



Procesos de Negocios

En una charla reciente sobre el **Sistema Estratégico Kaizen, SEK¹** un participante hizo la siguiente pregunta: “¿Entonces debemos salir de aquí a trabajar en procesos?”. La respuesta soportada por lo que se ha planteado en diferentes filosofías, técnicas y hasta en las normas de ISO, se plantea la importancia de los procesos, no obstante las empresas siguen organizándose funcionalmente y lo que es peor individualmente, como si su área de trabajo, llámese departamento o su propio escritorio fuera una isla perdida, y alejada del resto de la organización para la cual se trabaja. Muchas de las empresas siguen organizadas bajo los lineamientos que dejó Adam Smith en su “Riqueza de las Naciones”, en 1776.

Tal vez para aquellas personas (gerentes y consultores) que recién se interesan por las últimas técnicas, consideran qué los conceptos sobre el enfoque en los procesos son nuevos, la experiencia de más de 20 años, dice todo lo contrario.

Una de las primeras filosofías o técnicas que empezó a cuestionar la tradicional organización funcional propuesta por Frederick Taylor en la industria y Alfred Sloan en la Administración, fue el Justo a Tiempo, que como filosofía de mejora continua no fue entendida. Proponía su enfoque, mejorar drásticamente el desperdicio en los procesos por medio de reducciones del tiempo de ciclo, defectos, inventarios, etc. La definición del Justo a Tiempo dice: “*La búsqueda de la excelencia, mediante la continua eliminación de todo lo que no le agrega valor al producto*”. *Todo lo que no le agrega valor al producto, es desperdicio*”. (Apics). Esta definición va más allá de cómo se promovió, una técnica para reducir inventarios. El concepto relacionado con los procesos fue la tecnología de grupos, en donde recomendaba que en lugar de tener equipos agrupados por áreas de especialidad, las empresas deberían organizarse en procesos completos. De suerte hoy día se ha retomado en su totalidad, en lo que llaman “Lean Manufacturing” o “Lean Enterprises”, que no es otra cosa que un relanzamiento de lo planteado por Edward Hay, Shigeo Shingo, Yoshiro Monden y Richard Schomberger.

La siguiente vez que se habla de procesos viene con la Calidad Total, en donde Ishikawa replantea el viejo concepto de “Control Total de la Calidad” por el concepto de procesos “Control de Calidad Total, a lo largo y ancho de la empresa”. “La siguiente etapa en el proceso es su cliente”, decía Ishikawa: “No se trata de inspeccionar totalmente los productos al final de la línea, lo que se necesita es el control de los procesos. Las técnicas como el “Control Estadístico de Proceso”, dieron otro fuerte impulso a la importancia de los procesos, el control de la variación, el concepto de causalidad, y el resto de las teorías sobre procesos que recomendaron William E. Deming, Joseph Jurán, y demostrado con el éxito japonés en la década del 70. Deming dejó una máxima que siempre se debería seguir: “Escuchar la voz de los procesos”, algo que se logra con el

¹ SEK, Sistema Estratégico Kaizen, es la metodología del Grupo Kaizen para la implementación del BSC



estadístico conocido como la “desviación estándar”, que hoy se retoma bajo el concepto de “Seis Sigma”.

Muchos recuerdan las enseñanzas que impartió en Centroamérica el Ing. José Leñero (q.D.g) bajo el concepto de teoría de sistemas y la importancia de que cada parte entendiera su relación con el todo.

Como respuesta a la Calidad Total japonesa, Hammer y Champy ofrecieron la famosa reingeniería, que no era otra cosa que hacer de los procesos el centro de toda acción de la Gerencia, lastimosamente, escritores y consultores destacaron su éxito no tanto por el rediseño de los procesos, como por la cantidad de personal que habían reducido de la planilla. A pesar de un nombre tan claro: RBP, “Rediseño de los procesos del Negocio”, se perdió de vista el objetivo primordial, deslumbrados por los efectos.

