

Capítulo 10

Identificación y Gestión de los Procesos Clave

1. Alineación «Escenario-Estrategia-Organización».
2. Criterios para la identificación de los procesos clave.
3. Estrategia: el proceso de «Elaboración, difusión, uso, seguimiento y revisión de la estrategia».
4. El proceso de «Elaboración del Cuadro de Mando».
5. El proceso de «Aseguramiento de la Satisfacción del Cliente».
6. Un proceso singular. «Gestión de Proyectos».
7. El proceso de «Gestión de Riesgos» (De proyectos de I+D).
8. Sistemáticas para la «Mejora Continua».
9. El ciclo «Aprendizaje, Innovación, Excelencia».

*«Como un elemento de la Organización,
los procesos han de estar permanente alineados con la estrategia
y con el entorno»*

Hay una serie de procesos que no forman parte de los requisitos de ISO 9001:2000, lo cual quiere decir exactamente eso, que su formalización y su gestión no son un requisito.

En este capítulo queremos servirnos de la «lógica» de ISO 9001 para ir un poco más allá: identificar, para poder gestionar, los Procesos Clave para la empresa.

Tema terriblemente variado pues depende de variables situacionales, de coyuntura y de los objetivos que en cada momento tenga la empresa. Parece razonable que estén directamente conectados con la estrategia corporativa, relacionados con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

Creemos que lo sustancial al calificar un proceso como clave son dos cosas:

- ✓ Liderazgo visible de un miembro de la alta dirección.
- ✓ Aplicación de las herramientas de medición con mayor frecuencia.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS:

- ✓ Entorno, estrategia y procesos.
- ✓ Liderazgo visible de la alta dirección.
- ✓ Frecuencia del ciclo de la gestión.
- ✓ Proyectos y gestión de riesgos.
- ✓ Sistemáticas para la mejora.

1. ALINEACIÓN «ESCENARIO - ESTRATEGIA - ORGANIZACIÓN»

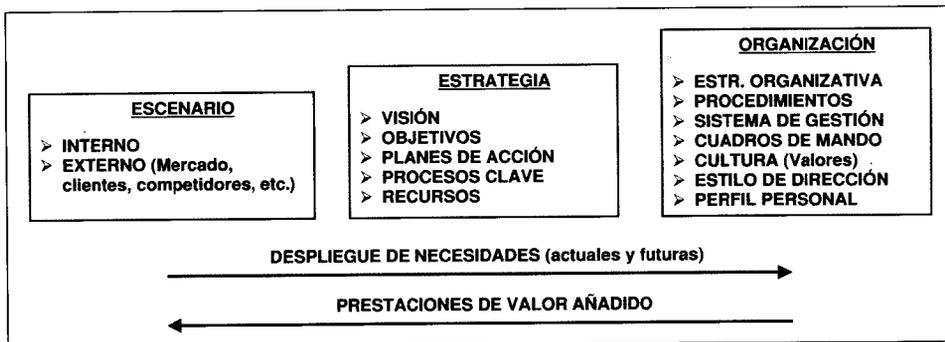
El gráfico presenta una de las que denominaríamos verdades de Perogrullo, es decir, la total coherencia entre:

- ✓ Entorno competitivo de la empresa, sobre todo, clientes actuales y potenciales y competidores.
- ✓ Sus Objetivos, Estrategias y Procesos Clave.
- ✓ Su Estructura Organizativa, Cultura, Sistemas y Procedimientos.

La mayor parte de los directivos consideran que la alineación de estos tres elementos es una realidad en su empresa. Esta convicción pudiera tener bastante de tópico por lo que sería interesante aportar evidencias.

Para poner de manifiesto la eventual falta de coherencia, el Cuadro de Mando es una buena herramienta.

ALINEACIÓN «ESCENARIO-ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN»



2. CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE

Entendemos que las razones para clasificar a un proceso como clave han de ser:

- a) Que la *responsabilidad* del proceso esté muy cercana a la Alta Dirección. Un miembro del Comité de Dirección ha de ejercer un liderazgo próximo y visible del proceso, lo cual facilitará la adjudicación de los recursos necesarios.
- b) Que la «frecuencia del ciclo de la gestión» sea alta, lo cual vendrá determinado por una alta frecuencia de la *medición*, así como por la constancia y proximidad en el seguimiento del proceso.

Las razones para calificar a un proceso de clave son muy variadas pero deberían estar relacionados con la estrategia y los objetivos de la empresa; como ellos, deberían cambiar con el tiempo.

La gestión de un Proceso Clave consume mucha energía de la Alta Dirección, por lo cual, se debe ser muy selectivo al hacer esta calificación; aprovecharlo para difundir los objetivos clave, los factores críticos para el éxito, las ventajas competitivas o los objetivos vitales de la empresa.

Para ser constantes en los ciclos de gestión de estos procesos, Dirección debería apoyarse en los procesos transversales.

Hemos clasificado las pautas para la identificación de acuerdo con la naturaleza del punto de partida para el análisis:

Objetivos corporativos estratégicos

- a) Determinar los objetivos estratégicos de la empresa.
- b) Mediante un análisis de causas (Ishikawa ó Quality Function Deployment-QFD) se identifican los factores que contribuirán a alcanzar los objetivos (efectos).
- c) Dentro de cada área se identifican los correspondientes procesos.

Obviamente, los Procesos Clave cambiarán cada vez que lo hagan los objetivos estratégicos.

Seleccionar los pocos procesos clave del negocio

M. Hammer describe la forma como la división de semiconductores de Texas Instruments ha identificado sus procesos principales; son los siguientes seis:

| PROCESO | INPUT | OUTPUT |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Formulación de la estrategia | Requisitos del mercado | Estrategia: productos y mercados |
| Desarrollo de productos/servicios | Estrategia de productos | Diseños estándar |
| Diseño y apoyo a los clientes | Diseños estándar y requisitos cliente | Diseño personalizado |
| Desarrollo capacidad de fabricación | Estrategia de productos | Instalaciones de fabricación |
| Comunicaciones con el cliente | Preguntas y dudas | Respuestas |
| Entrega de pedidos | Pedido, diseño y fabricación | Producto al cliente |

Del cuadro anterior salen cuatro Procesos que son Clave en cualquier empresa:

- ✓ Elaboración e implantación de la estrategia.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ✓ Entrega de productos o servicios a los clientes.
- ✓ Gestión de las relaciones con los clientes.

Secuencia del desarrollo de la actividad global de la empresa (Análisis de la cadena de valor)

En empresas industriales de tamaño medio, frecuentemente sus Procesos Clave son los siguientes:

- ✓ Gestión de las relaciones con los clientes.
- ✓ Diseño y desarrollo de productos o servicios (I+D).
- ✓ Proceso de fabricación y entrega.

Atributos de calidad del cliente

Aquí, el punto de comienzo es la «Identificación del Cliente».

A continuación se identifican las características del servicio, mediante el QFD, y los procesos correspondientes (conductores de diferenciación). Recordemos que el suministrador selecciona las características del producto o servicio y el cliente define el nivel de calidad alcanzado.

Esta perspectiva permite identificar los Procesos Clave desde el punto de vista del cliente; como complemento, analizar los costes inducidos y el retorno producido.

Los atributos de calidad, aquello que el cliente valora, cambian con el tiempo. Investigar estos atributos de forma periódica permite validar los Procesos Clave.

Se adjunta un ejemplo de QFD; es una buena herramienta para comprender qué procesos son relevantes para satisfacer al cliente.

«Al aumento de las exigencias de los clientes no se debe responder con más controles, sino con mayor dominio de los procesos»

DESPLIEGUE DE ATRIBUTOS: CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO

| | | CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO | | | | | | | | |
|--|------|------------------------------|------------|----------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| EJEMPLO: Empresa de instalación y mantenimiento de instalaciones de informática. ENTORNO: Producto «Mantenimiento»-Cliente «Grandes empresas industriales». | | Calificación de los técnicos | Motivación | Procedimientos | Formación continua | Información sobre trabajo realizado | Cooperación y coordinación internas | Número de técnicos | Capacidad resolutive | Disponibilidad de piezas de repuesto |
| ATRIBUTOS | Peso | | | | | | | | | |
| CALIDAD REPARACIÓN | 30 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| FACILIDAD CONTACTO | 20 | | | | | | 2 | | | |
| TIEMPO DE RESPUESTA | 20 | 1 | 2 | 2 | 1 | | 2 | 3 | | 1 |
| FLEXIBILIDAD | 15 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 1 | 1 | 3 | 2 |
| CAPACIDAD TÉCNICA | 10 | 3 | | | 3 | 2 | | | 2 | |
| TIEMPO EMPLEADO | 5 | 2 | | 3 | 1 | | 1 | | 2 | 2 |
| ✓ PESO PONDERADO | 100 | 180 | 85 | 160 | 145 | 110 | 175 | 105 | 135 | 120 |
| OBJETIVOS | | | | | | | | | | |

Celdas de la matriz: De 0 a 3, grado de correlación entre cada característica y cada atributo.
 Peso ponderado (de cada característica): Sumatorio grado de importancia x peso.

Proporcionan ventajas competitivas

Ventaja competitiva se define como aquello que cada empresa hace bien y mejor que sus competidores, de tal forma que sus clientes así lo perciben.

M. Porter nos enseñó hace tiempo que las formas básicas de competir en el mercado consisten en los siguientes tipos de estrategias:

- a) Liderazgo en costes.
- b) Diferenciación.
- c) Especialización, con elementos de las dos anteriores.

Las dos estrategias tipo, en la realidad y con la evolución de la empresa, se acaban mezclando, lo cual no es malo siempre que tengamos claro cuales son nuestras anclas para competir y consecuentemente tengamos identificados los conductores tanto de costes como de diferenciación.

La identificación de los Procesos Clave de la empresa consiste en conocer qué procesos incluyen las actividades inductoras de costes, de diferenciación o de especialización y que proporcionan ventajas competitivas, recordamos percibidas por los clientes como de valor añadido.

*«Todas las actividades inducen costes,
no todas añaden valor,
en algunas reside la diferenciación
y muy pocas aportan ventaja competitiva»*

3. ESTRATEGIA: EL PROCESO DE «ELABORACIÓN, DIFUSIÓN, USO, SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA»

Estrategia: una herramienta directiva

La estrategia ha sido en las últimas décadas, lo está siendo y muy probablemente lo será también en el futuro una herramienta básica para la gestión de la empresa.

Lo que ha cambiado desde que se viene utilizando como una técnica de dirección es la base de su formulación, la sistemática de su planificación y el uso que de ella se hace. De ser un documento estrictamente confidencial elaborado por especialistas está pasando a ser una herramienta de gestión, una vez que su elaboración es mucho más participativa.

Por su carácter instrumental y capacitador de la eficacia de los directivos, para que de verdad sea útil ha de ser conocida –desplegada– por todos los responsables de la organización, al tiempo que convertida en planes de acción.

Como siempre, hemos de estar seguros de la coherencia entre lo que decimos que queremos hacer, estrategia, y lo que realmente hacemos, ejecución de procesos y planes. Es aquí donde nace la necesidad de diseñar un sistema de control de todos aquellos parámetros relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos.

Pero, dada nuestra limitada capacidad de influencia, la situación de los entornos interno y externos cambia y pudieran no evolucionar de acuerdo con las previsiones iniciales. De este hecho se deduce la conveniencia de revisar y modificar estrategia y planes.

«Ningún viento es favorable para el que no sabe adonde va» (Séneca)

La estrategia y su formulación

Por estrategia entendemos

«El conjunto de acciones, que tras adaptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir un objetivo».

Así pues, una estrategia supone la existencia de (ver gráfico):

- I. **Objetivos estratégicos** a alcanzar a medio/largo plazo: ilusionantes, factibles y medibles o evaluables, pero que supongan un cierto reto.
- II. Un **diagnóstico de la situación actual** de los entornos interno y externos (Análisis DAFO).
- III. Una **previsión** de evolución de los entornos.
- IV. Decisión sobre las **acciones a tomar** en el futuro de una manera programada para alcanzar los objetivos.

A la hora de formular una estrategia coherente con los principios de gestión de la calidad, se ha de considerar, entre otras cosas, lo siguiente:

- ✓ La existencia de objetivos relacionados con la calidad y con las partes interesadas (clientes, personas, accionistas).
- ✓ En las etapas de diagnóstico y previsión, uso de información fiable y contrastada, basada en hechos en la medida de lo posible.
- ✓ Despliegue de la estrategia mediante un esquema de Procesos Clave.
- ✓ Amplia difusión y comunicación de la estrategia.
- ✓ Elaborarla con una amplia participación de los responsables de la empresa.
- ✓ Una sistemática para su seguimiento y revisión.

La formulación de la estrategia es en sí misma un proceso intensivo en:

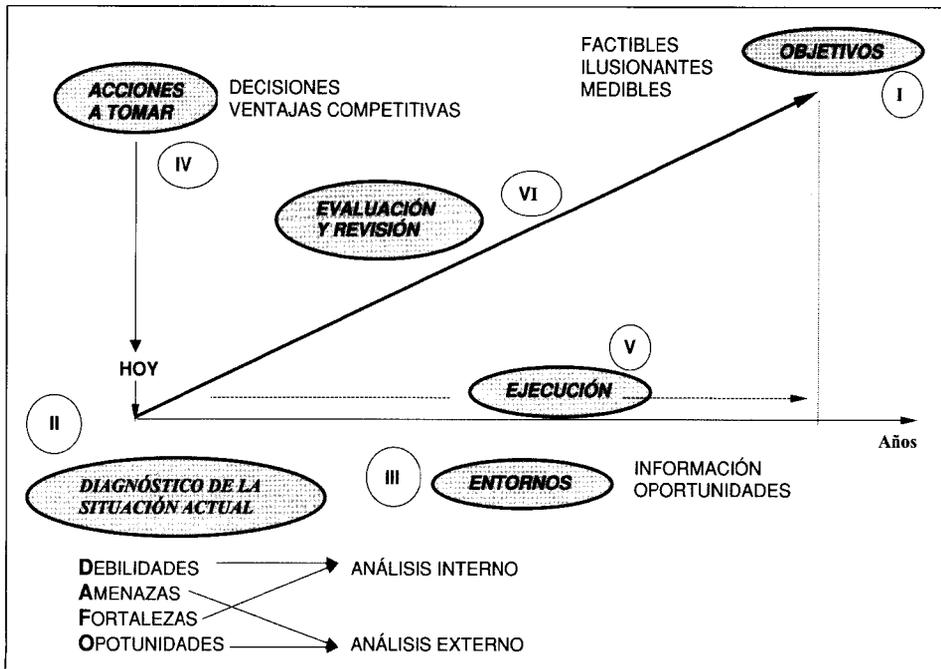
- ✓ Uso de **información**; dependiendo de su fiabilidad, así será la posterior calidad del cumplimiento de los objetivos estratégicos una vez ejecutadas las acciones del plan. Además, el riesgo asociado a toda previsión se minimizará si se maneja información basada en datos de calidad.
- ✓ **Análisis**, que en sí mismo es una característica de cualquier proceso de mejora continua.
- ✓ **Toma de decisiones**. Asumir riesgos. En una estrategia, tan importante es lo que decimos que vamos a hacer como aquello a lo que se va a renunciar.

Estrategia equivale a anticiparse al futuro, a construirlo; por ello la estrategia debe ser un proyecto capaz de ilusionar para que las mejoras sean posibles.

«La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia».

M. Porter

ESTRATEGIA: FORMULACIÓN Y REVISIÓN



El proceso de la planificación estratégica

Las actividades más relevantes para la elaboración de un plan estratégico son las que se enuncian a continuación:

1. *Objetivo estratégico*: Su existencia es el desencadenante del proceso planificador. Además de los clásicos objetivos cuantitativos relacionados con parámetros económicos, considerar la existencia de objetivos calitativos asociados a variables de la calidad / cliente. Definir la propuesta de valor al cliente (I).

2. *Recogida de información*: Preparar una lista de chequeo con las informaciones relevantes para elaborar el posterior diagnóstico de la situación actual.

Se estructurará para satisfacer las necesidades del Análisis Externo y del Análisis Interno.

3. *Diagnóstico de la situación actual*: Identificación de Debilidades o aspectos a mejorar y Fortalezas de la propia empresa, así como Amenazas a evaluar y Oportunidades a optimizar del entorno exterior (DAFO) (II).

Validar el objetivo estratégico.

4. *Previsión de evolución de los entornos*: Hipótesis sobre la evolución de los entornos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos perseguidos. Planes de contingencia para gestionar los riesgos (III).

Validar el objetivo estratégico. Cuando una situación está bien analizada, la toma de decisión –estrategia– es más simple.

¿Afecta la previsión de evolución de los entornos a las capacidades clave de la empresa?

5. *Alternativas estratégicas*: Seleccionar y formular al menos tres alternativas estratégicas; si el proceso planificador se está siguiendo con rigor y profundidad, siempre aparecerán varias formas de conseguir el objetivo que se persigue.

6. *Evaluar las alternativas* bajo los siguientes criterios adecuadamente ponderados:

✓ Probabilidad de alcanzar el objetivo (eficacia).

✓ Aceptación interna (coherencia con los valores de la cultura actual y con la Organización).

✓ «Know how» interno. Factibilidad.

✓ Coste económico. Recursos.

✓ Contribución al desarrollo de ventajas competitivas duraderas.

✓ Etc., cualquier otro criterio de relevancia para la empresa.

Cuando hay varias alternativas, es más probable que la decisión tomada –estrategia– sea la correcta.

Se ha de encontrar el equilibrio más adecuado entre la estrategia y la capacidad de digerir cambios de la Organización. Si siempre predomina la Organización seleccionaremos estrategias continuistas; al contrario tomaremos partido por estrategias que difícilmente se implantarán.

La continuidad fomenta la eficacia interna mientras que los frecuentes cambios de estrategia pueden ser muy costosos; si esto es así, las estrategias deberían tener cierto horizonte temporal.

