

Guía práctica de avance hacia la excelencia, claves, método y experiencias: Capítulo 2

El alma del modelo: orientación al cliente en base a los procesos

En el anterior capítulo presentaba una serie de claves para el desarrollo de un proceso de planificación estratégica, utilizando el mapa estratégico y el cuadro de mando como herramientas. Calificaba la estrategia como la “columna vertebral” de un modelo de gestión basado en los parámetros de la excelencia. En este capítulo avanzaremos un paso más, explicando como ir desarrollando “el alma” de un nuevo estilo de gestión. ¿Por qué el alma? Porque constituye el elemento cultural esencial de la excelencia en términos organizativos. No hablaré solamente de una forma de establecer las dinámicas de trabajo y el control en las operaciones, sino de un estilo de organización orientado al cliente que preparará el terreno para cambios aún más sustanciales: un despliegue eficaz de la estrategia (que trataré en el próximo capítulo de esta serie); el funcionamiento en base a flujos de trabajo y responsabilidades que trascienden los habituales esquemas departamentales; un esquema de liderazgo participativo que nos obligará a avanzar hacia dinámicas de gestión de personas y equipos de trabajo sustancialmente diferentes; prácticas de mejora continua e innovación enfocadas hacia los resultados de forma más consciente y eficaz; etc. También en este caso, comenzaré en una primera parte explicando el encaje de la gestión por procesos en la lógica de la excelencia según el modelo EFQM, para pasar después a proponer unas claves metodológicas que ayuden al despliegue eficaz de un estilo de gestión basado en los procesos.

Proceso, calidad y excelencia

Cuando se habla de procesos, enseguida se vincula con un concepto muy relacionado con la gestión de la calidad y con un principio básico de la excelencia, aunque muchas veces de forma reduccionista y abocada a prácticas administrativas y “burocráticas” que nada tienen que ver con la gestión y, mucho menos, con la excelencia.

Los procesos como base del concepto de calidad

Muchas veces se olvida el concepto más básico y esencial de la calidad y de los sistemas que, hasta hace unos años, se denominaban de “aseguramiento” de la calidad (normas ISO 9000): el control de los procesos para garantizar que el resultado a obtener sea el inicialmente pretendido.

Una de las características básicas de un proceso es que, a su finalización, se obtienen unos resultados. Estos resultados no son casuales sino que se pretenden alcanzar a través de la realización de una serie de actividades sistemáticas y secuenciales. Aplicar criterios de calidad consiste, ni más ni menos, en garantizar el correcto funcionamiento del proceso, vigilando que todas las actividades del mismo funcionan de forma correcta, introduciendo para ello los controles, sistemáticas y mediciones precisas.

Gestión de procesos versus gestión por procesos

La idea anterior recoge el concepto más básico y más “micro” de la gestión DE los procesos. ¿Cuál es la diferencia

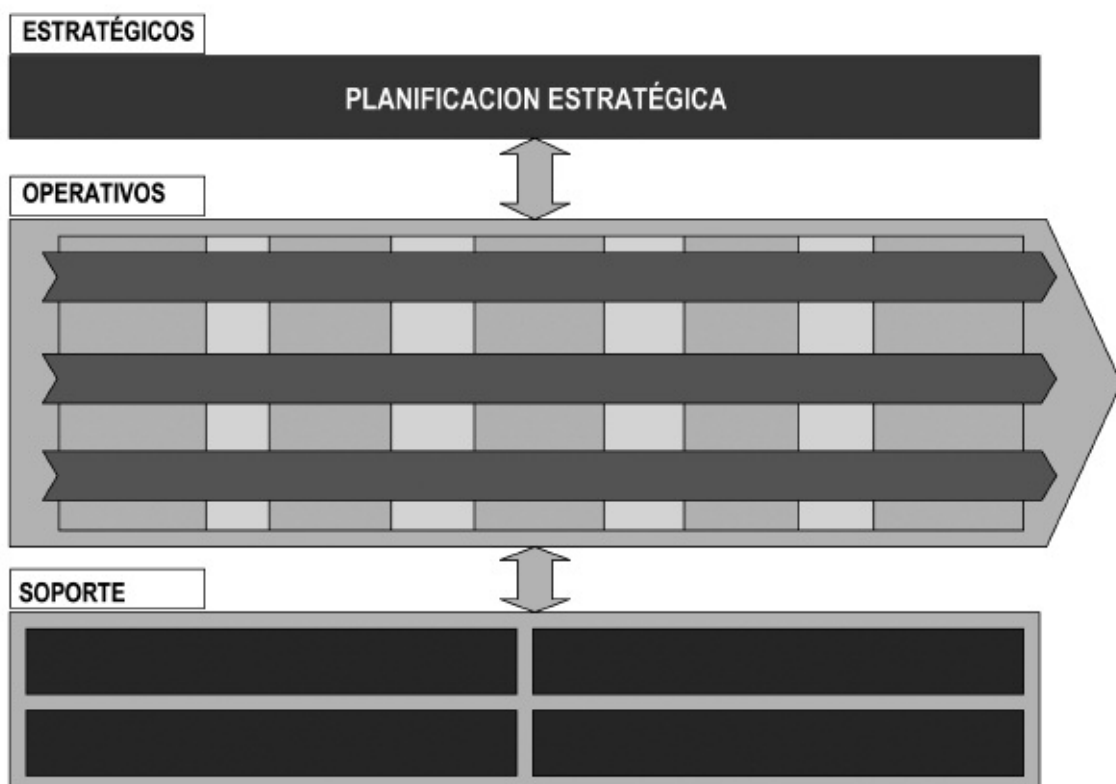
entre la gestión DE procesos y la gestión POR procesos?

