

Dirección por procesos. Implicaciones para el desarrollo de las organizaciones

Direction by process. Implications for the development of organizations

Aldo Uzziel Medina Serpa.

Profesor adjunto de pediatría en Hospital General de Zona No. 1 (IMSS), San Luis Potosí.

Recibido: Enero/2019

Aceptado: Abril/2019

Resumen

La dirección por procesos, asociada a la Gestión de Calidad Total permite sustituir el paradigma tradicional vertical, enfocado en departamentos, por un enfoque horizontal, eliminando redundancias y espacios muertos. A través de la creación de procesos, e identificando los insumos, los clientes y los productos esperados, se permite que se dé una atención interdepartamental que favorezca el desempeño, permitiendo prevenir conflictos y asignar soluciones. Acerca de esto versa el presente artículo.

Palabras clave: Dirección, procesos, administración, gestión, calidad total, organización.

Abstract

Management by processes, associated with Total Quality Management, allows the replacement of the traditional vertical paradigm, focused on departments, with a horizontal approach, eliminating redundancies and dead spaces. Through the creation of processes, and identifying the inputs, customers and expected products, it is possible to provide interdepartmental attention that favors performance, preventing conflicts and assigning solutions. About this the present article is about.

Keywords: Direction, processes, administration, management, quality, total, organization.

Introducción

La Dirección por procesos representa una forma eficiente y eficaz de satisfacer las necesidades de los usuarios internos o externos de una empresa u organización. Constituye un modelo administrativo fuertemente asociado a la Gestión de Calidad Total (ASQ, 2012).

Si bien esta última tiene sus inicios desde 1920 con la separación de las fases de planeación y la puesta en marcha con los experimentos Hawthorne, alcanzó su máxima expresión en el Japón de la posguerra, gracias a la influencia de Edward Deming, donde se desarrolló el término (Deming, 2000) y se focalizó como un sistema orientado hacia procesos con la idea de que la calidad debe dirigirse a cumplir los requisitos del cliente (Nishibori, 1981).

Para centrar las actividades de la organización en aquellas que son críticas para la creación de valor, se hace necesaria la Dirección por procesos, la cual incrementa la orientación hacia el cliente y actúa

priorizando, manteniendo y mejorando los procesos, siempre a través de una reevaluación continua e integrada.

Desarrollo

La Dirección por procesos permite a la organización basar su rumbo en la gestión de sus procedimientos. De esta manera rompe el paradigma tradicional basado en un enfoque departamental.

En el enfoque tradicional, la estructura de la organización se basa en las técnicas de Taylor (Cabrera, 2011):

- a. “Principio de planeación. Cambiar la improvisación por la ciencia.
- b. Principio de preparación. Seleccionar, preparar y entrenar al trabajador.
- c. Principio de control. Certificar que el trabajo se ejecuta según las normas y planes previstos.
- d. Principio de ejecución. Distribuir funciones y responsabilidades”.

Por otro lado, en el enfoque por procesos la estructura es más horizontal pues se implementa la cadena cliente-proveedor dentro de la organización, proporcionando atención a los clientes internos. De esta manera se asegura un equilibrio entre la eficacia, por buscar el logro de los objetivos, y la eficiencia, por eliminar o reducir redundancias y espacios/tiempos muertos.

Características de la Dirección por procesos

De acuerdo con Ferrer (2006), la Dirección por procesos tiene cuatro características fundamentales:

A. Priorización de los procesos

Consiste en establecer aquellos procesos que son críticos para la creación de valor y el éxito de la organización.

Para esto se decidirá, con base en la clasificación de procesos, qué se revisará más adelante. Siempre tomando en cuenta las condiciones actuales del ambiente que existe y rodea la organización, así como las posibles condiciones futuras.

B. Responsabilidad única

Debido a que la Dirección por procesos se dirige de manera horizontal, y a que intenta disminuir el impacto de la departamentalización, y a fin de evitar que los procedimientos se vean limitados por una estructura funcional vertical, característica de la Dirección tradicional, debe ser posible que en ella se gestionen interconexiones entre las diferentes funciones.

Para todo ello se asigna a un “dueño del proceso” quien es el claro y único responsable del mismo. Dicho dueño debe ser designado por la dirección y es responsable de la eficiencia y eficacia del proceso a lo largo de su funcionamiento.

C. Control de los procesos

Los procesos deben ser mantenidos bajo control, especificándose de manera clara todos sus pormenores. Para ello deben ser entendidos, documentados y medidos.

Son “entendidos” cuando todo el personal involucrado conoce el proceso, su propósito y descripción, sus proveedores, entradas, propietario, rendimiento, salidas y clientes.

Se entienden por “documentados” los procesos que cuentan con hoja de presentación con nombre del propietario, miembros del equipo de gestión del proceso y departamentos involucrados, diagramas de flujo de proceso, interrelaciones con otros procesos y medidas de rendimiento e indicadores de las diferentes partes que tiene el proceso.

