La Importancia de la Gestión por Procesos



Ingeniera de Sistemas
e Informática
MARINA VARGAS VEGA



Introducción

Los procesos son potencialmente el componente más trascendental y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Tienen, asimismo, un papel central como base de la organización y como guía sobre la cual se articula el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

En la Marina de Guerra del Perú, los procesos están orientados a definir correctamente las actividades interrelacionadas que generan un valor, con la intención de optimizar el empleo eficiente de las capacidades humanas, materiales y organizacionales de la Institución, así como la eficacia percibida por el cliente o usuario final, que se sirve del producto y/o servicio.

Aplicación de los procesos

Un principio fundamental de la calidad total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. Como se sabe, lo que se busca es la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la organización proveedora. Como consecuencia, procesos importantes como son el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, han de ser pensados y ejecutados teniendo en cuenta en primer plano: ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?

Ahora bien, el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos emergentes), y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías emergentes.

Admitida esta necesidad de revisión y cambio, la organización ha de buscar en cada caso el ritmo adecuado de cambio. Si el cambio es gradual, el método recomendado (experimentado en miles y miles de organizaciones, con buenos resultados) es la mejora progresiva. Por el contrario, si la organización ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras sustantivas en tiempos cortos, tendrá que recurrir al rediseño y/o reingeniería.

> "Los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías emergentes".

Mejora de procesos

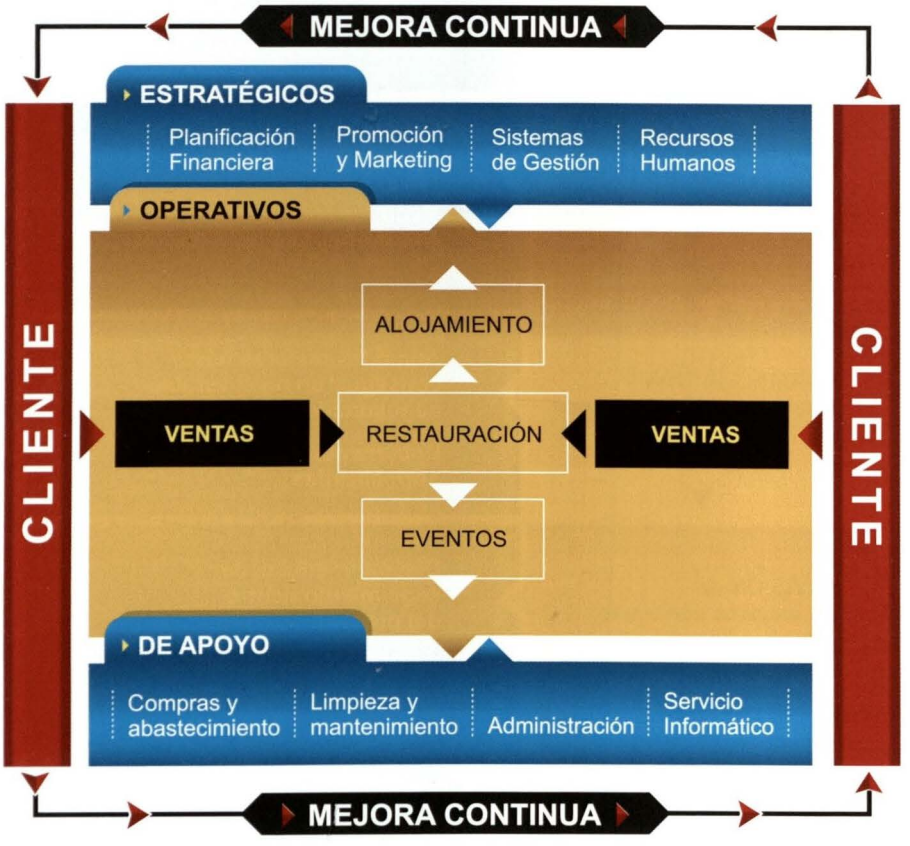
Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método Sistemático (o Científico) para la Mejora de Procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor fuese una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por el estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, y la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, en tiempos y costos.

Método sistemático para la mejora de procesos



Clasificación de los procesos

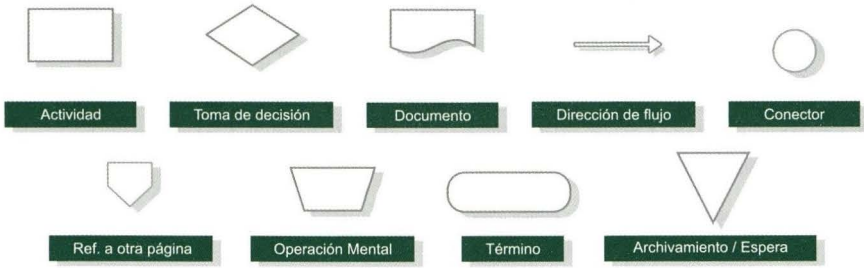
- **Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permitan desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- **De Apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.