En la gestión de procesos estamos abordando una primera fase centrada en la correcta operatividad de cada uno de los procesos. Las claves en este caso son la sistematización y el control. Para hablar de gestión POR procesos, tenemos que tener en cuenta un análisis más macro y global de la organización; no se busca sólo la correcta operativa de cada uno de los procesos por separado, sino la máxima efectividad y eficiencia de la empresa en su conjunto en la consecución de sus resultados.

La gestión por procesos se basa, por lo tanto, en la orientación al cliente, a partir de la máxima horizontalidad y transversalidad. Para ello, habrán de tenerse en cuenta algunos aspectos clave: la determinación del mapa de procesos más adecuado para buscar esta transversalidad que rompa las barreras entre departamentos, logrando un flujo de actividad más eficaz y sin obstáculos; un adecuado despliegue de objetivos que enlace la estrategia global de la organización con las prioridades operativas de cada proceso; un esquema de gestión basado en los equipos gestores de proceso, como piezas clave en la toma de decisiones, etc.

La gestión por procesos como pilar del modelo EFQM

La gestión POR procesos es, por lo tanto, uno de los pilares fundamentales del Modelo EFQM. De hecho, se formula como uno de los “principios básicos” de esta filosofía de gestión. Es más, supone un esquema organizativo fundamental para adecuar la organización hacia otros principios fundamentales como son la orientación a resultados y la orientación al cliente.



La gestión por procesos se basa, por lo tanto, en la orientación al cliente, a partir de la máxima horizontalidad y transversalidad

Las empresas que han alcanzado altos niveles de excelencia no sólo gestionan procesos sino que consiguen la máxima eficacia en los procesos “de principio a fin”, de cara a garantizar la consecución de su estrategia.

Eso sí, tampoco aquí el modelo nos dice CÓMO hay que hacerlo. Eso depende de cada organización.

Las claves de la gestión por procesos

En las líneas siguientes daré algunas pistas y propondré algunas claves, metodologías y prácticas puestas en marcha con éxito por numerosas organizaciones.

Procesos, procedimientos y departamentos

Evidentemente, son palabras distintas pero en muchísimas ocasiones se confunden o, al menos, se mezclan. Conviene distinguir qué significa cada término y poner cada cosa en su sitio.

En todas las organizaciones disponemos de procedimientos. Si además contamos con algún tipo de certificación de calidad, habremos desarrollado numerosos procedimientos, instrucciones y sistemas, más allá de lo inicialmente previsto, porque precisamente debemos avanzar en el control y sistematización de las actividades. Un procedimiento es, en definitiva, la explicación de cómo debe realizarse una actividad, de forma que se garantice su correcta ejecución y la obtención de los resultados previstos. Pero no es más que eso: una explicación documentada de cómo hacer las cosas.

El problema vino cuando, con el desarrollo de la nueva norma ISO 9000:2000 se interpretó por parte de muchos que, donde había procedimientos, a partir de ese momento habría procesos. Se pasó así en muchos casos, de forma automática, a llamar proceso a lo que antes se llamaba procedimiento. Una transición sin mucho sentido, como más tarde se ha demostrado.