Los “medidos” implican dar a conocer el nivel de rendimiento con respecto a las expectativas de los clientes, sean internos o externos. Estas mediciones permiten la retroalimentación y la toma de decisiones para modificar el comportamiento del proceso.

D. Mejora permanente del proceso

De acuerdo al desempeño observado y medido del proceso puede evaluarse su funcionamiento y, por tanto, decidirse los cambios al mismo. Esta mejoría de los procesos puede ser:

1. Gradual

Por la Metodología PDCA o Ciclo de Deming. En la misma se gestionan los procesos a través de un ciclo de cuatro pasos: (P)lanificar, (D)esarrollar, (C)omprobar y (A)justar (Watson, 2012):

- **Planificar.** Hacerse una idea clara de hacia dónde se quiere ir: ¿cuál es nuestro producto o servicio?, ¿qué objetivo tiene la organización?, ¿cómo vamos a obtenerlo? Requiere conocer todos los detalles del producto, generar el plan de acción, medidas de control y de desempeño.
- **Desarrollar.** Llevar a cabo los planes realizados. Reclutar personal, capacitarlo, realizar los procesos, registrar los resultados y encontrar las desviaciones del plan, estableciendo acciones correctivas y preventivas.
- **Comprobar.** Comparar los resultados obtenidos con la meta establecida. Realizar auditorías internas y verificar que las correcciones indicadas hayan sido ejecutadas. Esto debe realizarse con una periodicidad establecida de antemano.
- **Ajustar.** Evaluar el desempeño global del proceso. De acuerdo con los resultados de esta evaluación, decidir si el proceso se hace permanente, se estandariza y forma parte del manual de procedimientos de la organización, o si debe ser revisado, corregido o desechado.

En general, se requiere de un equipo dedicado para el desarrollo de esta metodología, que al mismo tiempo cuente con todo el apoyo de la Dirección y el personal (Castelmonte, 2013).

2. Radical

A través del reemplazo total del proceso, utilizando la mejoría radical o reingeniería, se realiza una reconcepción y un rediseño de todo el proceso: ¿por qué se hace lo que se hace?, ¿por qué se hace como se hace?

Para ello se utilizan distintas herramientas de la planificación estratégica, como: la lluvia de ideas, el diagrama de afinidades, el diagrama de interrelaciones, el análisis de Pareto o los histogramas (Subsecretaría de la Gestión Pública, 2006).

E. Benchmarking sistemático

De acuerdo con Ferrer (2006), benchmarking se define como “el proceso continuo y sistemático de identificación, análisis y comparación de las mejores prácticas, a fin [de] que la organización aprenda y mejore”.

Es decir, encontrar la “mejor práctica”, donde se obtengan los mejores costes y servicios, con la mayor calidad y flexibilidad. El Benchmarking puede ser interno, contra competidores (competitivo), entre funciones semejantes (funcional) o entre procesos de sectores distintos (genérico).

Procesos

Una parte fundamental de la Dirección por procesos son los procesos mismos. Un proceso es “el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados” (Sescam, 2002).

Según el Sescam (2002): “Otra posible definición es la gestión de todas las actividades de la empresa que generan valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En primer lugar, deben identificarse los procesos, por tanto, debe determinarse el responsable, los insumos y el cliente de cada proceso. Primero, la Dirección debe diseñar el mapa de procesos donde, partiendo de la misión y la visión, establezca la clasificación de los mismos.

De acuerdo con Ferrer, los procesos se clasifican en:

- **Estratégicos.** Aquellos que se relacionan directamente con la misión y la visión. Son desarrollados por la dirección de la organización y proveen una directriz hacia todos los demás procesos.
- **Fundamentales, Operativos, Clave o “de Negocio”.** Son los procesos que crean el valor para el cliente, relacionándose con los objetivos de la organización, desarrollando sus capacidades. Suelen atravesar muchas funciones.
- **De Apoyo o Soporte.** Estos procesos dan apoyo a los procesos fundamentales. Normalmente están contenidos dentro de una función y sus clientes son internos (Ferrer, 2006).

