

Procesos. ¿Cambios técnicos solamente o algo más?

Rafael Alhama Belamaric
(Cuba)

Introducción

Hace un tiempo atrás, en este mismo sitio, escribimos sobre Nuevas Formas Organizativas y la gestión de recursos humanos entre los valores del ser y del tener, haciendo alusión a la necesidad de cambios radicales y revolucionarios al interior de las organizaciones.

Decíamos "... que las NFO deben identificarse en nuestra sociedad, con formas que van más allá de los contenidos técnicos del proceso de trabajo, que van más allá de la instrumentación de tales o más cuales cambios, transformaciones, mejoras, controles, o sistemas de gestión, y que estos elementos técnicos además de ser pensados, diseñados y aplicados en estrecha interrelación e interdependencia con los elementos sociales y psicológicos de las personas y los colectivos, sus necesidades e intereses, deben también estar subordinados al sentido social de las propuestas." (Alhama, 2006).

No hay otra manera de llevar a cabo los cambios técnicos, y superar las contradicciones entre los intereses individuales concretos y los intereses comunes, en que se establecen relaciones de "mutua dependencia de los individuos entre quienes aparece dividido el trabajo". Pero los elementos técnicos no solo siguen andando separados de los sociales, sino que los propios cambios de los elementos técnicos no tienen, muchas veces, una cohesión interna.

A eso queremos referirnos, y el ejemplo más visible en la actualidad es lo que viene sucediendo en la práctica con los Procesos y el Enfoque basado en Procesos, como forma de integración superior a los enfoques y modelos organizativos y organizacionales tradicionales.

Ante todo, y lo que consideramos más importante, lo que siempre alertamos, y casi siempre, o no se entiende, o se entiende y se elude, o se trata de aplicar sólo parcialmente, es subrayar que con la aplicación de procesos como forma de integración más allá del puesto de trabajo tradicional, se interesa a toda la Organización; no sólo a una función, un área o una actividad, sino a todas las funciones, la forma de las agrupaciones y las interrelaciones que se establecen, en una palabra la dirección y gestión de la Organización.

"Se trata entonces, de alcanzar formas que introduzcan cambios radicales tanto en la *Estructura de Producción o servicios*, como en la *Estructura de Control y Coordinación*, como en la *Estructura Organizativa*, con cambio de roles tradicionales de responsabilidad y autoridad de "dirigentes" y "dirigidos"; que es como decir, en la estructura social de la organización, con la más amplia

participación cooperativa, decisoria de las personas y el desarrollo personal” (Alhama, 2006).

Quizás donde se hacen más visibles hoy las deficiencias, las insuficiencias y los híbridos, es en el caso de las denominadas Organizaciones de Conocimientos, que muchas veces se identifican sólo con los avances tecnológicos de la informática y las telecomunicaciones, y que al aplicar el enfoque en procesos, se basan, por desgracia, más veces de las que se puede pensar, en formas tradicionales de organización y dirección de los procesos y las personas, pero sobre una masa de tecnología dura; incluso, con resultados, a veces económicos y productivos superiores, lo que además sirve de argumento para no cambiar todo lo que tiene que ser cambiado, y sin visualizar que los resultados pudieran ser muy superiores. Y sin visualizar, que esos resultados productivos y económicos traen aparejados resultados sociales y psicológicos contraproducentes, altamente estresantes para las personas, que a la larga son inoperantes y disfuncionales para la Organización.

Retomando lo anterior, no se comprende que si la Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad; si el **proceso** se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados..."; si el **enfoque basado en procesos** relaciona los recursos, la tecnología y las personas más eficientemente, con mayor racionalidad, todo ello no contribuya a mayor eficacia y efectividad de una organización.

¿Y porqué sucede esto?

Sencillamente porque la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos que se conoce como "enfoque basado en procesos", se queda en eso, en la elaboración y presentación de la documentación y los procedimientos, y cuando pasa de esto, no llega a provocar ni se llegan a potenciar los cambios necesarios desde la estructura de la organización, entendida esta como red de relaciones y agrupaciones, con los cambios reales en la dirección y sus funciones.