El proceso es mucho más que un documento escrito. Es la ejecución coordinada de una serie de actividades consecutivas que, utilizando unos recursos que son gestionados por las personas que participan en él, se orienta a la consecución de unos resultados esperados por un cliente (externo o interno). Es decir, hay muchos más elementos que los propios de un procedimiento. Un procedimiento recoge, de forma documentada y homogénea, el CÓMO. El proceso es, además, la propia ejecución de ese “cómo” en unas circunstancias concretas, con unos recursos, un producto, un equipo de gestión, un cliente y unos objetivos determinados.

Más aún, un mismo procedimiento (la explicación de cómo se realiza una determinada tarea o actividad) puede ser

aplicable en diferentes procesos, pues son conceptos diferentes y complementarios.

Otro obstáculo suele ser la identificación de proceso con área o departamento. Muchas veces el problema surge porque queremos simplificar demasiado y pretendemos que el “mapa de procesos” sustituya necesariamente al organigrama. No defiendo que en determinadas experiencias de avance en la gestión por procesos no puedan llegar a confundirse ambos esquemas. Lo que afirmo es que debemos partir de que su funcionalidad es diferente. Un organigrama debe reflejar donde se sitúa cada persona en una organización, en base a dos variables: por un lado, su especialidad, el tipo de tareas o trabajos que realiza, su pertenencia a un equipo de trabajo determinado...; por otro, el nivel jerárquico en el que se sitúa.

El mapa de procesos, sin embargo, debe reflejar los diferentes flujos de trabajo que atraviesan áreas o departamentos para obtener un resultado orientado a un cliente. En definitiva, el organigrama nos explica cómo estamos organizados y el mapa de procesos debe reflejar cuáles son los flujos de trabajo. ¡No pasa nada si un departamento no se encuentra en un mapa de procesos!, ¡Son cosas diferentes!

Tampoco debe pasar nada porque no veamos reflejados todos los “procedimientos” en el mapa. No es su lugar. Los procedimientos son herramientas y cómo tales estarán en el lugar correspondiente para que sean accesibles a todo el que lo necesite en cualquiera de los procesos que se precise utilizar.

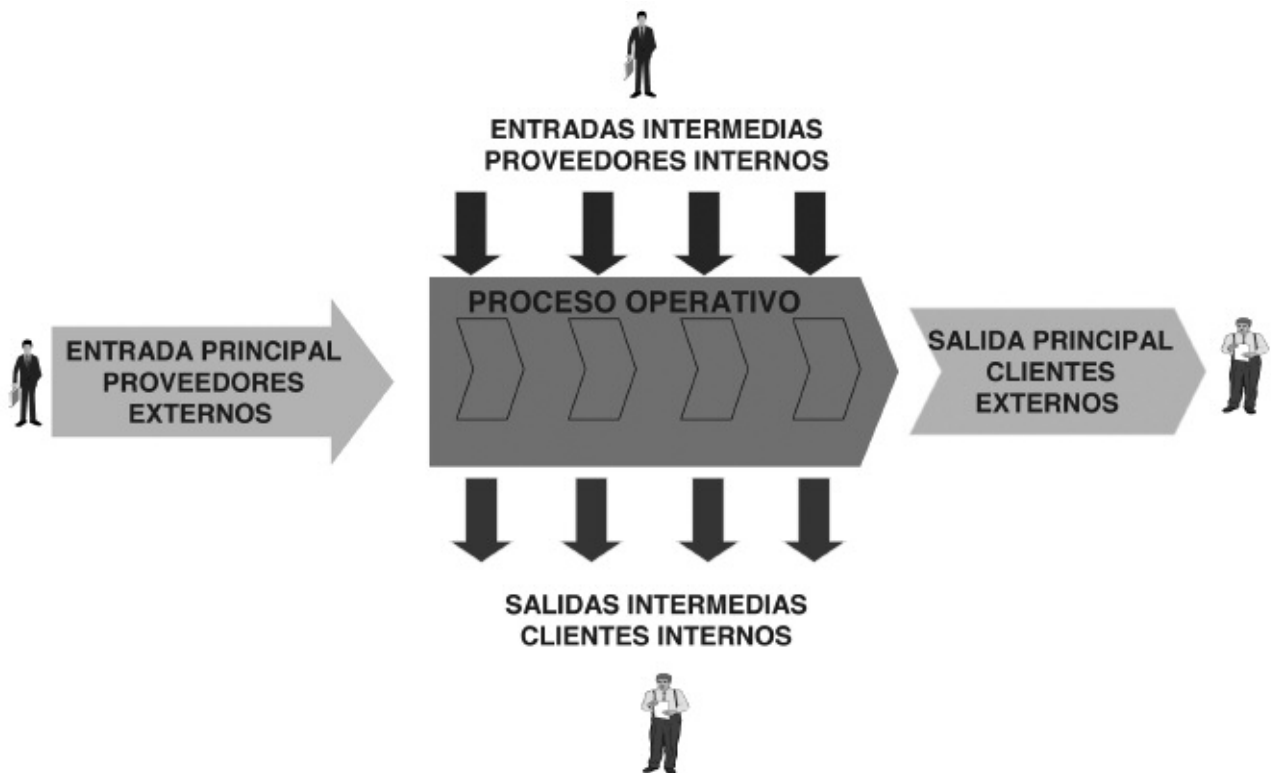
En definitiva, ¡hay vida más allá del mapa de procesos!, pues no todo debe reflejarse en ese gráfico, como si a partir de ahí no existiera nada más.