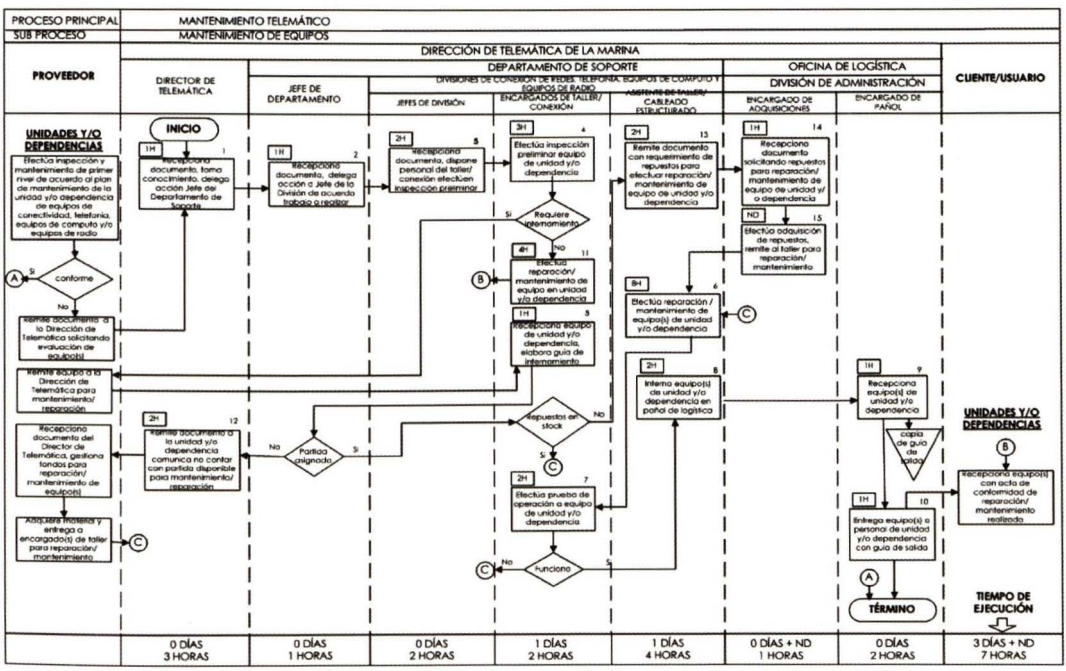
Diagramación de procesos

Consiste en establecer la representación visual de los procesos y subprocesos, lo cual permite obtener información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.Para realizar un Diagrama de Procesos se suele utilizar unos símbolos que están normados por la American Nacional Standard Institute (ANSI).

