aunque algunas pudieran verse contenidas en ISO 9004.

El libro está pensado para gerentes de empresa, mandos y directivos con responsabilidad departamental y para todas aquellas personas que deseen mejorar la calidad de su gestión y de manera específica para los responsables de administrar el Sistema de Calidad

Nota del autor:

Sobre algunos temas hay auténticos tratados específicos; es el caso de Estrategia, Gestión de Proyectos, Liderazgo, Gestión del Cambio. Se han incluido en este libro con la pretensión de aportar lo sustancial y necesario para la eficacia de la Gestión por Procesos.

Introducción a la segunda edición

Cuando publicamos el primer libro sobre Gestión por Procesos (ESIC Editorial, 1996) intuíamos que se trataba de un tema que iba a tener mucho desarrollo, no tanto en su soporte conceptual como en las herramientas para su aplicación.

El tiempo nos da la razón y gracias a las empresas que nos han confiado sus proyectos de consultoría y a los cientos de personas que han participado en nuestros cursos, hemos enriquecido sensiblemente el contenido del libro, con el propósito de hacer más sencillo el Sistema de Gestión sin perder un ápice de su eficacia.

El tiempo transcurrido desde la primera edición nos ha enseñado dónde residen las principales dificultades de la Gestión por Procesos:

- ✓ En la desigual interpretación del concepto “gestión”.
- ✓ Diseñar procesos que interactúan y se gestionan.
- ✓ Su aplicación en las denominadas áreas staff.
- ✓ La Medición y el Seguimiento de los procesos, sobre todo a la hora de identificar indicadores de funcionamiento.
- ✓ La Auditoría Interna, que en muchas empresas sigue evaluando el cumplimiento en lugar de la eficacia.
- ✓ Y, sobre todo, en la dificultad que muchos directivos tienen para entender que se trata de un Sistema.

Este aprendizaje nos ha servido para enfatizar aún más en estos temas con la intención de sensibilizar al lector por su importancia y proporcionarle los conceptos y las herramientas necesarias.

Introducción a la cuarta edición

Ha transcurrido mucho tiempo desde que en 2004 vio la luz la primera edición de este libro; suficiente como para constatar una evolución muy interesante en las aplicaciones de la Gestión por Proceso.

Inicialmente el interés mayoritario de los lectores era el de comprender lo que era un proceso y como se gestionaba para facilitar la adaptación del **Sistema de Calidad**. Superada la primera etapa de confusión en la que, con cierto simplismo, se identificaba la Gestión por Procesos con un nuevo diseño gráfico de los procesos, hemos constatado interés en muchos directivos por comprender dónde reside el valor real de este enfoque de gestión.

Por ello, en esta edición hemos restado importancia a la aplicación de la Gestión por Procesos para diseñar el Sistema de Calidad para resaltar aún más otras dos aplicaciones:

- Aumento de la **eficacia de la empresa**. Valor añadido para todas las “partes interesadas” en su funcionamiento.
- Diseño de **estructuras organizativas** más alineadas con los principios de la Gestión por Procesos. Organizaciones “mas planas” y participativas.

El éxito de la tercera edición, agotada en poco más de un año, nos hace pensar que son muchos los directivos que ven en la Gestión por Procesos una eficaz herramienta en tiempos de incertidumbre. Sin duda lo es ya que aplicando sus principios podemos transformar la empresa haciéndola mas innovadora y competitiva.

Se dispone el lector a trabajar una edición completamente revisada y actualizada con los criterios mencionados, en la que hemos hecho especial hincapié en las condiciones necesarias para la eficaz aplicación de la Gestión por Procesos.

Entresaque aquello que le sugiera unas pocas acciones a corto plazo e impleméntelas y anote aquellas otras de mayor horizonte temporal para su posterior revisión. Diferencie lo que está a su alcance de aquello otro en lo que su responsabilidad es proponerlo a la Alta Dirección; en resumidas cuentas, separe lo que Vd. puede gestionar de lo que no está a su alcance.

Capítulo 1

De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos

- 1.1. Del control a la gestión de la calidad.
- 1.2. Evolución de los principios y herramientas de gestión.
- 1.3. La situación actual: la organización piramidal y sus paradigmas.
- 1.4. Alineación “Técnica - Cultura - Mercado”.
- 1.5. El Desarrollo de la Organización.
- 1.6. Gestión por Procesos: una forma avanzada de gestión.

¡El que no conoce la historia está obligado a repetirla!

Para desencadenar cualquier cambio o continuar con una determinada evolución, es conveniente conocer el pasado y el presente, diagnosticar con realismo sus ventajas e inconvenientes. Ni todo fue malo en el pasado ni lo que exponemos como futuro es la panacea de todos los males.

Este es el propósito de este primer capítulo; despertar una sana insatisfacción constructiva que facilite al lector ese diagnóstico desde una triple perspectiva:

- a) Pasado, presente y futuro del concepto “calidad”.
- b) Principios y herramientas de gestión.
- c) Los paradigmas de la organización piramidal.

Se pretende ubicar la Gestión por Procesos en un contexto histórico que nos permita responder a la pregunta de ¿por qué la Gestión por Procesos? ¿por qué hemos de organizarnos por procesos?; comprender, en suma, las cosas nuevas que se hagan.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

- ✓ Control y reacción.
- ✓ Normalización de procesos y procedimiento documentado.
- ✓ Principio «causa - efecto».
- ✓ Trabajo sistemático con enfoque sistémico.
- ✓ Satisfacción del cliente (de las partes interesadas).
- ✓ Jerarquía y departamento vs cliente y proceso.

La forma de entender la calidad ha evolucionado teniendo las siguientes interpretaciones:

- ✓ La calidad se controla.
- ✓ La calidad se autogestiona.
- ✓ La calidad se asegura.
- ✓ La calidad se gestiona.

Sin embargo, esta evolución, al ser envolvente (que incluye los conceptos válidos de la situación precedente), no descalifica ni invalida para su uso los estadios anteriores.

1.1. Del control a la gestión de la calidad

La calidad se controla

Hace algún tiempo se pensaba, y se actuaba en consecuencia, que la calidad únicamente se controlaba. El departamento de control de calidad, como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable (de acuerdo con determinados estándares o *características objetivas*) del que no lo era mediante la inspección de la materia prima, del producto acabado o en fases intermedias de producción.

Estas características pueden estar determinadas por el cliente, caso de bienes de equipo especializados, por la propia empresa, caso de productos de gran consumo, o por la legislación normativa, como ocurre con la industria agroalimentaria.

Las características objetivas de cualquier producto, que tienen que estar expresadas mediante un número pues de otra forma pudieran ser interpretables de manera subjetiva, giran siempre en torno a tres dimensiones:

- Q calidad intrínseca. En una botella de agua mineral volumen 1,5 litros, 0,20% sodio, 35 cm de altura, ... Es el campo de los técnicos.