Identificación y mapa de procesos

Es curioso, pero el “Mapa de procesos” se ha convertido en una especie de “tótem” que toda organización debe tener. ¿Por qué? Pues bien, no busquemos la razón o justificación en una norma, un sistema o un modelo. Simplemente, es interesante dibujar un mapa cuando queremos reflejar cuál es el mejor camino, el más eficaz y eficiente en cada caso. No porque nadie me lo pida, sino porque es una muy buena idea para buscar y definir los flujos de trabajo más adecuados.

Y sí, se trata de identificar lo más adecuado. Pues una misma empresa puede tener muy diferentes esquemas posibles de procesos. En función de la estrategia y de la coyuntura de cada momento puede interesar más un esquema u otro.

El esquema de partida más habitual es considerar que pueden existir tres tipos de proceso, aunque bien podría-



mos hablar de que existen básicamente dos tipos: los procesos que se dirigen hacia el cliente final, y los que se dirigen hacia dentro de la organización, hacia el cliente interno.

Los procesos operativos

Los primeros son los habitualmente denominados procesos operativos, o troncales o centrales.... Son los que tienen relación directa con el producto o servicio que da sentido a la organización y que se dirigen al cliente final. Aquí está la primera clave: identificar cuáles son los procesos operativos, para lo que trasladaré las siguientes recomendaciones:

- Estaremos más cerca del esquema óptimo de gestión por procesos, cuanto más amplitud tengan los mismos. Trataremos de buscar los procesos “de principio a fin” de la cadena de valor, hasta llegar al cliente final.
- Para identificar los procesos la clave no está en el CÓMO (eso son los procedimientos) sino el QUÉ y el PARA QUIÉN. Un proceso no se diferencia de otro porque se haga de manera diferente, sino porque se dirige a productos o segmentos de mercado diferenciados, con

particularidades, prioridades y objetivos sensiblemente diferentes.

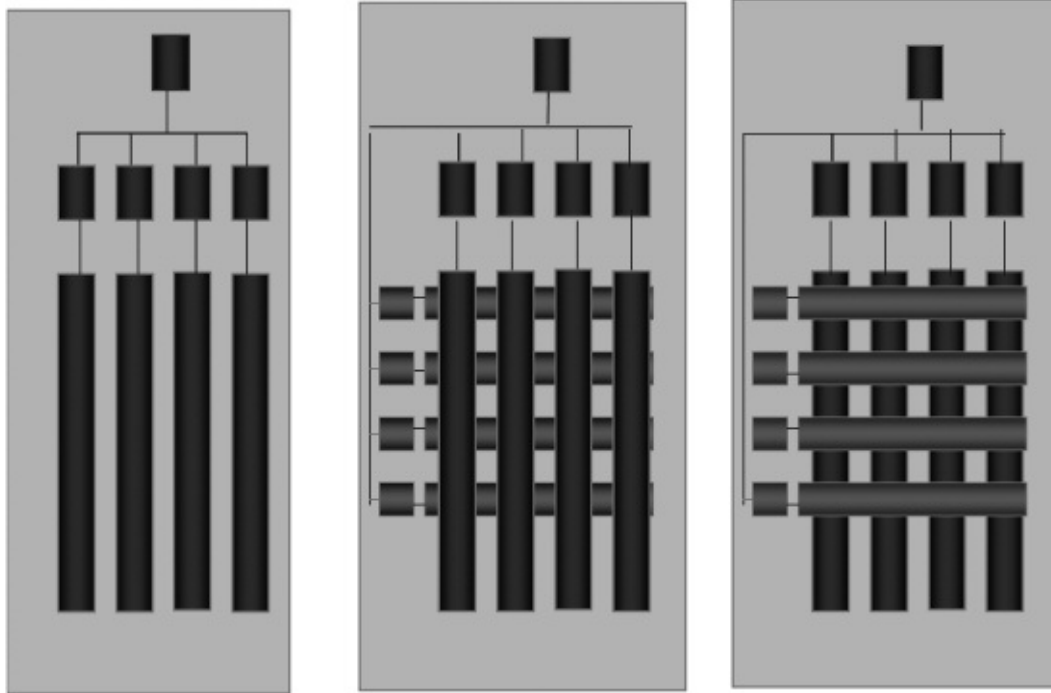
- Olvidémonos de los procedimientos y los departamentos. Los procedimientos estarán definidos y en su sitio y los departamentos están claramente identificados en un organigrama. Cada persona estará en un único departamento, pero puede estar en más de un proceso (es decir, no es lo mismo y no hay que mezclar conceptos).

