

Guía práctica de avance hacia la excelencia, claves, método y experiencias: Capítulo 3

El sistema nervioso del modelo de gestión: despliegue efectivo de la estrategia a los procesos

Presentábamos, en el capítulo anterior, las claves de la gestión por procesos y lo cerrábamos con la mención del equipo gestor de proceso y el cuadro de mando de proceso como elementos imprescindibles de cara a pasar de la definición a la acción. Retomaremos aquí el tema e intentaré responder a algunas preguntas clave para lo que ya calificué en su momento como “uno de los puntos culminantes del proceso de avance hacia la excelencia”: ¿Cómo es posible avanzar hacia la gestión por procesos si los objetivos se despliegan a las áreas o departamentos?; ¿Cómo conseguiremos acercar la estrategia a la realidad si obviamos la conexión entre la estrategia a largo plazo y la operativa del día a día?; ¿Cómo saber si las iniciativas que se desarrollan en los procesos son las necesarias, si no soy capaz de apuntar de forma inmediata su impacto sobre la estrategia?

Como en capítulos anteriores, comenzaré enmarcando el tema en la lógica del modelo EFQM y pasaré después algunas claves metodológicas y organizativas que nos permiten ir desarrollando con éxito el “sistema nervioso” de nuestro modelo.

El despliegue de objetivos según el Modelo EFQM

Hay dos conceptos clave en la filosofía que está detrás del Modelo EFQM, que sirven para encuadrar el tema que nos ocupa y que están íntimamente relacionados: la orientación a resultados y la gestión por procesos. Es más, aunque muchas veces pasa desapercibido, el modelo define con claridad cuál es el punto de unión de ambos conceptos: “La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave”. Más claro agua.

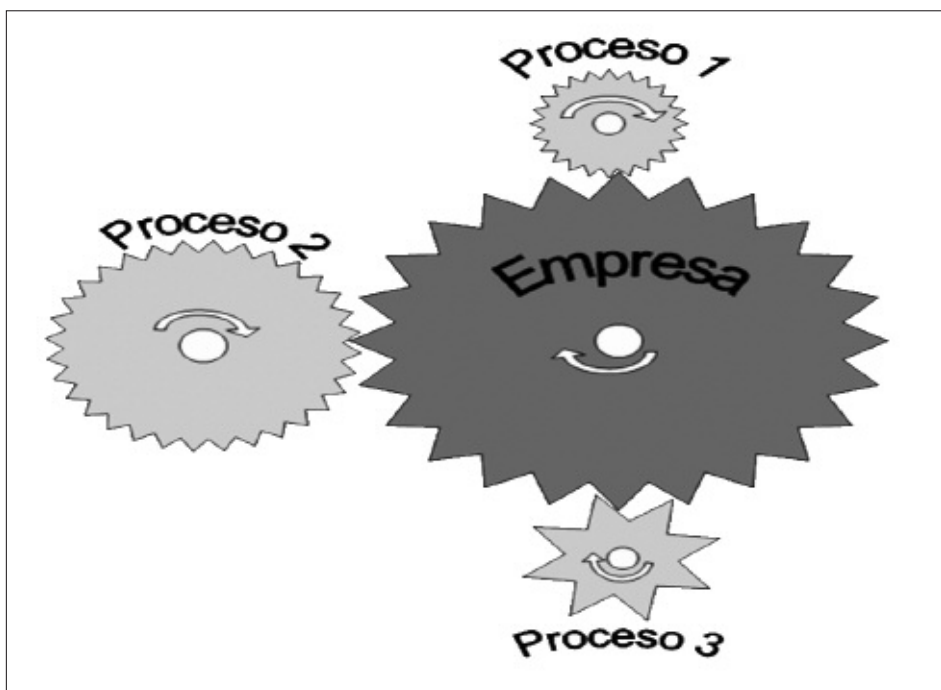
Es decir, debemos ver más allá del hecho de utilizar indicadores en los procesos o de analizar “la aportación” de cada proceso a los objetivos globales de la organización. Cuando hablamos de “desplegar” estamos considerando una relación mucho más estrecha, una definición de objetivos de arriba hacia abajo, buscando la secuencia de relaciones causa efecto que me permita buscar las palancas operativas que me ayuden a alcanzar los retos estratégicos.