- S, servicio con especial énfasis en la disponibilidad del producto. La botella de agua mencionada, la misma que ahora tenemos encima de la mesa, cuando estaba en el manantial era un producto sin valor para el cliente.
- P, precio o coste como atributo de todo producto.

Estas características pueden estar determinadas por el cliente, caso de bienes de equipo especializados, por la propia empresa, caso de productos de gran consumo, o por la legislación normativa, como ocurre con la industria agroalimentaria.

A continuación, el departamento de producción procedía al *arreglo* correspondiente hasta conseguir la conformidad y aceptación del producto. Solo se inicia la corrección si se detecta un defecto en el producto. Ambas actividades, evaluación y arreglo, son terriblemente costosas constituyendo un clásico indicador de ineficiencia por lo que suponen de carencias en el dominio del proceso productivo. Al realizarse a posteriori, el control sólo desencadena corrección, reacción en suma.

De una manera inconsciente pero muy generalizada, la actitud general es de tolerancia hacia el error, incorporando comprobación y corrección a la cultura de la empresa. Además, con frecuencia se suele reconocer y premiar el empeño que el personal pone en el arreglo, con lo que este comportamiento directivo fomenta esa pauta de conducta en el personal.

Estamos entonces en una situación en la que se tiene tendencia a:

- ✓ Únicamente el personal del departamento de control se considera directamente responsable de la calidad.
- ✓ El enfoque de la calidad solo concierne al resultado de las operaciones productivas.

En este caso, *la calidad se enfoca al producto*, inicial, intermedio o final, exclusivamente; el cliente no aparece activamente en esta etapa, siendo normalmente el propio fabricante el que evalúa el nivel de calidad; se habla coloquialmente de buena y mala calidad. Ello es debido a que con frecuencia se considera producto solo el bien tangible que se envía al cliente.

El programa de calidad especifica los estándares a alcanzar y los puntos de inspección dentro del proceso productivo, haciendo que la evaluación del cumplimiento sea bastante objetiva. Así pues, se puede obtener buena calidad del producto sin un compromiso del personal que vaya más allá del cumplimiento de sus estrictas obligaciones.

La principal crítica al hecho de que la calidad sea únicamente controlada es que *solo aporta corrección*, no evitándose de manera sistemática la reaparición del mismo error. Por ello hoy día muchas de las actividades de control, no todas, se ven como de dudoso valor añadido.

Las actividades de control proporcionan datos: el control de la calidad sobre las características del producto, el control de presencia sobre la puntualidad de las perso-

nas, el control de costes sobre desviaciones en los presupuestos, ... Sin darnos cuenta, estos datos nos permiten tener el dominio de la situación, de la calidad, puntualidad o costes; dominio entendido como saber lo que está pasando. La pregunta es cuánto valor tiene ese dominio, o si se puede tener el mismo dominio pero sin incurrir en los costes de las actividades de control.

En el Aseguramiento de la Calidad reconoceremos que este tipo de control tiene unas causas que habrá que identificar y corregir para poco a poco hacerlo innecesario; diremos que esas causas están siempre en los procesos.

Existen casos en los que es obligatorio hacer ciertos controles de calidad:

- ✓ Porque así lo especifica el cliente.
- ✓ Cuando lo requiera la normativa vigente, normalmente por cuestiones de seguridad del bien frente a terceros.
- ✓ Cuando se trata de procesos únicos, no repetitivos.

En estos casos, el costo de las actividades de control puede serle repercutido al cliente teniendo la misma consideración que el resto de las actividades productivas.

Otras situaciones en las que no podemos prescindir del control es:

- ✓ Cuando se cambia algún parámetro de un proceso. Se pierde dominio que se recupera con control.
- ✓ En cosas difíciles de asegurar por su escasa repetición. Es el caso de los proyectos en los que la calidad se hace predecible mediante periódicas revisiones (controles).
- ✓ En los procesos industriales que tengan productos naturales como entrada. Al no ser estos industrializados, es decir, con características predecibles, hay que someterlos a un control para tomar decisiones que los homogeneicen y tener controlado el resto del proceso. Es el caso de la caliza para la fabricación del cemento o de las frutas y verduras.

Para que el control de calidad sea posible es preciso que haya un desfase entre el tiempo de producción y la entrega del bien al cliente, lo que no siempre existe en las actividades y negocios de prestación de *servicios*.

La "lógica" del control

Son muchas las personas que han vivido durante muchos años inmersos en la "lógica del control": unos hacen, otros controlan y de nuevo los primeros corrigen. Reacción pura donde la protagonista de la acción es la desviación o el defecto.

Esta lógica mental no ha salido de la mente de algunas personas a pesar de los años pasados con el Aseguramiento y la Gestión de la Calidad. Lo preocupante es que esta

forma de pensar también se aplica a las desviaciones de costes, de plazos o a la desmotivación de las personas.

El tiempo, la formación y el refuerzo positivo de otras formas de comportamiento, son factores necesarios para la modificación de esta lógica y modelo mental.

Producto y servicio

En el mundo de los productos existe una larga tradición de caracterizarlos mediante la asignación de características objetivas: físicas, químicas, dimensionales, etc.

Esto es igualmente de aplicación al mundo de los servicios. Aunque todos los servicios se pueden caracterizar haciéndolos tangibles, no existe la misma tradición de hacerlo que con los bienes físicos; lo cual, obviamente, quiere decir que no existe tradición no que no pueda y deba hacerse.

Caracterizar los servicios prestados, interna o externamente, es una imperiosa necesidad para poder aplicar a los procesos y negocios de servicio la evolución que estamos comenzando a describir. Antes de asegurar la calidad de los servicios, comencemos por caracterizarlos.

Vamos a plantear un ejemplo con lo más inmaterial de los servicios cual es la información. Piense el lector en la hoja con la nómina del mes que elabora el área de Personal, soporte papel o informático no es en absoluto relevante, y se la remite a Administración para ordenar las transferencias bancarias a fin de mes. Esa hoja, para que admita enfoque a producto ha de tener determinadas características objetivas (determinadas por empirismo o por los directivos de las áreas concernidas):

- Q, completa y con información fiable.
- S, disponible en Administración en tiempo oportuno. La hoja, el producto, no tiene el mismo valor si está disponible en Administración el 25 del mes que el 5 del mes siguiente (supuesto que el hábito es pagar al personal antes de fin de mes).
- P, coste de elaborar ese producto. Otra cosa es que ese coste se gestione como tal.

Luego, a efectos de la Gestión por Procesos, productos o servicios son exactamente iguales ya que ambos son caracterizables; se pueden controlar, asegurar y gestionar. Conclusión: antes del enfoque a proceso hemos de comprender el enfoque a producto.

LAS ACTIVIDADES DE CONTROL PROPORCIONAN DATOS

*“Al no aportar mejora sistematizada,
las actividades de control se perpetúan.”*

¿Nos hemos hecho los grandes solucionadores de problemas?