Los procesos estratégicos y los de apoyo

El resto de procesos tiene una visión más interna; se trata de los procesos estratégicos y de los de apoyo. En los primeros habitualmente se encuadran los procesos relacionados con los flujos de trabajo incluidos dentro de la planificación y despliegue estratégicos. El segundo grupo (procesos de apoyo) recoge todos aquellos procesos complementarios o de soporte que son necesarios para el desarrollo de la actividad, sin dirigirse directamente al cliente final.

En muchos casos, estos procesos de apoyo se convierten en una especie de “cajón de sastre” donde cabe de todo. También aquí trasladaré algunas recomendaciones que nos ayuden a identificar de forma óptima nuestros procesos de apoyo.

Las empresas que han alcanzado altos niveles de excelencia no sólo gestionan procesos sino que consiguen la máxima eficacia en los procesos “de principio a fin”, de cara a garantizar la consecución de su estrategia



De la Gestión Tradicional a la Gestión por Procesos

- Una vez más, hablamos de procesos, no de procedimientos. No hay que obsesionarse con situar aquí todo lo que queremos que esté “controlado”. Una clave: los procesos tienen asociados de forma directa objetivos propios de resultado; un procedimiento no tiene objetivos, simplemente se pueden cumplir, no cumplir o cumplir a medias; pero siempre están al servicio de uno o varios procesos.
- Para identificar los procesos de apoyo habrá que identificar qué recursos clave gestiona la organización. Esta es la palabra clave: RECURSOS. Los procesos de apoyo buscan la gestión eficaz y eficiente de los recursos. De aquellos recursos que necesite gestionar de manera proactiva, que requieran de la toma de decisiones para buscar su máxima eficiencia y su óptima contribución a la eficacia de los resultados finales.
- Hay muchas actividades que se desarrollan dentro de los departamentos de apoyo que, estando adecuadamente procedimentadas y sistematizadas, no me interesa identificarlas como procesos. Simplemente se ejecutan de forma correcta, pero no hace falta que se definan objetivos de consecución. Por ejemplo, en la gestión de personas es lógico que existan objetivos de capacitación de las personas, pero no parece muy recomendable que exista el proceso de “pago de nóminas”; pues, simplemente, es una actividad que hay que ejecutar de forma sistemática y correcta y que es básica para el funcionamiento de la empresa, pero no un proceso que busque la consecución de unos resultados.

El proceso es mucho más que un documento escrito: es la ejecución coordinada de una serie de actividades consecutivas que, utilizando unos recursos que son gestionados por las personas que participan en él, se orienta a la consecución de unos resultados esperados por un cliente (externo o interno)

Euskaltel y la gestión de los procesos

Desde el comienzo de sus actividades Euskaltel basó su estrategia de trabajo en un sistema de gestión por procesos que integrase todas las políticas de la compañía, así como las actividades relacionadas con sus negocios y servicios. "Era una etapa donde todo estaba por hacer y definir, y eso siempre es apasionante integrando profesionales de muy diferentes culturas empresariales hacia un objetivo común", recuerda José Félix Gonzalo, su responsable de calidad. "Por aquel entonces la ISO 9000 fue una herramienta clave, tuvimos un enfoque de confrontar la norma con el Mapa de Procesos y quizá así fue más fácil coger la cultura de la calidad, buscando la integración de las políticas".