Si planteamos la cuestión desde el punto de vista de la planificación estratégica, es imprescindible considerar el despliegue de los objetivos hasta los niveles operativos y, para ello, necesitamos el soporte de los procesos.

Viéndolo desde la óptica de los procesos, debemos contar con una buena conexión con la estrategia, pues de otra manera no estaríamos efectuando una verdadera y efectiva gestión de los procesos

Estrategia y procesos: Cuestiones previas

Merece la pena que, antes de hablar de cómo afrontar el despliegue, aclaremos algunos conceptos importantes a tener en cuenta.



Objetivos estratégicos versus objetivos operativos

Antes de plantear las claves del despliegue merece la pena subrayar que, si estamos desplegando, es que estamos hablando de dos planos diferenciados. No se trata solamente de “pasar” los objetivos de un lugar a otro sino de entender que vamos a movernos en contextos diferentes. En el Cuadro de Mando estratégico, tal y como expliqué en el primer capítulo, recogeremos las claves estratégicas, las prioridades de la organización a largo plazo (y su concreción a corto), Es decir, no recogeremos todos y cada uno de los parámetros clave de resultados de la empresa, sino aquellos que resultan prioritarios para el periodo de referencia y que necesitan de la articulación de alguna estrategia que vaya más allá del control de las actividades ya estabilizadas.

En cambio, cuando bajemos al plano de los procesos hablaremos de objetivos operativos a corto plazo. De todos los objetivos que debemos alcanzar en todos los procesos, desde los más exigentes y vinculados a las prioridades estratégicas, hasta los que han alcanzado un alto grado de estabilización.

Otra diferencia fundamental es el ámbito en el que se decide, controla y vigila cada tipo de objetivo. Los objeti-

vos estratégicos competen a la dirección y los operativos a los equipos de proceso. Es importante recordar este aspecto, pues muchas veces el principal obstáculo para un despliegue eficaz es el solapar las competencias de cada uno. Un defecto habitual es cuando desde la Dirección se entra a definir y concretar objetivos operativos que competen a los procesos, mezclando ambos planos y limitando la capacidad de decisión y actuación de los equipos de proceso, que son quienes realmente son expertos en lo que gestionan directamente.

Objetivos e indicadores

Son elementos inseparables pero diferentes. Uno no tiene sentido sin el otro, pero no tienen la misma función. El objetivo expresa lo que se pretende conseguir o alcanzar y el indicador es, simplemente, la herramienta de medición que permite concretar y cuantificar ese objetivo. Es curioso, pero existe una tendencia generalizada a definir y determinar indicadores en todas partes como paso previo. Es más, en muchos casos se insiste en la necesidad de definir indicadores en los procesos, como condición básica para la gestión de los procesos. Sin embargo, debemos considerar que no tiene sentido definir indicadores allá donde no haya un objetivo.



Por lo tanto, primero deberemos definir los objetivos que pretendo alcanzar, conseguir y, por lo tanto, medir y controlar y, después, buscar los indicadores más adecuados para concretar el objetivo. En muchos casos no nos bastará con un único indicador y necesitaré definir indicadores complementarios que, entre todos, me aproximen a la mayor concreción posible del objetivo.

Dicho lo anterior, nos queda un tercer elemento: la meta; es decir, el valor numérico en el que concretamos el objetivo utilizando el indicador.

Tengamos, por lo tanto, las siguientes claves en cuenta:

- El indicador es un instrumento al servicio de un objetivo. Nunca implantaremos indicadores donde no haya un objetivo que controlar.
- El orden siempre es: primero establecer el objetivo, segundo buscar el o los indicadores y tercero concretar la meta o valor numérico.
- No es posible considerar un objetivo si no se cuenta con algún indicador. Lo que no se puede medir no se puede concretar, y lo que no puede concretar no es "objetivo".

