



GESTIÓN POR PROCESOS (I). LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Francisco J. ROMERO CAMELO

Rubén RODRÍGUEZ PEÑA



Introducción



ESDE 1997 la Armada está llevando a cabo un importante proceso de transformación que afecta a todos los aspectos de la Organización: la estructura, las tecnologías, los procesos de trabajo, el entorno y las personas. Tras más de siete años, se ha logrado el desarrollo y la implantación de una nueva estructura. Es el momento de centrar nuestros esfuerzos en otros aspectos, en concreto el de los Procesos de Trabajo. Por ello se ha creado en el seno de la División de Planes del Estado Mayor de la Armada el Equipo de Implantación de Procesos que, desde mayo de este año, viene realizando el diseño, definición e implantación del enfoque organizativo conocido como Gestión por Procesos en la Armada.

TEMAS PROFESIONALES

Este equipo está formado por oficiales destinados en la División de Planes del Estado Mayor de la Armada y por representantes de los organismos de la estructura orgánica de la Fuerza y del Apoyo a la Fuerza. En el desarrollo de sus trabajos cuenta, además, con la colaboración de la consultora Soluzionaria.

Una vez que se han obtenido los primeros resultados tangibles de esta labor, surge la necesidad de darlos a conocer a todos los componentes de la Organización. A este fin responde la publicación de una serie de artículos que se inicia con éste.

Sabemos que las breves pinceladas que podemos incluir aquí no van a convertir a nadie en un experto en Gestión por Procesos de la noche a la mañana. Nos daremos por satisfechos si conseguimos transmitir con sencillez cuáles han sido los trabajos realizados, cuáles son sus objetivos y de qué manera van a afectar a la organización y a la forma de trabajar a la que estamos habituados.

En este primer artículo trataremos el concepto general de Gestión por Procesos.

Justificación de la Gestión por Procesos

Comencemos con dos definiciones básicas. En primer lugar, definimos proceso como «el conjunto de actividades repetitivas y relacionadas entre sí que convierten una entrada en un producto que satisfaga las expectativas del cliente». En segundo lugar, definimos la Gestión por Procesos como el «enfoque organizativo que considera la Organización como un conjunto de procesos y que centra los esfuerzos de mejora de su funcionamiento en ese conjunto de procesos y no en las actividades tomadas de forma individual».

Veremos inmediatamente que estas definiciones, complejas a primera vista, esconden una realidad muy sencilla. Pero para entenderlo debemos reflexionar previamente sobre la forma de trabajar de las organizaciones.

Todos somos conscientes de que las organizaciones pueden estructurarse de formas diversas. Por ejemplo, una empresa que se divida en departamentos puede hacerlo siguiendo diversos criterios: el cliente a que dirija sus servicios, el producto fabricado o las funciones concretas de las que se encargue cada departamento (Producción, Recursos Humanos, Ventas...). Este último criterio, el funcional, es el más común entre las organizaciones y es el vigente actualmente en la Armada.

El criterio de organización o enfoque funcional presenta multitud de ventajas, entre las que destaca especialmente la elevada eficacia y eficiencia conseguida en la realización de las actividades especializadas de cada función. Es decir, una organización funcional bien definida consigue que en cada departamento se mejore tanto en los resultados obtenidos en las tareas específicas (eficacia) como en los costes invertidos en tiempo, dinero y esfuerzo (eficien-

cia). Parecería que para mejorar las actuaciones de una organización bastaría con hacer una buena distribución funcional de las tareas e ir afinando cada vez más su ejecución, mejorando la capacidad de las personas y los medios empleados.

Sin embargo, al contrastar este modelo teórico con la realidad, comprobamos que, por muy bien definidas que estén las tareas y por muy competentes que sean los profesionales que las desempeñan, siempre, inevitablemente, aparecen problemas, tensiones e ineficiencias. No dentro del propio departamento, sino, sobre todo, en las relaciones interdepartamentales. ¿Por qué ocurre esto? Porque en ninguna organización es posible distribuir las funciones en bloques independientes e impermeables. Dicho con otras palabras, los departamentos se necesitan los unos a los otros para llevar a cabo sus funciones y es en los puntos frontera donde surgen los problemas.