7. *Estrategia de Empresa*: Formularla de manera clara y completa definiendo la forma de competir en el futuro y las vías de crecimiento o desarrollo de la empresa.

Elaboración del Plan estratégico y del Presupuesto económico.

A veces, la estrategia de empresa se formula como una combinación de acciones incluidas en las alternativas.

8. *Estrategias funcionales o de producto*. Aquí comienza el despliegue propiamente dicho de la estrategia; esta actividad es intensiva en comunicación.

Partiendo de los objetivos de cada una de las estrategias funcionales/de producto se elaboran los planes con las acciones a tomar a lo largo del período de la planificación (IV).

Si en el punto 1 dijimos QUÉ íbamos a entregar al cliente en términos de propuesta de valor, ahora tenemos que estudiar el CÓMO (enfoque a proceso).

9. *Desarrollo de los planes anuales*: Para las estrategias anteriores, se programan las acciones (Diagrama de Gantt), asignando responsables, recursos, fecha de ejecución, etc.

Revisar la idoneidad del sistema de control disponible, especialmente de las variables relacionadas con la competitividad (IV).

10. *Comunicación e Implantación*: Anticipar resistencias internas o contingencias. Toda empresa tiene una limitada capacidad de cambio debido a su cultura, su estructura organizativa, los sistemas y estilos de dirección y la autonomía de los puestos de trabajo (V).

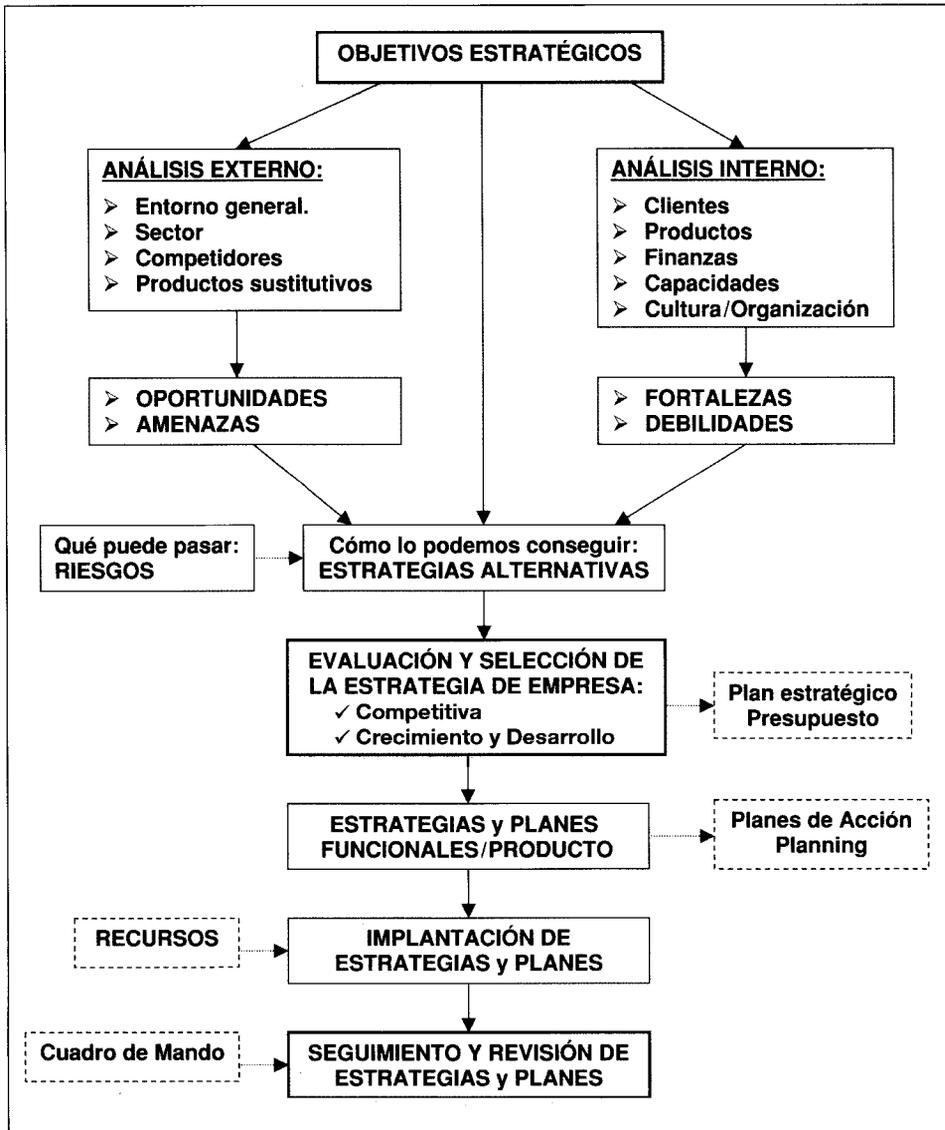
11. *Evaluación, seguimiento y revisión*: Esta actividad del proceso de planificación hace realidad el principal propósito de la Gestión de la Calidad: el de la mejora continua.

Se trata de determinar, para las estrategias y planes anteriores, la sistemática para su evaluación, seguimiento y revisión (Cuadro de Mando como herramienta).

Vuelve a ser una tarea intensiva en uso de información y en su análisis con herramientas de gestión participativa de la mejora (VI).

*«Las empresas se marcan un nuevo rumbo con demasiada facilidad, pero se olvidan de usar la brújula»
(R. Lynch)*

EL PROCESO DE «ELABORACIÓN, IMPLANTACIÓN, SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA»



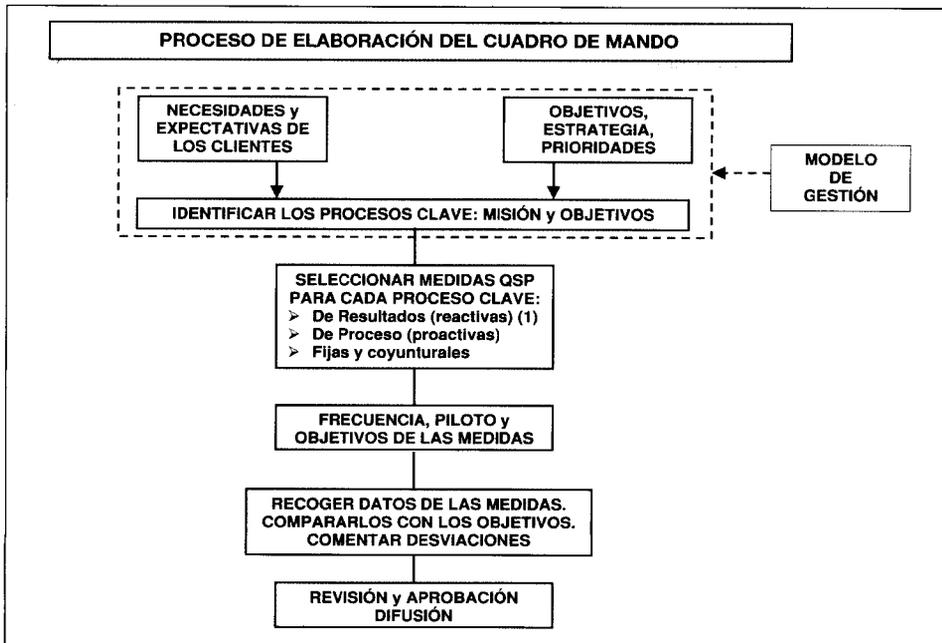
4. EL PROCESO DE «ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO»

El proceso de diseño de un Cuadro de Mando requiere mucha sistemática y cierta creatividad para encontrar los indicadores y medidas adecuados.

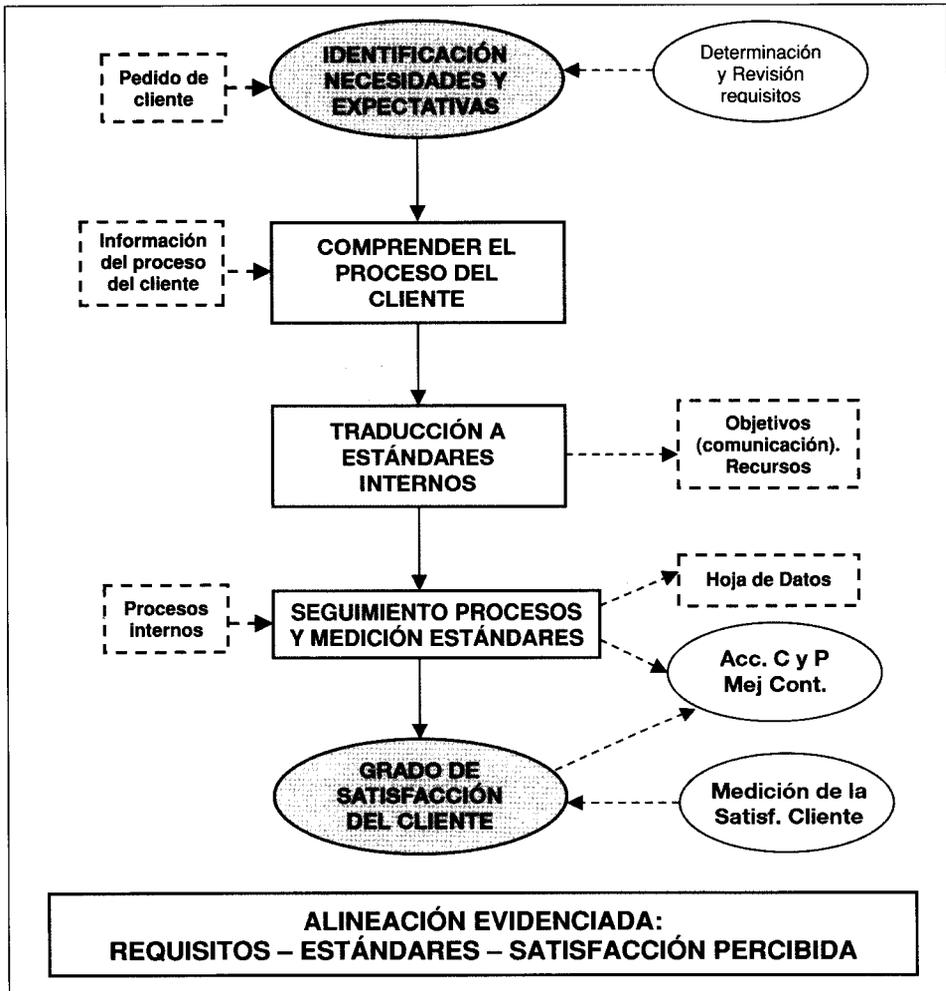
En el esquema adjunto se muestra el diagrama de flujo del proceso de «Elaboración del Cuadro de Mando de un proceso»; destacamos las siguientes actividades:

- ✓ Comprender el Modelo de Gestión (el Mapa de Procesos), la estrategia de empresa y las necesidades y expectativas de los clientes, al objeto de identificar los Procesos Clave.
- ✓ Según los criterios que se han dado, seleccionar la batería de indicadores y medidas de cada Proceso.
- ✓ Definir la frecuencia de la medición y asignar los roles.
- ✓ Recoger datos, procesarlos para convertirlos en información, como parte de la operativa del proceso. ¿Realmente inducen una acción coherente con objetivos y estrategia? ¿Aumentan la eficacia de la gestión?
- ✓ Validar el Cuadro de Mando.

*«Sin mediciones no hay sensación de logro,
y hay poco o ningún motivo para intentar mejorar»
J. Harrington*



5. EL PROCESO DE «ASEGURAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE»



6. UN PROCESO SINGULAR: «GESTIÓN DE PROYECTOS»

ISO 9000:2000 define Proyecto como

«Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos».

o sea, un proceso para crear algo que aún no tenemos. Un esfuerzo temporal para conseguir unos objetivos en un tiempo asignado.

Introducción

En algunos sectores, construcción o ingenierías, las empresas tienen una tendencia natural a organizarse por proyectos. No ocurre lo mismo con la mayor parte de las empresas de fabricación, que están organizadas para ejecutar procesos repetitivos.

En estas últimas, la tradicional organización por áreas funcionales (departamentos) responde bien para la ejecución de trabajos rutinarios, muy sistemáticos y sistematizados. Pero, con frecuencia, surgen proyectos que suelen exceder el ámbito departamental interfiriendo en su trabajo diario.

Muchas de las actividades de mando y dirección pueden considerarse auténticos proyectos, especialmente cuando conciernen a varios departamentos, en el sentido de que pretenden crear algo que no existe ateniéndonos a determinados requisitos de calidad y con limitación de tiempo y coste.

Proyectos inacabados, retrasados o con un coste que supera las previsiones, son parte de la realidad cotidiana de muchas empresas. Aunque cada proyecto es diferente, casi todos tienen en común el uso de unas herramientas específicas para su gestión; solemos decir que la gestión es un problema de herramientas, pero ¿cuáles son?

La forma como una organización gestiona sus proyectos debe ser vista como un proceso, similar a cualquier otro proceso relevante para la empresa. Por ello, recomendamos vivamente desarrollar un enfoque sistemático para la gestión de los proyectos; un procedimiento que refleje las responsabilidades a asumir por cada miembro del equipo de trabajo y la metodología de evaluación.

La palabra proyecto tiene variadas interpretaciones y se aplica de diferente manera en los distintos sectores de actividad empresarial. Diríamos que lo sustancial es identificarlos como tales, distinguiéndolos de las tareas repetitivas, y gestionarlos de manera sistemática utilizando las herramientas adecuadas.

Aplicación del ciclo de la gestión

La aplicación del Ciclo de la Gestión a los proyectos se muestra en la figura.

a) *Escenario - Estrategia*: Todo proyecto se ejecuta en una situación determinada del escenario (entornos externo y interno) para ajustarse al cual la empresa debe disponer de una estrategia. Ambos son elementos restrictivos que condicionarán la ejecución del proyecto y quizás sus objetivos.

Una de las restricciones más frecuentes está relacionada con determinados proveedores de productos específicos.

b) *Objetivos de Calidad – Servicio (tiempo) – Coste (QSP)*. Accesibles y evaluables.

El ejercicio del liderazgo está muy relacionado con la comunicación de los objetivos.

- c) *Planificación*. Plan de acción suficientemente detallado como para que sea ejecutable por los especialistas de los procesos operativos y garantice la consecución de los objetivos del proyecto.

Una buena planificación es garantía de eficacia del trabajo en la fase siguiente.

Como herramientas de esta fase tenemos:

- ✓ La formalización del proyecto y del equipo de proyecto.
- ✓ La lista de chequeo del proyecto.
- ✓ El planing.
- ✓ El presupuesto de costes.
- ✓ La lista de riesgos del proyecto.
- ✓ Autoevaluación de la fase de Planificación.

Es la fase clave del proyecto para la que muchas empresas no suelen disponer de la organización y herramientas necesarias.

- d) *Ejecución*. Los especialistas de la empresa ejecutan el plan de acción elaborado. Para esta fase las empresas suelen estar organizadas.
- e) *Medición*. Seguimiento de los objetivos QSP del proyecto utilizando las herramientas correspondientes (antes mencionadas). Como herramientas específicas de esta fase, que se solapa con la anterior, tenemos:

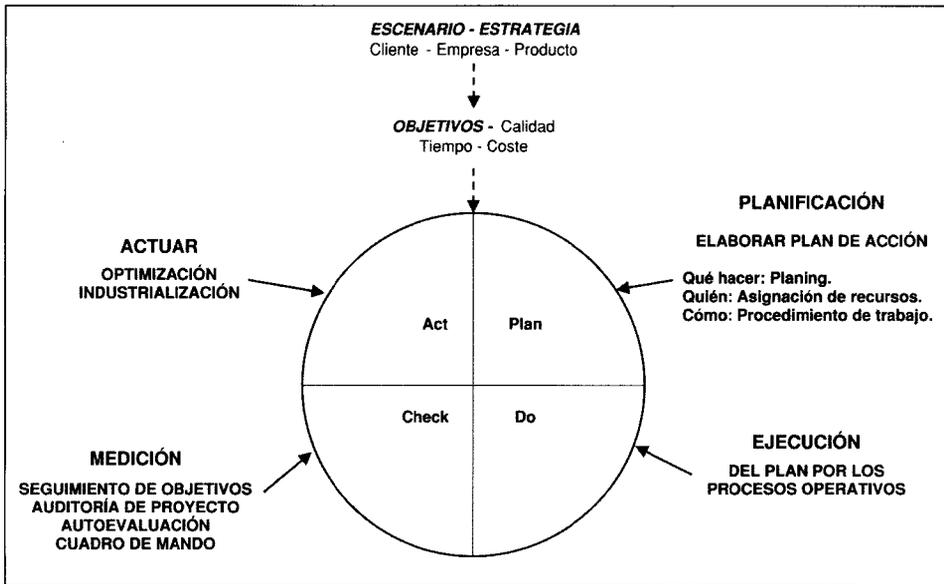
- ✓ La auditoría de proyectos.
- ✓ La autoevaluación periódica del proyecto.
- ✓ El cuadro de mando del proyecto.

Normalmente, después de la medición se suele pasar de nuevo a la fase de Planificación; con la información obtenida con las diversas herramientas de medición y seguimiento se identifican riesgos o desviaciones que requieren la toma de nuevas acciones.

- f) *Actuar*. Esta fase del Ciclo de la Gestión se relaciona con la corrección de desviaciones o con las diversas maneras de llevar a cabo la mejora en la empresa.

Nota: De acuerdo con el «Mapa de Procesos» expuesto, el proceso de «Gestión del Proyecto» es un proceso de gestión y así es como está siendo desarrollado este capítulo.

LA GESTIÓN DE PROYECTOS



La planificación del proceso

En el gráfico que sigue se incluye una Hoja tipo del «Proceso de Gestión de Proyectos»; diseñada para proyectos de clientes, es fácil de adaptar a los proyectos internos.