Para que una organización actual funcione en dinámica, de forma integrada, de manera eficaz y eficiente, y que responda la organización, o cualquiera de sus partes como un todo, lo que implica que cada parte estructural contenga la esencia de la organización global, se recomienda identificar y gestionar las numerosas actividades, que están fragmentadas, de forma interrelacionada. Por supuesto, esto implica mayor y más amplia preparación y competencias genéricas y técnicas.

Aunque no es el objeto de este artículo debemos recordar que: “Los mercados de trabajo de la región latinoamericana son objeto de procesos de profunda reestructuración y se registran tendencias a una mayor heterogeneidad y polarización. Los estudios a nivel agregado han identificado algunas dinámicas, que le dan las pautas a estas tendencias; pero muchos aspectos de tales “procesos”, todavía no están bien entendidos en su carácter y alcance”.

“En el centro de estos procesos se encuentran modificaciones en las características de la demanda laboral, provocadas por cambios tecnológicos y organizativos”, que causan, tanto aumentos en la capacitación (“upskilling”) de la fuerza de trabajo –aunque “sólo” en “una proporción limitada de las ocupaciones”–, como su reducción (“deskilling”); con el efecto de que “la desigualdad en el mundo laboral tiende a profundizarse” (Raithelhuber, A. y Weller, J.,2005).

Con esto lo que recordamos son las condiciones en que la economía latinoamericana está enfrentando la generación de puestos de trabajo en cantidad y calidad, con tasas de desempleo históricamente altas, así como una creciente informatización y precarización sostenida de las condiciones laborales.

Y así tienen que dar respuesta a los cambios técnicos y organizativos, que plantean cada día mayor exigencia en cuanto a :

- Mayor interdependencia entre las actividades y funciones, lo que requiere de personal con mayor nivel de aptitudes y actitudes.
- Políticas y acciones de recursos humanos que privilegian las contribuciones de los trabajadores, de todos los trabajadores, lo cual implica a su vez, tareas multipropósito, de contenidos flexibles e intercambiables, que necesariamente deben sustentarse en una formación por competencias, y retribución por competencias.
- Políticas de recursos humanos que consolidan las relaciones laborales, sustentadas en la ampliación de la base social de dirección de la organización.
- La mejora de productividad, el aumento de la eficiencia, pasa primero a ser una actividad técnica que es necesario trabajarlo desde lo social, y con los trabajadores que mejor conocen los procesos.

Esto se complica día a día, en la medida en que las actividades tienen mayores exigencias de funcionamiento, a lo que el enfoque funcional tradicional, que se lleva a cabo de manera fragmentaria e inconexa, no le da respuesta. También implica un radical cambio en la gestión y dirección de las actividades, no sólo a nivel de procesos específicos, sino a nivel de toda la organización global, que a su vez debe redirigir e integrar por procesos.

Si el proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, el concepto más importante es INTEGRACION, pero no la integración tradicional a nivel de cada puesto de trabajo, sino interrelación e interacción entre los diversos puestos de trabajo y actividades. No llega aún al nivel de la integración de sistemas de trabajo, pero evidentemente implica una integración más detallada que la tradicional a nivel de puesto individual.

Si la aplicación de procesos dentro de la organización le otorga la ventaja del control continuo sobre los vínculos entre las actividades funcionales, que se organizan por procesos, por lo que las intervinculaciones e interacciones entre las mismas cobran máxima importancia, evidentemente los controles no se pueden seguir llevando de la misma manera tradicional.

Y esto tiene nuevas implicaciones para la dirección de los procesos y de toda la organización, la dirección “desde” la “Alta Dirección” realmente se va quedando corta, y los controles, que tanto preocupan a todos, deben empezar por el autocontrol, para lo cual se requiere una comprensión y preparación superior de los trabajadores, que permita que la mejora continua realmente lleve a la innovación.

La gestión de cambios, que va cobrando importancia mayor cada día, se basa cada vez más en Aprendizaje, Participación, Capacidad de Compromiso y Experiencia práctica, que lleva a sinergias colectivas. Y todos y cada uno de estos conceptos, son y se basan en conceptos de la dimensión social.