Para resumir, puede decirse que el modelo de organización funcional presenta básicamente dos problemas:

- No facilita las relaciones interdepartamentales: la organización funcional corre el riesgo de sacrificar el óptimo global, el de la organización en su conjunto, a los óptimos locales de los departamentos. Los distintos órganos se centran en alcanzar sus objetivos, sin que existan mecanismos efectivos para subordinar los intereses individuales a los colectivos.
- La gestión está orientada al interior, a la propia organización: la organización funcional tiende a centrar sus esfuerzos en la propia actividad, en cómo hacer las cosas, y corre el riesgo de olvidar al cliente, que es su razón de ser y que le indica qué debe hacer.

¿Cómo pueden subsanarse esas deficiencias sin perder a la vez las ventajas de la especialización funcional? La respuesta no está en desmontar toda la estructura funcional, que sigue siendo válida, sino en cambiar el enfoque, ver las cosas de otra manera. Eso es precisamente lo que hace la Gestión por Procesos.

¿Qué es la Gestión por Procesos?

Antes de la explicación teórica expondremos un ejemplo que ayudará sin duda a entender el concepto. Imaginemos una fábrica de coches cuyo producto sea un único tipo de vehículos. En la fabricación de ese producto intervienen muchos departamentos, no de forma individual, sino conjunta (ingeniería y diseño, producción, *marketing* y ventas), de manera que cada uno aporta una parte del valor final. En una empresa organizada exclusivamente de forma funcional el énfasis se pone en la excelencia de las tareas individuales: el diseño de un modelo eficiente, la producción de calidad, un *marketing* efectivo.

TEMAS PROFESIONALES

El que cada departamento realice su trabajo de la mejor manera posible no asegura, sin embargo, que la empresa en su conjunto alcance resultados óptimos. Imaginemos, por ejemplo, que, sin tener en cuenta la información del departamento de *marketing*, el Departamento de Ingeniería diseña un modelo que no responde a lo que los clientes demandan. Por muy bien que esté diseñado este modelo, por férreos que sean los controles de calidad a la hora de fabricarlo, por mucho esfuerzo que pongan los comerciales, los resultados serán pobres, mucho peores que si los departamentos hubiesen trabajado de forma coordinada.

El ejemplo anterior ilustra claramente la necesidad que hizo que las empresas comenzasen a desarrollar la Gestión por Procesos: las ineficiencias de la gestión funcional hacían necesario un cambio de enfoque. Pero, ¿dónde debemos centrar nuestra actividad si no es en nuestras propias tareas? La respuesta, para todas las organizaciones, no sólo para la empresa privada, es evidente: el foco de la acción de una organización debe ser su cliente (1), la persona u organismo que recibe el producto o servicio de la empresa. Éste es un axioma de la Gestión por Procesos: el fin último de la organización es satisfacer, con sus productos y servicios, las necesidades del cliente.

¿Cómo llevar a la práctica este propósito? Centrando nuestra actividad en aquellas tareas que contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente, las que le aportan valor (2). Estas tareas comparten una característica fundamental: no se ordenan necesariamente según bloques funcionales definidos, sino que, en la inmensa mayoría de los casos, se estructuran en cadenas de tareas realizadas por distintos departamentos, que van añadiendo valor para el cliente. Esas