Qué se busca y qué se gestiona: objetivos de resultado y de control

Cabe considerar que una secuencia de actividades merece ser considerada un proceso, cuando se pueden esperar unos resultados, unos objetivos propios vinculados a su actividad y comprometidos con un cliente o receptor del producto o servicio. Pero aún hay más, necesitamos gestionar de manera adecuada las actividades del proceso para garantizar dichos resultados.

Es decir, en todo proceso podemos encontrar dos tipos de objetivos: los objetivos de resultado y los objetivos intermedios o de control. Los primeros son aquellos que se pretende conseguir, que definen el éxito o fracaso del proceso y que se miden al final del mismo, cuando ya todo ha terminado y el producto o servicio está entregado al cliente (externo o interno).

Los segundos, los intermedios o de control, son aquellos que deberemos definir en fases intermedias del proceso, a fin de poder controlar e intervenir en las actividades que repercuten en esos resultados finales que queremos asegurar.

En esta distinción reside una de las claves del concepto de calidad: los resultados tienen una causalidad que hay que gestionar; no se trata de esperar a que las cosas salgan bien sino de gestionar el proceso para que así suceda.

Obviamente, los objetivos más cercanos al día a día son los que hemos definido como intermedios, de control o de gestión interna del proceso. Los de resultado, al fin y al cabo, no son sino la proyección de lo que finalmente va a ocurrir.

En definitiva, lo importante son los objetivos de resultado, pues responden a la Misión y función del proceso, pero los operativos, los que podemos manejar y, por lo tanto, hacia los que van dirigidas las acciones de mejora, son los intermedios.

Eficacia y eficiencia

Otra de las cuestiones a tener en cuenta es: ¿qué tipo de resultados podemos esperar de un proceso? Pues, en todos los casos, podemos clasificar los objetivos en dos categorías: los relativos a eficacia y los correspondientes a la gestión de la eficiencia.

Si de un proceso se deriva un producto o un servicio dirigido a un cliente, una de las cuestiones clave es responder a las expectativas generadas y cumplir con los compromisos adquiridos; a esto se refiere el concepto de eficacia, a conseguir lo previsto en cuanto a calidad, cantidad, plazo, etc.

Por otra parte, todos los procesos consumen recursos y otra de las claves será la consecución de la efectividad deseada optimizando los recursos empleados. Esto es, la eficiencia del proceso.

Y en todos los casos, sin excepción deberemos tener en cuenta ambos conceptos para buscar y definir de forma correcta los objetivos, tanto de resultado como intermedios de los procesos.

Los "Procesos Clave"

Los procesos clave, esa gran incógnita y preocupación. Conviene aclarar que cuando en el marco del

miento), habrá que identificar los puntos internos del proceso donde merece la pena establecer objetivos intermedios o de control. Esa es la clave: los objetivos necesarios, no todos aquellos lugares donde se puede establecer un indicador, sino aquellas fases del proceso que resulten ser críticas para asegurar el adecuado funcionamiento y, en consecuencia, para el logro de los resultados. Se trata, por lo tanto, de identificar aquellos puntos críticos para cada objetivo de resultado.

La última parte del Cuadro de Mando del proceso lo constituirá el plan de acción asociado. No hablo de acciones de mejora elegidas más o menos al azar, sino de acciones definidas para asegurar el cumplimiento de los objetivos intermedios y, por lo tanto, de los objetivos claves de resultado del proceso.

Cuadro de Mando Estratégico vs Cuadro de Mando de Proceso

Si contamos ya con un cuadro de mando básico de cada proceso y, además, tenemos ya definido el Cuadro de Mando Estratégico de la organización (en base a lo explicado en el primer capítulo de esta serie), llegamos al momento culminante, el de asegurar el despliegue de la estrategia a los procesos.

Pero antes de seguir, recordemos un par de ideas fundamentales: ¿Por qué a los procesos y no a los departamentos? Porque es en los procesos multifuncionales de principio a fin donde se encuentra el global de las respuestas a los retos estratégicos. Si desplegáramos a los departamentos nos encontraríamos con los problemas de siempre, con una visión parcial de cada departamento y con “barreras”

Son dos los elementos esenciales: el cuadro de mando (es decir, los objetivos y sus indicadores) y el equipo gestor

artificialmente creadas que dificultan que el global de la organización se oriente de forma certera en una misma dirección.