La calidad se autocontrola

Está bastante extendida la idea de que la calidad “se hace” durante el proceso productivo, no solamente se controla, fomentando la idea del “autocontrol”.

Se menciona aquí este término de acuerdo con la acepción más comúnmente usada en la práctica, mediante la cual se confía al operario la responsabilidad de evaluar la conformidad del trabajo que el mismo ha realizado. La función de control de calidad queda así desplegada entre todo el personal de producción.

Conceptualmente se sigue haciendo lo mismo que en la etapa anterior, separar la producción aceptable de aquella que no lo es. Sin embargo, es un paso importante hacia adelante, por los siguientes motivos:

- ✓ Es una muestra de confianza de la Dirección hacia los operarios, de forma que estos puedan sentirse más comprometidos con el resultado y se responsabilicen de la eficacia global de su trabajo. Con ello, se amplía y enriquece el puesto; esto sería más evidente si el empleado hubiera participado en la elaboración del método de trabajo y, si posible, en la determinación de los criterios de aceptación o rechazo.
- ✓ Al ser el propio operario el que evalúa la calidad de su producto, puede obtener realimentación inmediata sobre su desempeño (motivación).
- ✓ Se detecta el error o el defecto tan pronto como se ha producido evitando la acumulación de costos innecesarios y reduciendo el costo total de la anomalía.

En lo que tiene de responsabilidad y compromiso del personal con la obtención de un determinado volumen de producción aceptable, el Autocontrol conecta con varios de los principios de Gestión de la Calidad.

Pero continúa sin aparecer la mejora como una actividad sistemática y organizada, aunque en esta etapa estamos mucho más cercanos al fusionar evaluación de la calidad y producción bajo la misma persona.

La actividad de los especialistas del departamento de calidad se centra en elaborar las gamas de autocontrol y en la realización de auditorías de calidad para comprobar que el personal realiza el autocontrol tal y como está programado y emite los registros pertinentes. Es también probable que realice controles del producto por muestreo; el tamaño de la muestra dependerá de la fiabilidad del proceso y de la responsabilidad del producto.

El *auténtico concepto de autocontrol* tiene todo su sentido dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad Total ya que se entiende que el operario es el responsable del proceso que se desarrolla en su puesto de trabajo y de su mejora continua.

Para que la implantación del autocontrol en la empresa sea eficaz es necesario que las actividades concernidas estén previamente definidas en cuanto a:

- ✓ Persona responsable del proceso y nivel de capacitación.
- ✓ Método de realización o secuencia de actividades del proceso.
- ✓ Forma de evaluar la calidad.
- ✓ Criterios de aceptación del producto.
- ✓ Procedimiento de actuación en caso de no conformidad.

“LOS ERRORES NO DEBEN PRODUCIR DEFECTOS Y, MENOS AÚN, PROGRESAR”

La calidad se asegura

*“Una respuesta técnica (aseguramiento)
para un problema técnico (calidad del producto).”*

Es bien cierto que la calidad se controla cuando no se está seguro de haberla hecho. Como la seguridad nunca será plena, se trata de buscar un equilibrio entre control y aseguramiento.

La idea de asegurar la calidad vio la luz con la industria aeroespacial y nuclear como una forma documentada, organizada y sistemática para estar seguros de que el producto a fabricar será conforme a los requisitos:

Se reconoce que un determinado nivel de calidad del producto se consigue como consecuencia de seguir unos **procesos operativos** suficientemente contrastados (principio “*causa - efecto*”). Luego si se normalizan todos los procesos que en ella influyen, y podemos estar seguros de que se han respetado durante toda la secuencia productiva, no sería necesario controlar la calidad del producto obtenido para asegurar su conformidad con los requisitos.

Un proceso normalizado se materializa en un **procedimiento** y la vigilancia de su respeto concierne a los auditores de calidad, por oposición al antiguo control de calidad. Esta es la única forma de hacer predecible la calidad del producto o servicio, y por extensión su coste y plazo de producción.

Lo que precede es una actividad esencialmente formal y se documenta en el Sistema de la Calidad. Para que el Sistema merezca el reconocimiento externo de terceros ha de estar elaborado de acuerdo con lo que preconizan referenciales admitidos internacionalmente (ISO) o sectorialmente (TS - Automoción, PECAL - Industria militar y Defensa, etc.).

El Aseguramiento de la Calidad persigue hacer predecible la calidad del producto y estar seguros de que el bien fabricado o el servicio entregado responde a las necesidades objetivas (requisitos) del cliente.

Vemos entonces cómo ha cambiado radicalmente el enfoque de la calidad; del producto ha pasado a orientarse a los *procesos* productivos y algunos organizativos y de apoyo, al tiempo que el arreglo y la corrección han dejado paso a la auténtica actividad organizada de *prevención*. Es como si la responsabilidad sobre la calidad pasara del responsable de calidad a los responsables de los procesos.

En la medida en que el control sea una manifestación de falta de seguridad, a medida que se vaya ganando en confianza y en dominio de los procesos productivos, habrá que disminuir su intensidad.

“Hacerlo siempre bien a la primera” se incorpora al sistema productivo y a la cultura de la empresa. Con el aseguramiento lo que garantizamos es el *cumplimiento* de los requisitos de calidad del producto.

En esta etapa de la evolución aprendimos varias cosas, que siendo de interés, hemos de mantener para el futuro:

- ✓ El enfoque a proceso, aunque se trataba de procesos intradepartamentales y solamente los que tenían influencia en la calidad del producto o servicio.
- ✓ Lo que es un sistema, Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- ✓ La aplicación del concepto *normalización de procesos* mediante el clásico procedimiento documentado como herramienta.

Como aspecto percibido negativamente por la gran mayoría de los usuarios del Sistema, acarreó exceso de burocracia, aspecto este que hemos de minimizar en el siguiente estadio de la evolución de la calidad.

*“Un único concepto: normalización de procesos
–trabajo sistemático–.”*

Principio “causa - efecto”

Los modelos de gestión que se aplican en la actualidad, ya sean de la Calidad –ISO– o de la Excelencia –EFQM–, están de alguna forma basados en el principio “causa-efecto”; hemos de comprenderlo muy bien y analizar su aplicación en diversas situaciones del día a día para recoger todo la eficacia que los sistemas de gestión formalizados pueden aportar.

Entendemos por **efecto** una evidencia ya constatada: extracoste, plazo incumplido, persona desmotivada, producto rechazado, cliente insatisfecho, etc.; en resumidas cuentas, consecuencias o resultados obtenidos pero con frecuencia desviados de los objetivos perseguidos.

