

LOS ESTUDIOS DE PROCESOS

¿Un embeleco o una necesidad sentida?

Por: **William Ospina Garcés**

Ingeniero Industrial, M. Sc. Asesor Administrativo.

Universidad Mariana. San Juan de Pasto.

Wosgar97@yahoo.es

Fecha de recepción: Octubre 1 de 2008

Fecha de Aprobación: Noviembre 10 de 2008

RESUMEN

En el presente documento se hace una reflexión sobre los estudios de procesos administrativos como contribución significativa a la productividad y competitividad organizacional, llevando a cabo simultáneamente un paralelo con la tendencia a adoptarlos como requisito de mínima en los procesos de certificación de calidad mediante las Normas Técnicas ISO.

PALABRAS CLAVES

calidad, cargo, competitividad, eficiencia, eficacia, funciones, mejoramiento continuo, proceso, procedimiento.

ABSTRACT

In the present document a reflection becomes on the studies of administrative processes like significant contribution to the productivity and organizational competitiveness, carrying out simultaneously a parallel with the tendency to adopt them like requirement of minimum in the processes of certification of quality by means of Practical standards ISO.

KEYWORDS

competitiveness, continuous improvement, efficiency, effectiveness, functions, position, process, procedure, quality.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente y desde hace varios años, los estudios de procesos administrativos se han venido convirtiendo en una especie de requerimiento insoslayable si se quiere acceder a las codiciadas certificaciones de calidad mediante las Normas ISO, símbolo de eficiencia y eficacia organizacional.

Sin embargo por este mismo motivo, también se han venido reduciendo a la presentación de información - de manera más o menos técnica - que permita cumplir con los requerimientos establecidos en la Norma pero que distan en la práctica, de contribuir significativa y sustancialmente al incremento de la efectividad organizacional con los denominados PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

Sobre la forma como los mencionados estudios han aparecido en la literatura administrativa y las diferencias y semejanzas existentes entre una y otra manera de pensar y actuar, trata el presente artículo, que busca simultáneamente despertar el interés y el compromiso por asumir estudios realmente coherentes con la solución a necesidades de funcionamiento existentes en una organización determinada.

2. CONTENIDO

Desde la primera aparición del tema, con los escritos de Frederick Taylor sobre su teoría de La Administración Científica en que hace una detallada descripción

de la forma en que se debe llevar a cabo el trabajo en una empresa para incrementar la producción – en cantidad, calidad, menor tiempo y menores costos - y los subsiguientes aportes de los esposos Gilbreth (Frank y Lilian) sobre los estudios concretos de procesos, el tema ha despertado cíclicamente un interés colectivo como respuesta concreta a necesidades existentes de mejoramiento en los procesos de producción de bienes de consumo, especialmente.

1. LOS APORTES DE TAYLOR Y LOS GILBRETH.

A partir de la conocida teoría de los estudios de tiempos y movimientos, experimentados y probados exitosamente por Taylor en la planta de producción de la General Electric de Hawthorne USA, el modelo se expandió rápidamente en las incipientes industrias americanas y europeas de la época (finales del Siglo XIX) con los consiguientes incrementos en los niveles de productividad y rentabilidad, llegando a convertirse en el paradigma por excelencia de los modelos de producción en línea o serie. Modelo adoptado exitosamente por la industria del automóvil con Henry Ford a la cabeza.

En el contexto de formulación de sus propuestas, las necesidades empresariales tenían que ver concretamente con la organización del trabajo, el aumento de la eficiencia y la eficacia, la disminución de costos, el aumento de la producción y el mejoramiento de las condiciones de seguridad.

Para los clásicos - autores pragmáticos y empiristas - estos RESULTADOS se obtuvieron mediante dos fórmulas de carácter diferente pero complementarias entre sí: el trabajo de detalle y la visión de conjunto, tal como se explica a continuación:

Los seguidores de la corriente de la Administración Científica (1880 - 1910) - cuyo principal exponente fue el norteamericano Federico Taylor - establecieron que los resultados en una organización se obtienen mediante:

- El mejoramiento permanente de la gestión rutinaria vía estudio de métodos de trabajo.

- El cálculo, normalización y estandarización de tiempos, búsqueda de la eficiencia y la eficacia.
- El mejoramiento permanente de la calidad.
- La disminución de costos y el aumento de la productividad en cada tarea.
- La supervisión funcional; existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en tareas básicas y con la autoridad funcional sobre los colaboradores.
- La aplicación del denominado principio de excepción: preocuparse fundamentalmente de las excepciones, delegar los asuntos de rutina y atender a lo que sale de lo normalizado.