A continuación se presentan algunos símbolos ANSI ▼



Un ejemplo de Flujograma de Procesos ▼



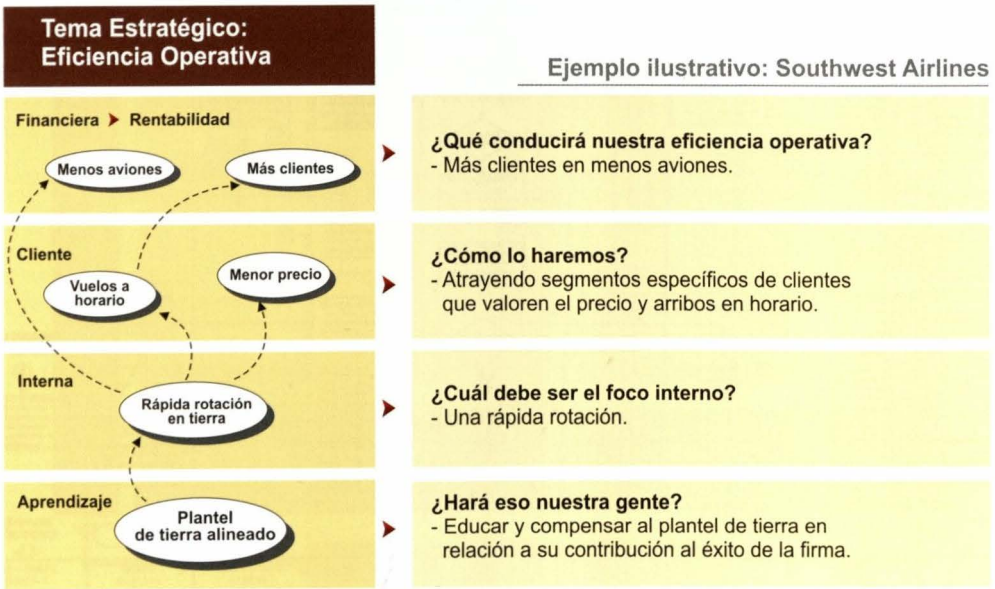
Cuadro de Mando Integral

Otro modelo que está teniendo mucho éxito en el camino de una gestión continua de los factores con influencia importante en las organizaciones, es el propugnado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, "The balanced scoreboard", traducido al español como "Cuadro de Mando Integral".

El Cuadro de Mando Integral de una organización traspasa al pasado, al entorno y a las tendencias del entorno; ha de contener indicadores que le informen y orienten acerca de su rendimiento en cuatro grandes áreas:

- **Finanzas:** ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
- **Clientes:** ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- **Procesos Internos:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- **Formación y Crecimiento:** ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión?

Un ejemplo de Cuadro de Mando Integral ▼



Procesos de rediseño y mejora

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficaz y eficiente. Es conseguir que rinda un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistémica sobre el proceso, que hará posible que los cambios efectuados se mantengan con cierta estabilidad.

Se trata de conocer el proceso, sus causas imputables de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

Para mejorar el proceso es necesario:

- **Seguir la aplicación** del ciclo PDCA de mejora continua.
- **Planificar los objetivos** de mejora para el mismo y la manera en que van a alcanzar.
- **Ejecutar las actividades planificadas** de mejora del proceso.
- **Verificar la efectividad** de las actividades de mejora.
- **Actualizar** la nueva forma de hacer ocurrir el proceso con las mejoras que hayan demostrado efectividad.

Esquema de rediseño y mejora continua ▾



La gestión según los principios de calidad total utiliza un sinfín de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de una organización, y otras pueden corresponder a la mejora de funcionamiento.
El primer paso para acometer la mejora de procesos es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización; este liderazgo debe ser asumido

decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, y buscando lo siguiente:

- **Que el resto de la organización perciba** que la misma conoce y domina los temas relacionados por la gestión por procesos.
- **Que se involucre** en la formación del resto de personal.
- **Que se involucre activa** y personalmente en los equipos de mejora.
- **Que se destinen recursos** humanos, materiales necesarios para desarrollar las actividades de Gestión por Procesos.

Conclusiones

Los procesos constituyen para muchas organizaciones la base de su gestión estratégica. Esto se debe a la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de Gestión por Procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado. Esta capacidad de adaptación del mercado a los clientes hace que los modelos de gestión estén orientados a la calidad.

Se dispone en estos momentos de numerosas técnicas y herramientas, tanto para actuar sobre los procesos, como para emplear los procesos dentro de la política y la estrategia de la organización.

Entre las técnicas para adaptar procesos individuales o grupos relacionados de ellos a las necesidades cambiantes de la organización, destacan por su uso extendido, con bastante éxito, el Método Sistemático de Mejora para Cambios Graduales, cuando la situación requiere un salto drástico o una orientación completamente nueva.

"Estas técnicas son más necesarias que nunca para afinar el rendimiento de los procesos, cuando estos constituyen un elemento fundamental en la gestión integrada de la organización".

Estas técnicas son más necesarias que nunca para afinar el rendimiento de los procesos, cuando estos constituyen un elemento fundamental en la gestión integrada de la organización, de modo que toda decisión política o estratégica de la organización se despliega y ejecuta por medio de la red de procesos que conforman sus actividades.

De los sistemas o modelos de Gestión por Procesos se han descrito, por su actualidad e interés, el Mapa de Procesos y el Cuadro de Mando Integral.

Que finalmente el conocimiento de dicha metodología por el personal naval de la Institución, contribuirá a dar cumplimiento a las políticas del Estado Peruano y los objetivos de nuestra organización de tal manera que estemos siempre actualizados, contribuyendo a ser una organización moderna y estar a la vanguardia de las nuevas metodologías implícitas en el entorno Mundial.

Bibliografía:

1 Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. Nueva York: Unipub.

2 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scoreboard)*. Boston, MA. Gestión 2000.

3 Stasiowski, Frank A. y Burnstein, David (1994). T*otal Quality Project Management for the Design Firm*. Nueva York: John Wiley & Sons.



