



GESTIÓN POR PROCESOS: UNA ESTRATEGIA PARA DIRECCIONAR EL CAMBIO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Resumen

La transformación y el aprendizaje en las organizaciones son elementos fundamentales para la viabilidad de las empresas en el futuro y para crear las condiciones que permitan su sostenibilidad en el tiempo. La gestión por procesos ofrece una estrategia confiable para el despliegue de las capacidades, las habilidades y los recursos que garanticen esta viabilidad.

Abstract

Transformation and learning within organizations are both major fundamentals in future enterprising viability, creating the necessary conditions to make companies sustainable throughout time. It is identified that management by processes offers useful strategies and sources to build up abilities and competences leading to organizational success.



Por
Nofal Nagles García
Docente Tiempo Completo,
Facultad de Estudios a
Distancia. Escuela de
Administración de Negocios
EAN.
E-mail: nnagles@ean.edu.co

Palabras Clave:

Aprendizaje, cambio, gestión por procesos, transformación organizacional, gestión del conocimiento, desarrollo de competencias, orientación al cliente.



INTRODUCCIÓN

La administración de las organizaciones está afectada por dos grandes tendencias actuales: el aprendizaje y el cambio, las cuales pueden ser dirigidas por medio de la gestión por procesos que permite el conocimiento de la organización, sus habilidades, capacidades y recursos, para enfrentar los efectos del cambio en el entorno de actuación. Esto exige utilizar los fundamentos del aprendizaje organizacional hasta convertir los cambios en oportunidades para garantizar la efectividad y productividad de la empresa y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a múltiples cambios en su entorno de actuación, que afectan en diversas formas las acciones, la efectividad, la productividad interna y la competitividad en el mercado.

Por lo tanto, es necesario gestionar el cambio. Para ello “se requiere que las empresas... sean ágiles, rápidas para cambiar los procesos, inteligentes en su habilidad de entender las necesidades y demandas de los clientes, y que estén preparadas mentalmente para aceptar nuevos conceptos y ofrecer servicios originales.” (Albrech, 2000., p. VII)

Para enfrentar esta “gran aventura de exploración, riesgo, descubrimiento y cambio” (Senge et al., 2000., p. 11) se requiere un mapa que oriente y guíe las acciones de la organización para asegurar un proceso permanente de innovación y cambio que garantice su sostenibilidad en el tiempo y el espacio.

APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

Por otra parte, las organizaciones requieren procesos de aprendizaje permanente que permitan incorporar los conocimientos y los aprendizajes acumulados y desplegar todo el conocimiento y el potencial de todos sus miembros para garantizar el desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades y las expectativas de los clientes.



El aprendizaje permanente permite a las organizaciones “responder rápidamente a los cambios externos... pensar en una forma más imaginativa... dejar en libertad el talento y el entusiasmo natural de los empleados... acercar más a los clientes” (Senge et al., 2000., p. 12). Estas condiciones potencian la participación activa y el compromiso de los miembros de la organización en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios.

El aprendizaje es la forma más efectiva de orientar el cambio en las organizaciones y éste requiere conceder autonomía a las personas para desplegar y utilizar todo su potencial innovador y creativo, con responsabilidad y compromiso colectivo.

El aprendizaje permite a las organizaciones desarrollar la capacidad de enfrentar situaciones cada vez más complejas en forma efectiva para mantener su viabilidad, lo que implica generar cambios en las personas. Tales cambios en la organización facilitan la flexibilidad de acción, permiten brindar una respuesta sensible y rápida a las necesidades del cliente y a las demandas del mercado y mostrar una gran capacidad de adaptación para evolucionar en el entorno



competitivo desarrollando y probando ideas nuevas y modificando sus modelos mentales y de actuación.

GESTIÓN POR PROCESOS

Desde esta perspectiva uno de los elementos fundamentales para enfrentar la transformación y el aprendizaje organizacional es la gestión por procesos. Esto implica que es necesario tener una profunda comprensión de los procesos que desarrolla la organización para lograr acciones proactivas que aseguren la lealtad de los clientes mediante la generación de respuestas sensibles y rápidas a las expectativas y necesidades que éste aún no ha expresado.

El elemento clave que integra el aprendizaje organizacional a las actividades de la organización para enfrentar el cambio en forma efectiva es la gestión por procesos, que facilita la interacción de todas las actividades, orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes actuales y potenciales de la compañía. Esto genera las condiciones efectivas para responder a los cambios en las circunstancias y en las ocasiones en que sucedan con una visión de futuro posible.