Paradigmas que se conservan hasta nuestros días y en cuyo momento se conocieron como la aplicación del método científico.

Sin embargo su contemporáneo francés Henri Fayol abordó el asunto de manera diferente aunque igualmente válida: los resultados se obtienen si una Organización divide claramente el trabajo, especializando funciones mediante una estructura organizacional articulada alrededor de áreas funcionales - que en su momento clasificó en seis a saber:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de bienes y de personas.
- Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.
- Funciones administrativas: integración en la cúspide, de las cinco (5) funciones anteriores.

Complementario a lo anterior propone el concepto de emplear un proceso administrativo compuesto por las siguientes etapas: **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar**, agregando además el que debe existir una proporcionalidad entre el cargo que se tiene y la función administrativa a desarrollar mediante una clara delimitación de actividades y la aplicación de los denominados catorce principios o reglas de comportamiento interno.

Sin embargo este modelo – técnico por excelencia – no vislumbró uno de los efectos más indeseables y poco conocidos hasta entonces: las repercusiones en los niveles de motivación humana, dado que rápidamente se empezaron a detectar en el trabajo cotidiano, situaciones tales como el preocupante aumento en los niveles de rotación y ausentismo de los trabajadores, los conflictos interpersonales y el incremento de situaciones de tedio y monotonía, a pesar de generarse abundantes fuentes de trabajo con interesantes niveles de remuneración a destajo.

El abuso de este sistema, que poco a poco fue convirtiendo a las personas en simples apéndices de un engranaje productivo, hizo que el sistema fuera perdiendo fuerza e interés como solución concreta a formas inadecuadas de trabajo, quedando relegado su uso a las plantas de producción, en el mejor de los casos.

Sin embargo se había sembrado una de las semillas más fecundas y sólidas en el campo laboral: la del desarrollo científico tecnológico permanente, con la búsqueda y obtención de mejores métodos de trabajo y formas más sofisticadas, prácticas y rentables de producir.

2. LA REINGENIERÍA.

En el contexto presente, los cambios radicales son importantes para atraer al público consumidor y maximizar el beneficio de una empresa tomada como referencia. Esto significa que hoy en día se depende de los cambios y que no se debe quedar atado a prácticas tradicionales de comercialización, ni mucho menos a esquemas anticuados de producción y/o funcionamiento.

Si se divide el trabajo en tareas que no tienen ningún significado, es porque así fue como en un tiempo se logró la eficiencia. Si se diluye el poder y responsabilidad a través de burocracias masivas, es porque así fue como se controlaron enormes organizaciones. Si las organizaciones se resisten a escuchar las sugerencias sobre modificar su modo de proceder, es porque los principios organizacionales y las estructuras con que se originaron, funcionaron muy bien durante mucho tiempo.

Sin embargo no es suficiente el que las empresas se estructuren en torno a la división del trabajo, deben focalizarse además en torno a los procesos dado que muchos de los problemas que las afectan provienen de ellos, más que del mismo diseño de la estructura organizacional

La reingeniería consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras evidenciadas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Emplea técnicas para hacer cambios innovadores en la forma en que se redefinen los objetivos corporativos, se lleva a cabo el trabajo y se satisfacen las necesidades de los clientes.

Con la Reingeniería, la organización no es vista en términos de funciones, divisiones o productos, sino en términos de procesos estratégicos que cubran los requerimientos de los consumidores.

Frente a formas tradicionales de realizar un trabajo, la Reingeniería plantea que una empresa debe ser vista como un todo orgánico, en el cual las actividades se desarrollen en armonía, con objetivos comunes y claros que deben obtener sus diferentes estamentos.

Se basa en el replanteamiento y rediseño de procesos para lograr mejoras sustanciales en factores de rendimiento esenciales tales como costos, calidad, servicios, rapidez, optimización de flujos de trabajo y niveles de productividad de una organización.

Se considera como un enfoque para planear y controlar el cambio, un proceso total de readecuación para asumir exitosamente las nuevas y exigentes condiciones de un entorno cada vez más difícil de controlar.

Si se determina con anticipación un reposicionamiento de la empresa, la Reingeniería contará con un conjunto predefinido de resultados y objetivos a alcanzar.

