

ENFOQUE POR PROCESOS, LA CADENA VITAL DE LA ORGANIZACIÓN

Resumen / Abstract

Determinar los elementos que conforman la cadena de valor de una organización puede resultar muy provechoso, más aún si se es capaz de identificar qué actores se encuentran entre los clientes y los proveedores, las relaciones que se establecen entre ellos; y sus características, para esto emplear un enfoque por procesos sería un método directo y con grandes posibilidades de éxito, no sería otra cosa que sacar a la luz la cadena vital de la organización.

To determine the elements that conform the value chain of an organization can be very profitable, stiller if we are able to identify that actors are between our clients and our suppliers, the relationships that settle down among them; and their characteristics, for this to use a processes approach would be a direct method and with big possibilities of success, it would not be another thing that to take out the vital chain of the organization.

Palabras clave / Key words

Procesos, empresas, organización, cadena, enfoque, dirección, administración

Process, enterprises, organization, chain, approach, management

INTRODUCCIÓN

Primero deben aclararse algunas interrogantes y consultar varios criterios sobre los procesos y sus características.

Diferentes autores han creado definiciones, de lo que es un proceso, dos muy sintetizadas las hacen el consultor norteamericano Stephen Heffernan, que señala: "Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un cliente externo o interno"; y el C.P. Jesús Antonio Rivera Martínez en el Boletín DAFE del Gobierno Mexicano que plantea: "Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman". En la primera se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso, en cambio, en la segunda se especifican los elementos que los conforman.

Por su parte en la ISO 9000: 2000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia como "Un proceso: toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados".¹ Por su parte Daniel Morris y Joel Brandom plantean, también de forma muy general, que: "Se define como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos".²

DEFINICIÓN DE PROCESOS

El grupo estadounidense de comunicaciones VIALOG³ ofrece una definición, que podría resultar muy significativa pues permite integrar todos los actores de una empresa en función del cliente, al precisar: "Son un grupo de actividades y tareas que juntas entregan valor al cliente, involucran muchas personas y departamentos, transforman entradas en salidas, y por último, están enfocados al cliente y a los resultados".

Alejandro Hernández Lugo,
Ingeniero Industrial, Centro de
Estudios de Técnicas de Dirección
(CETDIR), Instituto Superior
Politécnico José Antonio Echeverría
Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
E-mail: amagno@ind.cujae.edu.cu
alejandrocuba@yahoo.es

Recibido: octubre del 2002

Aprobado: diciembre del 2002

En su forma más elemental y resumiendo las definiciones anteriores, los procesos se podrían representar, como aparece en la figura 1. Una entrada, que estaría asociada a un proveedor, un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto; o sea, agregar valor a las entradas, y el cliente (interno o externo) recibiría este producto o servicio, como se muestra en la figura.

Por otra parte, un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.

El proceso es la clave, es el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, y no una parte o un grupo de funciones; la diferencia está en **¿cómo se interconecta una función con otra?, su comunicación.**

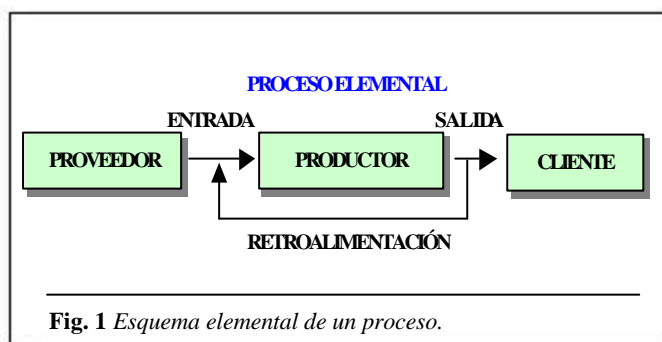


Fig. 1 Esquema elemental de un proceso.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Algunas de las características más notables de los procesos son las siguientes:

- Son enfocados al cliente.
- Dependen del material y la información que reciben.
- Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior.
 - Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos.
 - El proceso puede verse como la esencia del negocio.
 - La mayor parte del trabajo se hace a través de procesos.
 - Gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las empresas entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo.
 - El proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.
 - Son de principio a fin, o sea, van a través de la organización.
 - Todos desempeñan tres roles en el trabajo: proveedor, quien suministra los insumos necesarios para llevar a cabo el servicio; productor, quien ejecuta las acciones que transforma y agregan valor a dichos insumos para poner un producto o servicio en manos del cliente, y cliente, quien, en primer lugar, provoca el accionar del proceso en su dirección y, en segundo, recibe los productos o servicios por los que paga.

En fin, dan una perspectiva de sistema con un elevado nivel de integración de los elementos y relaciones inter-intra de la organización.

Pero en la actualidad es posible encontrar, sobre todo en las organizaciones que tienen una estructura burocrática, sencillamente su jerarquización es muy alta por el arraigo funcional heredado, que los procesos presentan el estado siguiente:

- No suelen estar identificados.
- Se encuentran fraccionados.
- Raramente tienen un responsable directo.
- No suelen disponer de objetivos a analizar.
- Están cargados de burocracia.
- Son largos y frecuentemente complicados.
- La posibilidad de cometer errores es alta.
- Normalmente están muy cargados de controles.
- A menudo incluyen actividades duplicadas a modo de chequeo.
- En su mayoría, incorporan una serie de actividades con poco o dudoso valor agregado.
- Su costo no es conocido.
- Mantienen el principio de la división del trabajo.

En resumen, no existe una cultura de procesos en las organizaciones, estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente debe ser mostrado a todos, para lograr actuar y mejorar.

¿QUÉ ES EL ENFOQUE POR PROCESOS?

La RAE entre otras acepciones del vocablo **enfoque**; expone dos que resultaría muy provechoso mostrarlas, para una mejor comprensión del tema.

1. **Enfoque**: en un aporte óptico; operación que consiste en lograr una mayor nitidez para la imagen y en reproducir un plano determinado.

2. **Enfoque**: manera de considerar o tratar un asunto.

Entonces, el enfoque por procesos, no es más que la lente con que se mira a la organización; lente, a través de la cual, se verá en primer plano los procesos que fluyen por la misma; determinando los puntos donde peligra la integridad y el óptimo desempeño de los mismos.

Estos puntos, frecuentemente, lo constituyen las relaciones que se establecen entre las distintas áreas funcionales por donde fluyen los procesos de la empresa. La visión que se tendría de la organización, al mirarla a través de la **lente** que se ha hecho alusión sería como se muestra en la figura 2.

En el enfoque por procesos se le da prioridad en el análisis y la investigación a los procesos; **¿cómo?**, **¿para qué?** y **¿por qué?** funcionan los mismos, es lo primero que se tiene en cuenta.

La norma ISO 9001: 2000 define como enfoque basado en procesos: "La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su **gestión**".

Este enfoque se fundamenta, principalmente, en la teoría de sistemas, es cuando toda la organización concentra su atención en las relaciones entre las partes y no en estas por separado; e carácter sinérgico de esta forma de pensar la empresa y su funcionamiento es esencial.

Por otra parte hay que destacar que su auge internacional ha estado condicionado por la aplicación de teorías de control de carácter preventivo en toda la organización, de esta forma se

puede encontrar incluido este enfoque en los principios 4 y 5 de gestión de la calidad en las normas ISO 9000:2000, que enuncian:

4. "Se consigue un resultado deseado más efectivamente cuando los recursos y las actividades son gestionados como un proceso."

5. "Identificar, comprender y dirigir un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo determinado, mejora la eficiencia y eficacia de la organización".

