

**LAS 9 VARIABLES
DE ACTIVIDAD**

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Alberto Pascual Hernández

Profesor del módulo

1. ANÁLISIS DEL NIVEL ORGANIZACIÓN

La empresa es un sistema adaptativo. Está continuamente adaptándose a su entorno a fin de mantener un equilibrio con él. En el entorno se incluye su mercado, las empresas competidoras, la fuente de sus recursos y el contexto socioeconómico en el que realiza su actividad. Toda organización que se adapte ágilmente tiene grandes posibilidades de éxito, toda organización que se adapte lentamente tiene muchas posibilidades de fracasar. Este concepto de sistemas es de aplicación no sólo a una empresa u organización en su conjunto, sino que lo es también a cada una de las capas que la forman. Levantando las capas de una empresa, como cuando se pela una cebolla, podemos conocer la forma en que funciona, así como las variables que influyen en la actividad, al nivel de detalle que se desee.

Si los responsables no gestionan la actividad al Nivel Organización, lo máximo que se puede esperar es una modesta mejora en la actividad; lo peor es que los esfuerzos realizados a otros niveles resulten contraproducentes.

Conocemos muchas empresas en las que la "Mejora de la Calidad" era el interés preferente. Han aplicado mecanismos de control de procesos, técnicas Justo A Tiempo, sistemas para la Planificación de los Recursos de Producción (MRPII) y procedimientos para dar mayor responsabilidad a los empleados. Y se preguntan el motivo de que las mejoras en calidad sean tan poco importantes. Ineludiblemente la causa era:

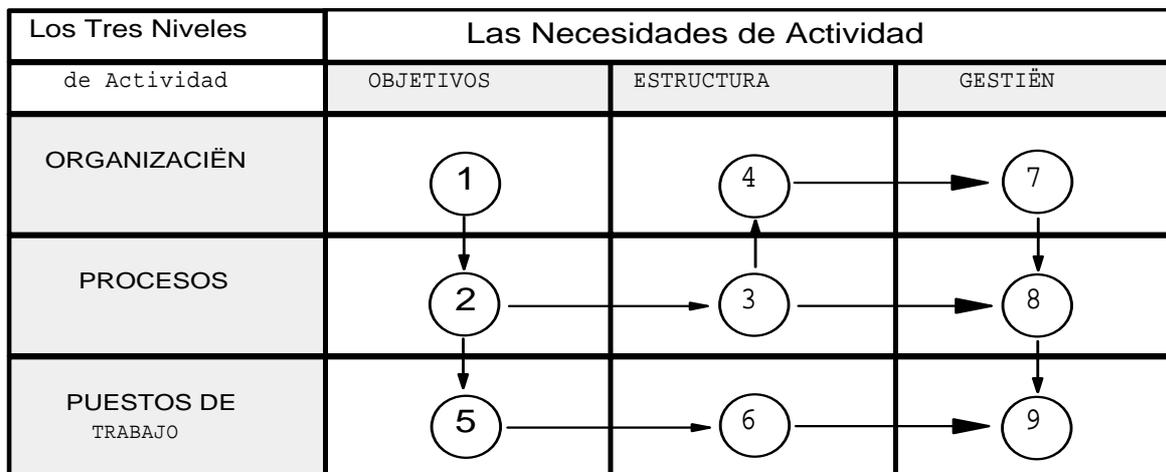
Los diversos programas que se habían realizado para mejorar la calidad no estaban orientados por una clara definición estratégica de la empresa. La estrategia debería haber definido el papel que debe desempeñar la calidad en la empresa, las ventajas competitivas que representan y las medidas de calidad, impulsadas por el cliente, que se deben introducir en toda la empresa.

La organización no había sido estructurada de manera que facilitase la máxima calidad. El impacto de los bien intencionados programas quedan limitados por la estructura de la empresa y por las relaciones entre los departamentos.

La empresa no estaba gestionada con la calidad como elemento impulsor. La calidad no había sido incorporada en la elaboración de los objetivos tácticos, el control y la medición de la actividad sobre ella, la resolución de problemas, y la asignación de recursos. Las tremendas oportunidades y los grandes riesgos que existen entre los espacios en blanco del organigrama, nadie los tiene en cuenta.

Los directivos de empresa sólo conseguirán actuar coordinadamente si conocen y aplican bien los mecanismos de las Nueve Variables de Actividad.

Las Nueve Variables de Actividad



1.1 LOS OBJETIVOS EN EL NIVEL ORGANIZACIÓN

A nivel Organización, los objetivos son estratégicos. Una buena estrategia debe identificar los siguientes aspectos de la organización:

- Productos y servicios.
- Grupo de clientes.
- Ventajas competitivas.
- Prioridades para el producto y el mercado (áreas más importantes).