Parte de la premisa que las oportunidades de negocios continuarán creciendo, máxime si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, las relaciones entre gobiernos, empresas y consumidores mejorarán en todas partes; pero las empresas que ganarán al máximo, serán aquellas que asimilen la tecnología más reciente y tomen ventajas de las oportunidades, con el mínimo retraso; las que se preparen a sí mismas y oportunamente para cambiar.

RESULTADOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS.

Se resaltan los siguientes, como fruto de diferentes experiencias obtenidas con su aplicación:

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.
- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.
- Estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas.

- Los ejecutivos cambian: de generadores de órdenes a líderes

3. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

Total Quality Forum define calidad total como: "una persona enfocada en un sistema de administración que persigue el incremento continuo de la satisfacción del consumidor a continuo bajo costo real".

Sin embargo no se está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total (ACT), o sobre cómo poner en práctica este concepto. Las divergencias son de esperarse dado que es un concepto envolvente que se transforma continuamente en otros nuevos, con formas propias de aplicación, practicada en entidades diferentes que se encuentran en etapas diversas de transformación y que requieren de formas específicas de administración.

Así, la concepción original propuesta por Edward Deming, se ha extendido hasta convertirse en lo que se conoce actualmente bajo esta denominación: como una filosofía de administración impulsada por la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cabe señalar que el término **cliente** en ACT va más allá de la definición tradicional e incluye a cualquier persona que interactúa con un producto o servicio, de manera interna o externa. Comprende a empleados y proveedores y a las personas que adquieren los bienes o servicios. El objetivo es crear una conciencia colectiva comprometida con la mejora continua.

Por tanto es necesario actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental a incorporar en las normas administrativas internas. Sus conceptos requieren ser explicitados e integrados claramente a las diferentes actividades cotidianas. Los líderes a su vez, deben establecer un ambiente que permita la participación de los colaboradores en búsqueda del mejoramiento de la calidad; dirigir su atención al trabajo colectivo y a la capacitación en todos los niveles, con el fin de reforzar el compromiso y los niveles de empoderamiento.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

- El enfoque centrado en el cliente, tanto interno como externo.
- La preocupación por la mejoría continua de procesos y procedimientos, especialmente. Mejorar la calidad de lo que se hace.
- La medición exacta. Uso de técnicas estadísticas para comparar con estándares, investigar problemas y eliminar causas.
- La delegación de autoridad a los colaboradores en las diferentes áreas de desempeño.
- Los directivos, principalmente, deben establecer la calidad como valor fundamental.
- El crear ambiente laboral para participación colectiva y comprometida.
- La asociación del trabajo de las personas a la administración de la calidad.

CARACTERÍSTICAS GENERALES.

En concordancia con los principios se destacan las siguientes características para su implementación:

- La mejora constante de productos y servicios ofrecidos.
- La adopción de la nueva filosofía como parte constitutiva de la cultura organizacional.
- El no depender exclusivamente de la inspección y el control.
- El minimizar el costo total.
- La mejora de todos los procesos de planeación, producción y servicio.
- El entrenamiento permanente en el trabajo.
- El adoptar e instituir el liderazgo como práctica cotidiana.

- La eliminación del temor o rechazo para trabajar en equipo.
- La eliminación de cuotas o metas numéricas y de sistemas de méritos.
- La institucionalización de programas de formación, educación y auto mejoramiento.
- El trabajar en el logro permanente de la transformación.

4. LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

Es un enfoque metodológico que permite el diagnóstico empresarial, la planeación, ejecución, el control y el seguimiento de los procesos mediante un cronograma sin fin que se evalúa periódicamente.

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes, durante y después de la ejecución de los planes. La administración se entiende así como la conducción racional de todas las acciones a realizar por una entidad, convirtiéndose en algo necesario para su existencia y el logro de la competitividad.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Muchos problemas de la organización provienen del supuesto de que todas son iguales, es decir, simples colecciones de partes a las cuales se les puede agregar o quitar a voluntad elementos de su estructura. Este paradigma está cambiando, entendiendo actualmente que sólo son eficientes cuando se encuentra coherencia entre las partes que la componen y que no se pueden añadir ni eliminar elementos sin antes analizar y medir sus consecuencias.