Sobre cualquier efecto, al ser algo que ya se ha producido, sólo se pueden aplicar medidas correctoras consistentes en remediar la desviación o la situación problemática

constatada. Hacemos esto y no está mal ya que es lo único que se puede hacer; es la conocida gestión paliativa o reactiva. Se corrige el problema, a continuación con frecuencia se busca y castiga al culpable y hasta la próxima, porque habrá una próxima. Hay mandos que basan en ello el ejercicio de su jerarquía y gerentes que presumen de tener empresas muy ágiles y flexibles.

Decimos que con seguridad habrá una situación similar en el futuro, lo que no sabemos es cuando, porque la **causa** (s) subyacente y causante del problema no se ha eliminado o puesto bajo control. El problema suele venir del hecho de que la identificación de la (s) causa (s) raíz requiere análisis y para analizar una situación con cierta profundidad y objetividad suele hacer falta tranquilidad, información, el uso de las herramientas adecuadas y diferentes perspectivas que pongan el problema en el centro del escenario en el que pueden estar interviniendo varios actores: personas, máquinas, dirección, proveedores, clientes, competidores, etc.

La evidencia que acabamos de enunciar nos recuerda que el análisis de causas o la resolución de problemas, para ser auténtica y sostenible en el tiempo ha de pasar por el trabajo en equipo interdisciplinar. Suele ser poco creíble la certeza de las personas muy experimentadas de que la causa es única y ellos la conocen; aparte de que con frecuencia no es cierto, esta convicción anula la capacidad de análisis al hacerle innecesario.

Con el enfoque a proceso de la gestión se reconoce que la causa de la mayor parte de los problemas reside en procesos ineficientes o con un funcionamiento que no está suficientemente controlado; otro grupo de causas reside en estilos de dirección y en habilidades personales y directivas claramente mejorables.

La aplicación del principio "causa - efecto", como todo cambio, tiene tres dimensiones: técnica, organizativa y humana.

- a) **Técnica:** Muchos sistemas de gestión de la calidad certificados según la norma ISO 9001 están teniendo una pobre repercusión en la eficacia de la empresa; sinceramente, no creemos que sea "un mal" que se deba achacar a la norma sino al uso que los humanos hacen de ella. En este modelo, hay todo un área que recoge los requisitos de "Medición, Análisis y Mejora" (producto, proceso y cliente) que o se comprenden y se les da un enfoque proactivo o nos limitaremos al mero cumplimiento documental de la norma; evidentemente, se requiere aplicar la lógica de este requisito a todo el conjunto de efectos antes mencionados.

El modelo EFQM de excelencia es similar en cuanto al principio que estamos desarrollando, aunque tiene diferencias en cuanto a su operativa; aquí, los resultados se han de utilizar para desencadenar procesos de aprendizaje e innovación que permitan mejorar las prácticas de gestión. Se ve con claridad que los resultados se miden y la acción, y la auténtica gestión –proactiva por supuesto–, se orienta a sus causas ya sean estas procesos o prácticas de trabajo.

- b) **Organización:** El enfoque organizativo podemos entenderlo de ¿en qué medida la organización permite que el principio “causa - efecto” sea una realidad en el comportamiento diario de las personas?: los estilos de dirección son coherentes con este principio, el diseño de los puestos de trabajo lo permite, la estructura organizativa facilita el trabajo en equipo, en resumidas cuentas, ¿la cultura de la empresa hace ver las oportunidades que se esconden tras la mayoría de las situaciones problemáticas?
- c) **Humano:** El enfoque personal está descrito en los párrafos anteriores; es muy difícil encontrar las causas cuando lo que realmente se busca es al culpable. Lo que proponemos al directivo es reflexionar sobre la conveniencia de dejar la tradicional reactividad en reserva para cuando sea realmente necesaria, no como recurso diario; no confundamos reacción con gestión. En esta, el protagonista de la acción es el directivo mediante el uso apropiado de la planificación; en la reacción sin embargo, el protagonista es la desviación o situación incómoda en cuestión. En el día a día siempre habrá un poco de todo, pero ¿tanta reacción?”.

*“Prevención: ¿Evitar que se repitan los problemas,
o evitar que haya problemas?”*

La calidad se gestiona

El escenario competitivo hace que sea conveniente cambiar el objetivo perseguido por la calidad. De la calidad del producto o servicio se pasa a perseguir la *satisfacción del cliente* (referencial ISO 9001) o de las *partes interesadas*, clientes - personas - proveedores - sociedad - accionistas (ISO 9004 - EFQM), metiéndonos así en la temática de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Satisfacción del cliente es un término bastante tópic, para comprenderlo hemos de aceptar que se basa en la percepción del cliente sobre tres aspectos diferenciados pero complementarios porque forman un todo:

- ✓ “**Q**” - Calidad del producto o del servicio (de sus características o funcionalidad). Cuando se puede percibir, es una dimensión fácilmente objetivable.
- ✓ “**S**” - Calidad de servicio. Se trata principalmente de las formas de cómo se entrega el producto o se presta el servicio. Son terriblemente cambiantes con cada tipo de cliente e incluso para un mismo cliente con determinadas variables situacionales. Es por ello una dimensión subjetiva en gran parte.

Por la existencia y características de esta dimensión es por lo que, desde el punto de vista de satisfacción percibida, difícilmente existirán segmentos de clientes; el cliente es “individual”, aunque a veces no se puede gestionar esta realidad y se recurre a segmentar.

- ✓ “**P**” - Precio. Aspecto bastante objetivable. Internamente hablamos de coste.

De un mundo totalmente objetivo, en este paso de la evolución pasamos a un mundo más real, parcialmente subjetivo, lo que imprime carácter a esta vivencia de la calidad. Una cosa es el cumplimiento, aseguramiento, y otra distinta satisfacción.

Recordemos que:

*La objetividad es propia de los objetos,
mientras que la subjetividad lo es de los sujetos.*

Se acepta que la calidad es un término que reside en el mundo del cliente mientras que conformidad, al ser algo objetivable, pertenece indistintamente al cliente o el proveedor.

El concepto calidad tiene ahora un *alcance global* al abarcar a todas las actividades empresariales, operativas, de apoyo, de gestión y de Dirección; ello es debido a que se entiende por producto el resultado del trabajo de cualquier persona y por cliente al destinatario de ese trabajo.

Con este amplio alcance y el **enfoque a los procesos**, pero a todos los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente.

Entonces se dice que la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comercial y producción por ejemplo, acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas.

Aunque la palabra proceso es la misma en las fases Aseguramiento y Gestión, la principal diferencia en su significado es esta: de procesos intradepartamentales cuyo funcionamiento se asegura, se evoluciona a procesos que **interactúan** (interdepartamentales) y **se gestionan** (mejoran).

La idea de gestión lleva implícito los conceptos de *objetivo* y *mejora* contribuyendo a aumentar el valor añadido por el Sistema de Calidad.