La definición de reingeniería dice “Es el repensamiento FUNDAMENTAL y el rediseño RADICAL de los procesos organizacionales para lograr mejoras DRAMATICAS en los aspectos críticos. HAMMER & CHAMPY, 1993.

En el siguiente libro de Hammer “Beyond Reengineering”, reconoce la poca importancia que se le dio a los procesos:

- ✓ *“Estaba equivocado : La palabra clave en la definición de reingeniería es “proceso” y no radical”.*
- ✓ *“Los gerentes descubrieron que no pudieron entender como administrar su proceso, sus problemas fueron los procesos y a fin de resolverlos, las empresas tienen que hacer de los procesos el centro de atención”*
- ✓ *“Para una organización centrada en procesos, todo debe ser repensado : la clase de trabajo que se hace, los empleos, las habilidades, la forma de medir el desempeño y las recompensas, las carreras que siguen, el papel de los gerentes, los principios de la estrategia a seguir. La organización centrada en procesos demanda la completa reinversión del sistema y disciplina administrativa”.*
- ✓ *“Orientándose en procesos y definiendo una organización en términos de como funciona, la perspectiva centrada en procesos permite a los estrategas responder no sola la pregunta ¿ Qué debemos hacer?, si no también ¿Podemos hacerlo ?*
- ✓ *Identificando el proceso en el cual una Empresa sobresale es la clave para determinar oportunidades para crecimiento y expansión. En otras palabras las Empresas son lo que ellas hacen - o pueden hacer -mejor •Michael Hammer, 1996*

Inclusive algunas de las técnicas que simultáneamente aparecieron como el “Benchmarking”, “Empowerment, tenían un fuerte enfoque en la gestión de procesos.

El concepto de Equipos o Células Auto-administrados se enfoca en darle autonomía a los procesos a fin de hacerlos más ágiles, más seguros, más confiables.



Más cerca de nuestros tiempos vemos cantidad de empresas que han tomado el camino de la certificación bajo la normativa ISO 9000, en la página www.grupokaizen.com se encuentran reportadas más de 400 empresas certificadas en Centroamérica, todas las cuales han tenido que aplicar un principio de la norma ISO 9004:2000, **Enfoque basado en procesos**: “*Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso*”. Lo anterior se refuerza con otro principio: **Enfoque de sistema para la gestión**: “*Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos*”.

Aún más, la norma ISO 9001:2000, establece en su apartado 0.2 “*promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Y continúa diciendo: “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.*

Lastimosamente lo que se encuentra en las empresas certificadas es el cumplimiento de lo que establece en la cláusula 4.1 de Requisitos generales: “*La organización debe a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización*”. Para ello presentan un mapa de procesos, que en muchos casos no es más que un mapa de la norma, y por ahí se plantean algunos indicadores para los procesos sin ninguna relación ni sentido, más que satisfacer a los auditores y obtener la certificación para colocarla a la entrada de la empresa.

Muchos de los conceptos de la calidad total y las enseñanzas del Dr. Deming fueron incorporados en la última versión de ISO 9001:2000, algunas de ellas están incorporados en lo que se conoce como EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad”.

El Dr Kaplan y otros autores desarrollan lo que se conoce como el ABC (Costeo basado en actividades que da origen posteriormente al ABM (Administración basado en actividades. Bajo estos conceptos se destaca la importancia de los procesos para conocer el costo real de los productos y servicios.

En la década del 90, aparece la última técnica de uso por la gerencia: el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, en donde se busca establecer una relación causa efecto entre las diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Reconoce que el valor de una organización se crea en los procesos, es un activo intangible de las empresas que en combinación con su recurso humano potencializará las competencias organizacionales.

Dicen Kaplan y Norton: “*Cada Empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y optimizar resultados financieros*”. Es en esta



perspectiva en donde se identifican los procesos críticos con los cuales se pretenden conseguir los ambiciosos objetivos financieros y se hace realidad la “propuesta de valor” que dará diferenciación ante los clientes.