Los controles establecidos, la definición de los oficios, las formas de descentralización y los sistemas de planeación se deben seleccionar de acuerdo con las agrupaciones internamente definidas. Y estas últimas deben establecerse con base en la situación de la organización, su tamaño, las condiciones en que opera y la tecnología que aplica, entre otros. En síntesis, la Organización funciona si encuentra su armonía natural.

LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Cuando las organizaciones adoptan el enfoque de procesos, es decir, no hacen división del trabajo y por el contrario lo integran, sufren una transformación total en las relaciones interpersonales.

En el concepto de proceso aparecen las relaciones entre las personas que intervienen en él, articulando su quehacer en un trabajo integrado que tiene como resultado el fortalecimiento de la gestión del día a día.

Este enfoque fortalece el trabajo en equipo, la eficacia de las comunicaciones y el alcance de los resultados. La delegación de responsabilidades y de autoridad durante el desarrollo de los procesos se constituye en un factor dominante. La toma de decisiones adquiere una dimensión de equipo cambiando el estilo de dirección hacia uno más participativo y democrático en el cual los jefes se convierten en líderes.¹

Todo lo anterior conlleva a establecer organizaciones planas, ya que no se hace control policivo, sino que el autocontrol es la base de la organización, lo cual da como resultado organizaciones sólidas, eficaces, flexibles y con gran capacidad de adaptación, asegurando la competitividad y permanencia en el mercado.

Sin embargo, pasar de una orientación organizacional a una orientación de procesos requiere un cambio cultural difícil, de planteamientos fundamentales relacionados con el manejo de la organización. El cambio no es fácil, no es un proceso simple. Exige momentos de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

Por ello se proponen a continuación orientaciones a emplear como guía en el cambio.

- Creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- Existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado y el que todas las personas lo conozcan y lo comprendan.
- Identificar y eliminar barreras reales y potenciales.

- Toda la organización debe estar alineada con la estrategia de convertir en realidad su visión.
- Los líderes de la Organización necesitan modelar los procesos y direccionar su ejecución y desarrollo.
- Suministrar entrenamiento para el empleo de las nuevas técnicas requeridas.
- Establecer sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
- Suministrar retroalimentación continua a todos los involucrados en el desarrollo de los procesos y entrenamiento para corregir comportamientos no deseados.
- Establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para garantizar efectivamente el comportamiento deseado

Finalmente, una experiencia exitosa con los clientes y usuarios, sólo se crea cuando se logra que toda interacción que se tenga con ellos, se coordine en forma adecuada para la exitosa obtención de los resultados esperados.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los cuatro modelos presentados en el presente artículo se puede apreciar la evolución paulatina que han tenido los estudios de procesos organizacionales, pasando inicialmente de un modelo rigurosamente técnico, a formar parte en la actualidad de la filosofía, estructura y cultura organizacional, en que los resultados a obtener siguen siendo el foco de atención principal, pero en que se involucra además la participación, motivación y compromiso tanto individual como colectivo.

Así, los estudios de procesos más que un emblema temporal constituyen una necesidad sentida de carácter permanente en las organizaciones, máxime cuando

¹ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Medellín: Biblioteca Jurídica. Primera Edición. 1998

cada vez es más fácil automatizar rutinas mediante el empleo de las modernas tecnologías de la información y la comunicación y los retos globales de la competitividad están a la orden del día.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA PUERTAS Jaime. Tendencias y rupturas: geopolítica y comercio mundial, ciencia y tecnología y prospectiva. Bogotá editorial Presencia 1994.

ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS. Un enfoque práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Grupo de investigación Desarrollo Humano y Organizacional. 2004

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw - Hill. Primera edición. 1982.

CLAUDE S. George. Jr. Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice-Hall. Primera edición 1987.

DÁVILA L. Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Editorial Interamericana. 1985.

GRIMAS CINTAS Pedro. Técnicas de gestión de la calidad. Ediciones Díaz de Santos. 1995.

HOROVITZ Jacques. La calidad del servicio a la conquista del cliente. Editorial Mc Graw Hill de Management. 1991

MERRILL Harwood F. Clásicos en administración. Editorial Limusa. Primera edición. 1975.

MORRIS Daniel. BRANDON Joel. Management Siglo XXI. Temas empresariales. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Editorial Mc Graw Hill. 1996.

PAÚL James. La gestión de la calidad total. Editorial Prentice Hall Inc 1997

RAYMOND Klein M. MANGANELLI Mark. Cómo hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. 2000