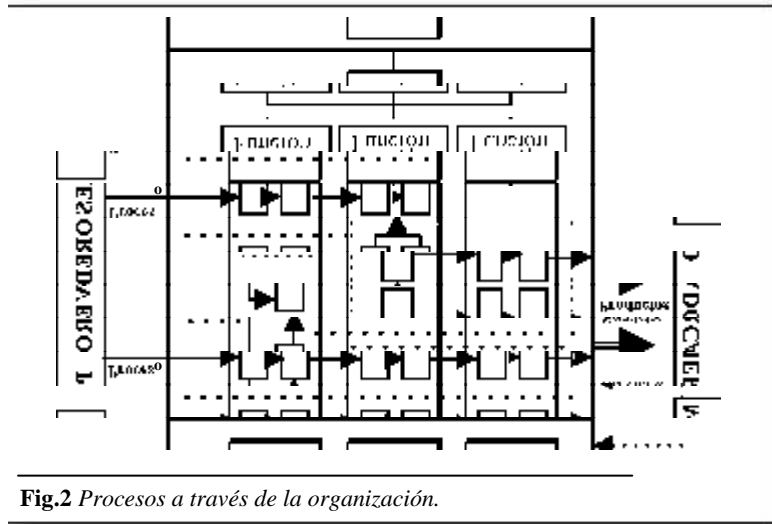


Fig.2 Procesos a través de la organización.

Este enfoque ayuda, además, a los directivos a comprender el negocio que administran. Según Geary A. Rummler y Alan P. Brache,⁴ una gran parte de los gerentes, "los buenos", hoy en día ya conocen muy bien a sus clientes, comprenden sus productos o servicios y conocen muy bien a la competencia, pero esto no es suficiente para actuar con competitividad en el mercado actual. Además, se debe encontrar otra manera de ver, analizar y administrar la organización, y el enfoque por procesos es un buen candidato para comenzar.

El enfoque por procesos constituye la orientación de la organización hacia los procesos, dicha orientación aporta un número considerable de ventajas, a continuación se muestran algunas de estas.

- Da a la organización un enfoque al cliente.
- Es un medio para efectuar grandes cambios radicales.
- Ayuda a la gestión de interrelaciones.
- Da una visión de sistema.
- Permite tomar mejores decisiones.

En la tabla 1 se exponen las principales diferencias y paradigmas que se ponen de manifiesto en organizaciones⁵ centradas en las tareas y las que se encuentran centradas en los procesos.

TABLA 1 Características de las empresas centradas en las tareas y las centradas en los procesos	
Orientadas a las tareas	Orientadas a los procesos
Los empleados son el problema	Los procesos son el problema
Existen empleados	Existen personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo en todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a las personas	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollar a las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Quién permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

CONCLUSIONES

1. El proceso es la clave, es el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, y no una parte o un grupo de funciones; la diferencia está en ¿cómo se interconecta una función con otra?, su **comunicación**.

2. Dan una perspectiva de sistema con un elevado nivel de integración de los elementos y relaciones inter-intra de la organización.

3. En resumen, no existe una cultura de procesos en las organizaciones, estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente debe ser mostrado a todos, para lograr actuar y mejorar.

4. En resumen, si no existe una cultura de procesos en las organizaciones, estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente no pueden ser mostradas a todos, para lograr actuar y mejorar.

5. El enfoque por procesos constituye la orientación de la organización hacia los procesos, da a la organización un

enfoque al cliente, es un medio para efectuar grandes cambios radicales, ayuda a la gestión de interrelaciones, da una visión de sistema. [4]

REFERENCIAS

1. ISO 9000: 2000.
2. **MORRIS, D. Y J. BRANDO** : *Reingeniería. Cómo aplicarlo con éxito en los negocio*, Ed. Mc Graw-Hill, Colombia, 1994.
3. "Introduction to Process Redesign", VIALOG Group COMMUNICATIONS, s/a.
4. **GEARY A., RUMMLER & ALAN P. BRACHE**: *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*, second edition, Jossey - Bass Publishers San Francisco, California, 1995.
5. **HERNÁNDEZ LUGO, ALEJANDRO Y HÉCTOR LEMUS VIERA**: "Enfoque por procesos", Tesis de Grado, CUJAE, Ciudad de La Habana, 2001.