Los procesos definen cómo se prestan los servicios, se fabrican los productos y se realiza la interacción entre la organización y el cliente. La rapidez, la energía y las capacidades del proceso establecen la forma para agregar valor a los insumos en la organización con el propósito de lograr la satisfacción de los clientes. Por lo tanto, es necesario disponer de un portafolio de servicios que garantice la efectividad en el uso de los recursos y la competitividad en la interacción con los clientes y el mercado.

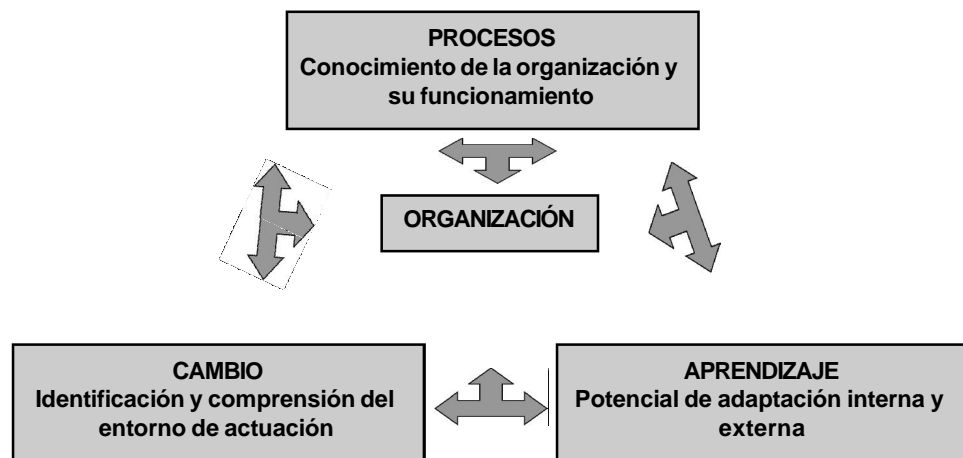
La flexibilidad y la capacidad de respuesta resultantes de los fundamentos del proceso generan ventajas mediante la combinación de procesos prioritarios, valor agregado y efectividad en las interacciones. Los “procesos son esenciales para desarrollar operaciones efectivas” (Keen, 2001., p. 16) y productivas que den cumplimiento a la promesa de servicio hecha al cliente. Por consiguiente, son fundamentales para agregar valor a los productos y servicios.

El análisis y diseño de los procesos requiere atender a aspectos como: orientación al cliente, enfoque en las relaciones, sistemas de incentivos centrados en el valor, autogestión del cliente, integración de la cadena productiva y desarrollo de redes de colaboración y cooperación.

- Orientación al cliente. Dirige y enfoca la organización en la realización de acciones significativas para el cliente. Es decir, lo que el cliente valora y por lo que está dispuesto a pagar.
- Enfoque en las relaciones. Orienta los vínculos con el cliente usando interacciones de doble vía que permitan compartir información para facilitar la toma de decisiones por parte del cliente.
- Autogestión del cliente. Suministra apoyo, ayuda e información para brindarle al cliente autonomía, de modo que éste participe activamente en el proceso y defina qué quiere, cómo lo quiere, dónde lo quiere y para qué lo quiere.
- Sistemas de Incentivos centrados en el valor. Los incentivos deben promover y



GRÁFICA No. 1



potenciar el servicio al cliente, promoviendo a quienes le agregan valor al proceso, garantizando la satisfacción del cliente.

- Integración de la cadena productiva. La cadena de valor agrega productos y servicios para los clientes, mediante procesos amigables, servicios conexos y complementarios que agregan valor al producto o al servicio mediante cadenas logísticas y alianzas estratégicas.
- Redes de colaboración y cooperación. Cubren las necesidades y las expectativas individuales de los clientes personalizando los productos o servicios de su organización.

La gestión por procesos desarrolla la capacidad de pensar en forma sistemática acerca de los problemas y las dificultades que puede enfrentar el cliente, con el fin de generar las posibles alternativas de solución. Esto permite movilizar el conocimiento y poner en acción la empresa.

Como lo plantea Peter Keen, los procesos presentan diferentes grados de contribución al éxito de la empresa. Estos pueden ser de identidad, prioritarios, de apoyo y obligatorios.

- Procesos de identidad. Describen la organización y su forma de interactuar con

los clientes; garantizan la consistencia en la prestación del servicio o la fabricación del producto creando diferencias tangibles con los competidores.