La gestión formalizada en la Hoja de Proceso mencionada se basa en un equipo «ad hoc», equipo de Proyecto, lo que supone que los proyectos no son repetitivos, sí los procesos para su gestión, y tienen un cierto grado de complejidad e impredecibilidad en su ejecución.

Una normalización más detallada de este proceso de gestión pasaría por:

- ✓ Listar las responsabilidades de cada miembro del equipo,
- ✓ estandarizar las herramientas de gestión
- ✓ y la metodología de medición y seguimiento.

Si las hipótesis de complejidad (del producto) e impredecibilidad (del entorno) no fueran ciertas, los proyectos se pueden gestionar como un proceso repetitivo sin necesidad de recurrir a la mayor parte de las herramientas que acabamos de enunciar. Podría ser el caso de una empresa de ingeniería que hace diseños de instalaciones eléctricas para edificios de viviendas; lo ponemos en condicional porque si el cliente «quiere», fuerza a su proveedor a trabajar en un entorno impredecible.

Fases del ciclo de vida del proyecto

1. **Selección** del Proyecto. Se pretende utilizar los recursos donde haya mayor probabilidad de obtener resultados a un cierto plazo. En empresas organizadas por proyectos persigue especialización y competencias distintas, estando claramente conectada con la estrategia empresarial.
2. **Definición** del proyecto: alcance, cliente y producto(s) a obtener así como los criterios para su evaluación. Una completa definición del proyecto evita problemas posteriores. Es bueno identificar los posibles riesgos.
3. **Organización** del proyecto. Selección del responsable y del equipo de proyecto.
4. Planificación del proyecto.
 - 4.1. **Planificación temporal.** Saber desde el principio qué hay que hacer, quién lo ha de hacer y cuándo es clave. Determinar el camino crítico y los cuellos de botella existentes.
 - 4.2. **Planificación económica.** Gestión presupuestaria.
5. **Control de la ejecución** del proyecto. Gestión proactiva: detectar desviaciones posibles y elaborar los correspondientes planes de acción. Reuniones periódicas y sistemáticas del equipo de proyecto.
6. **Cierre** del proyecto. Lecciones aprendidas. Aprendizaje.

Hitos

Hay una serie de hitos clave en cualquier proyecto que es conveniente documentar y tenerlos bajo control:

- ✓ Definición: Objetivos y Datos de Inicio del Proyecto.
- ✓ Constitución del Equipo de Proyecto.
- ✓ Formalización del Proyecto: Planificación, Presupuesto, Riesgos, Indicadores y medidas y agenda de gestión.
- ✓ Lanzamiento del Proyecto: Compromiso de los Procesos Operativos.
- ✓ Hitos específicos durante la ejecución del proyecto.
- ✓ Auditorías del Proyecto.
- ✓ Cierre del Proyecto.

Algunos de estos hitos se suelen despreciar y, como corresponden a la etapa de planificación del ciclo de la gestión, acarrear merma de eficacia en la fase de ejecución.

Además, habrá otros hitos específicos dependiendo del tipo de proyecto: interno, de investigación, para un cliente, etc., todos ellos relacionados con la fase de Ejecución.

Nota: Nos hemos referido al «Proceso de Gestión del Proyecto» como un único proceso cuando en realidad puede tratarse de un Sistema de Procesos.

7. EL PROCESO DE «GESTIÓN DE RIESGOS» (Proyectos de I+D)

La Gestión de Riesgos es uno de los tres niveles de control que hemos propuesto para la empresa.

Aquí entendemos por riesgo cualquier desviación prevista (**amenaza**) de los objetivos QSP, a diferencia de las desviaciones o anomalías ya producidas y detectadas por la medición.

Aparte de que la existencia de riesgos es consustancial con los proyectos y con los negocios competitivos, la lógica de este proceso es la siguiente: los riesgos suelen precisar de recursos extra para su eliminación, luego hay que llevar la información a los responsables de los recursos, Dirección.

Se trata de recursos de información, de conocimiento, de número de personas, financieros, de proveedores, etc. que escapan al ámbito de autoridad de los miembros de los equipos de proyecto. Ningún responsable de proyecto es superman o superwoman, ni tiene recursos ilimitados; la organización como un todo tiene menos límites y más acceso a recursos.

¡Gestionar los riesgos para no reaccionar ante las incidencias!

Tipos de riesgo

- ✓ «Tipo 1» – el riesgo es muy grave y ni siquiera las acciones previstas (si existen) garantizan al 100% la consecución de los objetivos del proyecto.
- ✓ «Tipo 2» – el riesgo puede ser grave si el plan de acción aceptado por los responsables de los procesos operativos, y suficiente para asegurar los objetivos, no se lleva a cabo.
- ✓ «Tipo 3» – el riesgo no es grave. Existe un plan de acción y no pone en peligro los objetivos.

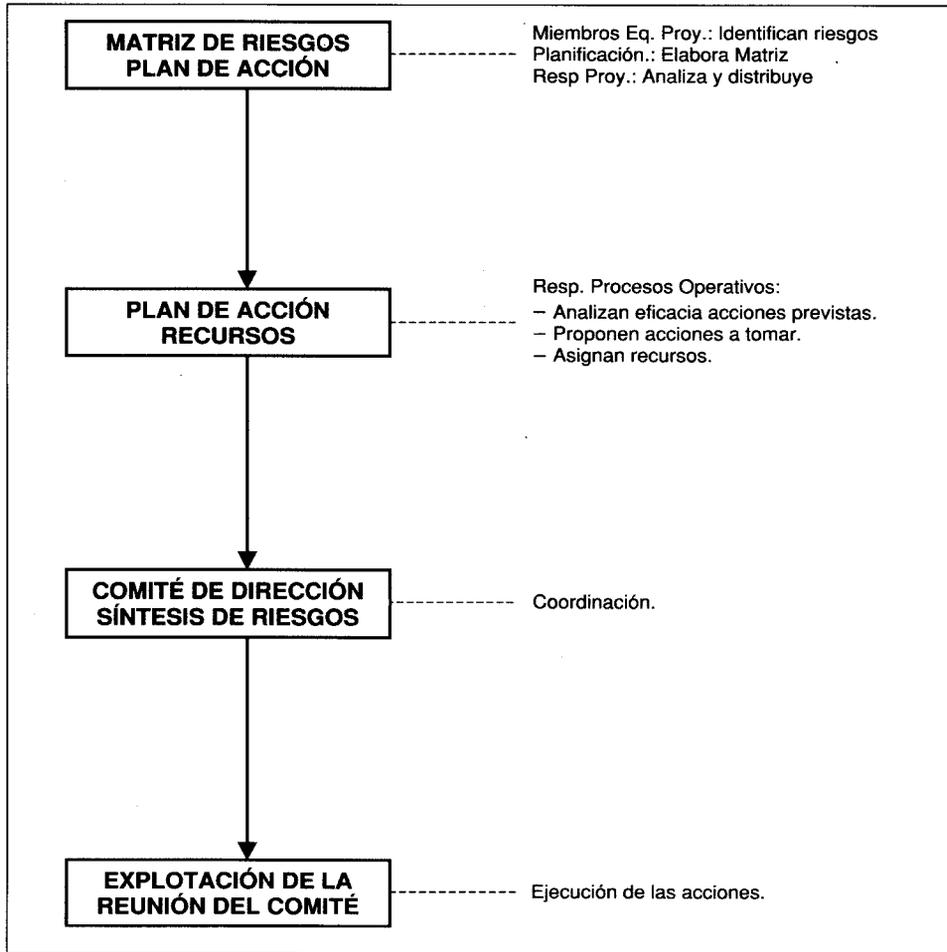
¿QUIÉN DEFINE EL RIESGO?:

Los responsables de conseguir el objetivo: responsable de proyecto (cliente) y responsable(s) del proceso operativo concernido.

Matriz de riesgos

Documento que desencadena el Proceso de Gestión de Riesgos:

PROCESO DE «GESTIÓN DE RIESGOS» (Proyectos de I+D)



Comité de Dirección: síntesis de riesgos

- ✓ Reunión clave para la cohesión, coordinación e integración de la empresa (dimensión proyecto/cliente y procesos operativos).
- ✓ Reunión de evaluación, coordinación y seguimiento.
- ✓ No es una reunión de análisis ni de información.
- ✓ Complementaria de las reuniones periódicas de los equipos proyecto. Pretende que los responsables de los procesos operativos tomen las acciones necesarias para eliminar el riesgo «1».
- ✓ Periodicidad: se sugiere que sea quincenal.

Nota: Este proceso se puede desencadenar cuando aparezca un riesgo «1» que necesite de acciones coordinadas urgentes en varios procesos.

¡TODOS CONTRA EL RIESGO, NO UNOS CONTRA OTROS!

Gestión proactiva

- ✓ Hay que admitir que riesgos habrá siempre. No esconderlos sino identificarlos temprano.
- ✓ Muchos riesgos «1» pueden denotar:
 - Carencias en la planificación.
 - Falta de rigor en la ejecución.
 - Que la gestión del cliente es mejorable.
- ✓ Todo riesgo es un input para el aprendizaje y la innovación.

En el mundo de la gestión de la calidad no son muchas las herramientas existentes para hacer una auténtica gestión proactiva; las pocas conocidas vale la pena considerar su rigurosa implantación.

8. SISTEMÁTICAS PARA LA «MEJORA CONTINUA»

Puede haber tantas sistemáticas, y procesos, como prácticas de gestión existen en las organizaciones. Proponemos clasificarlas en función del input que desencadena el proceso de mejora:

A. Mejoras inducidas por los resultados de la **medición (proceso-producto-cliente):**

- ✓ Las personas adecuadas pueden ser las del Equipo de Proceso que desencadenan la mejora con la frecuencia y los datos de la medición. Aporta corrección y prevención a muy corto plazo.

Una aplicación sería la reunión diaria del Equipo del Proceso de Producción, integrando de esta forma la mejora continua dentro de la sistemática de trabajo diaria.

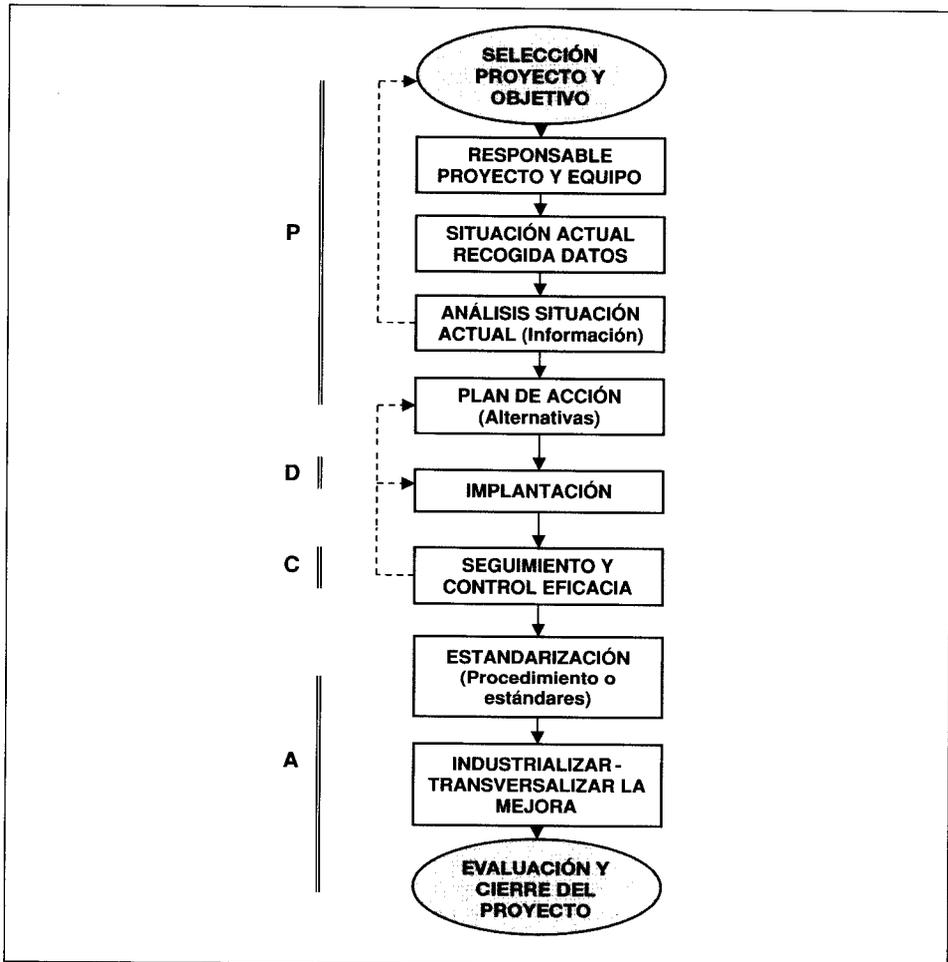
La matriz de riesgos expuesta puede servir como soporte documental.

- ✓ Uso de los Equipo de Mejora («ad hoc»). Partiendo de información, analizan las causas de las desviaciones o incidencias y proponen acciones correctoras y preventivas (ver el flujograma y consultar el anexo B de ISO 9004).

Al requerir análisis, ha de pararse la dinámica diaria. La ventaja es que los miembros del equipo son las personas que realmente saben; el

inconveniente, que es como una organización paralela de la existente para el trabajo diario.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA



B. Mejoras inducidas por la determinación de **objetivos** de impacto (no incrementales).

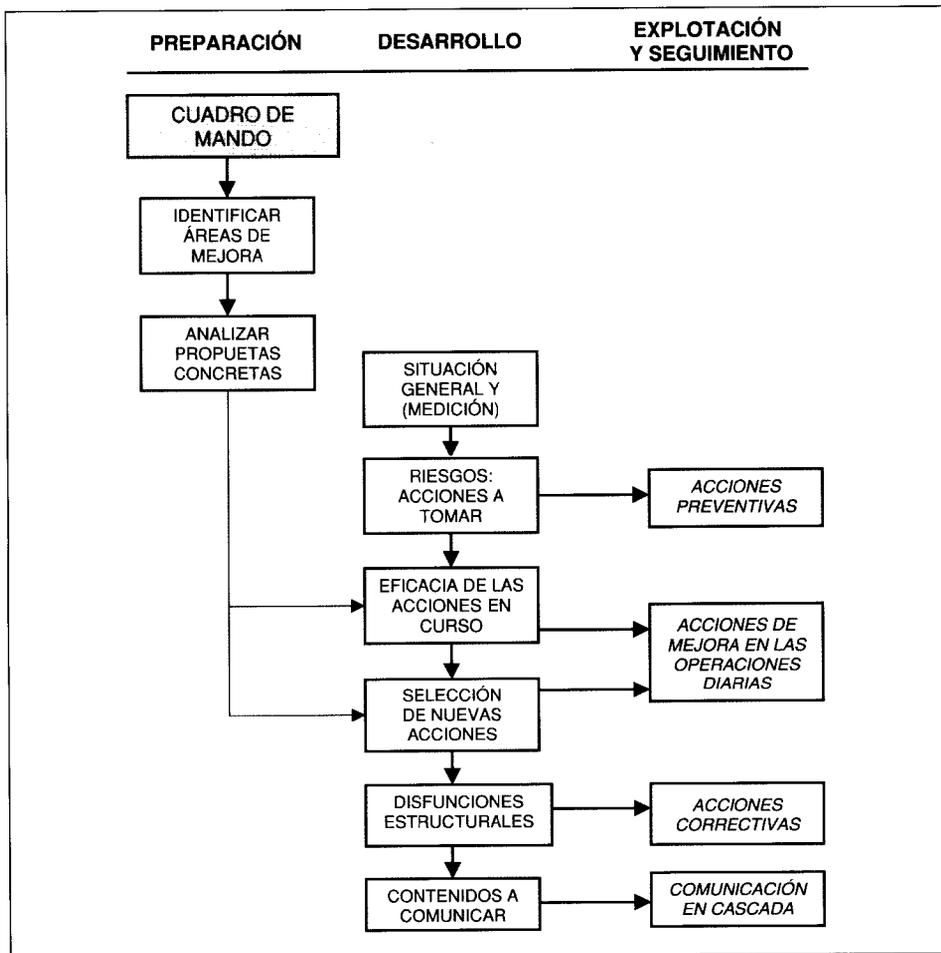
Aquí habría que nombrar un auténtico Equipo de Proyecto para la reingeniería de procesos o la mejora puntual.

C. **Agenda** de gestión del proceso.

En la figura se muestra gráficamente las actividades de la reunión periódica y sistematizada de un «Equipo de Gestión del Proceso»; su propósito es la mejora del funcionamiento del proceso.

Cuando por tamaño de empresa o por asignación de la responsabilidad, la mejora continua se gestiona a nivel de cada responsable de proceso, se puede utilizar la plantilla adjunta como soporte para la ejecución y seguimiento del proceso. En este caso, el rol de calidad ha de limitarse a auditar el funcionamiento del proceso (enfoque sistémico).

REUNIÓN «EQUIPO DE GESTIÓN DEL PROCESO»



Nota: El uso de las herramientas para el «Análisis y la resolución de problemas» es de gran ayuda para la eficacia de este proceso; nos referimos a:

- ✓ Hoja y Matriz de Datos.
- ✓ Brainstorming.
- ✓ Diagrama de Ishikawa.

9. EL CICLO «APRENDIZAJE, INNOVACIÓN, EXCELENCIA»

Enunciamos las condiciones para que funcione el ciclo de la figura.

El aprendizaje individual tiene sentido en tanto en cuanto se convierte en conocimiento para la empresa y éste se transforma en algún tipo de valor añadido.