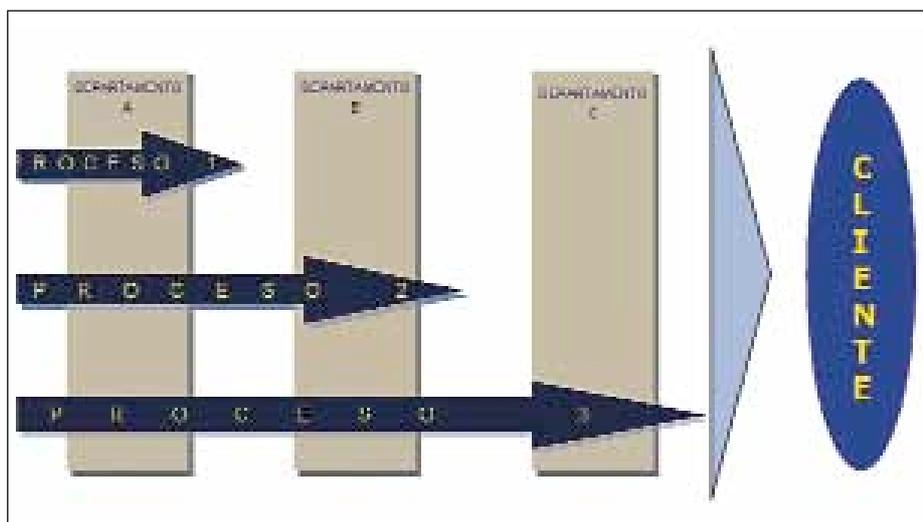


Figura I. Organización funcional y gestión por procesos.

cadena de tareas se conocen como procesos. La Gestión por Procesos busca identificar, definir y evaluar el resultado de esos procesos, estableciendo un sistema de mejora continua en la organización.

La Gestión por Procesos no implica, por supuesto, una desaparición o sustitución de la estructura funcional. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo. Son las unidades funcionales las depositarias de los conocimientos que garantizan la eficacia de las operaciones especializadas que, integradas, conforman los procesos.

Componentes de un proceso

El proceso es, como hemos visto, una serie continua de actividades (acciones u operaciones repetitivas) que transforman algo que se ha recibido de un proveedor (entrada) en una salida o un resultado para un cliente. Esta transformación recibe el nombre de Valor Añadido. A lo largo del proceso se recibe una entrada, se le añade valor y se la entrega al siguiente proceso. Por lo tanto, todo proceso tiene que tener definidos:

- Cliente/s: el que recibe el resultado del proceso. Como ya hemos dicho puede ser tanto ajeno a la organización (externo) como perteneciente a ella (interno).
- Proveedor/es: quien suministra las entradas necesarias para generar el producto o servicio que el cliente espera.

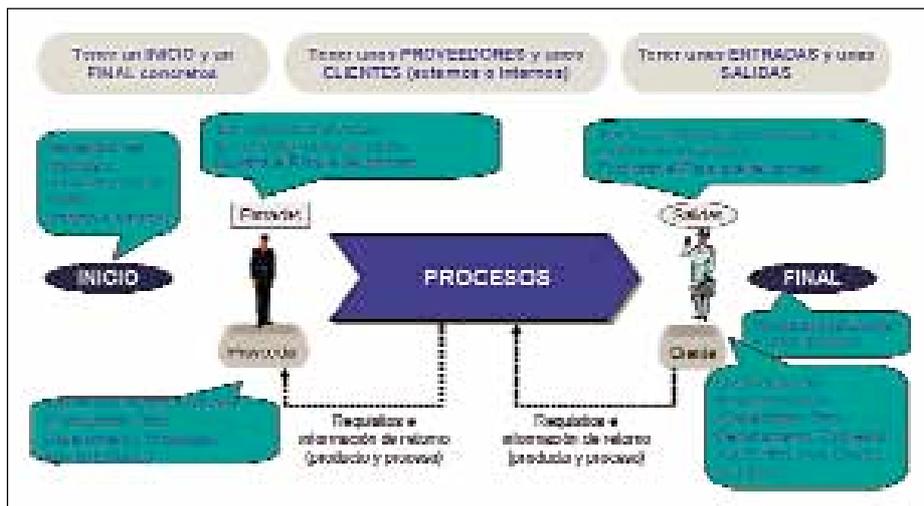


Figura II. Componentes de un proceso.