Cuando Kaplan sentencia *“Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro, implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentran la mayor dificultad”*. Y la Implementación de la estrategia se lleva a cabo en los procesos, no hay otra forma.

Se puede comprobar como empresas grandes y pequeñas con excelentes estrategias aunque algunas se quedan en un “slogan” publicitario, fallan cuando el cliente se presenta a la empresa y ésta no está preparada para cumplir su promesa. Entonces se culpa a la estrategia, y se pasa a otra, sin que nadie entienda que la falla está en los procesos que no están alineados con la estrategia.

La respuesta a la pregunta que da inicio a este artículo, no la propone el BSC, como ha quedado demostrado, se ha insistido en el tema por más de 50 años, no obstante, aunque se cambian los nombres, los gurús, los consultores, sigue sin ser entendido que el problema está en los procesos.

En 1994 de Tomas Schmidheiny, accionista mayoritario de lo que hoy se conoce como Holcim, escribió: *“El éxito de una organización depende de relativamente pocos procesos sustantivos. Si entendemos y administramos bien esos procesos y utilizamos totalmente el potencial existente de mejora, obtendremos un desempeño sostenible en nuestra organización”*.

Bibliografía:

- Empowerment: Wellins, Richard, 1991, Jossey-Bass Publisher, USA
El Control de Gestión Estratégico: Lorino, Phillipe, 1993, Ediciones Alfaomega S.A. México
Repensando el futuro: Gibson, Rowand, 1997, Editorial Norma, Colombia
Reingeniería: Hammer, Michael, 1994, Editorial Norma, Colombia
Gerencia de la 4ta Generación: Joiner, Brian, 1995, McGraw-Hill, México
¿Cómo hacer reingeniería? Manganelli, Raymond, 1995, Editorial Norma, Colombia
Conocimiento es futuro: Valdés, Luigi, 1996, CCTC, FUNTE, CONCOM, México
Más allá de la Reingeniería: Hammer, Michael, 1997, Editorial Norma, Colombia
Cuadro de Mando Integral: Kaplan, Robert, 1997, Ediciones Gestión 2000, Barcelona
Benchmarking: Camp, Robert, 1992, Prentice Hall, USA
Cómo entender el Benchmarking : anner, Steve, 1998, Panorama Editorial S.A., México
Empowerment: Blanchard, Ken, 1997, Editorial Norma , Colombia
Cómo entender Reingeniería de Procesos : MacDonald, John, 1996, Panorama Editorial, México.



ISO 9000:2000, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary.

ISO 9001:2000, Quality management systems – Requirements.

ISO 9004:2000, Quality management systems — Guidelines for performance improvements.

ISO 19011:2002, Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing.

ISO/TR 10017, Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000.

Otras referencias:

Administración por Procesos: Seminario del Grupo Kaizen S.A.

Seminario con Robert Kaplan- Costa Rica Junio 2003

La Gerencia Integral : Jean-Paul Sallenave.

Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Nils-Gorän Olve y otros.

The Balanced Scorecard: R. Kaplan, D. Norton.

Hacia un sistema de gestión basado en la estrategia: BSC Lionel Sotomayor.

Administración en una Página -- Riaz Khadem

Como salir de la crisis William E. Deming.

El Control de Gestión Estratégico: Phillipe Lorino.

Understanding & Implementing ISO 9001:2000 Standard: H.J. Steudel Ass.,

“Strategic Maps”, R. Kaplan, D. Norton.

Guidelines for achieving Financial Benefits , ISO 10014:98

Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton.

Sitio Web: Tablero de Comando, Argentina.

Alineación Total, Riaz Khadem

El Cuadro de Mando de RRHH, Becker, Huselid

El poder de una Visión, Vídeo de Joe Baker

Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175