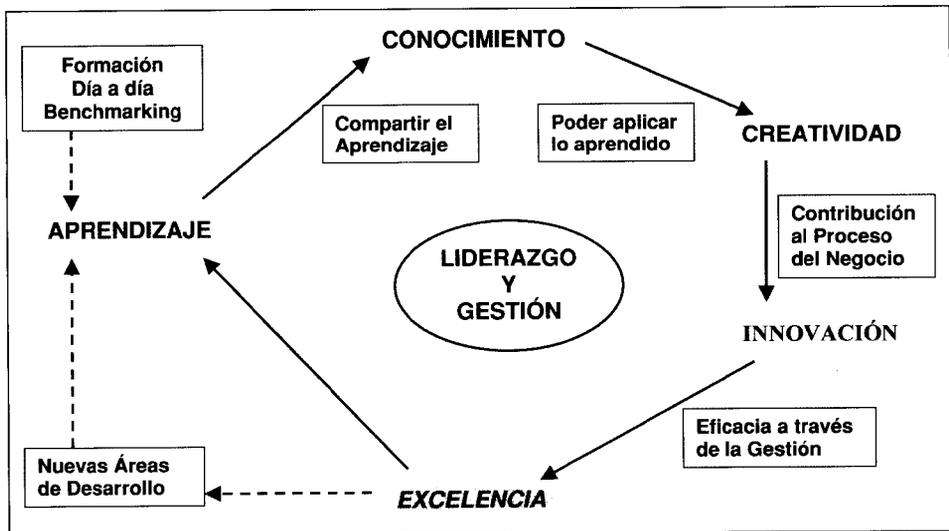
Para ello, es totalmente necesario que la Organización permita a las personas aplicar lo aprendido transformándolo primeramente en ideas creativas y posteriormente en algún tipo de innovación aplicable y comunicable.

De la adecuada gestión de las ideas innovadoras va a depender su eficacia en términos de contribución a alguna de las áreas de resultados. Si conseguimos establecer una correlación entre el valor aportado y el resto del ciclo, estaríamos comenzando a dominar uno de los atributos de la gestión excelente.

Autoevaluando posteriormente el grado de excelencia conseguido, conseguiríamos identificar nuevas áreas de aprendizaje, que una vez recorrido el ciclo, se convertiría en más valor (resultados). Y así sucesivamente en un proceso sin fin, es decir, el aprendizaje como hábito personal y valor cultural de la empresa.

¿Permiten y estimulan el aprendizaje la Organización de la empresa y del trabajo?

EL CICLO «APRENDIZAJE, INNOVACIÓN, EXCELENCIA»

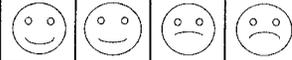


APRENDIZAJE E INNOVACIÓN
«PLAN DE ACCIÓN PERSONAL»

Fecha:
Próxima:

Equipo de Autoevaluación:

CONTENIDO DEL AUTODIAGNÓSTICO



1. Horas/año dedicadas a formación
2. Aprendizaje, los directivos ¿predican con el ejemplo?
3. Directivos y mandos, ¿asumen su rol de maestros?
4. ¿Se fomenta el aprendizaje desde la incorporación de nuevas personas?
5. Se puede establecer una relación directa entre estrategia y plan de formación corporativo
6. Las reasignaciones internas, ¿van acompañadas del plan de formación correspondiente?
7. ¿Es generosa la gente a la hora de compartir su conocimiento?
8. Los requisitos de los clientes, ¿son un input clave para el desarrollo de conocimiento? ¿Son conocidos por todos? ...
9. ¿Se suele recurrir a herramientas para el fomento de la creatividad?
10. El trabajo en equipos transversales, ¿es un hábito en la empresa?
11. En los equipos de trabajo, ¿participa la gente por lo que sabe o por lo que es en la empresa?
12. La aplicación de los procedimientos o normas, ¿limita la creatividad cuando es necesaria?
13. Las personas, ¿asumen la responsabilidad asociada a las decisiones innovadoras?
14. ¿Se evalúa de manera sistemática la implantación de las innovaciones?
15. La cultura de la empresa, ¿fomenta la innovación?

Nº

COMENTARIOS

Nº

PLAN DE ACCIÓN

Ejecutor

Fecha

Lecciones aprendidas

- ✓ Es probable que algunos Procesos Clave no estén incluidos entre los requisitos de ISO 9001:2000.
- ✓ La estrategia ha de desplegarse mediante un esquema de Procesos Clave (EFQM).
- ✓ La calificación de un proceso como clave ha de ser tan dinámica como los objetivos, el entorno y la estrategia de la empresa.
- ✓ La elaboración y el uso de un Cuadro de Mando ha de ser un proceso sistemático. Las métricas en él incluidas han de ser también cambiantes.
- ✓ Proponemos tener una visión del proceso global para asegurar la satisfacción del cliente. Se suele decir que cuando no se está seguro de algo es cuando se controla (medición de la satisfacción percibida). Vale la pena avanzar en el dominio de la identificación y medición de los estándares internos con ella relacionados.
- ✓ La Gestión de Proyectos no suele formalizarse al no ser un requisito de la norma (recordemos que de ello se habla en ISO 9004). Muchas actividades de la empresa y muchas mejoras se gestionan mejor como un proyecto, no olvidando una de sus principales herramientas: la gestión de riesgos.

Capítulo 11

La Organización por Procesos

1. Principios de la Organización por Procesos.
2. Modelos de Organización formal. ¿Un sólo modelo para toda la empresa?
3. El equipo de proceso y el nuevo rol del mando.
4. Caso práctico: Organización por equipos de proceso.
5. Caso práctico: Organización matricial (Equipos de proceso y de proyecto).
6. Autodiagnóstico de la Excelencia en la Organización.

*¿Sigue siendo válido el principio de la división y especialización del trabajo?
¿Cuándo? ¿Con qué objetivos?*

La estructura organizativa nunca es neutra; o facilita o dificulta el cambio.

Al gestionar un cambio, como es el caso de la implantación de un Sistema y de una Organización por Procesos, se deben de considerar tres dimensiones: Técnica, Personas y Organización, entendida esta como un conjunto de estructura, cultura, estilos de dirección y contenido de los puestos de trabajo.

Históricamente, recordar la evolución de la calidad, se ha puesto casi todo el énfasis en la dimensión técnica. Para recoger la eficacia que pueden aportar la Gestión por Procesos y la norma ISO 9001:2000 es totalmente necesario gestionar la evolución de las otras dos dimensiones: Personas y Organización.

También somos conscientes de que la evolución técnica suele ser la más rápida de realizar, de «comprar» y de «vender» internamente; las otras son mucho más lentas, más costosas, por eso aportan más valor cuando se desarrollan satisfactoriamente.

En este capítulo vamos a distinguir dos grupos de empresas: las que principalmente gestionan procesos repetitivos y las que además ejecutan proyectos. La estructura organizativa es bien distinta pues tendrá una o dos dimensiones.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS:

- ✓ Proceso vs departamento.
- ✓ Flujo del producto vs actividades homogéneas.
- ✓ Equipo de Proceso y Equipo de Proyecto.
- ✓ Estructura matricial.

1. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Introducción

Hemos de partir del principio de que

El proceso es la forma natural de organización del trabajo.

Ya se ha comentado como en un mercado en crecimiento bastante predecible y dominado por la oferta, las empresas se crearon la necesidad de especialización funcional que en algunos sectores, cadenas de fabricación en serie, ha llegado hasta el nivel de tareas individuales de dudoso significado. Casi nada es dejado a la voluntad individual. Esta forma de estructurar el trabajo era y puede ser adecuado para un entorno laboral de escasa cualificación y ejecución de tareas simples.

El resultado ha sido la fragmentación de los procesos naturales y la posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en lo que denominamos áreas funcionales o departamentos.

Surge entonces la necesidad de la *burocracia* para controlar y coordinar esta creación humana (no natural), creándose las clásicas organizaciones verticales funcionales basadas en dos principios: jerarquía y control o supervisión directa, donde sólo los directivos pueden tomar decisiones.

Para facilitar el control interno se desarrollaron grandes estructuras burocráticas de control: presupuestos, planificación, control de gestión, reuniones, reporting, etc. Algunas veces, los controles y las órdenes incorporados autojustifican la existencia de la estructura organizativa existente. De idéntica forma, muchos órganos staff tienden a justificarse a sí mismos a diario.

Así es como muchas empresas han adoptado, quizás de forma natural e inconsciente, una fuerte orientación interna, olvidándose poco a poco del cliente. En buena medida, la coordinación es una necesidad inducida por la organización formal piramidal.

La mayor parte de las tareas y actividades que forman la burocracia poco o nada tienen que ver con la satisfacción del cliente, sino más bien con necesidades que la propia empresa se ha creado.

Entonces, con el enfoque a proceso, la burocracia es vista:

- ✓ Internamente como una importante fuente de ineficacia.
- ✓ Externamente, para el cliente es algo opuesto a sus intereses por su repercusión en la variable tiempo.

La burocracia tiene formas muy sutiles de presentarse; su identificación no siempre es sencilla ya que, al estar acostumbrados a convivir con ella, la consideramos como una serie de tareas normales y necesarias. Para poder analizar su eficacia hace falta introducir en la empresa fuertes dosis de crítica interna al tiempo que disponer de misión y objetivos muy claros. La óptica del cliente, a través de su percepción de valor añadido, nos será de gran ayuda.

Las *estructuras piramidales* respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a la dificultad de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la empresa: en sus técnicas de gestión, en su Organización y en sus personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos; es el denominado «síndrome del artesano».

M. Hammer afirma que la ironía está en que hoy algunas empresas funcionan mal justamente porque antes funcionaban muy bien. Ahora se trata de, a través del enfoque hacia los procesos globales, reducir la ineficacia interna de la estructura funcional.

Cambio cultural y organizativo

En este modelo de gestión empresarial subyace la evidencia de que la mayor parte de los errores están motivados por procesos ineficientes o ineficaces en algún grado; de otra forma, se puede decir que en los procesos reside casi siempre la *causa* del error, de defectos, reclamaciones, insatisfacción del cliente, extracostes, motivación de las personas y, en buena medida también, de la competitividad de la empresa.

La dificultad, grande por cierto, no estriba en la componente técnica de esta forma de gestionar la empresa sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los *paradigmas* bajo los que nos hemos educado como la lógica tayloriana, el organigrama y la jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como una freno a la creatividad.

Los *cambios de comportamiento*, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa los resumimos a continuación:

- ✓ Orientación externa hacia el cliente vs orientación interna al producto.
- ✓ Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora vs lógica tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- ✓ Compromiso con resultados vs cumplimiento.
- ✓ Procesos y clientes vs departamentos y jefes.
- ✓ Participación y apoyo vs jerarquía y control.
- ✓ Mando por excepción vs dar órdenes y supervisión.
- ✓ Responsabilidad sobre el proceso vs autoridad jerárquica funcional.

Abundando un poco más en esta idea, hemos de señalar que el cambio de enfoque mental es de cierta consideración. No se trata sólo de seguir pensando en *cómo* hacemos mejor lo que estamos haciendo (enfoque funcional propio de la división de tareas), sino *por qué* y *para quién* lo hacemos; estas dos reflexiones son la esencia de la Gestión por Procesos, lo que se facilita viendo la empresa como un conjunto de procesos.

Los procesos siempre están diseñados por los directivos de la empresa, lo que motiva que su capacidad de crítica respecto a la eficacia de su funcionamiento con frecuencia esté mermada. Si definimos claramente la misión y el objetivo de los procesos en términos de valor añadido percibido por los clientes, automáticamente se pondrán de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por tanto prescindibles.

La organización en torno a los procesos ha de contener por fuerza una cierta dosis de informalidad, donde los miembros del equipo del proceso puedan contribuir a planificar y organizar el trabajo que van a desarrollar, lo cual choca con uno de los principios generalmente admitidos en el tradicional diseño de organizaciones.

Sin duda, una empresa de este tipo, con equipos de proceso altamente autónomos, es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor orientada hacia el cliente.

Gestión por Procesos: Factores de éxito

- ✓ **ALINEAR «PROCESOS-OBJETIVOS DE EMPRESA-ESCENARIO»**
 - Dar prioridad a la mejora de las capacidades.
- ✓ **COHERENCIA «CULTURA DE EMPRESA con SISTEMA DE GESTIÓN»**
 - Cliente, compromiso y participación, comunicación, jerarquía, resultados, iniciativa como signos de identidad.

- ✓ COHERENCIA «PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL PERSONAL con EL ENFOQUE A PROCESOS»
 - Alinear objetivos, evaluación, desarrollo, integración, retribución y promoción de las personas.
- ✓ ALINEAR «PROCESOS DE APOYO Y GESTIÓN con PROCESOS OPERATIVOS»
 - Enfoque a proceso en los staff.
- ✓ COMPRENDER y GESTIONAR LAS «INTERACCIONES ENTRE PROCESOS»
 - La mejora interfuncional es más eficaz y sostenible.
- ✓ COMPRENDER y GESTIONAR «RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS Y PROCESOS»
 - Desarrollar habilidades para la solución de conflictos.

La organización por procesos y por funciones

Algunas diferencias entre la *organización por procesos* y la organización funcional tradicional son las siguientes:

- ✓ Procesos: De complejos a simples.
- ✓ Actividades: De simples a complejas.
- ✓ Indicadores: De desempeño a resultados.
- ✓ Personal: De controlado a facultado.
- ✓ Directivo: De controlador a entrenador/líder.

Recuperar este enfoque organizativo a los procesos en vez de a las funciones, supone que el principal criterio a adoptar al diseñarlos es la secuencial adición de valor para el cliente del proceso, eliminando o manteniendo bajo estrecho control aquellas actividades que solamente añadan valor para la empresa y eliminando las demás.

Muchos productos se copian sin mayor dificultad, no así los procesos a través de los cuales se crean, diseñan y suministran al cliente. Se trata pues de conseguir *ventajas competitivas* duraderas basadas en su efectividad así como en la capacidad interna para su mejora continua. Esto es todavía más válido a medida que los ciclos de vida de los productos se va reduciendo.

La Gestión por Procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene. Para ello los directivos disponen de la formación como su gran aliado.

Conviene entender e interiorizar lo que se acaba de exponer ya que en ello reside el soporte conceptual de este nuevo enfoque de gestión empresarial.

GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS

| GESTIÓN POR FUNCIONES | GESTIÓN POR PROCESOS |
|----------------------------------|---|
| Departamentos especializados | Procesos de valor añadido |
| Departamento: forma organizativa | Proceso: forma natural organizar el trabajo |
| Jefes funcionales | Responsables de los procesos |
| Jerarquía, control | Cliente, autonomía, autocontrol |
| Burocracia, formalismo | Flexibilidad, cambio, innovación |
| Toma de decisiones: centralizada | Es parte del trabajo de todos |
| Información: vía jerárquica | Información compartida |
| Jerarquía para coordinar | Coordina el equipo de proceso |
| Mando por control/supervisión | Mando por excepción. Apoyo |
| Cumplimiento desempeño | Compromiso con resultados |
| Eficiencia, productividad | Eficacia, competitividad |
| Cómo hacer mejor las tareas | Qué tareas hay que hacer y para qué |
| Mejoras de alcance limitado | Alcance amplio, interfuncional |

DE DÓNDE VENIMOS: LA ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA POR DEPARTAMENTOS

Antecedente: El industrial artesano

| | |
|--|--|
| <pre> graph TD D[DIRECCIÓN] --- B1[] D --- B2[] D --- B3[] B2 --- B4[] B2 --- B5[] B2 --- B6[] B2 --- B7[] </pre> | <p style="text-align: center;"><u>VENTAJAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea especialistas. • Ha facilitado el crecimiento controlado en entornos bastante predecibles. <p style="text-align: center;"><u>INCONVENIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia local. • No es evidente su orientación al cliente. • En general, induce poca motivación. • «Continuista-formalista-burocrática». • «Gestión reactiva». |
| <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de mando. • Paradigmas: Departamento, «Jerarquía» y Control. • Rol del mando: canaliza información y toma decisiones. | <p><i>¿SIGUE SIENDO VÁLIDA PARA ALGUNOS COLECTIVOS DE PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA?</i></p> |

HACIA DÓNDE VAMOS: GESTIÓN PARTICIPATIVA Y (AÚN) MÁS EFICAZ Y COMPETITIVA

CARACTERÍSTICAS

- Nuevos paradigmas: Cliente y Proceso.
- Estrategia. Plan de empresa.
- Enriquecimiento del trabajo.
- Basada en el trabajo en equipo.
- La toma de decisiones es parte del trabajo.
- Rol del mando: líder, capacitador, integrador, comunicador, evaluador, piloto de la mejora transversal, etc.
- Flexibilidad.
- Gestión de Proyectos.
- Modelos de Gestión: ISO 9001+9004: 2000 y EFQM.

VENTAJAS

- Especialistas, gestores y orientados al cliente.
- Eficacia global (varias áreas de resultados).
- Estructura de fácil adaptación.
- Aprendizaje.
- Coherencia: lo importante se mide.

CONDICIONES

- Conciencia de «producto».
- Medición y seguimiento de los procesos.
- Participación y compromiso de las personas.
- Integración del personal: comunicación fluida y formación continua.
- Fuerte liderazgo directivo.

¿UNA SOLA ORGANIZACIÓN PARA
TODA LA EMPRESA?

2. MODELOS DE ORGANIZACIÓN FORMAL. ¿UN SOLO MODELO PARA TODA LA EMPRESA?

Partimos del supuesto, generalmente aceptado en entornos competitivos, que la empresa debe dotarse de una Organización formal adecuada al entorno externo en el que compete. Si reconocemos la limitada capacidad de la empresa para influir en el entorno, no es tan importante la situación y evolución de este como la capacidad de aquella para detectarla, cambiar y adaptarse.

Entorno, externo, vamos a asociarlo a competidores y principalmente clientes/mercado. Otros factores estarían relacionadas con variables sociales, económicas, culturales, legales, normativas, climáticas, tecnológicas, etc. El ritmo de crecimiento de la empresa sería también una variable de entorno, interno.

Características del entorno

Vamos a limitarnos a las dos dimensiones que se reflejan en la matriz adjunta.