Principios

Entre los principios que rigen la aplicación de la gestión por procesos se destacan los siguientes:

- Satisfacción de las partes interesadas, lo que requiere de información relativa a la percepción de las partes y la evaluación de la información disponible. El tema de las necesidades de las partes, en el amplio sentido del término, del tener y del ser, para el impulso inicial y para la consolidación, es fundamental.
- Aplicación del enfoque a todos los niveles, incluida la dirección, desde (hasta) la base.
- Compromiso firme del Consejo de Dirección.
- Comunicación vertical y horizontal, eficaz y sin trabas.
- Constancia en el cumplimiento de los objetivos y una visión compartida de la organización por todos los trabajadores.

- Todos los trabajadores participan en la determinación de los objetivos y consolidación de las metas, lo que permite el alineamiento de la estrategia con la parte operacional. Es un principio que se dice, pero pocas veces se lleva a cabo más allá de lo formal.

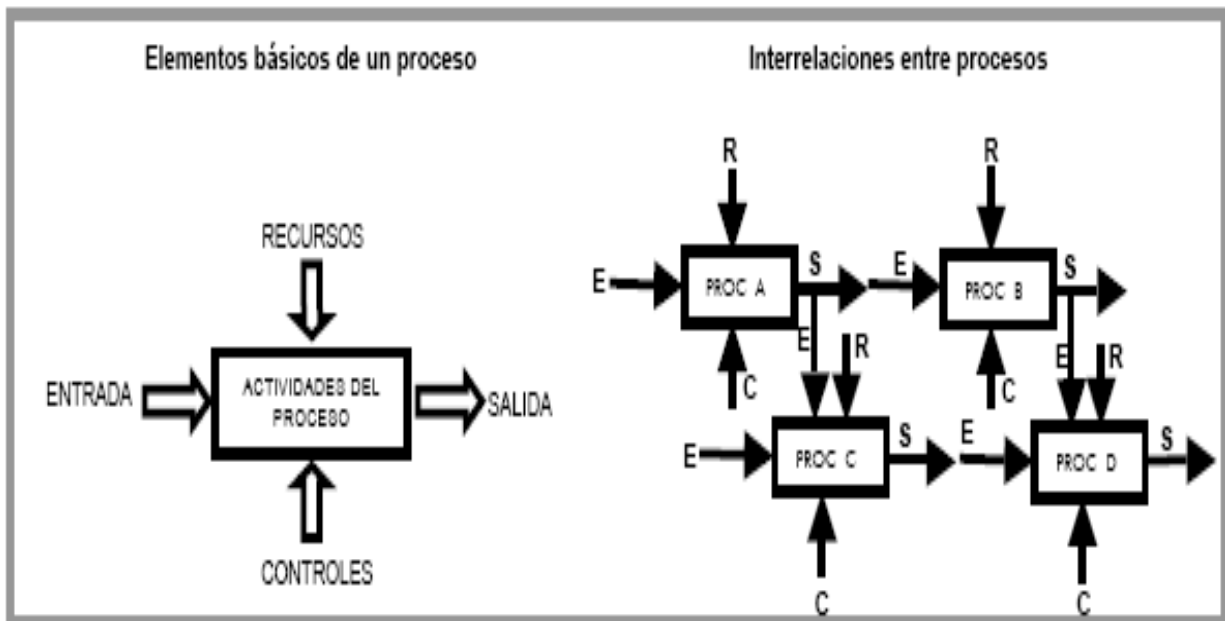
El enfoque basado en procesos implica que la entidad tiene que obtener resultados positivos en su eficiencia y eficacia. Para asegurar los resultados es vital generar y establecer procesos con mecanismos de control y retroalimentación, que permitan corregir previamente las posibles desviaciones.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre si conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica en que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el proceso conduce a ellos.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de gestión más efectiva para todo tipo de entidades.

Para ello, la dirección debe dotar a la entidad de una estructura flexible, de máximo grado de coordinación, que permita cumplir con la misión y la visión establecida.