Así pues, de un concepto negativo, estático y reactivo de la calidad se pasa a otro positivo, orientado a la acción y proactivo. Para tomar una acción específica, no es necesario que se haya detectado algún defecto o error, sino que se emprende para cumplir los objetivos de mejora fijados y satisfacer más y mejor al cliente (añadir valor).

Al existir ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades de la empresa, la única forma de aprovecharlas eficazmente es contando con la *participación* activa de todo el personal en los proyectos de mejora (directriz de ISO 9004). Este principio es igualmente válido para los procesos de ventas, producción, distribución, servicio al cliente, administración, recursos humanos, etc.

Estamos, pues, frente a un enfoque de la calidad *caracterizado* por:

- ✓ Sintonizar mejor con las necesidades de las empresas al impulsar eficacia y satisfacción del cliente (o de las partes interesadas).

- ✓ Concernir a todas las actividades que integran la cadena de valor, ya que todas afectan a los resultados de la Organización.
- ✓ Un enfoque directo a todos los procesos de empresa; procesos que interactúan formando un **sistema** y se gestionan.
- ✓ Su orientación a la acción, debido a la existencia de objetivos de mejora.
- ✓ La necesidad de conseguir un amplio compromiso del personal con los objetivos y su involucramiento en la gestión de la mejora.

Las dificultades, que no imposibilidad, para gestionar la calidad en algunas áreas de la empresa residen en:

- ✓ Algunos procesos no están identificados.
- ✓ Falta de tradición de identificar el producto de algunos procesos, de apoyo (Gestión de las personas) y gestión (Gestión económica) por ejemplo.
- ✓ Medir objetivamente la calidad de los productos, en el caso anterior.
- ✓ No disponer de “herramientas de medida” del funcionamiento de los procesos.

El principio “causa - efecto” se entiende ahora con claridad: los efectos (calidad - coste - plazo - motivación de las personas) se miden ya que sobre ellos sólo se puede reaccionar (acción a posteriori); por el contrario las causas (procesos, liderazgo y estrategia) han de ser gestionadas de manera proactiva. Para ello disponemos de referenciales/modelos:

- ✓ La norma ISO 9001 es un excelente referencial aunque con algunas limitaciones propias de su visión “endogámica” y formalista de la gestión.
- ✓ La norma ISO 9004 incluye ideas que complementan las limitaciones de ISO 9001.
- ✓ La norma UNE 66174 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9004”.
- ✓ El modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) está pensado para facilitar la autoevaluación de todas las prácticas de gestión y de los resultados obtenidos.

Comenzando por el principio, es necesario pasar de un estadio al siguiente de manera secuencial, lo que normalmente ocurre sin solución de continuidad. No obstante, queremos resaltar que el paso de la etapa de control a la de gestión va acompañado de un importante *cambio cultural y organizativo* así como de una evolución en la actitud y responsabilidades de Dirección.

La evolución descrita está resumida en la matriz y tiene dos dimensiones:

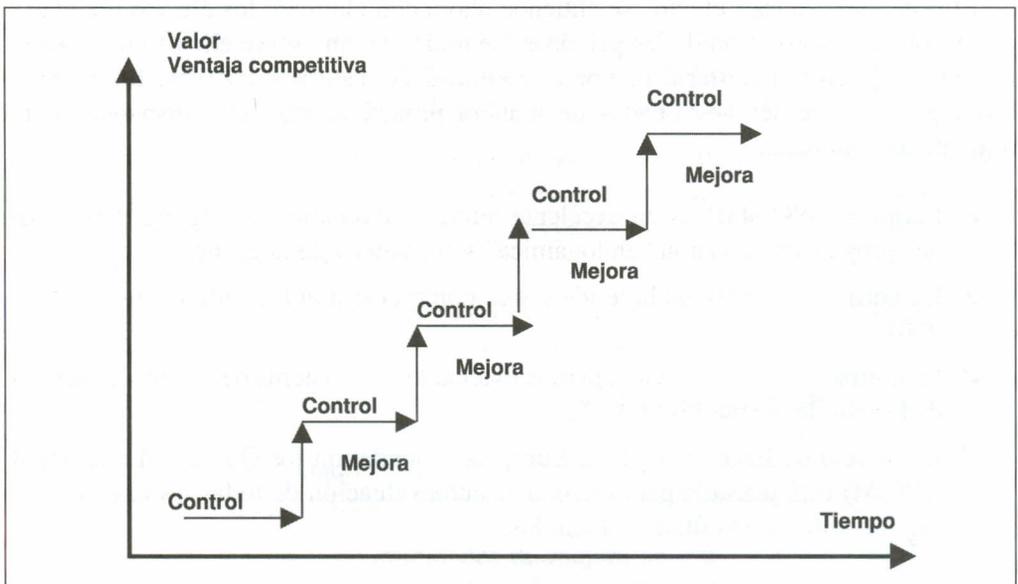
- a) Técnica, fría y poco emocional caracterizada por los requisitos del modelo de referencia.
- b) Comportamientos humanos basada en el liderazgo de mandos y directivos.

Ambas dimensiones tienen que estar alineadas; técnica sin comportamientos coherentes tiene como consecuencia la no aplicación del Sistema de Calidad, mientras que comportamientos sin el apoyo de la técnica corre el riesgo de quedarse en voluntarismo.

“Tres palabras clave: Objetivos de mejora de la satisfacción del cliente.”

**Sinónimos:
GESTIÓN, EFICACIA, SATISFACCIÓN, VALOR**

EL SISTEMA DE CALIDAD DEBE SER UN SISTEMA DE MEJORA Y NO SÓLO UN SISTEMA DE CONTROL



Control y mejora: valor añadido

El valor añadido del control y su contribución al desarrollo de ventajas competitivas son, en la mayor parte de los casos, discutibles. El control, *per se*, no aporta mejora y tiende a perpetuarse.

La mejora, al modificar los procesos, suele acarrear impredecibilidad a corto plazo y generar valor a un plazo más largo.

El dominio de proceso y producto se gana con control. La constatación del valor añadido por la mejora se consigue mediante tareas de control (medición y seguimiento).

Ejercicio de aplicación

Sugerimos al lector que para cada una de las formas de entender la palabra calidad, y para su empresa, identifique las ventajas y los inconvenientes.

Se pretende ver si se trata de una auténtica evolución durante la cual hemos dejado atrás los aspectos negativos y reforzado los positivos de cada etapa.

Hacer este ejercicio en equipo facilitará la comprensión de la conveniencia de dotarse de un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque a proceso.

EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

CALIDAD	CONTROL	ASEGURAMIENTO	GESTIÓN	
Objetivo	Calidad de Producto		Satisfacción del Cliente (Valor)	Satisfacción partes interesadas
Actividad	Control de Calidad	Auditoría de la Calidad	Auditoría de la Calidad	
Se aplica	al PRODUCTO (Características objetivas)	a los PROCESOS (Operativos)	a todos los PROCESOS (Operativos, de Apoyo, de Gestión de Dirección)	
Se buscan	Defectos	Errores	Objetivos	
Modelo Referencial	P.P.I.	ISO 9000:1994	ISO 9001:2008	ISO 9004 EFQM
	CONFORMIDAD	CUMPLIMIENTO	EFICACIA	
Personas Comportamientos	Arreglo Reacción	Prevención	Mejora	

1.2. Evolución de los principios y herramientas de gestión

Acabamos de ubicar la Gestión por Procesos como una vivencia avanzada de Gestión de la Calidad; ahora pretendemos también ubicarla como una técnica de gestión que da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo.

La base sobre la que se ha sustentado la gestión de las empresas ha ido cambiando con el tiempo de la forma siguiente:

- ✓ Los *presupuestos de tesorería* tuvieron extraordinaria importancia en los comienzos de la gestión profesional de la empresa durante la década de los 50.

La toma de decisiones se basa exclusivamente en la previsión del gasto. Permiten un férreo control centralizado al tiempo que dificultan el aprovechamiento de oportunidades no previstas al elaborar el presupuesto.

- ✓ En la década de los 60 se desarrolló en EE. UU. la técnica del *marketing*. Eran tiempos de demanda creciente y se desarrollaron herramientas para preverla con el principal objetivo de planificar la producción de gamas estrechas de productos estandarizados.
- ✓ Desde la mitad de la década de los 70 hasta la actualidad, hemos asistido al protagonismo de la **estrategia** con varias connotaciones:

- Al comienzo de este período, la estrategia era cuidadosamente planificada por especialistas internos y/o externos (**planificación estratégica**) sin la participación de los cuadros directivos.

El esfuerzo se centraba en la elaboración de brillantes estrategias pensando que la Organización sería capaz de asumirlas y desarrollarlas con éxito; sólo se mira hacia afuera para encontrar oportunidades de negocio.

Con ella estaba muy claro el qué había que hacer, pero existían grandes carencias sobre cómo hacerlo por las limitadas herramientas operativas disponibles.

- Al final de la década de los 80, la impredecibilidad de la evolución de los entornos hace más difícil tomar decisiones estratégicas eficaces y se impone la **dirección estratégica** para aprovechar las oportunidades del mercado y desarrollar ventajas competitivas duraderas.

A diferencia de la etapa anterior se mira también hacia el interior de la empresa y se hace mucho hincapié en:

- Mayor participación directiva en la elaboración de la estrategia, lo que hace posible su permanente adaptación a la evolución real del entorno (flexibilidad). La estrategia se sitúa cada vez más próxima a los que deciden sobre las operaciones (procesos).
- Fomentar la creatividad y la capacidad de anticipación e iniciativa para tomar decisiones en base a disponer de mejor información.
- Énfasis en prever y planificar la implantación y control de la estrategia. Se asume que la correspondencia entre estrategia y organización es biunívoca lo que lleva a sacrificar la brillantez de la estrategia en aras de su asimilación por la Organización (cultura empresarial y estilos de dirección).
- El diagnóstico interno de la situación actual de la empresa.
- Formar a los directivos para que adopten un pensamiento estratégico que les permita tomar decisiones haciendo compatibles los objetivos de corto y medio plazo.

- ✓ Las empresas reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los **procesos** operativos y de gestión a través de los cuales se implementan.

La Dirección ha estado orientada de una forma predominante hacia el producto y hacia el interior de la empresa para gestionar el crecimiento. En la década de los 90 aparecen técnicas de gestión que preconizan el cambio de esa tradicional orientación por otra mucho más volcada al exterior y de forma especial al **cliente** así como a integrar y conseguir la participación de las personas (trabajo en equipo).

La secuencia descrita está sintetizada en el cuadro.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

PERÍODO	TECNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50	Presupuestos de tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación Estratégica	E \longrightarrow O Sólo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsible Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección Estratégica	E \longleftrightarrow O Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
95	Gestión de Calidad (Excelencia)	Estrategia: eficacia de los procesos Protagonista: cliente Participación de las personas Mejora continua procesos. Valor Añadido (Cliente y empresa). "Lo único constante es el cambio" Aprendizaje. Gestión del cambio Innovación. Gestión del conocimiento

1.3. La situación actual: la organización piramidal y sus paradigmas

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda creciente pues permitían un importante grado de control. Para ello desarrollaron grandes estructuras burocráticas: presupuestos, planificación, control de gestión, sistemas de información, etc.

Entonces, y como consecuencia del crecimiento, *los procesos operativos y de gestión* se fragmentaron en tareas de escaso significado que se agrupaban por funciones específicas. Para controlarlas y coordinarlas nace la burocracia, con tareas que nada tienen que ver con la satisfacción del cliente, sino con las necesidades de los directivos de la empresa. Es como si la burocracia hubiera hecho posible el crecimiento al tiempo que alejaba a la mayor parte de las funciones empresariales del cliente.

La competitividad de las empresas japonesas establecidas en EE.UU. a principios de los 80 es analizada por los gestores occidentales descubriendo un nuevo significado de la palabra calidad. Su estilo de gestión, denominado *Calidad Total*, pasa por incorporar un nuevo concepto de calidad como elemento estratégico de competitividad que afecta a la calidad del producto, al servicio, a la entrega, al precio, a la gestión, etc.

Este enfoque global de la calidad en la gestión empresarial reorienta la empresa hacia la satisfacción del cliente y requiere una amplia participación de todo el personal, conceptos ambos que no estaban contemplados entre los paradigmas de la gestión occidental.

En la actualidad, se presentan a los directivos de las empresas nuevos **retos**:

- ✓ El poder ha pasado de la oferta a la demanda. Los clientes cada vez son más exigentes y responden menos a criterios genéricos. El aumento de la información que poseen tiene mucho que ver con la elevación de sus expectativas.
- ✓ De unos mercados locales, se está pasando a unos mercados más globales; la competencia aumenta mientras que la demanda de los sectores tradicionales no crece como lo hacía en el pasado sino que se redistribuye, planteando la mejora continua de la competitividad como un reto vital para las empresas.
- ✓ Los cambios cada vez son menos predecibles. La teoría de los ciclos de vida, previsiones de demanda, cambio tecnológico, etc., parecen no responder al entorno competitivo actual. Todos los cambios se suceden a un ritmo vertiginoso.

La Organización piramidal tiene las siguientes **características**:

- ✓ Está organizada sobre la base de departamentos, que agrupan funciones homogéneas muy especializadas.

- ✓ Descansa esencialmente sobre dos supuestos básicos: jerarquía y control que permitan canalizar y procesar la información para permitir al superior tomar decisiones.
- ✓ El formalismo, la burocracia y una cierta inflexibilidad hacen que el desempeño del personal sea bastante predecible, limitando su creatividad y poniendo coto a su espíritu emprendedor.
- ✓ Las principales funciones directivas son “planificar, organizar, dirigir y controlar”.
- ✓ En consecuencia, ha permitido el crecimiento controlado de las empresas dentro de unos entornos bastante predecibles.