A) Estabilidad/Inestabilidad

Se refiere a situaciones, básicamente de clientes, que, por su dinamismo, hacen fácil/difícil predecir sus necesidades.

La consecuencia de los cambios inesperados es la dificultad para la empresa de planificar el trabajo a realizar, por lo que este tiene una alta dosis de incertidumbre e impredecibilidad.

Otra situación de inestabilidad viene inducida por la hostilidad de los competidores en un momento dado. Como hemos mencionado, el rápido crecimiento de la empresa es otro factor añadido.

Un entorno inestable requiere que la Organización formal de la empresa permita:

- ✓ Comprender la situación del entorno en cada momento.
- ✓ Altas dosis de creatividad.
- ✓ Fuerte velocidad de reacción.
- ✓ Aprender con rapidez.

Un entorno estable sería el de un fabricante de productos estándar de consumo, mientras que una empresa de servicios profesionales se mueve con frecuencia en la inestabilidad.

B) Complejidad/Sencillez

En función de la dificultad o sencillez para comprender el trabajo a realizar. A más complejidad del producto, mayor será la cantidad de conocimientos especializados que la empresa necesite.

Sobre esta variable de entorno la empresa sí puede actuar; el trabajo del área de ingeniería convierte un producto inicialmente complejo en componentes y operaciones de fácil comprensión sobre los que además la empresa puede tener experiencia acumulada.

Hay áreas especializadas dentro de la Organización que se encargan de racionalizar las cosas complejas. Vemos como la complejidad se torna en sencillez, eso sí, para diferentes colectivos de la Organización.

Una variable que puede hacer que un producto sea complejo o sencillo es su posición en la *curva del ciclo de vida*. Aquellos productos en fase de innovación tecnológica tenderán a caer dentro de la categoría de complejo. Por el contrario, productos maduros es muy probable que puedan caracterizarse como sencillos.

Modelos de organización: La empresa y ajuste al entorno

La capacidad de la mayor parte de las empresas de modificar el entorno en el que desarrollan su actividad suele ser muy limitada; es, pues, mucho más práctico intentar adaptarse a él.

En función de las variables del entorno en el que la empresa compite, distinguimos cuatro tipos básicos de Organización (ver matriz):

A) Entorno inestable y complejo:

1. Organización

La dificultad de prever las demandas de los clientes hace que la Organización necesite ser descentralizada. Si la empresa quiere satisfacerlas con rapidez, está abocada a descentralizar la toma de decisiones. En este escenario, nadie que no esté muy próximo al mercado tendrá toda la información para comprender sus requisitos.

En el otro plato de la balanza estarían personas dispuestas a implicarse y asumir responsabilidades.

2. Estructura

Como una consecuencia de lo anterior, la forma de la estructura organizativa ha de ser orgánica, es decir, viva, cambiante y flexible para permitir a las personas, o por lo menos no impedirlo, satisfacer en cada momento al cliente:

- ✓ El trabajo individual tiene sentido cuando cada persona actúa de acuerdo con el entorno de toda la empresa.
- ✓ Los miembros del organismo no hacen siempre lo mismo; el trabajo individual se redefine, en función del requisito del cliente, mediante interacción con los especialistas.
- ✓ Relaciones internas muy abiertas e informales.

Una de las grandes dificultades reside en que en este escenario la Organización no puede describir con precisión ni los puestos de trabajo ni las responsabilidades de las personas que los ocupan. En cada caso habrá que hacer, por los que saben, lo necesario para satisfacer la demanda no prevista del cliente.

3. Coordinación

La normalización, de procesos o de habilidades, no puede ser el mecanismo de coordinación en este escenario. La normalización estandariza comportamientos frente a acontecimientos regulares y previsibles.

El peligro es que en los últimos años hemos tendido a dar respuesta a casi todo desde la normalización de procesos. En este entorno es necesario sustraerse a esta tendencia.

Si es difícil de predecir los requisitos del mercado, no es fácil que la respuesta esté prevista en una norma interna.

El mecanismo básico de coordinación es el

- ✓ Ajuste Mutuo (llegar a acuerdos).
- ✓ Entre especialistas.
- ✓ Para buscar soluciones creativas.

El Ajuste Mutuo es una práctica muy interesante porque conduce siempre al aprendizaje individual y organizativo. En la búsqueda de soluciones creativas reside una fuente de innovación diaria. La vida diaria de la empresa necesita de decenas de Ajustes Mutuos en cada momento, lo que se traduce en una enorme velocidad de aprendizaje.

Respecto a los procedimientos, el tema no puede ser si procedimientos sí o no; la verdadera cuestión es qué tipo de normalización facilita la coordinación y la comunicación al tiempo que aumenta la eficacia del Ajuste Mutuo.

Se tratará de procedimientos muy generales, que reflejan las responsabilidades de los especialistas de una manera muy global o de procedimientos temporales. Vemos pues a los procedimientos como capacitadores y no como algo de obligado cumplimiento; si no fuera así, no estaríamos en un entorno inestable.

La comunicación horizontal entre especialistas, formal o informal, es de vital importancia y la Organización ha de facilitarla; ha de partir siempre de la comprensión del escenario de los otros actores del proceso de comunicación. La persona que está en contacto con el cliente tiene que satisfacer una necesidad no prevista, y los especialistas, que son los que tienen el conocimiento necesario, suelen tener limitados sus recursos.

En este tipo de Organización, el conflicto entre la satisfacción del cliente y la necesidad de recursos va a ser algo muy habitual en el día a día; sin embargo, el conflicto no existe a medio plazo.

En la medida en que los especialistas están encuadrados en diferentes áreas, el Ajuste Mutuo se traduce en un auténtico trabajo en equipo multifuncional o transversal.

Cuando el Ajuste Mutuo ha de producirse entre 3 ó más personas, se recurre a la reunión como herramienta facilitadora. La reunión es el mecanismo de coordinación más costoso al tiempo que necesario, por lo que conviene optimizarlas convocándolas con criterio de coste de oportunidad y seleccionando a los participantes con criterio funcional.

No es creíble que funcione un Ajuste Mutuo al uso en una reunión en la que los presentes se dedican a buscar responsables o a identificar el ejecutor de la acción necesaria de acuerdo con los procedimientos internos. En esta situación, lo máximo que podemos aprender es a leer e interpretar procedimientos.

Una forma típica de este tipo de Organización es la conocida como *Estructura Matricial* que desarrollamos más adelante.

Ejemplos típicos de personas que trabajan en este entorno son: comerciales, ingenieros de diseño, planificadores, equipos de proyecto, mandos y directivos.

B) Entorno estable y sencillo:

1. Organización

En este escenario, la Organización ha de ser centralizada, es decir, el poder y la toma de decisiones permanece en la jerarquía. La estabilidad hace que sean pocas las decisiones a tomar.

2. Estructura

Los outputs requeridos son fácilmente planificables; cualquier cosa que no lo sea la catalogamos de incidencia y para solucionarla estaría el mando. La estructura ideal en este escenario es la tradicional jerárquica.

La creatividad no se proyecta en el día a día para la ejecución del trabajo, sino periódicamente para su mejora mediante la participación en la revisión del procedimiento que lo regula.

3. Coordinación

Como el trabajo es bastante predecible y, seguramente, repetitivo, se dan las circunstancias para aplicar la normalización, ya que es normalizable.

Cuando además el trabajo a realizar es fácil de comprender por la persona que lo ha de ejecutar, la coordinación se realiza normalizando los procesos y respetando procedimientos y gamas de trabajo.

Normalizando procesos se normalizan en buena medida los comportamientos de las personas que los ejecutan, haciendo muy predecible el output del proceso (supuestos constantes el resto de factores: materia prima, maquinaria, etc.).

A diferencia del entorno anterior, la eficacia se consigue aplicando rigor al seguimiento de las instrucciones de trabajo escritas.

Ejemplos típicos de colectivos de personas que han de adaptarse a este entorno son: personal de fabricación, Contabilidad, Administración de Compras, Administración de Calidad, Administración de Personal, etc.

C) Entorno inestable y sencillo:

1. Organización

Las demandas imprevistas de los clientes son fáciles de satisfacer al tratarse de productos sencillos. Por ello la Organización puede ser centralizada.

2. Estructura

No puede ser burocrática sino que ha de adoptar una forma flexible (orgánica).

3. Coordinación

Los mecanismos de coordinación vistos hasta ahora no serían adecuados; la normalización dificultaría adaptarse al entorno inestable y el Ajuste Mutuo haría perder eficacia al utilizar demasiados recursos, especialistas, no necesarios al ser el producto sencillo.

La coordinación se realiza pues mediante supervisión directa.

Sería el modelo de Organización más adecuado para una PYME emprendedora con alto riesgo asociado.

D) Entorno estable y complejo:

1. Organización

La complejidad del producto hace que la Organización deba ser descentralizada, es decir, el poder pasa a los diferentes especialistas operativos.

2. Estructura

Sin embargo, debido a la estabilidad del entorno, la Estructura puede ser burocrática.

3. Coordinación

Es fácil de predecir lo que necesita el cliente, al tiempo que para satisfacerlo hace falta el concurso de varios especialistas.

La complejidad del producto hace que los procesos de trabajo sean difícilmente normalizables; el Ajuste Mutuo es un mecanismo innecesario ya que los especialistas, a pesar de ser complejo el producto, saben lo que tienen que hacer.

En este escenario, la coordinación se consigue normalizando las habilidades de los especialistas.

Es el típico ejemplo de una Escuela de Negocios.

A pesar de que los mecanismos de coordinación son diferentes, vemos que existen algunas *características comunes*:

1. El modelo de Organización (centralizada o descentralizada) viene fijado por la sencillez o complejidad del producto.
2. La supervisión directa como mecanismo de coordinación se utiliza en entornos con productos sencillos.
3. El tipo de la Estructura de la Organización (burocrática u orgánica) viene inducido por la estabilidad o inestabilidad del entorno.

ENTORNO Y ORGANIZACIÓN

| | | Dificultad de predecir necesidades y planificar el trabajo | |
|--|-----------------|--|--|
| | | ESTABLE | INESTABLE |
| Comprensión del trabajo a realizar | SENCILLO | ORGANIZACIÓN: Centralizada ESTRUCTURA: Burocrática (Jerárquica) COORDINACIÓN: Normalización de procesos (Procedimientos específicos) | ORGANIZACIÓN: Centralizada ESTRUCTURA: Orgánica (Flexible) COORDINACIÓN: Supervisión directa |
| | COMPLEJO | ORGANIZACIÓN: Descentralizada ESTRUCTURA: Burocrática COORDINACIÓN: Normalización de habilidades | ORGANIZACIÓN: Descentralizada ESTRUCTURA: Orgánica (Viva, cambiante) COORDINACIÓN: Ajuste Mutuo (Procedimientos generales) |

Aplicación de estos modelos de organización: ¿un sólo modelo para toda la empresa?

La realidad es que el entorno es cambiante para la empresa, para sus áreas organizativas e incluso para la persona a nivel individual.

Un ingeniero de diseño, incluso tratándose del mismo cliente, puede estar:

- a) Desarrollando un nuevo proyecto para un cliente que a su vez tampoco tiene bien definidos los requisitos. Su entorno es claramente *inestable*, tanto más cuanto más al inicio del proyecto se encuentre. Para ser eficaz ha de recurrir a constantes Ajustes Mutuos con otros especialistas para ir definiendo el producto a satisfacción del cliente.

Es una práctica habitual por parte de las personas muy técnicas el buscar la solución a los problemas dentro de su ámbito de conocimiento; al ser el producto complejo es bastante probable que ésta se encuentre en el campo de otras especialidades.

- b) Lanzando un proyecto que es básicamente la reconducción de uno anterior con ligeras modificaciones. Vemos como su entorno de trabajo ha cambiado hacia una mayor *estabilidad* y sencillez. Conseguirá una mayor eficacia en su trabajo siguiendo un proceso más formalizado.

Situaciones parecidas se pueden dar con más frecuencia de la que pensamos; es cuestión de combinar producto y cliente. Podemos ver el caso del mismo técnico desarrollando el mismo producto para dos clientes distintos; el cliente, con su forma de trabajar puede hacer cambiar el entorno y la forma de relacionarse, organizarse, internamente al técnico.

Incluso dentro del mismo área, Producción por ejemplo, nos encontramos con personas que se relacionan de manera burocrática (personal de planta) y otras que deben coordinarse mediante Ajuste Mutuo (buena parte del staff del responsable de la planta).

Lo mismo ocurre dentro de las áreas financiera, calidad y personal con las personas que se dedican a su gestión y con aquellas que se ocupan de la ejecución o administración. No se deben relacionar de la misma manera un gestor de compras que un administrador de compras.

En la matriz del gráfico hemos indicado la dirección de la cadena de valor añadido en empresas que desarrollan y fabrican productos de ingeniería; no pretende pues representar a todas las organizaciones.

La realidad de una empresa orientada al cliente, y que además quiere ser eficaz, es que necesita dos tipos de Organización:

- a) Una descentralizada, orgánica y coordinada mediante el Ajuste Mutuo que concierne a las personas de la empresa que trabajen en un entorno inestable y complejo.
- b) Otra centralizada, jerárquica y coordinada mediante procedimientos operativos que define la forma de relacionarse las personas de la empresa que trabajan en un entorno estable y sencillo.

Con esta reflexión, pretendemos romper el paradigma de que la Organización ha de ser una e idéntica para todos. Cuando esto ha ocurrido, la empresa se ha decantado por la jerárquica guiada por el paradigma «control».

Tan malo es:

- a) Que las personas que trabajan en entornos inestables y complejos se organicen de forma burocrática (tendrán dificultades para satisfacer a tiempo las demandas no previstas de sus clientes).
- b) Como que las personas que desarrollan su actividad en un entorno estable y sencillo se coordinen por Ajuste Mutuo; sería más que dudosa la eficacia de su trabajo.

Por lo tanto, dos tipos de Organización serían necesarias en el seno de la mayor parte de las empresas, que han de aprender a convivir.

Nota: Llamamos la atención sobre el hecho de que hemos asignado colectivos de personas a entornos y no departamentos, ya que dentro de ellos hay personas que pueden estar en entornos distintos.

Procesos y proyectos

A modo de síntesis y para comprender mejor la matriz del gráfico, señalar que la mayor parte de las empresas han de gestionar proyectos (únicos) y procesos (repetitivos):

- a) Los *proyectos* los encontramos con facilidad en los trabajos a realizar en el entorno inestable y complejo. Se suele tratar de trabajos no repetitivos que requieren «aprender a aprender en el momento necesario» y gestionarlos con herramientas específicas. El ciclo de la gestión del proyecto se suele cerrar con periodicidad mensual.

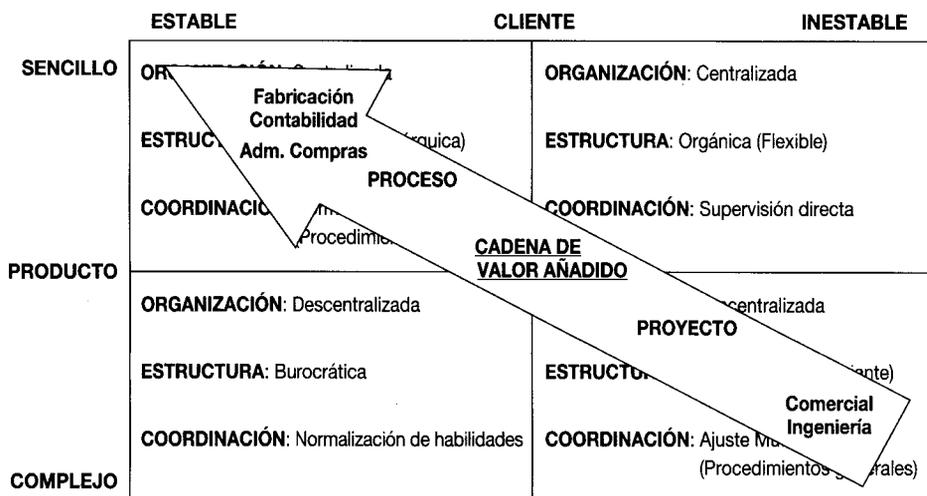
Si en algún momento los proyectos pasaran a ser repetitivos, deberían gestionarse como un proceso repetitivo clásico.

- b) Yendo al extremo de la diagonal nos encontramos en el entorno estable y sencillo donde los trabajos son repetitivos y se gestionan como un *proceso* tradicional, pudiéndose cerrar el ciclo cada turno de trabajo (en una empresa de fabricación en serie).

El enemigo conocido en este entorno es la rutina; la medición diaria de resultados puede sacar a los operarios de su rutina diaria para animarlos a mejorar e innovar.

Al igual que en el caso anterior, cuando uno de estos procesos no fuera repetitivo, primeras implantaciones o lanzamientos de nuevos productos, habría que gestionarlos como un proyecto.

ENTORNO Y ORGANIZACIÓN INTERNA



3. EL EQUIPO DE PROCESO Y EL NUEVO ROL DEL MANDO

Uno de los factores de todo proceso son las personas que lo ejecutan. Este factor puede estar organizado de varias formas, desde la clásica jerárquica y departamental hasta la que preconizamos, en equipos de proceso. Estamos hablando de la forma de relacionarse las personas en su trabajo diario.

