

“Tiene más valor una respuesta equivocada a la pregunta correcta, que una respuesta correcta a una pregunta equivocada”

Sócrates

Diagnóstico y Alineación de Procesos

Por: Carlos Francisco Restrepo P. Socio-Consultor Maximizar

La productividad y la calidad de los productos o servicios que se entregan como resultado de la gestión organizacional, dependen de diversos factores. Algunos de estos factores, especialmente los relacionados con el entorno, como las normativas legales, las regulaciones, o aspectos macroeconómicos, son factores difíciles de controlar. No así, la forma como se organizan las personas de la organización y los recursos disponibles para desarrollar las actividades que generan los productos, servicios o resultados. Es decir, los procesos de la organización son un factor que es posible controlar.

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio producto, ni ese resultado sino es asociado a un cliente o beneficiario que tiene una necesidad por satisfacer. Los procesos en la organización se identifican a partir de la misión y la visión de la organización, que definen sus objetivos, productos o servicios, y funciones.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el

cliente. Hoy en día, se habla de Gestión por Procesos, y se percibe a la organización como un sistema interrelacionado donde todos contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Esta gestión coexiste con la tradicional administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interdependiente generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción

Se habla de gestión por procesos si se cumplen las siguientes características o condiciones

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- Los procesos cruzan verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios.

- Los procesos han sido identificados, estructurados, documentados, clasificados y divulgados, y son comprendidos por cualquier persona de la organización.
- Los nombres de cada proceso están relacionados con los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

En la Gestión por Procesos es posible clasificar los procesos en tres tipologías:

- **Procesos estratégicos o de dirección:** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos.
- **Procesos misionales o de creación de valor:** Hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades del cliente/comunidad. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos misionales introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

Un buen diseño de los procesos, un adecuado entendimiento de los mismos por parte de quienes tienen a cargo su ejecución, y la existencia de mecanismos que propicien y clarifiquen la interacción y articulación entre áreas y procesos, son aspectos fundamentales para que la gestión por procesos sea una herramienta efectiva en el

cumplimiento de las finalidades de la organización. Es común encontrar en muchas organizaciones, que a pesar de que se habla de gestión por procesos, no se cuenta con estas tres condiciones, de allí que tenga sentido hablar de diagnóstico y alineación de procesos.

Siguiendo este orden de ideas, cuando se habla de diagnóstico y alineación de procesos, se habla de identificar y analizar los procesos de una organización, sus interacciones y los procedimientos que los conforman, para realizar las modificaciones pertinentes, de modo tal, que la mayoría de sus operaciones sean aquellas que agregan valor, minimizando aquellas que son necesarias pero que no agregan valor y eliminando aquellas inútiles, asegurando con ello la alineación de la arquitectura de los procesos con los objetivos y propósitos de la organización, y propiciando que en su conjunto, de forma clara, articulada y focalizada, aporten el mayor valor al cumplimiento de dichos propósitos y metas. Pero hay un componente adicional, igual de importante: las personas, que con su actuar ejecutan los procesos; hay que tener en cuenta sus ideas, validar su comprensión, considerar el entorno en el que se desenvuelven, evaluar su capacidad de interacción y revisar su alineamiento con los propósitos organizacionales.

Usualmente las organizaciones cuentan con los conocimientos necesarios para hacer esto, pero normalmente no tienen el tiempo para hacerlo, por las exigencias de su propia operación, ni conocen una metodología específica que los guíe en el

proceso. Una forma sencilla de abordar el diagnóstico de procesos es la denominada “Ruta de Proceso”.

La Ruta de Proceso es una metodología para la evaluación y el seguimiento detallado de los procesos organizacionales, que requiere de la investigación y evaluación de los pasos y actividades que conforman un proceso, revisando en detalle los indicadores de gestión del proceso, tomando mediciones relevantes y entrevistando a los responsables de su ejecución. La ruta de proceso parte del análisis de la documentación de los procesos, analiza su entorno, y plantea preguntas relativas al proceso en sí y preguntas relativas a los responsables de su ejecución, de manera que se pueden identificar los aportes del proceso y cada uno de sus componentes al cumplimiento de los propósitos organizacionales. La clave en esta metodología está en preguntar, preguntar mucho, preguntar reflexivamente, preguntar sin temor; pues cuando se evalúa un proceso no hay preguntas malas, ni inútiles, ni tontas, y por el contrario, a veces las grandes respuestas se ocultan tras la pregunta más simple o la más inocente. Por supuesto, deben buscarse las respuestas para las preguntas planteadas, sin

cambiar de asunto hasta que no haya habido una comprensión completa de lo que se está revisando.

Si bien puede ser útil contar con una guía experta para orientar el uso de esta metodología, debe entenderse que su efectividad y el que se logre un real alineamiento con los propósitos de la organización depende de la participación activa de los miembros de la misma, de aquellos que diariamente enfrentan los problemas propios de su gestión y conocen el negocio y su arquitectura.

La ruta de proceso captura gran cantidad de información a lo largo de su práctica, e identifica diversos problemas y oportunidades de mejora en la ejecución cotidiana de los procesos de una organización. La metodología puede incluso identificar soluciones concretas, pero mantiene como premisa, el no llegar a conclusiones, hasta no realizar un análisis de toda la información, en forma integral y en contexto. Sólo allí, cuando se tiene el panorama completo, se podrán hacer afirmaciones acerca de las causas generadoras de los problemas, y se podrá pensar en comenzar a pensar en soluciones.

Una sugerencia para cerrar....

Cuando una organización busca alinear sus procesos con su Visión, Misión y Objetivos Estratégicos, debe tener claro el propósito de esta alineación, y debe contar con la convicción de hacerlo, y en efecto llevar estas intenciones a la práctica. Metodologías para diagnosticar, para

optimizar o para alinear procesos, existen muchas, pero deben ser entendidas como medios, no como fines. La metodología no debe ser el centro de una alineación de procesos, sino una herramienta para lograrlo, por ello la organización debe buscar o desarrollar y aplicar aquella que le parezca apropiada y sea coherente con su filosofía .

Para Reflexionar....

- ¿De qué manera sus objetivos, productos o servicios, y funciones se derivan de la misión y la visión de la organización?
- ¿Cómo sabe usted que los procesos de su organización están alineados con la Misión y visión?
- ¿Considera usted que la gente de su organización comprende claramente los procesos que ejecuta?