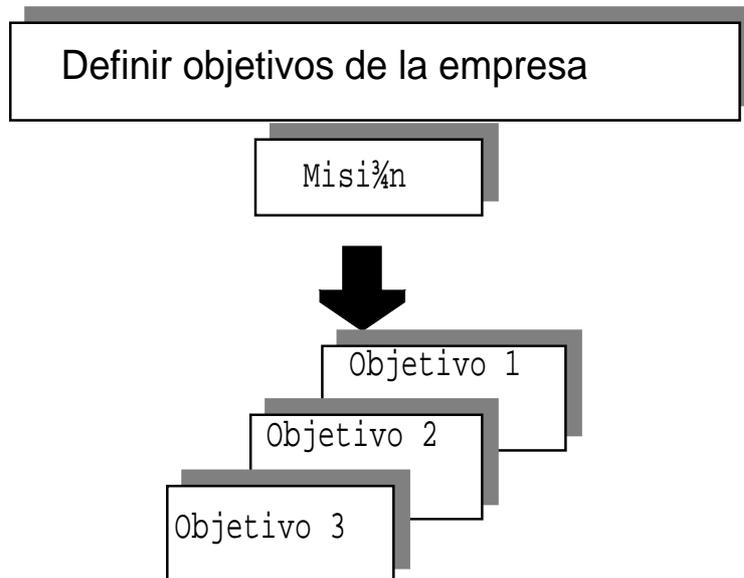
Un conjunto eficaz de objetivos para la organización ha de incluir:

- Los valores de la empresa.
- Las exigencias de los clientes.
- Las expectativas económicas y otras que no sean económicas.
- Objetivos de cada producto o servicio y de cada mercado.
- Expectativas para establecer o hacer destacar cada una de las ventajas competitivas.

Estos objetivos han de cumplir:

- Estar dirigidos al cliente.
- Basarse en los factores de éxito fundamentales dentro del sector de la empresa.
- Definirse tras analizar la información de la competencia y del entorno y hacer un benchmarking.
- Ser cuantificables, en todo lo posible.
- Ser claros para todos y que todos se guíen por ellos.

Etapas Previas



Por tanto, esto es lo primero que hay que establecer en nuestra Organización. Las preguntas que nos debemos hacer a la hora de plantear los objetivos de la Organización son las siguientes:

¿Han sido bien definidas y comunicadas la estrategia y orientación de la Organización?.

Parece razonable esa estrategia teniendo en cuenta las oportunidades y riesgos externos, y los puntos fuertes y débiles internos de la empresa?.

Teniendo en cuenta esta estrategia, ¿se han definido y comunicado las producciones que necesita la organización, y el nivel de actividad y rendimiento esperado de cada producción?.

Los objetivos se deben evaluar y volver a establecer continuamente, a fin de acomodarlos a las cambiantes exigencias y capacidades.

1.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Para comprobar si la actual organización de la empresa facilita la obtención de los Objetivos de Organización, elaboraremos el Mapa de Relaciones. La finalidad de ésta forma gráfica de la empresa es exponer las relaciones cliente - proveedor entre las funciones de línea y de "staff" que constituyen la empresa. Nos muestra palpablemente lo que ocurre en los "espacios en blanco" que se encuentran entre las distintas casillas del organigrama. Lo utilizamos para:

- Conocer cómo se realiza el trabajo actualmente.
- Detectar e identificar las "desconexiones" que existen en el cableado de la empresa (inputs o productos que faltan, que son innecesarios o que causan confusión, o que tienen una orientación equivocada).

- Crear relaciones funcionales que corrijan esas desconexiones.
- Valorar otras formas alternativas de agrupar a los empleados y de establecer jerarquías de dependencia y de información.

Las preguntas a plantearnos para la variable Estructura al Nivel Organización son:

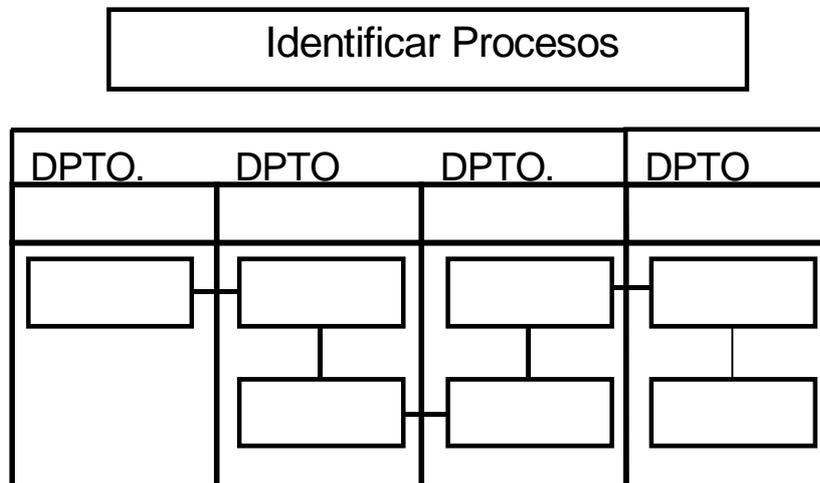
- ¿Se han considerado todas las funciones pertinentes?
- ¿Aparecen funciones innecesarias?
- ¿Es adecuado el actual flujo de insumos y productos entre funciones?
- ¿Facilita la estructura organizativa formal la ejecución de la estrategia y aumenta la eficacia del sistema?

Más adelante veremos en mayor detalle cómo confeccionar el Mapa de Relaciones de la Organización.

2. ANÁLISIS DEL NIVEL DE PROCESOS

Un proceso empresarial es una serie de pasos dirigidos a obtener un producto o servicio. Algunos procesos pueden quedar contenidos íntegramente dentro de una función. Sin embargo, la mayoría de los procesos son interfuncionales y cubren los "espacios en blanco" entre las casillas del organigrama.