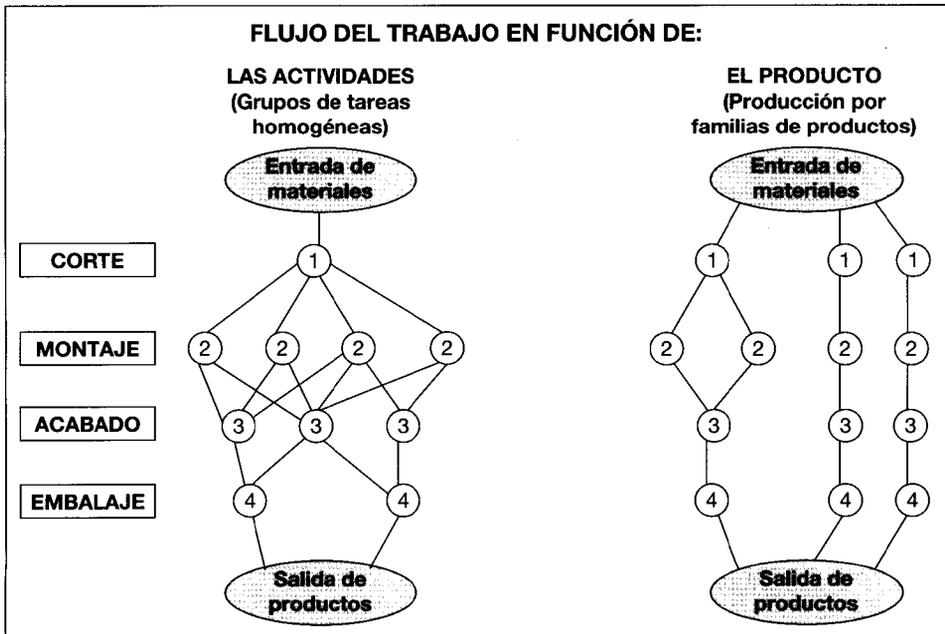
Evidentemente, todo lo que estamos diciendo en este apartado hay que ajustarlo al tamaño de la empresa y al tipo de procesos, especialmente productivos.

Tomemos el caso de una fábrica de muebles de cocina que corta tableros de madera, monta los despieces cortados y acaba y embala los muebles para la expedición (ver simplificación pedagógica en la figura que sigue).

El proceso natural es aquel que tiene un producto con valor intrínseco para el cliente; luego los equipos de proceso identificados con uno de estos productos son los tres de la derecha de la figura. Si además de los ejecutores de las tareas operativas (1 a 4) incorporan miembros de los equipos de mantenimiento, logística, calidad, gestión económica, etc. tendremos una representación más completa del proceso de negocio que facilitará su gestión local, mejorará su eficacia y aumentará las probabilidades de satisfacer al cliente.

En empresas donde esto no sea posible, por ejemplo la máquina de corte de la figura es terriblemente costosa, podemos aplicar lo dicho al resto de grupos de tareas homogéneas; tendríamos equipos de proceso con las tareas 2 a 4.

EQUIPOS DE PROCESO



Aunque no es lo más deseable porque no romperíamos las barreras departamentales y no haríamos fácil la orientación al cliente, otra alternativa sería hacer equipos de proceso por grupos de tareas homogéneas incorporando al equipo miembros de procesos de apoyo y, sobre todo, de gestión.

Características

El ejemplo anterior corresponde a un entorno industrial; reemplazando los títulos de las cuatro secciones por cualquier otros pertenecientes a cualquier tipo de proceso veríamos la aplicación de esta forma de organizar el trabajo a toda la empresa.

Cualquiera que sea el tipo de proceso de negocio en el que se implante esta forma de relacionarse, los equipos de proceso tienen las siguientes características comunes:

- ✓ Suelen estar compuestos entre 5 y 15 personas.
- ✓ Gestionan un proceso para conseguir unos objetivos asignados.
- ✓ Se hacen responsables de los resultados de calidad, coste y servicio y disponen de capacidad para medirlos y autoevaluarse (seleccionan indicadores de cumplimiento).
- ✓ Son conscientes de la contribución a los objetivos de la empresa y a la satisfacción del cliente.
- ✓ Dentro de los límites de su proceso, tienen delegada suficiente autoridad y capacidad de decisión. La toma de decisiones forma parte del trabajo. Un límite: la autoridad sobre los recursos nunca puede ser plenamente delegada.
- ✓ Sus miembros están familiarizados con el proceso de toma de decisiones y conocen la metodología analítica para resolver problemas (PDCA).
- ✓ Se comprometen con la mejora continua del proceso y con el progreso del equipo.
- ✓ Sus miembros han de tener muy desarrollada la capacidad para adaptarse mutuamente (vía alternativa a la jerarquía para la solución de los conflictos).
- ✓ Para implantar con éxito estos equipos sería deseable contar con experiencias positivas sobre mecanismos de participación y trabajo en equipo.

Un buen Equipo de Proceso debería contar con los siguientes miembros (no es preciso que sea presencial ni a tiempo completo):

1. Piloto y algunos ejecutores del proceso.
2. Responsables de los procesos de apoyo (personal, compras y mantenimiento).

3. Responsables de los procesos de gestión (calidad, gestión económica, planificación).

«Autonomía» de los equipos

La «autonomía» de estos equipos es consecuencia de la capacidad de sus miembros al tiempo que es necesaria para asumir una serie de responsabilidades.

- ✓ Tienen capacidad para decidir sobre todo aquello que contribuya a conseguir los objetivos asignados (dentro de los límites de su proceso).
- ✓ Deciden sobre su organización y jerarquía interna (polivalencia de las personas y líder-portavoz).
- ✓ Evalúan la calidad de su producto y planifican su trabajo.
- ✓ Detectan sus necesidades y se comprometen con su desarrollo profesional y personal.
- ✓ Disponen de la información necesaria en el momento preciso y de canales abiertos de comunicación con los superiores.
- ✓ Se autoevalúan y pueden llegar a fijar la retribución variable de sus miembros de acuerdo con la política de la empresa.
- ✓ Resuelven sus conflictos (frecuentes al principio por la ausencia de jerarquía en su seno) como parte del desarrollo del equipo.
- ✓ Tienen capacidad para negociar con sus proveedores y clientes internos.
- ✓ Pueden tomar parte activa en las relaciones con proveedores y clientes externos.
- ✓ Recurren a la jerarquía sólo cuando sus decisiones conciernen a estrategias y políticas corporativas (Personal, inversiones, etc.) y tienen repercusiones fuera de los límites de su proceso.

*¿Mi función es hacer negocios o asegurar que otros los hagan?
(J. Carlzon)*

Papel de directivos y mandos

Al cambiar la forma de organizar el trabajo, las responsabilidades de las personas y la forma de relacionarse entre sí, ha de verse modificado el rol de mandos y directivos. Todo tiene que estar alineado, rol de las personas y rol de los mandos.

- ✓ Gestionar el cambio organizativo y personal. Diferente forma de relación en el día a día y nuevos compromisos de las personas.

- ✓ Capacitar, motivar y dar feedback. Son como los entrenadores que no intervienen directamente en el partido.
- ✓ Facilitadores; utilizan la dirección persuasiva para desarrollar a sus colaboradores y llegar a la gestión participativa.
- ✓ Capacitadores; desarrollan competencias en los miembros de sus equipos. Practican habitualmente el reconocimiento y los animan a tomar decisiones.
- ✓ Animar la crítica y la participación. Fomentan la iniciativa y el espíritu emprendedor de su personal (en lugar de inhibirlo). Eliminan los obstáculos a la participación.
- ✓ Asignan los recursos necesarios siempre de manera coherente con las disponibilidades.
- ✓ Mando por excepción: estar a disposición para las incidencias y para aconsejar, más que estar presentes supervisando.
- ✓ Reducir al máximo las actividades de dudoso valor añadido: supervisión, coordinación, control, etc.
- ✓ Hacen posible que la información fluya entre el emisor y receptor, sin interferir en el camino para controlarla.
- ✓ En resumen, hacer que sus colaboradores quieran, sepan y puedan trabajar en los equipos de proceso.
- ✓ El uso de la jerarquía se sigue reservando para las situaciones excepcionales que lo requieran.

4. CASO PRÁCTICO: ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS DE PROCESO

En el gráfico se representa el área de fabricación de una empresa que tiene varias plantas, dentro de la misma ubicación geográfica, para cuatro familias de productos.

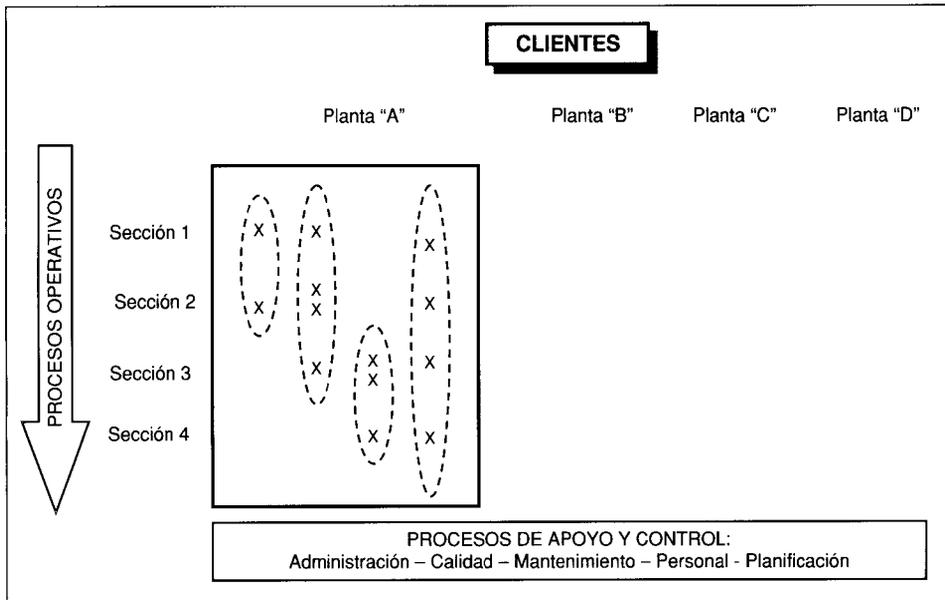
Un sistema productivo más competitivo

- ✓ El equipo gestiona un proceso para conseguir unos objetivos.
- ✓ Participan en la gestión de los factores de su proceso: personas, materias, maquinaria, método y entorno.
- ✓ Facilita la identificación de los miembros del equipo con un producto/cliente.
- ✓ Se genera compromiso individual con los resultados del equipo: calidad, servicio y coste.
- ✓ Gran reducción de la fabricación en curso (circulante).

- ✓ Personas formadas e informadas con mayor autonomía y más polivalentes.
- ✓ Flexibilidad (adaptación a circunstancias especiales y a cambios de producción).
- ✓ La mejora continua es parte del trabajo de todos los miembros de los equipos de proceso.
- ✓ Optimiza el potencial de las personas (conocimiento, experiencia y creatividad).

«Hay que prestar más atención a la mejora de sistemas y procesos, en lugar de simplemente exhortar a la gente a que lo haga mejor».
(C. Armistead)

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS: SISTEMA DE TRABAJO POR EQUIPOS



Esta organización del trabajo requiere:

- ✓ Capacidad de gestión (planificación, organización, medición y seguimiento y mejora). Objetivo común aceptado y compartido por los miembros del equipo.
- ✓ Colaboración fluida con los Procesos de Apoyo y Control (definir interacciones y forma de evaluación).
- ✓ Redefinir el papel de los mandos (dentro y fuera de los equipos). Liderazgo.

- ✓ Que los miembros de los equipos estén familiarizados con el proceso de toma de decisiones y que conozcan la metodología analítica para resolver problemas.
- ✓ Capacidad para manejar datos y comprender la información utilizándola para tomar decisiones.
- ✓ Habilidad personal para el Ajuste Mutuo y la solución de los conflictos del equipo así como con proveedores y clientes internos.
- ✓ Autoevaluación.
- ✓ Habilidades de comunicación interpersonal. Comunicación abierta y sincera.

*«La clave es la persona bien formada,
integrada en un equipo
y con visión de conjunto».*
(S. Gómez)

5. CASO PRÁCTICO: ORGANIZACIÓN MATRICIAL (EQUIPOS DE PROCESO Y DE PROYECTO)

Características

Recordemos que la Estructura Matricial es un modelo organizativo adecuado para aquellas áreas o personas de la empresa que desarrollan su actividad en un entorno:

- ✓ Inestable: difícil de predecir la acción de los competidores y de planificar el trabajo necesario para satisfacer las demandas del cliente.
- ✓ Complejo: se requiere el concurso de especialistas para comprender y realizar el producto o servicio.

Las principales características son:

- ✓ Organización: descentralizada, es decir el poder y la toma de decisiones pasa a los especialistas.
- ✓ Estructura: orgánica, flexible, viva y cambiante para adaptarse a los clientes.
- ✓ Coordinación mediante procedimientos generales y Ajuste Mutuo entre especialistas para buscar soluciones creativas.

La Estructura Matricial, o mejor dicho, las personas que trabajan en «matricial», se encuentran en la confluencia de dos dimensiones:

- ✓ Externa: Cliente (resultados en clientes).

- ✓ Interna: Procesos Operativos, Áreas Geográficas, etc. (eficacia en el uso de los recursos y resultados internos).

Como vimos en la matriz «Entorno y Organización», en una empresa orientada al cliente y estructurada de manera matricial, la mayor parte de su personal sigue relacionándose únicamente mediante una estructura jerárquica. Nos referimos a:

- ✓ Personas de fabricación.
- ✓ Personas relacionadas con la administración de Calidad, Personal y Gestión Económica.

Por ello, hemos de tener mucha precaución en el momento de comunicar este tipo de estructura ya que, como dijimos antes, tan malo es que los «jerárquicos» trabajen en matricial como que los «matriciales» trabajen de manera jerárquica.

La representación gráfica de una Organización facilita mucho su comunicación al personal, pero al mismo tiempo pudiera percibirse como un cierto «encajamiento». Una aproximación a la representación gráfica de la estructura matricial de una empresa que trabaja en base a proyectos la tenemos en la figura adjunta.

En ella vemos con claridad las dos dimensiones de la matriz:

1. Cliente representado por los Equipos Comerciales.
2. Procesos Operativos, de Apoyo y de Gestión.

La unidad básica para la gestión de la empresa es el proyecto y su ejecución está encomendada a equipos de proyecto. Los miembros de estos equipos, que pueden estar trabajando a la vez en varios de ellos, tienen doble dependencia de cada una de las dos dimensiones de la matriz.

Hemos de prestar atención al hecho de que esta estructura organizativa rompa el paradigma de la unidad de mando, situación que debe ser asumida por los responsables y por las personas que de ellos dependen.

La integración y coordinación de cada dimensión se hace en:

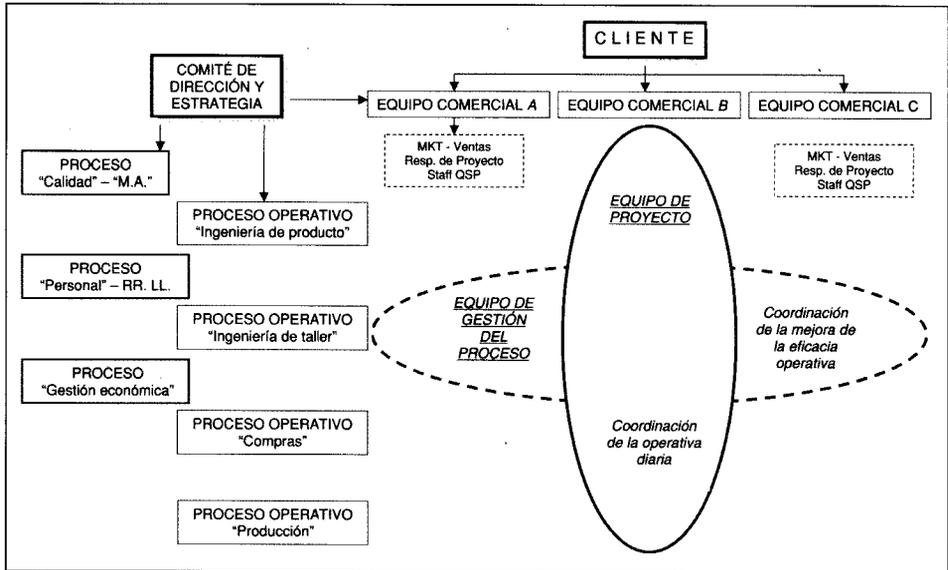
- a) El seno del Equipo Proyecto (coordinación periódica de la operativa para orientar el esfuerzo de sus miembros hacia la consecución de los objetivos del cliente).

A nivel de cada día, la integración y coordinación del trabajo para optimizar el uso de los recursos se hace en los Equipos de Proceso.

- b) En el Equipo de Gestión de cada Proceso se coordina la mejora de la eficacia operativa para transversalizarla.

La integración y coordinación de la estrategia se hace en el Comité de Dirección y Estrategia.

UNA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UNA ESTRUCTURA MATRICIAL



PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

| | TRADICIONAL | MATRICIAL |
|----------------------------------|---|--|
| UNIDAD BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN | Departamento (Una dimensión) | Procesos Operativos y Equipos Cliente (Dos dimensiones) |
| COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN | Normalización de procesos (burocracia) Jerarquía | Equipos de Proyecto (Flexibilidad) Planifican y ejecutan |
| TOMA DE DECISIONES | Centralizada (El jefe) Autoridad formal | Descentralizada (Parte del trabajo) Poder de los expertos |
| OBJETIVO | Óptimo local | Óptimo global |
| ORIENTACIÓN | Cumplimiento Eficiencia | Resultados Eficacia (1) |
| STAFF | Controla | Apoya |
| PROCEDIMIENTOS | Objetivo «per se» | Capacitadores (1) |
| CONFLICTOS | Predictibilidad Pocos Continuismo | Impredecibilidad Muchos Dinamismo |
| CLIENTE | El jefe jerárquico | Internos y Externos |

(1) Permanente búsqueda de equilibrio entre respeto de procedimientos y eficacia empresarial por parte de todas las personas «matriciales».