De manera coherente, esta puede ser una excelente forma de organizarse en el futuro para aquellas empresas, cada vez menos, que:

- ✓ Trabajen en mercados de evolución predecible.
- ✓ No necesiten la creatividad y participación eficaz de la mayor parte de su personal para cumplir sus objetivos.
- ✓ Puedan trabajar con personal poco cualificado o que no precise de constante actualización.

Organigrama tradicional



La organización piramidal, al responder a un modelo mecánico de estructuración, tiene “obsesión” por asignar todas las actividades a una casilla de su organigrama, por dejar muy claro a qué departamento se le asigna cada responsabilidad. Así, se crean el departamento de calidad y el de atención al cliente para organizar una serie de tareas con ellos relacionadas, o se le asignan al área de marketing unas responsabilidades a las que ellos solos no pueden hacer frente.

La eficacia de un **excesivo formalismo organizativo de las responsabilidades** para satisfacer al cliente es más que discutible. Parece que son algunas personas de la empresa las que necesitan la organización formal, no el cliente.

Pudiera darse la paradoja de que estructuras de gestión, procesos de trabajo y cultura empresarial construidos con gran esfuerzo y que han permitido alcanzar la posición actual, se conviertan en una barrera para el crecimiento y el mantenimiento de los resultados en el futuro.

Por otra parte, no es evidente que la organización especializada diseñada para un mundo industrial orientado al producto, sea extrapolable a los negocios de servicio y a aquellos más centrados en el cliente.

“El miedo a cometer errores es raíz de la burocracia y enemigo de la evolución.”

(INGVAR KAMPRAD)

¿Y en el futuro?

¿Qué técnicas de Dirección y herramientas de gestión se usarán en el futuro inmediato? Gestión de Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión del compromiso, etc. son metodologías relativamente recientes. Lo que sí parece es que, cualesquiera que sean, las técnicas futuras serán mucho más participativas y girarán en torno a un protagonismo predominante de *clientes y colaboradores internos y externos*, respondiendo a los siguientes requisitos:

- ✓ Si bien la estrategia competitiva y de desarrollo de la empresa seguirá teniendo su importancia, el énfasis se pondrá en la forma cómo se desarrolla y ejecuta (sistemas, procesos y personas).
- ✓ Gestión –estratégica y táctica– mucho más participativa con predominio del trabajo en equipo.
- ✓ Recuperar el protagonismo de todos y cada uno de los colaboradores (más formados e informados) internos y externos. Su información, formación, compromiso y participación activa son garantía de una rápida adaptación a los cambios.
- ✓ Acercar los puntos de decisión al cliente, transfiriendo hacia los niveles operativos más responsabilidad y autoridad.

- ✓ Empresas gobernadas, sin contradicciones, por los requisitos de los clientes con los que se establecerán canales más eficaces de comunicación continua.
- ✓ Estructuras más flexibles y quizás menos formales; empresas “descontaminadas” de burocracia.
- ✓ Aprendizaje permanente como única forma de aprovechar las oportunidades que los continuos cambios ofrecen.
- ✓ Fuerte liderazgo directivo y desarrollo de canales eficaces de comunicación interna.

Lo cual ha de permitir:

- ✓ Aumentar la probabilidad de satisfacer a cada cliente a la primera.
- ✓ El desarrollo de nuevos productos y servicios de mayor calidad percibida (nuevas propuestas de valor).
- ✓ La mejora continua de la competitividad.
- ✓ Mayor integración de proveedores e intermediarios.
- ✓ Un nivel más alto de satisfacción de los propios colaboradores.
- ✓ Disponer de organizaciones más eficaces (calidad, servicio y coste).
- ✓ En resumen, añadir más valor a todas las partes interesadas.

De alguna forma, clientes y colaboradores asumen un protagonismo en la gestión que antes tenían los estrategas, los controlers y los responsables de producción. Cada empresa ha de encontrar su método para hacer operativa esta participación de clientes y personas.

En cualquier caso, lo que sí parece es que el aprovechamiento de los avances de la tecnología de la información traerá Organizaciones mucho menos jerarquizadas y burocratizadas en las que la función de dirección será rediseñada con el principal objetivo de añadir más valor.

Por verlo de una forma muy simplista, es como si estuviéramos evolucionando de un tipo de empresa organizada por funciones muy orientada a la eficiencia interna a otra más orientada a la eficacia y a la competitividad, enfocada al cliente (a través de los procesos de valor añadido).

1.4. Alineación “técnica - cultural - mercado”

En la figura siguiente sintetizamos las tres dimensiones que influyen en las empresas y la evolución de estas.

1. Dimensión “Técnica”

Es el aspecto más “frío” de cualquier empresa; exento de emociones e intenso en soporte documental.

2. Dimensión “Cultural”

Integrada por el “factor humano”, es cálida y emocional. Se trata de que las personas tengan los comportamientos adecuados.

3. “Mercado”

Es la dimensión externa, entorno competitivo, compuesta básicamente por clientes y competidores. La mayor parte de las empresas tienen escasa capacidad de acción sobre esta dimensión; es preferible adaptarse a ella manejando adecuadamente las otras dos, que sí son accesibles.

Pues bien, en cada momento de la vida de la empresa, estas tres dimensiones han de estar alineadas. Lo explicamos:

- a) “Mercado”. La forma de competir, impuesta por la presión de los competidores y las exigencias de los clientes, ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Estos cambios son los que hay que detectar para evolucionar con las dimensiones técnica y cultural. Actuar directamente sobre el escenario está solo al alcance de los líderes.
- b) La evolución “técnica” es la más fácil al ser bastante racional; hay modelos que nos orientan. Pero técnica sin personas con los comportamientos adecuados se queda en un compendio de manuales y documentos de escaso valor.
- c) La evolución “cultural” es la más lenta ya que tiene una importante componente emocional. Pero aún en el caso de que en la empresa dispusiéramos de personas con las actitudes requeridas, sus esfuerzos no pasarían del voluntarismo si no estuvieran apoyadas por los soportes desarrollados en la evolución “técnica”.

Luego, la eficacia pasa por una alineación de las dimensiones “técnica” y “cultural”, y de ambas con el escenario sobre el que es difícil actuar. Que no haya conflicto entre técnica, personas y mercado.

Un comentario sobre la palabra *mejora*. Como concepto tiene tantos años de existencia como la especie humana; luego no es el concepto el que queremos alumbrar sino una forma de mejorar caracterizada por:

- ✓ Un enfoque sistemático, de acuerdo con procesos definidos.
- ✓ Considerarla como parte de un sistema de trabajo (enfoque sistémico de la mejora), con base en hechos (la medición, el aprendizaje y la innovación como inputs) y gestionada de forma participativa.
- ✓ Orientada a añadir valor y específicamente a conseguir objetivos de cliente y de empresa.