Etapas

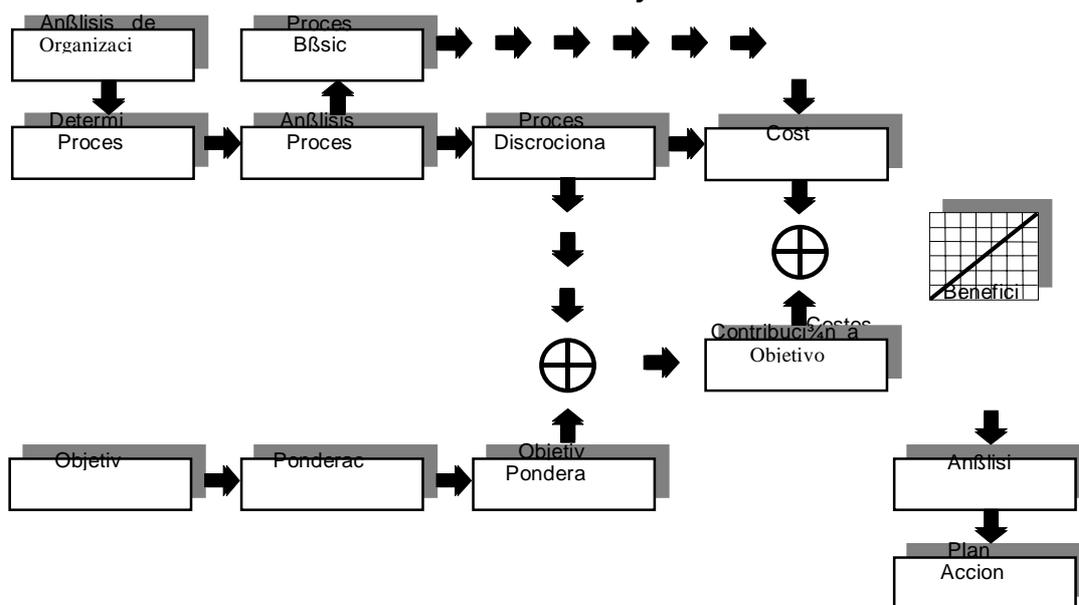


Algunos procesos dan por resultado un producto o servicio que es recibido por un cliente externo de la empresa. A esos se les llama procesos de cliente. Otros procesos generan un producto o servicio invisible para el cliente externo, pero esenciales para la eficaz gestión de la empresa. A esos se les llama procesos administrativos. Hay otra categoría de procesos, los procesos de gestión, formada por las actuaciones que han de realizar los directivos, para apoyar y facilitar los procesos empresariales.

Un proceso se puede considerar como una cadena de valor. Cada paso de un proceso debe añadir valor al precedente, por medio de su colaboración a la creación o entrega de un producto o servicio. Cada proceso se puede dividir en subprocesos y éstos, a su vez, en tareas y actividades.

Una empresa es tan eficaz como lo sean sus procesos. Los objetivos de la Organización sólo se pueden alcanzar mediante procesos empresariales lógicos. Hemos comprobado que la resolución de los problemas de equipos o personas individuales, rara vez se orienta hacia la mejora de los procesos. Aparte de eso, las actuaciones que se realizan en una determinada unidad organizativa, con frecuencia llevan a un fortalecimiento de los silos funcionales y una actuación del sistema inferior a la óptima. Se ha de inculcar la idea de que unos empleados perfectos no pueden servir como compensación para unos procesos imperfectos. La dirección, demasiado a menudo, confía en que unos empleados o equipos de trabajo heroicos puedan superar los inconvenientes que producen unos procesos básicamente defectuosos. ¿Por qué no corregir los procesos y dedicar a nuestros héroes a luchar contra la competencia?

Síntesis del Método de Mejora de Procesos



El nivel de Procesos es también importante porque la efectividad y eficacia de los procesos debe ser el motor de multitud de decisiones empresariales. La reorganización de la empresa, por ejemplo, no servirá de nada si no se mejora la actividad y el rendimiento de los procesos. Las tareas han de estar estructuradas de manera que cada empleado pueda ofrecer su mejor colaboración a las producciones de los procesos. El nexo fundamental entre la actividad y rendimiento de la empresa y la de los empleados individuales, sólo se puede establecer por medio de las tres variables del nivel de Procesos.

2.1 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS

Cada proceso existe para hacer una contribución a uno o más Objetivos de la Organización. Por lo tanto, cada proceso se debe medir respecto a los Objetivos de procesos que reflejen la colaboración que se espera que ese proceso aporte a uno o más Objetivos de Organización.

La mayoría de los procesos no suelen tener objetivos. Si bien, las funciones (departamentos) suelen tener objetivos, la mayoría de los procesos clave traspasan los límites de varias funciones. En nuestras plantas el mantenimiento es un proceso clave, pero si preguntamos a alguien por los objetivos del "proceso de mantenimiento", normalmente nos responderán: "¡Ah!, usted se refiere a los objetivos del Departamento de Mantenimiento"; si respondemos que, en realidad nos referimos al "proceso de mantenimiento" (incluyendo todos los demás pasos que se dan fuera del departamento de mantenimiento) nos mirarán con cara de asombro.

La medición es mucho más eficaz si se hace comparándola con metas u objetivos. Los objetivos de los procesos derivan de tres fuentes: los Objetivos de la Organización, las exigencias de los clientes, y la información sobre benchmarking. El benchmarking no tiene por qué hacerse sólo con la competencia, sino que se ha de realizar comparando los procesos con los de aquellas empresas consideradas ejemplares, por lo que puede ser fácil estudiarlos cuando dichas empresas no son nuestra competencia..

La pregunta clave a plantearse respecto a los objetivos de los procesos es:

- ¿Están los objetivos para los procesos clave acorde con las exigencias de los clientes y de la empresa?