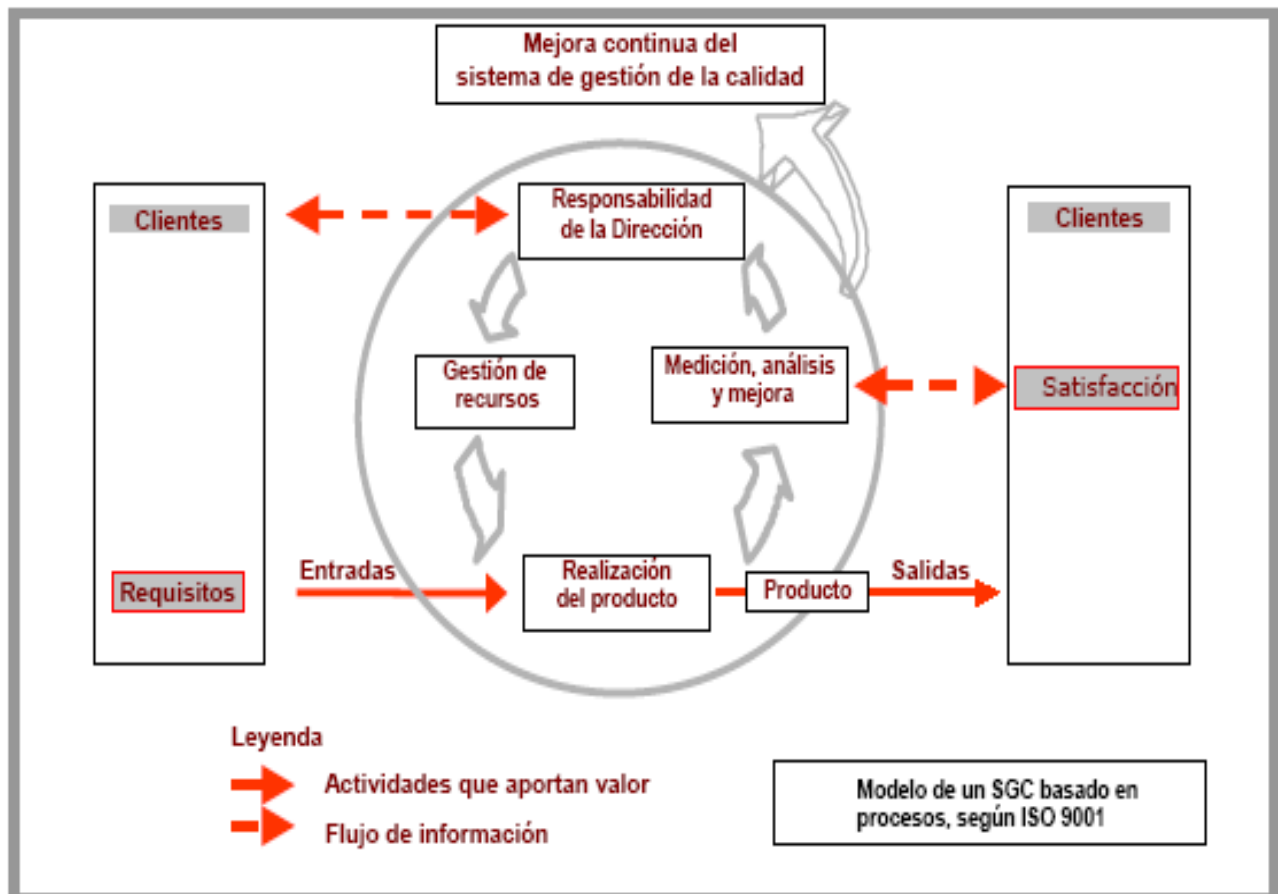
Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico siguiente:



La siguiente figura ilustra el modelo ISO 9001 de un sistema de gestión de calidad basado en procesos y refleja la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001, que a su vez se pueden considerar como pilares del enfoque por procesos, a saber:

- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto o prestación del servicio
- Medición, análisis y mejora.
-

Permite demostrar, por medio de ciclos, la integración vertical y horizontal de los procesos, pero si esto se entiende y enfrenta sólo como una tarea técnica, de procedimientos a seguir, sin cambios en la política y funcionamiento de los RR.HH. no se alcanza la consolidación, y muchas veces, ni siquiera la etapa inicial.



Los procesos en la entidad

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la entidad debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza al detalle.