En la actualidad, el problema no es si mejora sí o no, sino cuanta mejora es necesaria para mantener o mejorar la competitividad.

¡Si quieres quedarte donde estás, tienes que ir todo lo deprisa que puedas; si quieres avanzar, corre el doble!

ALINEACIÓN DE “TÉCNICA - CULTURA - MERCADO”



1.5. El desarrollo de la organización

Se pretende compartir con el lector una visión estratégica del desarrollo de la Organización que se pueda ir construyendo día a día; nos referimos a la evolución del Sistema de Gestión de la empresa.

Como toda visión, ha de ser simple y fácil de comprender y comunicar. La que se presenta en la figura consta de tres fases:

1. Sistematización de la gestión

Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo.

Identificando los diferentes procesos de la empresa se construye el “Mapa de Procesos”, todos ellos de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar (tradicionalmente decíamos procedimentar, entendiendo que un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo un proceso).

Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que hay que hacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado). En el ejemplo anterior, el respeto de la sistemática definida para la incorporación de un nuevo miembro hará que la probabilidad de su integración en la empresa sea alta.

2. Consolidación y mejora continua del sistema de gestión

Como todos los cambios, la gestión sistemática hay que consolidarla; la auditoría interna es una excelente herramienta para comprobar la consolidación y el perfeccionamiento del sistema de gestión.

En paralelo, el propio enfoque hacia la gestión de los procesos permite ir dominando y mejorando cada día un poco más los procesos críticos para el negocio

Esta fase puede ser larga, hasta que empecemos a mostrar tendencias, no sólo resultados puntuales, en los indicadores de funcionamiento de los procesos.

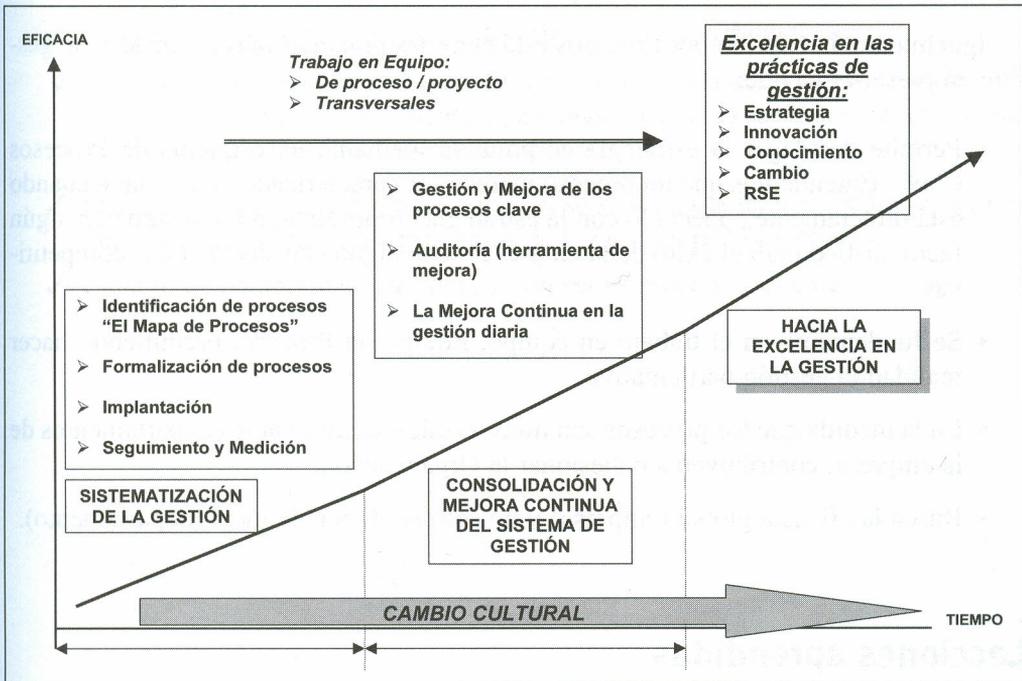
3. Hacia la Excelencia en la gestión

La tercera fase es lo que hoy se denomina Excelencia en la gestión. Sobre el dominio de los procesos ya conseguido, adoptamos el mismo enfoque pero hacia otras prác-

ticas de gestión como la innovación, el conocimiento, la responsabilidad social de la empresa, el cambio, estrategia en suma.

El camino a la excelencia no tiene fin conocido pues no es suficiente con ser buenos sino que hemos de ser mejores que los demás, lo que anima a progresar permanentemente con el sistema de gestión.

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN



1.6. Gestión por procesos: una forma avanzada de gestión

A modo de síntesis de lo expuesto, aportamos los argumentos más relevantes para sustentar la tesis de que la Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión de:

A. La Calidad

La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.

- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

B. La empresa

Igualmente, la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

Lecciones aprendidas

- ✓ El control tiene una “lógica” a veces perversa: unos hacen y otros controlan.
- ✓ Las actividades de control proporcionan datos (de calidad, de plazo y de coste). Sólo en la medida en que son utilizados para desencadenar acciones correctivas o preventivas, podemos decir que se trata de actividades y “productos” de valor.
- ✓ La principal ventaja del control es el dominio que proporciona, en el sentido de saber lo que está pasando. ¿Para saber lo que está pasando se necesita siempre el control?
- ✓ El autocontrol induce motivación en la persona al tiempo que permite la identificación temprana de errores y defectos.
- ✓ El Aseguramiento de la Calidad ha permitido aprender lo que significa el trabajo sistemático y sistémico. Pero, ¿de verdad lo hemos aprendido?
- ✓ El principal inconveniente del Aseguramiento, en tanto en cuanto es ampliamente percibido como tal, es la burocracia.

- ✓ La contribución del Aseguramiento de la Calidad a la competitividad de las empresas ha sido discutible.
- ✓ El concepto normalización de procesos sigue siendo válido. ¿Lo es también la herramienta comúnmente utilizada, el procedimiento documentado?, entendiendo por tal la descripción literaria de los procesos.
- ✓ Satisfacción, valor y eficacia vs cumplimiento.
- ✓ La satisfacción del cliente tiene siempre una dimensión subjetiva de importancia desigual en las empresas industriales y de servicios.
- ✓ Gestión de la Calidad: presencia de valor vs ausencia de defectos.
- ✓ La estrategia, como herramienta directiva, está plenamente vigente para la consecución de objetivos en clientes, personas y empresa mediante su despliegue a través de un esquema de Procesos Clave.
- ✓ Jerarquía y estructura departamental, en su sentido tradicional, pudieran ser términos contrapuestos a los principios de la Gestión por Procesos.
- ✓ Cambio de paradigmas: jerarquía y control vs proceso y cliente.