2.2 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez definidos los objetivos para los procesos clave, hemos de conseguir que los procesos se estructuren de manera que puedan alcanzar sus objetivos eficientemente. Para determinar si un proceso está o no adecuadamente estructurado, recomendamos que un equipo compuesto por personal de todos los departamentos implicados elabore un Mapa de Procesos en el que se exponga gráficamente cómo se realiza el trabajo.

Este Mapa documenta secuencialmente los pasos que los departamentos dan para convertir los insumos en productos para un proceso concreto. *Con demasiada frecuencia, un equipo descubre que no hay un proceso establecido, simplemente, "el trabajo se realiza de alguna manera".*

La elaboración del Mapa se inicia verificando todas las funciones, departamentos o materias que intervienen en el proceso, relacionándolos en la parte izquierda de la hoja, y trazando una línea horizontal de separación entre cada una de ellos; después el equipo va trazando el proceso de transformación de insumos exponiendo todos los pasos intermedios hasta llegar al último producto requerido.

El Mapa muestra la forma en que intervienen todos y cada uno de los departamentos a medida que se realiza el proceso. El formato del Mapa permite al equipo observar

todas las zonas de contacto fundamentales, yuxtaponer en el mapa el tiempo que se necesita para completar varios subprocesos y detectar e identificar las desconexiones (pasos irracionales, pasos que faltan o pasos extraños) que existen en el proceso.

El siguiente paso es que el equipo elabore otro Mapa de Procesos, esta vez "como debería ser", en el que se refleja cómo sería el proceso sin desconexiones.

La elaboración de los Mapas de Proceso "como es" y "como debería ser", son los pasos fundamentales para todo programa de mejora de procesos.

La pregunta básica de un programa de mejora de procesos es:

- ¿Es éste proceso el más eficiente y eficaz para lograr los Objetivos de Procesos?

3. ANÁLISIS DEL NIVEL PUESTO DE TRABAJO / EJECUTOR

¿Qué es una Organización, sino su gente? Nuestra experiencia nos ha llevado a la afirmación de que la mayoría de los empleados desea realizar un buen trabajo, sin embargo, si colocamos a un buen trabajador ante un mal sistema, el sistema vencerá casi siempre.

Al Nivel Puesto de Trabajo / Ejecutor lo denominamos así porque se centra en los puestos de trabajo y en los empleados que los ocupan, con independencia del lugar en que se encuentran en la escala jerárquica de la empresa. La actividad a este nivel sólo se puede mejorar, igual que en los niveles anteriores, en un si las tareas y los puestos de trabajo se analizan en un contexto general de actividad. Los objetivos, estructura y gestión de los Niveles de Organización y de procesos, forman parte del sistema que influye en la actividad humana.

La persona (*ejecutor*) que está en un puesto de trabajo determinado recibe unos *insumos* para realizar un *producto o servicio*. Este, una vez proporcionado al cliente, tiene unas *consecuencias* en el ejecutor. La *retroinformación* sobre dichas consecuencias actúa también como insumo para la persona, en el siguiente ciclo de elaboración del producto.

Llamamos *insumo* al conjunto de materias primas, documentación, ocupaciones y exigencias de los clientes que hacen que la gente actúe. En el conjunto de insumos se incluyen también los recursos de que disponen los ejecutores y los sistemas y procedimientos que representan los nexos de unión de los ejecutores en el Nivel Procesos

Llamamos *consecuencias* a los efectos positivos o negativos que experimenta el ejecutor cuando produce un producto o servicio. Una consecuencia será positiva o negativa según el punto de vista de cada ejecutor. Positiva es por ejemplo, una felicitación por el trabajo o una prima de producción. Negativa puede ser una sanción o una queja de un cliente.

Retroinformación, es la información que da a conocer a los ejecutores lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

La calidad de los productos o servicios es una función de los insumos, los ejecutores, las consecuencias y la retroinformación. Si para introducir una mejora sólo actuamos al nivel de Organización y de Procesos, dichas mejoras no se consolidarán, a no ser que se introduzcan también en los puestos de trabajo. Si los puestos de trabajo no están diseñados para facilitar los pasos de los procesos, y si el entorno de trabajo no está estructurado de manera que permita a los empleados aportar su máxima contribución a la efectividad y eficacia de los procesos, no se logrará alcanzar los objetivos de la Organización ni de los Procesos.

El nivel Puesto de Trabajo no se acomoda automáticamente a los cambios en los Niveles Organización y Procesos. Para conseguirlo, es necesario actuar sobre las tres variables del Nivel Puesto de Trabajo: Objetivos, Estructura y Sistema de Información / Gestión.

3.1.OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO / EJECUTOR

Dado que el papel de los empleados en la organización es hacer que los procesos funcionen, es necesario asegurarse de que sus objetivos reflejan contribuciones a los procesos, no sólo a las funciones.

Aunque los objetivos de los Puestos de Trabajo deben estar directamente vinculados a objetivos funcionales, ambos tipos de objetivos deben derivarse de los procesos a los que contribuyen o apoyan.

Los objetivos han de comunicar a los ejecutores lo que se espera que hagan y el modo en que se espera que lo hagan. A muchos ejecutores les falta la dimensión "lo bien que lo hacen", es decir, carecen de *normas de la actividad*. Pero también sin unas *normas de rendimiento*, los ejecutores no llegan a conocer el nivel de actividad que se espera que obtengan.

La mejor manera de dar a conocer a los empleados los objetivos de los puestos de trabajo y de inculcar en ellos el deseo de lograrlos, consiste en dejarles intervenir en el proceso de definición de objetivos para su Puesto de Trabajo.