El este camino el salto a la norma ISO 9001:2000 "ha supuesto una palanca más para la transición de una gestión de procesos a una gestión por procesos, dado el enfoque a procesos de la ISO9000:2000. El enfoque de la ISO desde 2000, además de estar más alineado con la ISO 14000, nos permite afianzar desde el Sistema de Gestión y apoyados por las auditorías internas y externas, los sucesivos pasos en la asunción de cada proceso de todas sus responsabilidades en cuanto a Calidad, Gestión Ambiental y SST. En la última auditoría externa se ha considerado un punto fuerte tanto la integración de los sistemas (Q, Medio Ambiente y SST), como el Sistema de Gestión por Procesos de Euskaltel. La transición se planificó a partir de la realización de un análisis de los nuevos requerimientos o de las modificaciones de los requerimientos ya existentes y su encaje en los procesos de la compañía, dando los pasos necesarios para darles satisfacción, asignando responsables en cada proceso".

El papel del Modelo EFQM

"Firmar nuestro compromiso en 2002 con la excelencia basada en el modelo EFQM supuso dar un salto de un enfoque de Gestión de Procesos con una alta procedimentación hacia la Gestión por Procesos. Supuso hablar más del despliegue de la estrategia a los procesos, de la transversalidad; de que todos jugamos un papel importante en la consecución de los objetivos; que no estamos solos en nuestros procesos, hay toda una cadena de agentes, nuestros grupos de interés, que bien aportan valor o lo reciben y de que es necesario un liderazgo que impulse la implantación de los principios de la excelencia en la organización que ayude a romper las barreras que puedan surgir fruto de la dualidad organigrama-proceso".

Situación actual

Euskaltel mantiene su fuerte compromiso con la excelencia, "que consideramos es una palanca para la sostenibilidad del proyecto Euskaltel. Estamos en el primer año de nuestro nuevo plan estratégico 2008-10, en el que hablamos de aportar valor para el cliente desde la excelencia en la definición y la operación de un servicio completo sobre red propia que de solución a sus necesidades de comunicación, entretenimiento y productividad y valor para los socios proporcionándoles un adecuado retorno a sus inversiones. En esta nueva etapa tendremos que contar con ayuda de empresas que son referentes en su sector, que nos conozcan, compartan nuestra cultura empresarial y sepan aportarnos en cada momento iniciativas de mejora alineadas con nuestra apuesta por la excelencia, como ha sido y es el caso de Acorde. Nos ha acompañado en las diferentes etapas que hemos realizado en nuestra apuesta por la excelencia, bien sea en el establecimiento de una metodología para la realización del Plan Estratégico, bien en la definición o revisión de herramientas para conocer la percepción de algunos grupos de interés, bien en la definición de nuestro sistema de gestión de la Innovación o apoyándonos en nuestro proceso de mejora continua cuando realizamos la Autoevaluación de nuestro Sistema

de Gestión según el Modelo EFQM o definiendo herramientas de gestión como el sistema de evaluación del liderazgo 360º basado en la herramienta 12 desafíos de Euskaltel, o colaborando para realizar la Memoria de Euskaltel para presentarla a un proceso de Evaluación Externa que nos supuso en 2004 el reconocimiento Q plata otorgado por el Gobierno Vasco".

Las claves

Para José Félix Gonzalo las claves para realizar una gestión por procesos son:

- Definir una sistemática de trabajo soportada documentalmente o con apoyo de los sistemas de información.
- Desarrollar un liderazgo de la Dirección.
- Definir los roles de quienes han de impulsar el sistema, principalmente los Coordinadores de Proceso.
- Definir un Mapa de Procesos donde se recojan todas las actividades de la compañía.
- Definir dentro del Mapa bien un proceso o bien el rol de quien se encargará de definir la sistemática de gestión por procesos, asegurándose de que se establecen y cuidan los interfaces entre procesos, se integran a los grupos de interés, se despliega la estrategia a los procesos, se hace el seguimiento adecuado a los mismos y se despliegan las políticas de la compañía.

Lecciones aprendidas en el camino

Breve pero con mucha sustancia, José Félix Gonzalo nos detalla a continuación las principales lecciones que han ido aprendiendo en este largo camino:

- "La excelencia no es algo sujeto al baremo de cada persona, el Modelo EFQM no es preceptivo pero el modelo de Gestión de Euskaltel tampoco está sujeto a la interpretación de cada empleado.
- Es absolutamente necesario el apoyo de la Dirección General.
- Hay que "enriquecer" la gestión por procesos con otros ingredientes que sirvan de palanca para apoyar su consolidación como herramienta de gestión; la Gestión por Procesos es clave para:
 - El despliegue de la estrategia.
 - Impulsar la eficiencia y la mejora continua (hay que poner indicadores de medición).
 - Impulsar el liderazgo, así como la asunción de responsabilidades de un gran nº de personas de la organización.
- Hay que definir un rol para el Liderazgo del "proyecto" los enfoques no se despliegan solos. Son muchos los conflictos, las políticas a desplegar, hay que estar dispuesto a retroceder un paso para avanzar dos, el camino se puede hacer en muchas etapas, las resistencias se salvan paso a paso".