Aportaciones

- ✓ Clara orientación al cliente.
- ✓ Rapidez en la introducción de las modificaciones del cliente.
- ✓ El cliente tiene un interlocutor «válido»: dispone de la información y controla los recursos.
- ✓ Importante reducción de los plazos de lanzamiento de nuevos productos (permite la ingeniería simultánea).
- ✓ Crece la empresa, pero no la superestructura (importante reducción de los gastos generales de personal).
- ✓ Se adapta muy bien a los cambios y al crecimiento.
- ✓ Hace posible optimizar los recursos (siempre añadiendo valor para algún cliente).
- ✓ Facilita la gestión del conocimiento (mediante la transversalidad).
- ✓ RIESGOS:
 - Más difícil de controlar que la tradicional estructura jerárquica.
 - «Departamentalizar» los equipos.

Factores de éxito

Los factores de éxito de una Organización Matricial son:

- ✓ Reconocer los intereses del cliente en una de las dos dimensiones de la matriz.
- ✓ Fácil adaptación a los cambios en el entorno.
- ✓ Dinamismo en la constitución de los equipos.
- ✓ Fácil adaptación a productos en diferente posición dentro de la curva del ciclo de vida de los productos.
- ✓ Todo se ve como un proceso (actividades conectadas)
- ✓ Todo se hace en equipo.
- ✓ Se gestiona según el ciclo PDCA.
- ✓ Unos staffs potentes que asuman su doble rol.
- ✓ Se adapta muy bien a una empresa en crecimiento.
- ✓ Fomenta el aprendizaje.
- ✓ Motiva a las personas.
- ✓ Optimiza el uso de recursos físicos y personales.

6. AUTODIAGNÓSTICO DE LA EXCELENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

En las matrices siguientes hemos sintetizado algunas de las referencias hechas por el modelo EFQM a detalles organizativos; al final de cada referencia se ha insertado el número del correspondiente área a considerar del modelo.

Proponemos al lector:

- a) Que formule de manera concreta las evidencias de que las diferentes características son un Punto Fuerte en su empresa en la actualidad.
- b) Que proponga acciones a tomar (puede añadir por quien, cuándo, cómo y forma de evaluación) para aprovechar las Áreas de Mejora que subyacen en las características mencionadas.
- c) Que diseñe un plan de comunicación para conseguir el compromiso de las personas clave.

¡El diagnóstico es el elemento principal de la prevención que ha de preceder a la planificación de las acciones de mejora!

PLAN DE ACCIÓN PARA AVANZAR HACIA LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE

| CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE (EFQM) | EVIDENCIAS DE PUNTO FUERTE | PLAN DE ACCIONES DE MEJORA |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <p>1. LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular y animar la asunción de responsabilidades de los empleados y la creatividad e innovación, por ejemplo, cambiando la estructura de la empresa - 1a ➤ Estimular y fomentar la colaboración dentro de la empresa - 1a ➤ Adecuar la estructura de la empresa para apoyar la implantación de política y estrategia - 1b ➤ Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de Gestión por Procesos - 1b | | |
| <p>2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y definir el esquema de Procesos Clave necesario para llevar a efecto la política y la estrategia de la empresa - 2d ➤ Establecer claramente los propietarios de los Procesos Clave - 2d ➤ Comunicar y transmitir en cascada la política y la estrategia, según sea apropiado - 2e | | |

PLAN DE ACCIÓN PARA AVANZAR HACIA LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE (cont.)

| CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE (EFQM) | EVIDENCIAS DE PUNTO FUERTE | PLAN DE ACCIONES DE MEJORA |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <p>3. PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la empresa y el esquema general de Procesos Clave - 3a ➤ Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, trabajando con estructuras matriciales, en equipos flexibles o estableciendo equipos de alto rendimiento - 3a ➤ Desarrollar capacidad trabajar en equipo - 3b ➤ Fomentar y apoyar la participación individual y de equipos en actividades de mejora - 3c ➤ Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo - 3c ➤ Facilitar a las personas de la empresa para emprender acciones con independencia - 3c ➤ Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (ambos sentidos) y horizontales - 3c ➤ Compartir las mejores prácticas y el conocimiento - 3c | | |

PLAN DE ACCIÓN PARA AVANZAR HACIA LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE (cont.)

| CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE (EFQM) | EVIDENCIAS DE PUNTO FUERTE | PLAN DE ACCIONES DE MEJORA |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <p>4. ALIANZAS Y RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suscitar sinergias trabajando juntos (alianzas) para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor - 4a ➤ Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva - 4e ➤ Generar en la empresa un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento - 4e | | |
| <p>5. PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar los procesos de la empresa, incluidos aquellos Procesos Clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia - 5a ➤ Resolver las interfaces internas de la empresa y las relacionadas con los partners externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin - 5a ➤ Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras - 5b ➤ Utilizar la creatividad e innovación para desarrollar productos competitivos - 5c ➤ Gestión y mejora de las relaciones con los clientes - 5e | | |

Lecciones aprendidas

- ✓ En la Gestión por Procesos subyace un cambio cultural y paradigmático. El paradigma jerarquía ha de ser reemplazado por cliente y el departamento por proceso; todo ello ha de verse reflejado en la estructura organizativa.
- ✓ La capacidad de influir sobre el entorno externo es muy limitada; sí es más factible influir en el entorno interno modificando la organización, la estructura formal de la empresa y los mecanismos de coordinación.
- ✓ Para ajustarse adecuadamente al entorno, la mayor parte de las empresas necesitan dos modelos de Organización. Cuando se dispone de uno solo, este suele ser el jerárquico y burocrático.
- ✓ En este ajuste al entorno, lo que se persigue es eficacia, lo mismo de siempre. En los equipos de producción y administración, esta se consigue con una organización centralizada y respetando los procedimientos como objetivo «per se».
- ✓ Sin embargo, en los equipos comerciales, de ingeniería y de dirección, al trabajar en entornos inestables y con productos complejos, la eficacia se consigue con una organización descentralizada y coordinándose en el día a día mediante Ajuste Mutuo.
- ✓ La Organización por Procesos facilita la orientación de la empresa al cliente. Se basa en equipos de proceso donde se redefinen los puestos de trabajo, especialmente el del mando.
- ✓ La estructura organizativa más adecuada para las empresas que tienen procesos (repetitivos) y proyectos (únicos) es la matricial. Las dos dimensiones de la matriz son: cliente y proceso.

Capítulo 12

Liderazgo y Gestión del Cambio en el Diseño y durante la Implantación de la Gestión y Organización por Procesos

1. Cambio y dimensiones de la organización.
2. Algunas ideas básicas en un proceso de gestión del cambio.
3. Autodiagnóstico del Liderazgo.
4. Responsabilidades.
5. Implantación. El proceso humano.
6. La gestión del cambio como un proyecto.

¡El auténtico cambio es el que se produce en la mente de las personas!

La tercera dimensión de todo cambio es «Personas»; las otras dos eran «técnica» y «organización».

En los últimos años las empresas han evolucionado muy rápido en la dimensión «Técnica» en lo que concierne a la calidad, algunas veces demasiado rápido. Quizás el problema es que no lo han hecho igual de bien con la dimensión «Personas» y la eficacia de los Sistemas de Calidad se resiente.

El cambio es un *proceso* y, como tal, ha de estar adecuadamente diseñado; ha de contar con su objetivo y su sistemática de seguimiento y revisión.

Obviamente, el cambio hay que *gestionarlo*, lo que nos obliga a asignar objetivos claros, planificarlo y asignar recursos y a controlarlo y actuar en consecuencia (aplicar el ciclo P D C A).

Pero, sobre todo, el cambio necesita de una *estrategia*; un plan de acción a corto, medio y largo plazo construido sobre un correcto diagnóstico de la situación actual para evaluar la capacidad de digerir el cambio.

Una estrategia que permita alinear la empresa con el entorno externo; más aún, crear una sistemática para que esto se haga de manera permanente.

Una de las dificultades del cambio que nos ocupa es que no requiere ninguna de las dos cosas a las que estamos acostumbrados: trabajar más ni grandes inversiones. Es preciso únicamente estar dispuesto a trabajar de otra manera.

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS:

- ✓ Cambio como un proceso a gestionar.
- ✓ La estrategia del cambio.
- ✓ Cambio «técnico, cultural y organizativo».
- ✓ Proyecto para la gestión del cambio.

¡Cambiar por necesidad no es lo mismo que liderar el cambio!

1. CAMBIO Y DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Hemos hecho referencia a las dimensiones del término Organización; vamos a recordarlas desde la óptica del cambio:

1. Estructura Organizativa

Los tipos más frecuentes de estructura los acabamos de describir.

Enfatizamos en lo siguiente: la estructura organizativa, la toma de decisiones y los mecanismos de coordinación, Organización en suma, no tienen porqué ser únicos.

En una empresa orientada a objetivos y al cliente y que gestiona sus procesos clave, acabamos de constatar cómo los aspectos citados se ven de forma diferente a la tradicional estructura departamental; es cuestión de reflexionar sobre la alineación de la empresa al entorno.

En los grandes principios de que el cliente es importante, quizás lo primero, estamos de acuerdo todos, pero, ¿en qué se nota?.

2. Cultura empresarial o conjunto de valores compartidos; los signos de identidad de la empresa.

Todas las empresas tienen una cultura o varias subculturas; es sabido que la cultura condiciona el comportamiento de las personas, que se comportan como lo hacen no siempre de una manera reflexiva sino influidos por los valores corporativos.

Se trata de diagnosticar la importancia de los siguientes signos de identidad: cliente, proceso, trabajo en equipo, compromiso y participación, jerarquía, objetivos de empresa, etc.. De nuevo, no vale la pena preguntar a las personas, sino buscar evidencias en sus comportamientos observados.

La gestión del cambio cultural seguiría, por supuesto, el ciclo PDCA. Hemos de resaltar que este cambio es lento, como todo lo que afecta a las personas, y se hace sin recurrir a la «jerarquía»; a cambio, se obtienen comportamientos estables en el tiempo y coherentes con los principios de Gestión de la Calidad y de la Gestión por Procesos.

3. Estilos de Dirección.

Al liderazgo y al nuevo rol de mandos y directivos hemos hecho, y haremos aún, referencia. Resaltar que una de las causas de la cultura existente en la empresa es el comportamiento diario de los directivos quienes, y quizás sin darse cuenta, con sus acciones transmiten a sus colaboradores lo que es importante y lo que no.

En consecuencia, el mensaje percibido es el de comportamientos a reforzar y conductas a evitar.

4. Diseño de los puestos de trabajo.

Tiene que ser coherente con los principios de gestión mencionados; en el enfoque a proceso el trabajo individual, en general, tiene escaso sentido; es mucho más relevante el del equipo que entrega el producto o el servicio al cliente de manera eficiente.

Del equipo de proceso hemos tratado en un capítulo anterior; ahí están las ideas para el cambio en el diseño de la organización del trabajo.

Las personas somos muy egoístas; o el cambio contiene elementos de interés para las personas o se hará con dificultad e inestabilidad.

*¡No se puede responder a las exigencias
de una nueva Organización
con el sistema de medidas y control de la antigua!*

2. ALGUNAS IDEAS BÁSICAS EN UN PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

La implantación de un Sistema de Gestión por Procesos puede ser percibido por algunas personas como un cambio de cierta envergadura, cuya importancia no se debe infravalorar. Recordemos que lo importante es la percepción, no la consideración del experto que lo ha diseñado.

1. Crear un sentimiento de necesidad y urgencia.

- ✓ Comunicación.
- ✓ Mantener la confianza en el éxito del proceso.
- ✓ Evitar complacencia y justificación del pasado.

2. Un equipo robusto para dirigir el proceso en el día a día.

- ✓ Equipo convencido y con la misma visión.
- ✓ Liderazgo visible.
- ✓ No es para gestionar el cambio sino para dirigirlo, porque las acciones están ya definidas.

3. Comunicar a todos la visión del futuro, que ha de ser clara y comprensible.

- ✓ Concretarla para hacerla comprensible.
- ✓ Comunicación creíble y abundante. Que la gente sepa lo que se espera de ella.
- ✓ Equipo de Dirección como modelo.
- ✓ Identificar a los «obstructores».

4. «Vender» los primeros resultados (obtenidos en breve plazo).

- ✓ Comunicación durante el proceso de cambio.

Es sabido que todo cambio genera resistencias que no son ni buenas ni malas sino simplemente naturales; son negativas si perduran en el tiempo. Las ideas mencionadas persiguen eliminar las resistencias para conseguir la adhesión al cambio.

3. AUTODIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO

Una interpretación del ciclo de la gestión, que habría que adaptar a los diferentes niveles de responsabilidad y entorno de trabajo sería (ver gráfico):

- ✓ Los líderes fijan objetivos, definen las estrategias y se aseguran del funcionamiento de los controles y del uso de la información obtenida para mejorar.
- ✓ Los gestores planifican, aseguran la ejecución (día a día bajo control) y la optimizan.

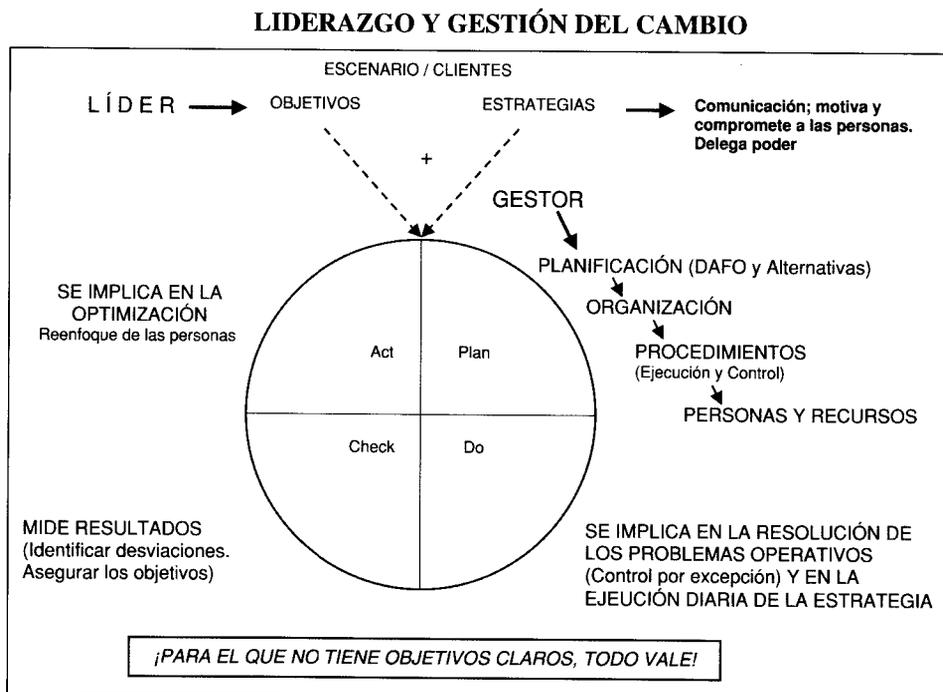
Observe el lector como el funcionamiento sistemático del ciclo PDCA requiere de mucha comunicación y a varios niveles.

A este respecto, recordamos que:

- ✓ Los entornos inestables y complejos requieren que los directivos sean más líderes.
- ✓ Los entornos estables y sencillos precisan de directivos con fuertes competencias de gestión.

La aplicación del ciclo PDCA a la Organización por Procesos nos enfoca hacia las siguientes buenas prácticas:

- a) Planificación: Identificación de los Procesos Clave y difusión dentro de la empresa. Para ello podríamos recurrir a:
 - ✓ Seleccionar aquellos pocos procesos cuya contribución a los objetivos estratégicos es crítica.
 - ✓ Centrarnos en los procesos que proporcionan ventajas competitivas.
 - ✓ Analizar la cadena de valor.
 - ✓ Identificar los procesos relevantes para satisfacer al cliente.
- b) Implantación: Trabajo en equipos de proceso.
- c) Medición, Evaluación: Cuadro de Mando del Proceso.
- d) Mejora: Workshops, trabajo en equipos de progreso, etc.



Ideas para la evolución hacia una organización por procesos

- ✓ Breve *diagnóstico cultural*. ¿En qué medida son compartidos los valores cliente, persona, proceso, trabajo en equipo, jerarquía, crítica interna, innovación y comunicación?

- ✓ ¿Es compartida una cierta «*insatisfacción constructiva*» con la organización actual? En caso afirmativo, desarrollar una visión de la organización futura y compartirla.
- ✓ Asegurar que el equipo de dirección comparte la misma interpretación de los *conceptos* necesarios.
- ✓ En equipo, hacer el «*Mapa de Procesos*», identificando aquellos clave para la empresa y sus clientes. Formalizarlos.
- ✓ *Una sola organización* para toda la empresa o varias: ¿jerárquica, procesos y proyectos?
- ✓ En «petit comité» *diseñar las líneas generales* de la organización por procesos.
- ✓ En grupos de trabajo (meter a los críticos), *diseñar los detalles de funcionamiento*: Procedimientos de trabajo, mecanismos de coordinación y sistema de comunicación.
- ✓ Nuevo *rol de mandos y directivos*. Diagnóstico del liderazgo. Plan de acción para el eventual cambio personal.
- ✓ Equipo «potente» para la *implantación* (mediante workshops) y evaluación del progreso. Mucha información.
- ✓ *Mantener la integración* de las personas en la nueva organización mediante comunicación y formación continua.

Autodiagnóstico del liderazgo

EFQM tiene muy bien estructurado el criterio «Liderazgo». Incluimos dos matrices para facilitar al lector el autodiagnóstico de su liderazgo; las áreas a considerar corresponden a la versión PYMES.