La finalidad de unos objetivos para el nivel de Puesto de Trabajo es la de responder afirmativamente a la siguiente pregunta:

¿Están los productos, rendimientos y normas de los puestos de trabajo acordes con las exigencias de los procesos; que a su vez, están acordes con las necesidades y exigencias de los clientes y la organización?

3.2 ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Una vez establecidos los objetivos de los Puestos de Trabajo, hay que asegurarse de que cada puesto de trabajo está estructurado de manera que permita alcanzar dichos objetivos a los empleados que deben desempeñarlos.

La estructura de los puestos de trabajo consiste en :

- Asignar responsabilidades a los distintos puestos de trabajo.
- Definir una secuencia de actividades para el puesto de trabajo.
- Normas y procedimientos para realizar el puesto de trabajo.
- Aspectos ergonómicos y de formación.

Lo más conveniente para facilitar la labor de definir los objetivos de los puestos de trabajo y lograr que tengan asignadas unas responsabilidades adecuadas, es elaborar una Matriz Papel / Responsabilidad. El segundo aspecto en el diseño de un puesto de trabajo es la secuencia de las tareas (el proceso) que los ejecutores deben seguir para producir sus productos o servicios.

Las normas, rendimientos y procedimientos establecidos para el puesto de trabajo, vinculados estrechamente a la secuencia de actividades del trabajo, pueden mejorar enormemente la eficacia del proceso, o suponer un grave obstáculo para ella.

La comodidad en el puesto de trabajo es otro aspecto fundamental a tener en cuenta cuando se define su estructura, tanto comodidad física como comodidad síquica de la persona que lo desempeñe. Para ello, la formación es un aspecto fundamental a la hora de incrementar dicha comodidad en el lugar de trabajo.

Las preguntas a plantearse respecto al diseño del puesto de trabajo son:

- ¿Quedan reflejadas las exigencias de los procesos en los apropiados puestos de trabajo?
- ¿Los puestos de trabajo tiene establecida una secuencia lógica de tareas?
- ¿Se han establecido unas normas y procedimientos que faciliten la consecución del proceso?
- ¿El puesto de trabajo es cómodo para la persona que lo ocupe y los conocimientos requeridos están acorde con las personas seleccionadas para los mismos?

4. DE LOS PROGRAMAS ANUALES AL SALTO CUANTITATIVO

En la mayoría de las grandes y medianas empresas, los altos directivos disfrutan al embarcarse en programas de mejora de la actividad. Esos programas suelen tener un slogan central, en el que suelen verse palabras tales como *calidad*, *servicio al cliente* y *trabajo en equipo*. Se suelen iniciar con gran publicidad. Al principio, suelen estar respaldados por una importante inversión de recursos (que, a menudo, se airea como señal del significativo apoyo que reciben de la alta dirección).

Por desgracia esos programas de mejora frecuentemente acaban "agarrando sombras", en lugar de consolidar una infraestructura que permita una mejora de la actividad sostenida y sustantiva. Como ejemplo veamos un párrafo extraído de un

boletín de empresa de una de las 100 primeras del mundo, según la clasificación de la revista Fortune:

"Recientemente se han presentado dos círculos de calidad, con lo que se ha completado y terminado el programa de círculos de calidad. Desde los cinco círculos piloto, el programa fue creciendo hasta alcanzar los 327 círculos; 93 presentaciones trataban de la reducción de costos. Durante su existencia, el programa fue parte de la filosofía de dirección participativa. Produjo resultados tanto tangible como intangibles, como el desarrollo de la capacidad de comunicación, de liderazgo y de resolución de problemas."

Cuando se vio claramente que la intervención de EE.UU. en la guerra del Vietnam era una aventura sin ventaja positiva, el senador por Vermont (Aiken), presentó una proposición para que EE.UU. declarase la victoria y se retirase. De un modo similar, esa empresa de las 100 primeras de Fortune contaba el número de círculos de calidad y de recomendaciones, declaraba que el programa de círculos de calidad había sido un éxito y lo clausuraba. Un experto en desarrollo de recursos humanos de esa misma empresa elaboró un árbol genealógico en el que el programa de círculos de calidad figuraba como uno de los 36 programas de productividad, calidad, dirección participativa y cambio cultural que la empresa había lanzado en los diez últimos años.

No debe sorprendernos que, en esa empresa, la mayoría de los empleados reaccionen ante cualquier nueva iniciativa de la dirección con lo que Christ Hart, de la Harvard Business School, denomina BOHICA: Bend Over, Here It Comes Again (¡Agáchate, que aquí viene otra vez!).

Hemos comprobado por experiencia, que cualquier programa de mejora sólo es provechoso en la medida en que abarca a los tres Niveles de Actividad.

5. MEJORA Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

El trabajo se consigue (o no se consigue) realizar por medio de procesos. Si no se mejora la actividad de los procesos, tampoco se mejorará la actividad de la empresa. Si no gestionan eficazmente los procesos, tampoco se gestionará eficazmente el negocio. A continuación exponemos la metodología para la mejora de los procesos:

- corregir un proceso defectuoso.
- reestructurar un proceso existente en respuesta a un cambio o para la mejora continua.
- estructurar un nuevo proceso.

Para que un proyecto de mejora tenga éxito, es necesario un equipo multidisciplinar que se ocupe de una necesidad de la empresa mediante la creación de un proceso eficaz y efectivo. Los pasos para la mejora de los procesos son:

1. Identificación de la cuestión empresarial significativa.
2. Selección del proceso fundamental.
3. Selección del líder y los miembros del equipo de mejora de procesos.