Y nos deja una última recomendación final "la gestión por procesos es una carrera de fondo y exige evolucionar culturalmente, lo transversal se "enriquece" desde lo vertical y viceversa, estamos hablando de un enfoque ganar-ganar. Hay luz al final del túnel y siempre tendrá, es persona que se tenga que enfrentar a este reto, las puertas abiertas de Euskaltel para intercambiar buenas prácticas y conocer en directo nuestra experiencia".

Los procedimientos son herramientas y cómo tales estarán en el lugar correspondiente para que sean accesibles a todo el que lo necesite en cualquiera de los procesos que se precise utilizar

Sistematización y Estabilización: búsqueda del flujo óptimo

Una vez decidido el esquema de partida, el mapa de procesos de primer nivel de la organización, habrá que buscar el flujo óptimo de funcionamiento de cada uno de ellos. Habrá que afrontar, por lo tanto, la sistematización y la estabilización del proceso.

Generalmente, en un entorno en el que la cultura de la calidad está firmemente implantada y donde la mayoría de las empresas cuentan con sistemas de gestión de la calidad y además cuentan con certificaciones que garantizan que dichos procedimientos se aplican y se someten a auditorías de control internas y externas, la sistematización es la parte que está más avanzada. Si contamos con procedimientos y con un sistema de calidad tenemos la oportunidad de abordar de forma oportuna la determinación de “quién hace qué y cómo”.

Sin embargo, hay que recordar que quizás no todas las actividades estén previamente incluidas en el alcance del sistema de calidad y que quizás me interese incorporar algunas otras tareas o actividades inicialmente no previstas o introducidas en procedimientos o instrucciones ya desarrollados.

Algunas recomendaciones, en este contexto, son las siguientes:

- Conviene avanzar con diferentes grados de profundidad en el “zoom”; definiendo en primer lugar un esquema básico de cada proceso y pasando después a definir el detalle de cada uno de ellos.
- Conviene llegar al máximo nivel de detalle en cada proceso. Es decir, al máximo nivel que sea necesario en función de la capacitación y conocimiento de las personas que van a ejecutar las actividades y de la necesidad de flexibilidad aplicable a cada proceso.
- No dupliquemos la documentación. Lo que ya está definido en un procedimiento no hay que repetirlo en la definición del proceso. Es más, los procedimientos son parte esencial de los procesos. Cuando haga falta referirse a ellos, simplemente se mencionan como tales en la descripción del proceso.

La documentación del proceso

¿Cuáles son los aspectos que habrá que tener en cuenta en la documentación del proceso? Como ya he señalado antes, habrá que bajar al máximo grado de detalle necesario y conviene partir de lo ya recogido en los procedimien-

tos. No obstante, merece la pena recordar lo siguiente como elementos no siempre recogidos en los procedimientos y que nos conviene tener en cuenta a la hora de buscar la óptima definición de los procesos:

- La primera y última actividad del proceso; esencial para determinar, eliminando solapes, el alcance justo de cada proceso y su encaje en el mapa general de procesos.
- Las entradas y salidas de cada proceso. Es decir, todos aquellos puntos en los que se incorpora algo desde fuera del proceso o sale algo hacia fuera (bien sea dentro de la misma empresa o hacia elementos externos). Identificar estas entradas y salidas es esencial para buscar el flujo óptimo y definir una adecuada gestión de las interfaces, tal y como explicaré más adelante.
- El cliente final del proceso y sus expectativas sobre el mismo, que será la información básica para determinar más adelante los objetivos e indicadores de resultado de la eficiencia del proceso.
- Por supuesto, los intervinientes en el proceso y las sistemáticas, procedimientos y documentos aplicables para su correcta ejecución.

Una vez identificado, descrito y documentado el proceso habrá que buscar su estabilización. Es decir, simplemente con documentar no hemos conseguido nada; tan sólo hemos puesto las cartas sobre la mesa. A partir de aquí habrá que buscar cuál es la mejor forma de ejecutar el proceso. En este punto es esencial tener en cuenta todo lo anterior, partiendo de la identificación de las expectativas claves de los clientes.