Otra herramienta es la Evaluación Directiva incluida en UNE 66.174:2003.

| | |
|---|--|
| <p>1. LIDERAZGO: <i>Cómo la conducta y actuaciones de los directivos facilitan la consecución de la visión y desarrollan e implantan los valores de la Excelencia.</i></p> <p>1a Compromiso de los directivos con la Excelencia. Considerar: Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestran y comunican un claro conocimiento de los conceptos fundamentales de la Excelencia. Dan y reciben formación. • Formulan, desarrollan y comunican la visión de la empresa así como las prioridades en materia de calidad. • Desarrollan, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la cultura de la empresa. • Estimulan la creatividad y asunción de responsabilidades por parte de los empleados. • Se implican personalmente en la comunicación, motivación, apoyo y reconocimiento a individuos y grupos. Son accesibles y escuchan y responden a las personas de la empresa. • Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo. | <p>TEMAS PARA LA VISITA (a aclarar/contrastar):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>ÁREAS DE MEJORA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. |
| <p>PUNTOS FUERTES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. | <p>EVIDENCIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. |

| | |
|---|--|
| <p>1. LIDERAZGO: <i>Cómo la conducta y actuaciones de los directivos facilitan la consecución de la visión y desarrollan e implantan los valores de la Excelencia.</i></p> <p>1b Los directivos dirigen activamente la mejora dentro de la empresa y se implican con clientes, proveedores y organizaciones externas. Considerar: Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicación personal en la mejora continua del Sistema de Gestión de la empresa: organización, gestión de los procesos, despliegue de la estrategia, medición de procesos clave. • Priorizan, financian, organizan y apoyan actividades de mejora. • Reconocen los logros de individuos y equipos, clientes y proveedores. • Emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa. • Se implican personalmente en las relaciones con clientes, proveedores y organizaciones externas y toman medidas para implicarles en la mejora. • Difunden las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa. | <p>TEMAS PARA LA VISITA (a aclarar/contrastar):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. <p>ÁREAS DE MEJORA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. |
| <p>PUNTOS FUERTES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. | <p>EVIDENCIAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. |

4. RESPONSABILIDADES

Del responsable del sistema de gestión de la calidad

El perfil del responsable de calidad, entendida esta como Gestión, cambia bastante respecto a su función tradicional de jefe de Control de Calidad; ISO 9001:2000 le asigna nuevas funciones, entre las cuales destacamos:

- ✓ Apoyar a la Alta Dirección para definir, difundir y mantener la política y los Principios de Gestión de la Calidad.
- ✓ Asegurar el conocimiento de los requisitos de los clientes por todas las personas de la Organización.
- ✓ Animar la participación del personal en el diseño y mejora de los procesos formalizados.
- ✓ Apoyar la toma de acciones para disminuir las resistencias en la implantación y conseguir rigor y respeto de las pautas y registros establecidos.
- ✓ Asegurar el procesamiento y uso de la información relacionada con la calidad.
- ✓ Coordinar o realizar las auditorías internas.
- ✓ Coordinar y asistir a las auditorías externas.
- ✓ Coordinar las acciones necesarias para corregir las anomalías en ellas detectadas.
- ✓ Fomentar el autocontrol, la autoevaluación y los comportamientos orientados a la prevención.
- ✓ Coordinar los mecanismos de participación: equipos de mejora, sugerencias, etc.
- ✓ Implantación de un programa de costes de calidad.
- ✓ Coordinar los programas de mejora de la calidad.
- ✓ Coordinar y proveer las acciones formativas necesarias.
- ✓ Promover y participar en todas aquellas acciones encaminadas al mantenimiento actualizado del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Todo ello, asumiendo el papel de «representante del cliente» para el cumplimiento de sus requisitos de calidad y servicio.

En síntesis, ha de ser un auténtico gestor del Sistema de Calidad y aplicarse a sí mismo el ciclo PDCA.

Lógicamente, en el área de calidad seguirá habiendo una serie de funciones más «técnicas»:

- ✓ Establecimiento de las gamas o instrucciones de control.

- ✓ Utillaje e instrumentos de medida de control, debidamente calibrados.
- ✓ Validación de procesos y productos.
- ✓ Ejecución de algunos controles de calidad.
- ✓ Etc, etc.

Rol de dirección

El referencial asigna también nuevas responsabilidades a la Dirección. A modo de resumen, su papel dentro del Sistema de Gestión de la Calidad consiste en:

- ✓ Establecer los objetivos y la política de calidad de la empresa.
- ✓ Demostrar su compromiso.
- ✓ Asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes están definidas y convertidas en requisitos comprendidos por toda la Organización.
- ✓ Asegurar que se ejecutan los procesos necesarios de manera apropiada para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos.
- ✓ Proporcionar los recursos adecuados, así como la infraestructura y el entorno de trabajo necesarios para lograr la conformidad del producto.
- ✓ Asegurar el correcto funcionamiento de las interacciones de los procesos.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos con los objetivos de calidad fijados.
- ✓ Fomentar y organizar la mejora.
- ✓ Y todo ello dentro de un Sistema de la Calidad periódicamente revisado y permanentemente actualizado.

Nota: Responsabilidades y roles varían si se consideran las directrices de ISO 9004.

5. IMPLANTACIÓN. EL PROCESO HUMANO

Implantación

Antes de implantar los procesos formalizados, hay que analizar por dónde puede **fallar** y, en su caso, considerar:

- ✓ Incluir «mecanismos» anti error (poka yoke).
- ✓ Añadir actividades de control ya sea para evitar los errores, para impedir que progresen o para recoger información para mejorar el proceso y hacerle más fiable.

| DIAGRAMA FLUJO | FALLOS PROBABLES | ACCIONES A TOMAR |
|----------------|------------------|------------------|
| | | |

Durante la implantación del Sistema de Procesos diseñado, vale la pena hacerse las siguientes **preguntas** de manera secuencial para, en función de la respuesta, tomar la acción pertinente:

- ✓ Mandos y directivos, ¿quieren trabajar con procesos formalizados?
En caso contrario, llevar a cabo acciones de sensibilización y explicación de su conveniencia.
- ✓ Los procedimientos, ¿son conocidos por el personal?
Comunicación y formación.
- ✓ ¿Utiliza el personal los procedimientos? Quizás tienen otra forma mejor de hacer el trabajo, es difícil respetarlos o les faltan competencias o herramientas.
Entrenamiento y constancia en la comunicación por parte de los mandos.
Cambio de comportamiento mediante liderazgo.
- ✓ Nivel de autodisciplina en las personas.
Explicar las ventajas del seguimiento de los procedimientos.
- ✓ ¿Los resultados obtenidos son los esperados?
En caso positivo, informar y reconocer el esfuerzo. Empezar esfuerzos de mejora.
En caso negativo, analizar las causas, revisar los procedimientos y las habilidades y actitudes de las personas.

El proceso humano

En el momento de proceder a la implantación hay que considerar lo que H.J. Harrington denomina **proceso humano**.

Ya sabemos que la persona es un factor de todo proceso, pero a su vez, la actitud y el comportamiento de una persona pueden ser considerados el output de un proceso, el proceso humano, generado por la recepción de inputs y estímulos adecuados.

Actitudes positivas y comportamientos eficaces se generan cuando la persona:

- ✓ Comprende el output del proceso en el que participa o del que es responsable así como los criterios para medirlo.
- ✓ Se siente capacitada para realizarlo, con las competencias y herramientas necesarias.
- ✓ Tiene un incentivo para realizar las actividades del proceso.

El output del proceso humano, actitud y comportamiento, generará un feedback directo o indirecto de su receptor (cliente), que le afectará positiva o negativamente. Lo que se espera es que el feedback percibido sea coherente con la calidad del output del proceso de trabajo. Este *estímulo o feedback* es necesario para mantener en marcha el proceso humano así como para incrementar la motivación de la persona y mejorar su comportamiento y a la postre, su desempeño.

Así pues, constatamos la importancia de los sistemas de medición (importante la autoevaluación), del liderazgo y del reconocimiento.

*¡Al que no sabe se le enseña, al que no puede se le ayuda,
pero al que no quiere se le!*

6. LA GESTIÓN DEL CAMBIO COMO UN PROYECTO

Proyecto (según ISO 9000:2000, abreviada):

«Proceso único para satisfacer unos requisitos específicos».

Se pueden **identificar oportunidades** o necesidades de mejora que sean acreedoras a ser gestionadas como un proyecto:

- ✓ Como consecuencia de los resultados de la medición y el seguimiento (cliente, proceso, producto).
- ✓ Al realizar un diagnóstico global y en profundidad de la eficacia del Sistema de Gestión. EFQM y UNE 66.174 son buenos modelos para la autoevaluación.
- ✓ Al determinar nuevos objetivos de empresa para responder a cambios de consideración en el escenario competitivo.

En cualquier caso, pero especialmente en los dos primeros, es conveniente investigar las causas de los resultados más pobres para comprender la naturaleza de los procesos a mejorar.

Dirección, antes de comenzar, ha de:

- ✓ Fijar los objetivos QSP del proyecto de mejora del Sistema de Gestión.
- ✓ Diseñar la estrategia para el cambio (ver gráfico).
- ✓ Asignar los recursos necesarios para conseguir los objetivos.

Equipo de proyecto:

- ✓ Líder del proyecto: miembro de la alta Dirección (se trataría de un Proceso Clave).
- ✓ Responsable del proyecto: directivo transversal; el responsable de Calidad puede serlo si tiene los conocimientos y las habilidades descritas anteriormente.
- ✓ Miembros del Equipo de Proyecto: directivos y mandos medios más concernidos por el Sistema de Gestión de la Calidad.

Herramientas de gestión:

- ✓ Equipo de Proyecto.
- ✓ Planing del proyecto (quién hace qué y cuando).
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Agenda y sistemática de las reuniones del equipo.
- ✓ Metodología de seguimiento del proyecto (aplicar PDCA).
- ✓ Gestión de riesgos: anticipar las resistencias al cambio y las amenazas a los objetivos.

¡Ninguna solución que no sea propia puede funcionar!

Ejecución del proyecto:

- ✓ Conseguir el compromiso con los objetivos y la participación de las personas concernidas.
- ✓ Proporcionar la información y formación necesarias.
- ✓ Hacer la medición y el seguimiento según lo planificado.
- ✓ Asegurar el mantenimiento del cambio.

Inputs para la gestión del cambio

Según E. Masifern, las cuatro condiciones para que se produzca un cambio son:

- ✓ Descontento con la situación actual.
- ✓ Conocer el objetivo, el destino del cambio.

- ✓ Que sean conocidos los primeros pasos a dar.
- ✓ Disponibilidad de los recursos necesarios para el viaje.

y durante todo el recorrido, constancia en el propósito y en el liderazgo.

CAMBIO = Descontento × Objetivos × Primeros pasos × Coste

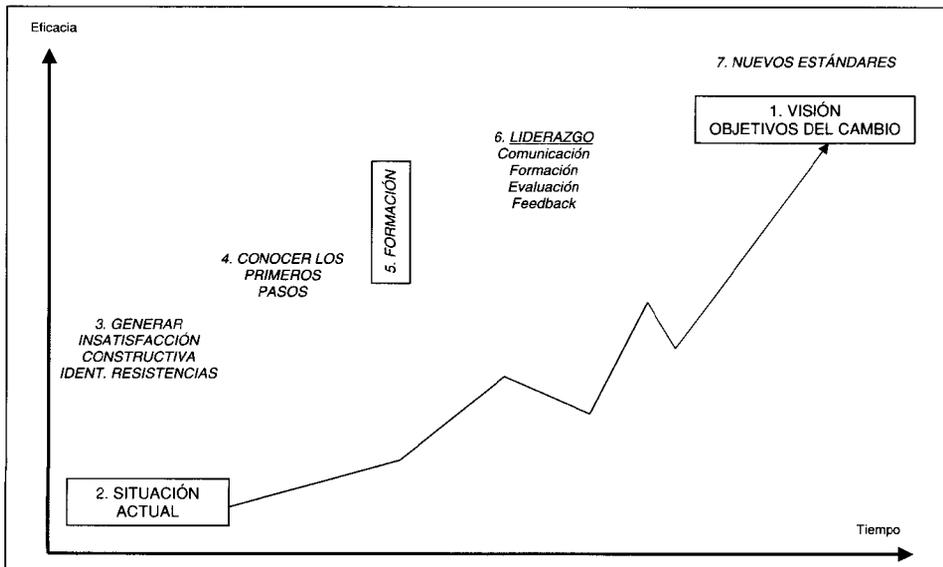
Obviamente, el cambio:

- ✓ Tiene que ser posible, pues no puede ser simplemente un deseo.
- ✓ Ha de ser visto como un proceso.
- ✓ Es susceptible de aplicarle las fases del ciclo de la gestión ¡para no perderse!

Conviene recordar que todo cambio tiene que producirse en dos *dimensiones* y no será eficaz si se produce solamente en una de ellas:

- ✓ Una tangible, física, *racional* y predecible: cambios externos fácilmente visibles en la empresa (normas, organización, estrategia, sistemas, procesos, oficinas, etc.).
- ✓ Otra intangible, intelectual, *emocional* y menos predecible: interiorización del cambio en las personas como condición para que el cambio sea efectivo (clima laboral, conocimientos, motivación, actitud, conducta, estilo de dirección, etc.). El uso en el trabajo diario de las herramientas pertinentes refuerza la interiorización de las nuevas pautas de comportamiento.

GESTIÓN DEL CAMBIO



Priorización de acciones

En los proyectos de cambio suelen ser numerosas las actividades a acometer y, además, de índole muy diversa.

Ocurre que la capacidad de gestión de mandos y directivos es limitada; no olvidar que se trata de acciones complementarias del trabajo diario que no se puede poner en peligro.

Para conseguir hacer el ajuste de manera realista, con la voluntad se debería de contar, entre las acciones necesarias y las posibles en función de los recursos disponibles, es bueno recurrir a criterios y herramientas de priorización.

Por su sencillez, proponemos priorizar en función de la **urgencia/importancia** de las acciones. La primera tarea sería insertar en el cuadrante adjunto el número correspondiente a cada una de las acciones y en su ubicación. Aquello realmente importante ha de estar conectado con la estrategia de la empresa y estar reflejado en los cuadros de mando de los procesos.

A continuación, y sólo para aportar ideas, utilizaríamos la matriz adjunta.

Por otra parte, es sabido que el conflicto entre lo urgente y lo importante ha de solucionarse normalmente a nivel del individuo.

Para otros criterios de priorización, consultar el «Proceso de Planificación Estratégica».

Diagrama de Gantt

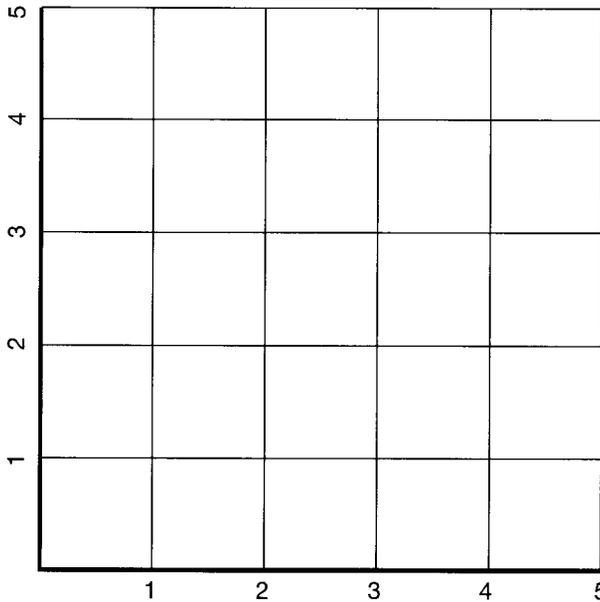
Es una buena herramienta para comprobar el realismo en la disponibilidad de determinadas personas o de recursos críticos. Por ejemplo, al final de cada columna del calendario del diagrama tenemos la necesidad total de dedicación de una determinada persona; ¿tiene esa disponibilidad la persona en cuestión?

Es el instrumento adecuado para *secuenciar las acciones en el tiempo*: de corto, medio y largo plazo.

ALINEAR ACCIONES CON RECURSOS PARA SER EFICACES

CLASIFICACIÓN DE ACCIONES: «URGENCIA/IMPORTANCIA»

URGENCIA



IMPORTANCIA

«Lo mejor puede ser enemigo de lo bueno»

ACCIÓN URGENTE - IMPORTANTE

| | | IMPORTANCIA | |
|----------|-------|------------------------------------|---|
| | | BAJA | ALTA |
| URGENCIA | MUCHA | DELEGAR ¿Son necesarias? | REACCIÓN Pensar en solucionar «problemas» INCIDENTES CRÍTICOS |
| | POCA | ANULAR ¿Son necesarias? | GESTIÓN PLANIFICACIÓN Pensar en desarrollar «oportunidades» PREVENCIÓN MEJORA |

¡SI NO PREVEES, REACCIONAS!
 ¡LAS MEDIDAS HAY QUE TOMARLAS CUANDO SON NECESARIAS,
 NO CUANDO SON IMPRESCINDIBLES!

Lecciones aprendidas

- ✓ Para que el sistema de Procesos sea eficaz, el cambio se tiene que producir en tres dimensiones: Técnica, Organización y Personas.
- ✓ El cambio en las personas tiene dos aspectos: uno racional y frío y otro más emocional y cálido.
- ✓ Como cualquier otro proceso, el cambio hay que liderarlo y gestionarlo.
- ✓ Al tratarse de algo único y no repetitivo, es conveniente tratarlo como un proyecto de empresa, utilizando las herramientas de gestión adecuadas.
- ✓ Inputs del cambio: Insatisfacción constructiva con la situación actual, conocer los objetivos que se persiguen y los primeros pasos a dar y no olvidar de evaluar el «coste total» del proceso.
- ✓ Realismo y eficacia en el plan con las acciones de la estrategia para el cambio.
 - Priorizarlas y adecuarlas a los recursos disponibles.
 - Secuenciarlas en el tiempo de manera equilibrada entre corto y medio plazo.
- ✓ En un proceso de cambio es esencial la comunicación; homogénea con independencia del canal.
- ✓ Las responsabilidades de Dirección dentro del sistema de Gestión de la Calidad vienen determinadas como requisitos de ISO 9001:2000.
- ✓ El «proceso humano» como condicionante de la eficacia del proceso de cambio: comprender el output, sentirse capacitado y contar con un incentivo para cambiar.