4. Formación y adiestramiento al equipo.
5. Elaboración del Mapa "como es".
6. Identificación de las desconexiones.
7. Análisis de las desconexiones.
8. Elaboración del Mapa "como debería ser".
9. Definición de formas de medición.
10. Planificación de cambios y redacción y presentación de recomendaciones.
11. Introducción de los cambios.

La duración normal de un proyecto de éste tipo es de dos a tres meses, con ocho a diez reuniones de unas cuatro o cinco horas de duración cada una. A continuación detallamos en mayor profundidad cada uno de esos pasos.

5.1 PASOS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS

1. Identificación de la Cuestión Empresarial Significativa. La mejora del proceso se inicia cuando la dirección identifica una cuestión empresarial significativa (CES) en la Organización. Tras ello se definen las metas medibles, basadas en un problema u oportunidad potencial o real, que tiene un impacto sobre la estrategia de la empresa.

Se pueden establecer otros objetivos para el programa de mejora de procesos, por ejemplo, la alta dirección puede desear disponer de una descripción explicativa de los procesos que se aplican en cada paso de los procedimientos que se aplican en cada paso del proceso, de una evaluación de la actual estructura organizativa, o de información y datos comparativos.

2. Selección del Proceso Fundamental. este. Puede ser uno o más de un proceso. Una vez definidos los objetivos, se identificarán los procesos interfuncionales que mayor potencial tienen para resolverlo.

3. Selección del líder y del equipo de mejora. El equipo de mejora ha de estar formado por personal multidisciplinar, con personas de todos los departamentos que participan y contribuyen en el Proceso Fundamental. Los miembros del equipo han de cumplir:

- Conocer detalladamente los pasos del proceso en, al menos, una de las funciones que contribuyen a dicho proceso.
- Tener capacidad para comprender el cuadro general de la empresa (más allá de su propio departamento o función).
- No estar aferrado al proceso actual.
- Ser lo bastante creativo para poder imaginar una manera mejor de hacer las cosas.
- Tener mucha energía.
- Ser capaz de trabajar eficazmente en un grupo de iguales.
- Estar disponible para acudir a las reuniones del equipo.
- Considerar que el ser nombrado miembro del equipo es una recompensa.

El líder del equipo debe ser el campeón del proceso en cada grupo.

4. *Formación y adiestramiento del Equipo.* Se enseñará al equipo la teoría y las herramientas de la Mejora de los Procesos.

5. *Elaboración del Mapa "como es".* El equipo ha de elaborar un detallado Mapa de Relaciones y un Mapa de Proceso, que describa la situación actual "como es". La mejor manera de proceder es elaborar un mapa "borrador" básico, mediante entrevistas con diversas personas que intervengan en el proceso. Cuando el equipo se reúna la primera vez, se reajustará y afinará este mapa, asegurándose de que refleja exactamente la situación actual "como es".

6. *Identificación de las desconexiones.* A medida que el equipo elabora el Mapa de Procesos, va anotando las "desconexiones" que existen en el proceso: insumos o productos irracionales, o que faltan, o que se repiten y que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos. En este punto se hace sólo una relación de las desconexiones, sin resolverlas todavía.

7. *Análisis de las desconexiones.* El equipo de Procesos en su conjunto, o bien subgrupos del mismos, identifican la causa de las desconexiones. Algunas causas serán ya conocidas, o no serán de relevancia para la solución. Para otras hará falta aplicar técnicas de análisis de la causa principal. En ésta etapa se emplearán las técnicas de Brainstorming, Diagramas de Ishikawa y Análisis de Valor. Los miembros de los subgrupos de análisis comunicarán sus conclusiones al equipo en su conjunto.

8. *Elaboración del Mapa "como debería ser".* El equipo elabora el Mapa de Proceso (y es bueno también hacer un Mapa de Relaciones) que refleje el proceso necesario para lograr los Objetivos. Este proceso "como debería ser" es una cadena esquematizada de actividades mediante la cual se obtiene el producto o servicio exigido por el cliente. Debe asegurarse de que los miembros no parten de supuestos irreales acerca de lo que la empresa puede hacer.

9. *Definición de formas de medición.* Orientados por los objetivos, el equipo define unas formas de medición para los procesos y subprocesos. El primer paso será determinar una serie de medidas en función del cliente. Luego, en los lugares críticos de los procesos se han de establecer formas de medición y sus metas.

10. *Planificación de cambios y redacción y presentación de recomendaciones.* Se plasmarán, por escrito, los pasos necesarios para pasar del "como es" al "como debería ser", y para solucionar las desconexiones en la ejecución, junto con un plan de acciones para hacerlo realidad.

En este paso, entra en juego el tercer nivel de actividad: el Puesto de Trabajo o Ejecutor. Si las metas, estructuración y gestión de este nivel no pueden soportar los cambios propuestos en el proceso, las mejoras no cuajarán. Con frecuencia, el equipo hará alguna de estas recomendaciones:

- Modificar, eliminar o añadir puestos de trabajo o recursos.
- Impartir formación.
- Establecer o modificar sistemas de recompensa.

Las variables del Sistema de Actividad Humana (Especificaciones de Actividad, Obstaculización entre tareas, Información, Capacidad y Conocimientos Profesionales, y Capacidades Personales) serán unas guías de gran utilidad para planificar el cambio.