A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama **Mapa de Procesos**. Sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio obtenido como resultado del proceso. En su elaboración debe intervenir toda la entidad, a través de un equipo multidisciplinario con la presencia de especialistas y trabajadores conocedores de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que se manifiesta en el mapa, es que las actividades no pueden ser ordenadas solo por jerarquía, ni limitarse a los departamentos o áreas funcionales.

Hay procesos que cruzan transversalmente el organigrama de la entidad con los resultados esperados, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales tradicionales.

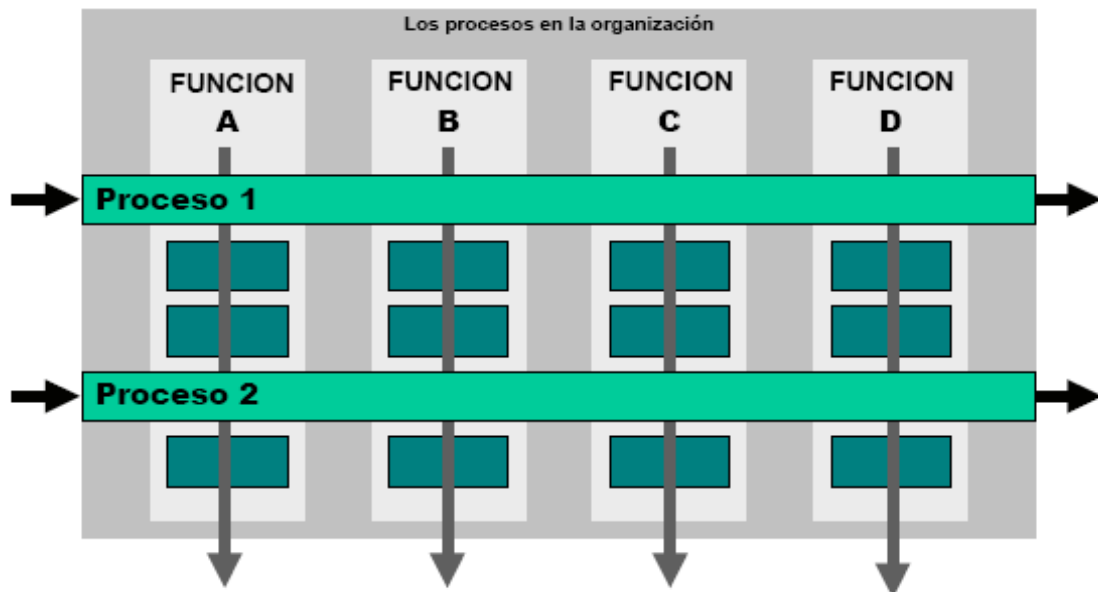
Las actividades de la entidad son generalmente horizontales y afectan a varias áreas o funciones como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). *Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones, sino que existe una coordinación estrecha.* Pero esta coordinación sólo es posible alcanzarla, en la medida en que la relación vertical de dirección, permite un desarrollo de la relación horizontal.

Si la gestión de procesos consiste en dotar a la entidad de una estructura de carácter horizontal dinámica, siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente fina, es irrevocable esta comprensión y colaboración de las relaciones vertical-horizontal, lo que implica, desde luego, una relación de poder y autoridad diferentes a las tradicionales.

Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto, y sólo aceptando estos principios, es que la figura del Responsable del Proceso se convierte en fundamental. Es la persona que, además de ocupar una determinada responsabilidad en la entidad, y que **puede o no ser el directivo funcional** del área o una de las áreas integradas en el proceso, es responsable de *analizar el proceso, mejorarlo, evaluarlo* y especialmente conseguir sus objetivos.

El responsable asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, *debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.*



Los procesos de una organización se vienen agrupando en tres tipos desde hace más e dos décadas, lo cual de hecho establece no sólo prioridades, sino una concepción de la organización, que está siendo superada, si realmente se quiere alcanzar la integración plena, el “todo” de la organización, la visión sistémica, un escalón superior a los procesos, pero que los implica.

Entonces habría que hacerse la pregunta si sigue siendo válida la agrupación que a continuación se expone, sobre todo, si se quiere dar una nueva y superior dimensión a RRHH. o el llamado Capital Humano.

Procesos clave.