- Procesos prioritarios. Aseguran la satisfacción del cliente y son fundamentales porque corresponden a los procesos operativos que agregan valor, es decir, generan el producto o el servicio para el cliente.
- Procesos de respaldo. Apoyan las operaciones en la organización, sin aportar valor a la organización ni al producto o servicio.
- Procesos obligatorios. Dan respuesta a las exigencias, normas y regulaciones de diferentes tipos. Pueden facilitar o dificultar la capacidad de respuesta y la prestación del servicio o la entrega del producto.

TRABAJO EN EQUIPO, CALIDAD Y OPTIMIZACIÓN

La gestión por procesos facilita el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo que permite compartir responsabilidades, aceptar compromisos y responder en forma holística y proactiva a las dificultades que presenta la satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente.

El trabajo en equipo facilita evaluar el aporte de cada miembro de la organización y comprender la importancia en el desempeño del proceso y en el éxito de la empresa.

Otro aspecto fundamental que potencia la gestión por procesos es que facilita la gestión integral de los sistemas de aseguramiento de la calidad, la protección al medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en la empresa, facilitando la aplicación y el cumplimiento de los estándares establecidos por normas como el ISO 9000 versión 2000, ISO 14000 y OSHAS 180001. Este esfuerzo representa ahorros considerables en términos económicos y organizacionales, porque reduce los costos de auditorías tanto internas como externas, facilita la documentación de las actividades empresariales, generando oportunidades para optimizar el uso de los recursos de la organización para ganar en productividad y competitividad.

La gestión por procesos permite desarrollar capacidades y habilidades para flexibilizar los procesos y las actividades de tal manera que se puedan atender en forma efectiva las expectativas y necesidades de los clientes de la empresa. Esta flexibilidad permite actuar en forma proactiva anticipándose a los cambios en la estructura de gustos y preferencias de los consumidores de la organización.

La gestión por procesos posibilita optimizar el uso de los recursos de la organización en la generación de valor agregado para los clientes, porque permite “establecer la contribución de valor de sus procesos. El resultado: nuevas oportunidades de innovación, creación de valor y eficiencia de activos, o nuevas barreras para explotar los antiguos procesos y las fortalezas de la relación.” (Keen, 2001., p. 56)

La gestión por procesos facilita las actividades de seguimiento, evaluación y control de los procesos desarrollados en la organización para lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

La gestión por procesos permite “configurar las competencias como subconjuntos, crean-

do dinámicamente soluciones únicas para los clientes, que profundicen las relaciones de la empresa con estos.” (Cortada, 2000., p. 118)

La gestión por procesos potencia el aprendizaje organizacional porque permite identificar las capacidades y habilidades dentro de la organización; generar una visión holística de las acciones y actividades de la organización; desarrollar una respuesta sensible y rápida a las necesidades y expectativas de los clientes; y desarrollar una cultura de la innovación en la empresa.

La identificación de las capacidades y habilidades dentro de la organización facilita el trabajo estratégico de identificar las fortalezas y las debilidades, así como identificar las oportunidades para aplicar las capacidades en forma efectiva y productiva para competir con éxito en los mercados atendidos.

Conocer las capacidades permite identificar los aspectos que se deben fortalecer para enfrentar los cambios en el entorno competitivo. Esto permite a las organizaciones alcanzar ventajas como: “Alineamiento hacia lo vital, búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo, aumento de la eficacia en sus actividades críticas, seguimiento de sus indicadores clave y mayor eficacia en la creación de valor en sus actividades.” (Roure et al., 1997., p. 43)

El poder visualizar las acciones que realiza la organización en forma holística ofrece una visión global y sistémica que permite abordar las dificultades como un todo y desarrollar soluciones acordes con un panorama que permita lograr soluciones integrales que actúen sobre las causas del problema y no sobre los síntomas.

Generar una respuesta sensible y rápida a las necesidades del cliente permite anticipar las modificaciones en su estructura de gustos y preferencias para desarrollar productos y servicios que respondan a estas nuevas necesidades, porque “el cliente se convierte en el conductor final de los procesos y toda la misión de la compañía se define en términos de servir a las necesidades y demandas de los clientes.” (Cortada, 2000., p. 125)



Dar una respuesta sensible y rápida implica desarrollar recursos, habilidades y capacidades para responder en forma efectiva a los requerimientos del cliente en el momento y el lugar que lo requiera, facilitando la creación de procesos robustos.

CULTURA DE LA INNOVACIÓN

La gestión por procesos facilita el desarrollo de una cultura de la innovación al potenciar la comprensión de las habilidades del proceso y las capacidades de la organización para atender a las demandas de innovación que exige el mercado y la competitividad global.

La cultura de la innovación permanente permite implantar mejoras radicales o incrementales según el caso. Estas mejoras se pueden realizar en el proceso, en el producto o en el servicio para asegurar la competitividad en el mercado.