11. *Introducción de los cambios.* En este paso se ponen en práctica las mejoras por medio del plan elaborado en el paso 10. El tiempo que lleva realizar el programa de mejora de la actividad dependerá de varios factores, entre ellos:

- La naturaleza y magnitud de los objetivos.
- Las otras metas del programa de mejora de procesos.
- La complejidad de proceso.
- La situación en que se encuentre el proceso (para analizar y perfeccionar un proceso "primitivo", que nunca ha sido documentado, medido, ni gestionado, hará falta mucho más tiempo, que para un proceso ya maduro y que requiere sólo un ajuste fino).

5.2 GESTIÓN DE PROCESOS

El paso 11 del programa de mejora de procesos no es el final, sino el principio. Si no se establece una infraestructura para una continuada gestión del proceso, este quedará pronto en mal estado, del mismo modo que el motor de un coche que se rectifique y no se mantenga bien regulado.

Elección de los procesos estratégicos. Se pueden identificar unos pocos procesos fundamentales que garanticen que se logrará una continuada Gestión de Procesos; estos procesos serán los que mayor impacto pueden tener en el éxito de la estrategia de la empresa. Un proceso estratégico es aquél que influye en la obtención de una ventaja competitiva, que la alta dirección desea consolidar, reforzar o ampliar.

Responsable de proceso. Si tuviésemos que elegir la acción que más contribuye a una duradera Gestión de Procesos, nos decantaríamos por el nombramiento de un Responsable de Proceso para cada proceso clave. Un responsable de proceso es la persona a quien se responsabiliza de la eficacia y efectividad de un proceso interfuncional. El responsable puede desempeñar alguna o todas de las siguientes funciones:

- Supervisar la actividad del proceso e informar periódicamente a la alta dirección sobre la forma en que el proceso cubre las exigencias de los clientes y las metas internas, así como de cualquier indicación de que el proceso no está funcionando de forma óptima.
- Hacer que un equipo de proceso permanente mejore continuamente la actividad del proceso.
- Actuar como mediador del "espacio en blanco" con objeto de facilitar la resolución de problemas de contacto entre los distintos departamentos que contribuyen al proceso.
- Actuar como la conciencia y paladín del proceso.
- Evaluar y comprobar la actividad del proceso.

Si no hay un responsable del proceso, no se suelen tener en cuenta los "espacios en blanco", cada director jerárquico gestiona su propia parte del proceso, con lo que se puede producir una optimización de los departamentos con una suboptimización de los procesos.

Como un director matricial, que supervisa la actividad interfuncional de un producto o programa, también el Responsable de Proceso supervisa la actividad interfuncional de un proceso. Sin embargo, a diferencia de un director de producto o de programa, el Responsable de Proceso no representa una segunda estructura organizativa; y los empleados no estarán continuamente divididos entre su compromiso con el director vertical (de línea) y con el horizontal (de producto o programa). En una eficaz gestión de procesos, las relaciones de responsabilidad siguen siendo verticales y los directores funcionales siguen conservando su "poder", pero se añade la dimensión horizontal cuando los directores funcionales son evaluados en función de la contribución de su departamento a uno o más procesos, y cuando el responsable del proceso consigue que los problemas de contacto queden resueltos y que las consideraciones respecto al proceso sean superiores respecto a los intereses de las funciones.

5.3 CARACTERÍSTICAS DEL RESPONSABLE DE PROCESO

La selección del responsable del proceso es algo fundamental, dado su papel decisivo. aunque no todas las características que enunciamos a continuación son esenciales, el Responsable del Proceso debe ser una persona que:

- Tiene un cargo de gestión.
- Tiene un puesto de trabajo que le confiere un alto interés en todo el proceso (el máximo beneficio si el proceso da buen resultado, y la máxima pérdida si resulta un fracaso).
- Dirige a un gran número de las personas que trabajan en el proceso.
- Conoce el funcionamiento del proceso en su totalidad.
- Tiene una perspectiva global del efecto que el entorno tiene en el proceso y del efecto que el proceso tiene en el negocio de la empresa.
- Tiene capacidad personal para influir en las decisiones o en las personas ajenas a su línea de responsabilidad jerárquica.

El responsable de proceso no supone una amenaza para los responsables de línea, por ello no suele haber conflictividad entre un Responsable de Proceso competente y los responsables de las funciones que contribuyen a los procesos, ya que hace cosas que hasta entonces nadie ha hecho: añade valor, sin quitar nada a los otros responsables funcionales.

5.4 INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Para ir más allá de un programa de mejora e institucionalizar la Gestión de Procesos, cada proceso clave ha de tener:

- Un mapa documentado de los pasos del proceso y las funciones que realizan.
- Un conjunto de formas de medición, inspiradas por los clientes, que sirven de orientación para las medidas funcionales.

- Un responsable de proceso.
- Un equipo de procesos permanente, que se reúne con regularidad para detectar posibilidades de mejora de procesos y hacerlas realidad.
- Un plan anual del negocio, en el que se contienen los resultados esperados, los objetivos, los presupuestos, y los recursos no financieros que se requieren para los procesos clave.
- Mecanismos (como las fichas de control), para controlar constantemente la actividad de los procesos.
- Procedimientos y sistemas para resolver los problemas de los procesos y aprovechar todas las oportunidades que ofrecen.