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

Procesos estratégicos.

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes.

Procesos de apoyo.

Son los procesos responsables de proveer a la entidad de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...). En este sentido es necesario recalcar cómo en los últimos años RRHH se está considerando como parte de los procesos estratégicos.



Los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un Equipo de Trabajo, con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades fundamentales de la entidad. Este paso va más allá de reunir un grupo de trabajadores y declararlo equipo.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el Mapa de Procesos.
3. Determinar los factores clave para la entidad.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el control y el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el

cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...),
- normalizar la forma de realizar las actividades,
- mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
- reducir el tiempo de ciclo,
- análisis del valor, y alianzas (con proveedores,...).

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todos los trabajadores de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante. Este enfoque requiere de autonomía suficiente y necesaria.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, financieros, personas,), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se aumenta el nivel de coordinación entre actividades
- Fomenta el trabajo en equipo
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la entidad.

La mejora de procesos es superior a la mejora fragmentada de las actividades según funciones, porque:

- La visión de conjunto de las actividades de la entidad y el análisis sistemático de las actividades impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la entidad y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la entidad. Dado que la calidad la define el cliente, interno-externo, y la concentración en éste

- es máxima, esta mejora ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación. No se produce espontáneamente, pero el hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, más colaborativa, puesto que debes pensar en el conjunto, en el equipo, antes que en cada elemento, lo que brinda una nueva dimensión social de los que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre los trabajadores.

Trabajo en Equipo

Se debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura basada en el **aprendizaje, la responsabilidad, confianza y el compromiso de los trabajadores**. Se deben crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

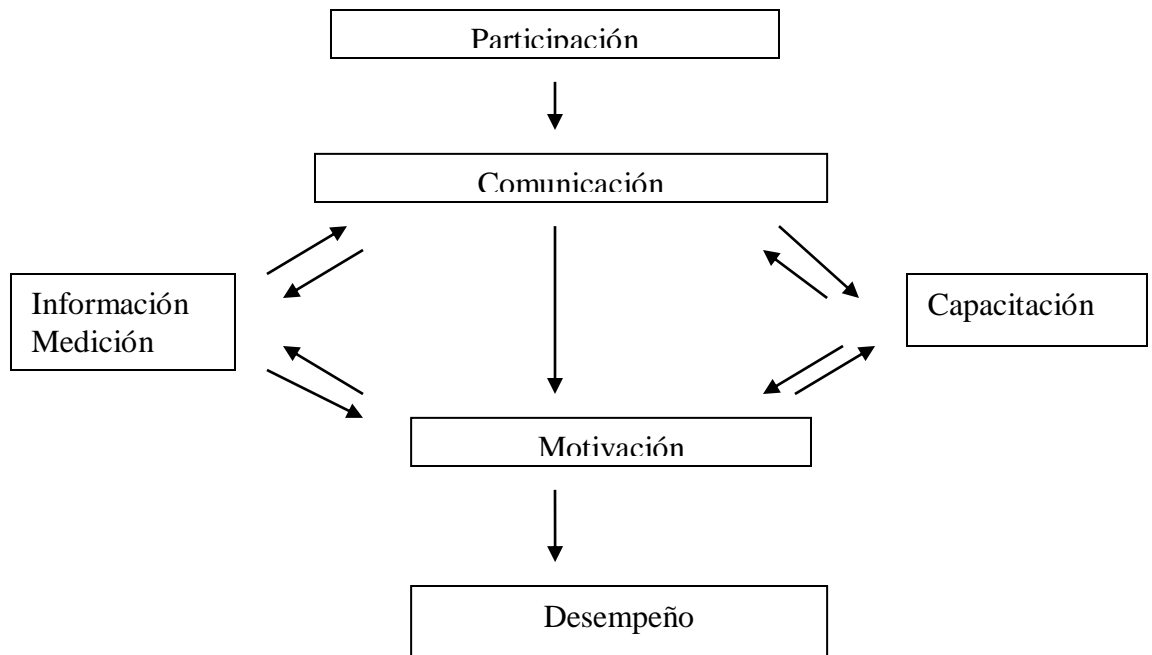
Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de los procesos, y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su entidad, debe hacerlo con la participación de todo el personal.