TEMAS PROFESIONALES

- Entradas: recursos que contribuyen a la obtención y entrega de un producto. Normalmente incluyen: mano de obra, recursos físicos, sistemas de información...
- Salidas: productos y resultados generados por el proceso.
- Inicio: necesidad que el proceso va a satisfacer.
- Fin: necesidad satisfecha y valor añadido que se aporta.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos puede suponer inicialmente una dificultad en su control y gestión, puesto que la responsabilidad de esos departamentos podría diluirse. Por eso se hace necesario establecer órganos de dirección y control del conjunto de cada proceso.

Aplicación a la Armada

A la vista de todo lo expuesto quizá haya quien piense que la Armada no es comparable a una empresa, que no es lo mismo la Administración Pública que una empresa privada y que, por tanto, la gestión por procesos no es aplicable en nuestro caso. A esta objeción responderemos de dos maneras. En primer lugar echando, simplemente, un vistazo a nuestro alrededor. Encontraremos multitud de ejemplos de administraciones públicas, fuerzas armadas e incluso marinas que han incorporado métodos empresariales de gestión y que están en camino de poner en práctica la gestión por procesos.

En segundo lugar, es fácil demostrar que la Armada comparte con las empresas las características fundamentales que hacen posible la Gestión por Procesos. Si una empresa busca conseguir su producto de manera eficiente y con la plena satisfacción del cliente, la Armada también puede (o debe) buscar conseguir un producto, los buques y unidades preparadas de manera eficiente (con la mejor gestión de recursos posible), para ser utilizados, con plena satisfacción del cliente (los mandos de las estructuras operativas que se constituyan).

Características de la Gestión por Procesos

Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. La Gestión por Procesos identifica, desarrolla y documenta los procesos de una organización. Con esta documentación cada miembro de la organización sabe qué es lo que tiene que hacer, cómo tiene que hacerlo, cuándo tiene que hacerlo, de quién recibe los recursos para llevar a cabo su labor y a quién debe entregar el producto.

La descripción y definición de objetivos a alcanzar es una actividad propia de cualquier gestión y por tanto es otra característica de la Gestión por Proce-

sos. Pero el enfoque que nos ocupa en este caso es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar todos los procesos hacia la Calidad, es decir, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Al estar, normalmente, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La Gestión por Procesos otorga responsabilidades al identificar a los órganos de dirección y control del proceso para evitar esa posible dilución de responsabilidades en los procesos transversales.

La Gestión por Procesos busca la mejora continua del rendimiento de la organización. Para ello identifica y suprime aquellas actividades que no aporten valor añadido al producto que se obtiene. De forma complementaria a la eliminación de actividades que no aporten valor añadido al proceso, la Gestión por Procesos identifica aquellas otras que incrementen la satisfacción del cliente para que sean incluidas en los procesos.

También la racionalización es herramienta de la Gestión por Procesos intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión. Además, de la mano de la tecnología, incorpora sistemas para reducir la burocracia a la estrictamente necesaria desde el punto de vista legal.

Por último, señalar que con frecuencia será necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en cada proceso, como medio para reducir actividades y acortar tiempos. La implantación de cambios de este tipo afecta intensamente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir posibles resistencias al cambio que pudieran darse en las personas implicadas.

Conclusión

Todo esto, de manera resumida, es Gestión por Procesos. Creemos firmemente que todos los componentes de la Armada se beneficiarán de esta nueva forma de trabajar. Con este artículo y sucesivos, el Equipo de Implantación de Procesos de la División de Planes del Estado Mayor de la Armada intentará impulsar, a través de la comunicación, el siempre difícil proceso de cambio.

(1) Como veremos más adelante, el cliente final no es el único cliente. Dentro de la organización existen clientes intermedios que pueden estar incluidos dentro de la propia estructura (clientes internos).

(2) Las actividades que aportan valor son las que contribuyen a proporcionar al cliente un producto o servicio más ajustado a sus necesidades. No son sólo las relacionadas directamente con la producción y puesta a disposición del producto o servicio, sino también aquellas que contribuyen a mejorar el funcionamiento interno de la organización. Una mejora en el rendimiento interno beneficia al cliente, aumentando la calidad del producto o servicio o disminuyendo su coste.