La Gestión de Procesos institucionalizada no consiste simplemente en tener un conjunto de procesos certificados, sino que se trata de una cultura en la que:

- Los responsables de proceso, los equipos de proceso y los responsables funcionales de línea realizan continuamente mejoras de procesos, en lugar de resolver los problemas esporádicamente.
- Los directivos hacen uso de sus mapas de relaciones y mapas de proceso como herramientas para planificar y poner en práctica el cambio, para orientar a los empleados nuevos, evaluar las alternativas estratégicas y mejorar a sus clientes externos e internos.
- Las necesidades de los clientes externos e internos son las que sirven de orientación para la definición de objetivos y para la toma de decisiones.
- Los gerentes preguntan regularmente y reciben respuesta acerca de la efectividad y eficacia de los procesos propios de su departamento y acerca de los procesos interfuncionales a los que contribuye su departamento.
- Se crea un equipo de trabajo interfuncional, a base de un mejor conocimiento de los otros departamentos, la simplificación de los contactos, y la compatibilidad de las metas.
- Los sistemas de actividad humana en los que trabajan los empleados propician la óptima actividad del proceso.

Si la gestión de procesos queda institucionalizada en la empresa, el concepto de sistemas será el marco para resolver los problemas y oportunidades que presentan los procesos. La efectividad y eficacia de los procesos es el fin, y la política, la tecnología y las decisiones respecto al personal, son los medios.

5.5 GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Para la institucionalización de la Gestión de Procesos es necesaria una coexistencia pacífica de las dimensiones horizontales y verticales de la empresa. En la mayoría de los casos, una estructura organizativa puramente horizontal (organizada en torno a los procesos) no resulta práctica; para los que trabajan en los departamentos de Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas, suele ser más eficaz estar dentro del mismo grupo.

¿Cómo podemos establecer una adecuada estructura vertical y horizontal? Nuestra experiencia nos permite afirmar que la clave está en las formas de medición (como veremos más adelante). El primer paso ha de ser determinar unas medidas enfocadas al cliente e impulsadas por los procesos. En un entorno impulsado por los

procesos, cada responsable funcional sigue siendo responsable de obtener resultados, asignar recursos y desarrollar políticas y procedimientos: *la única diferencia con la forma tradicional (vertical) de organización, es que la actividad de cada función se mide respecto a unas metas que reflejan su contribución a los procesos.*

Debido a que la Gestión de Procesos estimula unas relaciones simbióticas "todos estamos en la misma nave", entre los clientes y los proveedores de cada paso del proceso, puede que los responsables funcionales necesiten ayuda para gestionar "el espacio en blanco". Esa ayuda se la prestará el Responsable de Proceso. En resumen, la Gestión de Procesos puede coexistir pacíficamente con la organización funcional, porque:

- No modifica la orientación del negocio.
- No cambia (necesariamente) en la empresa, la estructura organizativa o las relaciones de responsabilidad.
- Sirve para asegurar que los objetivos de los departamentos están acordes y alineados con los objetivos de los procesos.
- No modifica la responsabilidad o poder de los departamentos.
- Hace cambiar la forma en que se lleva el negocio sólo porque consigue que los procesos (que existían ya) sean racionales.

5.6 EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

Entre las tareas que ha de realizar la dirección en la institucionalización de la Gestión de Procesos, destacaremos las siguientes:

- Identificar los procesos estratégicos y nombrar a los responsables de proceso.
- Organizar equipos de proceso permanentes.
- Plantear las preguntas que corresponden a las nueve variables de actividad y exigir respuestas a todas ellas.
- Hacer uso de las medidas de los procesos para evaluar la actividad, para conceder recompensas, y para resolver los problemas que se presenten.
- Presidir una junta de responsables de proceso, que llevará a cabo revisiones de procesos, que serán muy similares a las tradicionales revisiones de operaciones.
- Organizar y dirigir un sistema de planificación de procesos, que se parece mucho a la típica planificación del negocio.
- Asegurarse de que el entorno laboral (recompensas, información, recursos, etc.) favorece la efectividad y eficacia de los procesos.

5.7 LA MEJORA DE PROCESOS Y LOS TRES NIVELES DE ACTIVIDAD

Una eficaz mejora de procesos no queda circunscrita sólo al Nivel de Procesos de la actividad. Un programa de mejora de procesos se ha de iniciar con la identificación de un aspecto fundamental del negocio relacionado con un proceso clave, como es el mantenimiento. La identificación de los objetivos y del proceso debe basarse en metas estratégicas al Nivel Organización. La mejora de procesos no enraizará si queda limitada sólo al Nivel Procesos. Todo perfeccionamiento del sistema debe

reflejarse también en los puestos de trabajo y en el entorno laboral del Nivel Puesto de Trabajo / Ejecutor.

Del mismo modo, una Gestión de Procesos continuada no consiste sólo en gestionar el Nivel Procesos. Las prioridades de la Gestión de Procesos deben inspirarse en un examen continuo de las necesidades del Nivel Organización. Además, la piedra angular de la Gestión de Procesos es la supervisión y el control del Nivel Puesto de Trabajo / Ejecutor y su mejora continua. Para gestionar la actividad de un proceso se debe gestionar la actividad de las personas que trabajan en ese proceso. Y para gestionar la contribución de los empleados a la eficacia del proceso, se deben gestionar las variables del Sistema de Actividad Humana.

Como resumen, podemos decir que el programa de Mejora de Procesos sirve para perfeccionar de un modo sistemático el Nivel Procesos de la Actividad, que actúa como lazo de unión entre las metas estratégicas del Nivel Organización y el Puesto de Trabajo / Ejecutor, que en último término es el que consigue que se hagan realidad esos objetivos.