En el proceso de estabilización es fundamental contar con la participación de todas las áreas y departamentos intervinientes en el proceso; pues en primer lugar habrá que identificar las “interfaces” entre los diferentes departamentos intervinientes. Es decir, cómo solventar esos, a menudo, “saltos en el vacío”, cuando una actividad pasa de un equipo de trabajo a otro. Además, habrá que establecer el esquema óptimo de trabajo con cada uno de los elementos externos al proceso (departamentos internos o agentes externos a la organización) que introducen algo al proceso o perciben algo del mismo.

La estabilidad del proceso parte, por lo tanto, de una descripción adecuada y de una previsión de los puntos críticos para la correcta ejecución del proceso y la búsqueda del “punto óptimo” cuando dos agentes con intereses complementarios se encuentran en el desarrollo de un proceso.

Una vez identificado, descrito y documentado el proceso habrá que buscar su estabilización, es decir, simplemente con documentar no hemos conseguido nada; tan sólo hemos puesto las cartas sobre la mesa

La gestión de las interfaces

Efectivamente, la adecuada identificación y gestión de las interfaces es un aspecto crucial para conseguir la estabilización de los procesos. Si partimos además de que queremos abordar de forma eficiente los procesos “de principio a fin” para conseguir la máxima transversalidad y horizontalidad hacia el cliente, es esencial que estas interfaces se resuelvan de forma eficaz.

No es suficiente con identificar estos puntos críticos y esperar a que los responsables correspondientes se pongan de acuerdo. Esto no es gestionar. Para gestionar, hay que actuar de forma proactiva buscando el máximo beneficio.

Una vez identificados estos puntos críticos lo primero que habrá que hacer es buscar el punto de encuentro en lo que se refiere a salidas del proceso, poniéndonos de acuerdo con los “clientes” (externos o internos) que están detrás de esa salida. La clave es buscar el punto óptimo, que es aquel que lleva al mayor beneficio o el mínimo coste para ambas partes en conjunto. Después, abordaremos la resolución de las interfaces relacionadas con las “entradas”.

Existen diversas prácticas recomendables para asegurar la eficaz gestión de estas interfaces. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- Firma de contratos internos. En algunos casos puede llegar a ser conveniente definir por escrito los compromisos que asume cada parte, la forma de hacer seguimiento de dichos compromisos y los recursos puestos a disposición. Son internos, pues con proveedores o clientes externos ya existen contratos reales que no hacen necesaria esta iniciativa.
- Celebración periódica de “reuniones de interfaz”; en aquellos cruces más complejos o críticos por su impacto en la consecución del resultado, suele ser una buena idea celebrar de forma periódica y estable, reuniones de seguimiento de interfaz en las cuales se haga un seguimiento del cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- Auditorías de interfaz. Puede ser una dinámica complementaria o sustitutiva de las anteriores, según los casos. Dentro del esquema habitual de auditorías, puede definirse como un aspecto especial específico, el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos establecidos para las interfaces.

El equipo gestor del proceso

Una vez conseguida la estabilización del proceso, es cuando empieza de verdad el trabajo de gestión del proceso. Hasta ahora tan sólo hemos puesto en marcha las estructuras básicas. Sólo estaremos empezando a gestionar los procesos y avanzando hacia la gestión por procesos cuando se pongan en marcha los equipos gestores.

Un equipo gestor no es una reunión de todas las personas participantes en un proceso. Tampoco es un equipo que sustituye a la jerarquía imperante en cada área, unidad, función o departamento. El equipo estará compuesto por personas responsables de cada una de las fases del proceso y tendrá como objeto:

- Lograr la estabilización del proceso.
- Determinar y vigilar la consecución de los objetivos del mismo, determinando la puesta en marcha de acciones que permitan su consecución y/o la puesta en marcha de iniciativas de mejora.
- Resolver los problemas que pudieran derivarse del flujo del proceso en lo que respecta a la relación entre las diferentes áreas que intervienen.

El equipo estará liderado por una persona que actuará como coordinador del equipo y que será el máximo responsable de la consecución de los objetivos del proceso. Estas son sus principales atribuciones. Es decir, no se trata tan sólo de un “metodólogo” (alguien que ayuda a definir y mejorar los procesos) ni, en el otro extremo, de alguien que se convierte en “jefe” de todos los allí representados.

Las piezas clave, por lo tanto, para dar el salto de la definición del esquema de procesos a la acción de la gestión basada en procesos son el funcionamiento del equipo gestor del proceso y el cuadro de mando del proceso, que deberá recoger los objetivos e indicadores de proceso, adecuadamente relacionados con la estrategia general de la organización a través de su Mapa Estratégico. Pero esto forma parte ya del siguiente capítulo....

José Antonio Calvo
Director
Acorde Consulting