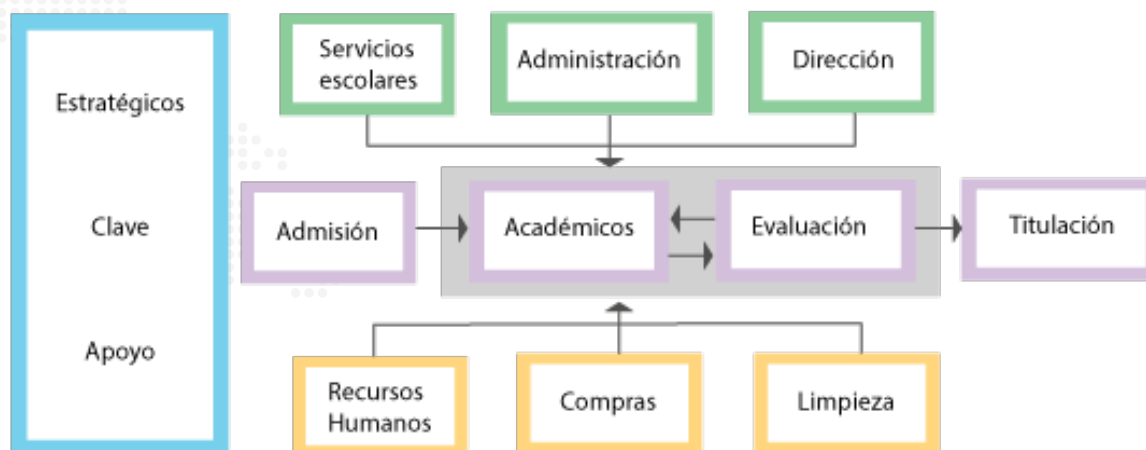


Figura 1. Mapa de procesos.

En segundo lugar se definen los procesos. Para ello, una herramienta útil es el diagrama de flujo de procesos que representa gráficamente cada etapa de los mismos, integrando funciones externas relacionadas.

Su objetivo es apoyar la gestión de cada proceso, facilitar las acciones de supervisión y mejora, permitir evaluar costes, tiempos y plazos para cada actividad, clarificar lo que debe realizarse y quién debe hacerlo, mostrar duplicidades y tiempos muertos, y facilitar el establecimiento de procedimientos escritos asociados al proceso.



Figura 2. Diagrama de flujo de los procesos.

Relación con la Calidad Total

Existe una amplia relación entre la Dirección por Procesos y la Gestión de Calidad Total pues la primera tiene significados distintos para diferentes personas, por lo que existe un riesgo de confusión al decidir entre ambas metodologías (Long y Vickens, 1995).

Combinados, ambos elementos dan poderosos resultados para la organización. Puede decirse que la Administración de Procesos dirigida por el cliente es una parte integral de la Gestión de Calidad Total (GCT). En cierto sentido, es el punto crucial de la misma. Se puede obtener mucho de la GCT, pero el potencial completo de resultados sólo puede ser posible mejorando los procesos.

Beneficios de la Dirección por procesos

Los procesos permiten organizar de una manera más eficiente el funcionamiento de una organización, contribuyen a crear compromisos, generar recursos, proyectar situaciones y solucionar conflictos. Sus beneficios son:

- Permitir medir la actuación de la organización, reduciendo costos y tiempos.
- Revelar los procesos críticos para el éxito y los redundantes e improductivos.
- Definir el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.
- Identificar las necesidades de clientes internos y externos.
- Anular las divisiones entre departamentos.
- Analizar las limitaciones del funcionamiento vertical.
- Asignar responsabilidades a cada proceso.
- Mantener los procesos bajo control.
- Dirigir a los resultados y no a las tareas (Moreira, 2006).

Conclusiones

La Dirección por procesos facilita a las organizaciones la planeación de sus estrategias, permitiendo que se enfoquen en sus clientes y los resultados que esperan, y no sólo en las funciones de los distintos departamentos.

A través de la Dirección por procesos se reducen costos, encontrando actividades redundantes e ineficientes y facilitando la distribución de responsabilidades. Se mejoran las relaciones personales en la organización, redundando en mayor productividad e incrementando la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Bibliografía y referencias

- ASQ. (2012). *Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook*. ASQ Quality Press.
- Cabrera, E. (2011). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Recuperado de www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/fundamentosdeadministracion/default.asp
- Castelmonte, A. (2013). *Metodología del PDCA en la gestión de procesos*. Recuperado de <http://centrocastelmonte.com/pdca-en-la-gestion-de-procesos.html>
- Deming, E. (2000). *Out of the Crisis*. EUA: MIT Press.

- Ferrer, A. (2006). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión asociado a la calidad total en un grupo de empresas de negocio marítimo de Barcelona*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad Politécnica de Cataluña.
- Long, C. y Vickens, M. (1995). Is It Process Management And, With, or Instead TQM? *Journal of Quality & Participation*, 18(1).
- Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *Acimed*, 14(5).
- Nishibori, E. (1981). *A Guide to Quality Control*. Japan Standard Association.
- Sescam–Servicios de Calidad de la Atención Sanitaria. (2002). Toledo. 21 de octubre de 2012.
- Subsecretaría de la Gestión Pública. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública*. Argentina: Subsecretaría de la Gestión Pública.
- Watson, G. (2012). A Comprehensive Approach to Quality Aims at Inclusive Growth. *Journal for Quality & Participation*, 35(1), 33-37.