La innovación posibilita que las organizaciones desarrollen nuevos productos, nuevos servicios y nuevas formas de elaborar los productos o prestar los servicios para mantener la vigencia y la competitividad en el mercado y asegurar su supervivencia.

La innovación se ve favorecida con la participación activa de todos los miembros del equipo, si se permite generar distintas perspectivas sobre las ideas, discutir, debatir y desarrollar una visión global y un enfoque holístico en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Esto permite aplicar técnicas como la ingeniería concurrente en el proceso de innovación de proceso y producto para mejorar la efectividad del proceso.

La gestión por procesos permite articular el cambio organizacional para dirigir la transformación de las organizaciones al vincular a todos los miembros a los diversos procesos que ello exige.

La gestión por procesos estimula el desarrollo de competencias en la organización lo que implica que la organización identifica su sa-

ber hacer, los recursos de que dispone y despliega para prestar sus servicios o fabricar sus productos.

El trabajo en equipo fomenta la polivalencia y la multifuncionalidad de los miembros, dando opción y flexibilidad para que la persona actúe libremente y dé respuesta a las exigencias del mercado.

La gestión por procesos presenta un gran potencial de aplicación en Colombia y ofrece grandes ventajas a los empresarios porque facilita la integración de las organizaciones a los tratados de libre comercio ALCA y al acuerdo de tarifas y preferencias arancelarias, porque se puede cumplir con la exigencia de cumplimiento de normas y estándares definidas por la ISO 9000, ISO 14000, OSHAS 18001, BPM, HACCP, entre otras.



Además, posibilita la identificación de las oportunidades de mejoramiento necesarias para poder ingresar en forma efectiva y competitiva a los mercados globales que ofrecen el ALCA y el ATPA, mediante la generación de procesos de innovación que permitirían desarrollar productos y servicios acordes con los requisitos de estos nuevos mercados.

La innovación se fortalece en los ambientes de trabajo en equipo generados por la gestión por procesos; además, integra diversas perspectivas, puntos de vista diferentes, experiencias, vivencias y diferencias en el modo de pensar y actuar de las personas en el desarrollo de las innovaciones.

La innovación es una de las manifestaciones de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje y en el cambio organizacional. Esta se ve reforzada en los ambientes de cambio permanente y dirigido hacia la competitividad y la productividad en la empresa.

La innovación, entendida como una nueva forma de hacer o ver las cosas, implica cambios o transformaciones en la forma de ac-

tuar en las organizaciones. Solo la innovación permite mantener satisfechas las expectativas y necesidades de los clientes.

La innovación puede ser de productos o servicios; también técnica, de proceso o administrativa. La innovación técnica genera productos o servicios nuevos o mejorados; la innovación en los procesos hace más efectivo el uso de los recursos en las organizaciones, y la innovación en la gestión mejora la efectividad del proceso administrativo. Por lo general, en cualquiera de estos tipos de innovación se presenta convergencia entre innovaciones simultáneas de diversos tipos.

Finalmente, la gestión por procesos estructura el conocimiento de la organización en la solución de los problemas de la sociedad mediante el desarrollo de productos o servicios de calidad. Integrar el conocimiento de dominio, en otras palabras, la base conceptual con el conocimiento de cada tarea, es decir, el método de ejecución y los conocimientos de inferencia, implica transferir los conocimientos a otras áreas de la empresa. Todo ello fomenta el desarrollo de competencias que ponen en acción el aprendizaje y generan cambios que aseguran la viabilidad de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht Michael Jr. (2000) En el Prólogo del libro. *La era del trabajo en redes. Como lo hacen IBM y otras compañías*. Cortada James W. Hargraves Thomas S. Oxford University Press, México. p. Vii.

Chowdhury, Subir y otros. (2000) *Management siglo XXI*. Madrid, Pearson.

Cortada, James W.; Hargraves, Thomas S. (2000) *La era del trabajo en redes. Como lo hacen IBM y otras compañías*. México, Oxford University Press.

Handy, Charles y otros. (1998) *Repensando el futuro*. Barcelona, Norma.

Keen, Peter; McDonald Mark. (2001) *Diferénciese con e-process. Creación de valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de Internet*. Bogotá, Osborne Mc Graw Hill.

Munoz-Seca, Beatriz; Riverola, Joseph. (2003) *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid, Mc Graw Hill.

Roure, Juan B.; Moñino, Manel; Rodríguez-Badal, Miguel A. (1997) *La gestión por procesos*. Barcelona, Folio.

Senge, Peter; y Otros. (2000) *La danza del cambio. Como crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona, Gestión 2000.