Es necesario que cada trabajador conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la entidad.

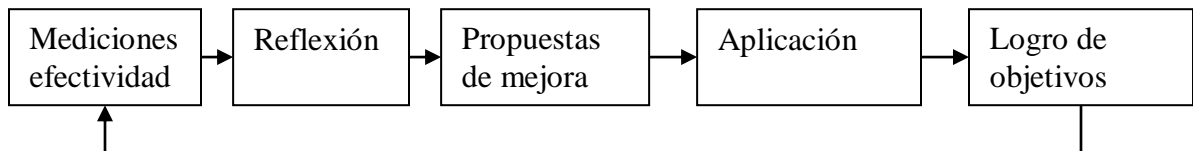
Los trabajadores forman parte de hecho de la dirección de los procesos, por lo tanto forman parte de la elaboración de estrategias.

La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus trabajadores. Reconocer significa mantener una comunicación permanente, sobre la base de la información suficiente y necesaria, y hacerles saber que la entidad aprecia y valora su labor y su esfuerzo.

El trabajo en equipo es fundamental para desarrollar los procesos y la mejora continua. Para ello se puede basar en el siguiente esquema de propuesta del Sistema de Medición y Avance de la Productividad (Simapro) de Mertens, L. (2006), que viene desarrollando desde hace años en la región:



Proceso principal



Están presentes todos los elementos para apoyar el cambio desde el individuo y el colectivo, y establecer una integración a nivel de procesos, pero con claro entendimiento de lo que significa; en primer lugar, un sentido de responsabilidad mayor.

Para finalizar, es necesario puntualizar y preguntarnos:

¿Cuándo se va a entender que son las interacciones del ambiente laboral y la realidad percibida, junto al contenido de trabajo y las condiciones organizacionales, con las necesidades y expectativas y aspiraciones acerca de la realidad, con las motivaciones y valores, con las condiciones personales y de vida y la satisfacción laboral, lo que puede conducir a la implementación de las

nuevas, superiores y más complejas formas de trabajar y organizar, y dirigir, y controlar, como son los procesos y los sistemas?

¿Cuándo se va a entender que las técnicas y tecnologías, así como los niveles superiores de integración, o los aumentos sostenidos de productividad y de eficiencia, para que tengan éxito duradero deben ir precedidos y acompañados, en todo momento, del tratamiento socio-humano en términos organizacionales, o de la superación del alienamiento de las relaciones socioeconómicas, en términos políticos y económicos?

No resulta evidente, por las verificaciones realizadas, sobre todo para las personas no calificadas, pero incluso para las calificadas, pero sin preparación necesaria y suficiente, que la evolución o salto hacia otros niveles de integración que no sea el puesto de trabajo tradicional, como son los procesos y los sistemas de gestión, la organización global, cambia no sólo los objetivos, sino las responsabilidades y los contenidos, porque el contexto cambia.

Ya no se trata de pequeñas partes, sino de partes mayores o del todo que representa la Organización Global. El nivel ya no es individual, sino grupal. Y las manifestaciones y las consecuencias y las interrelaciones, son ante todo, de tipo *relacional y estructural*. En consecuencia cobra extrema importancia lo *social* y lo *personal*, antes que lo técnico; y los procesos, no son meros cambios tecnológicos y técnicos.

proyinv@ceniai.inf.cu

9/07

Bibliografía

Alhama, B.R. Alonso, A.F. y Martínez, N.T. (2005): La Dimensión social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

Alhama, B.R. Alonso, A.F. y Martínez, N.T. (2004): Nuevas Formas Organizativas, IEIT, La Habana.

Katzenbach, R.J. y Smith, K.D. (1993): La disciplina de los equipos. Harvard Business Review.

Olamendi, G.: Confianza, www.estoesmarketing.com

Romero, A. (2006): Porqué necesita imprescindiblemente conocer la técnica de análisis de procesos. www.tablero.decorando.com

Mertens, L. (2006): "Simapro: una herramienta para la gestión del conocimiento y la competitividad empresarial", Ponencia en Conferencia Nacional de Productividad, Infotep-OIT-Cinterfor, Sto. Domingo.