Y la segunda idea: cuando hablamos de procesos tengamos en cuenta que hablamos de procesos interdepartamentales, con una máxima transversalidad, definida en base al binomio producto – cliente y no en base a departamento – procedimiento.

Pues bien, aclarado lo anterior, el siguiente paso consistirá en analizar cuáles son los procesos que deberán dar respuesta a cada uno de los objetivos estratégicos recogidos en el Cuadro de Mando Estratégico de la organización. O, dicho de otra manera, cuál es el proceso o los procesos que resultan ser claves para la consecución de cada uno de los objetivos; de que procesos depende que cada uno de los objetivos se alcance.

Una vez hecha esta identificación habría que situarse en cada proceso y ver como afecta al traslado de estos objetivos. No olvidemos lo siguiente:

- Los objetivos ya definidos en los procesos hablan de todos los resultados esperados en los procesos y de todos los puntos críticos necesarios de controlar. Los objetivos del cuadro de mando estratégico, en cambio, señalan las cla-

ves y prioridades del periodo; no todos los objetivos a largo, sino aquellos prioritarios que requieren de la definición de una estrategia explícita para su consecución.

- En el cuadro de mando los objetivos se definen a largo y a corto plazo, pero en el cuadro de mando de proceso los objetivos son siempre a corto (objetivos del año).
- Algunos objetivos estratégicos se trasladarán a más de un proceso. Cada proceso tendrá que analizar su propia aportación.

Pues bien el análisis de estos objetivos o prioridades estratégicas puede tener dos tipos de efectos en el cuadro de mando del proceso. En algunos casos supondrá un cambio en el nivel a alcanzar de un objetivo de resultado ya reflejado anteriormente; generalmente, un endurecimiento del objetivo, un reto más ambicioso del anteriormente contemplado. En otros casos, supondrá un cambio mayor: la introducción de un objetivo de resultado que no existía como tal.

En ambos casos, la consecuencia es clara: no sólo habrá que definir nuevos objetivos e indicadores, sino analizar qué es lo que habrá que cambiar y/o poner en marcha en el proceso para alcanzar esos nuevos objetivos. Pues es de suponer que si seguimos

Una de las claves del concepto de calidad: los resultados tienen una causalidad que hay que gestionar; no se trata de esperar a que las cosas salgan bien sino de gestionar el proceso para que así suceda

Vadillo Asesores: un cambio por la gestión

Vadillo Asesores es una empresa familiar creada en 1949 y, actualmente es la tercera generación la que lidera la empresa. Su actividad se centra en el asesoramiento legal en todos sus aspectos: asesoría financiera, contable, jurídica, de seguros. "Además, añade José Antonio Gómez Vadillo, director gerente, estamos especializándonos en asesoría de dirección para micropymes (empresas de menos de 50 trabajadores). Nuestro ámbito de actuación es Álava principalmente donde tenemos cuatro oficinas, tres en Vitoria y una en Rioja Alavesa que está especializada en el sector vinícola. En total somos un equipo de 33 profesionales".

El comienzo del camino

En 1998 Vadillo Asesores inicia el camino de la mejora continua. "Estábamos creciendo a buen ritmo. Nuestra plantilla era entonces de nueve personas y detectamos la necesidad de gestionar mejor nuestros equipos y profesionalizar la dirección. Además de esta motivación interna, cuatro meses antes de tomar esta decisión realicé un master de gestión de empresas que se añadía a mi licenciatura en derecho. Esa fue una iniciativa evidentemente encaminada a introducir la mejora de la gestión en nuestras actividades. Coincidiendo en el tiempo, la Cámara de Comercio de Álava - con la que siempre habíamos estado muy relacionados - empezó un módulo formativo sobre el Modelo EFQM. Nos apuntamos dos personas de la empresa y durante un año largo nos imbuimos del modelo".

Tras finalizar ese módulo formativo la empresa firmó el Compromiso con la Excelencia y en cinco años se planteó como objetivo estratégico presentarse a la Q de Plata. "Descartamos cualquier certificación ISO porque en nuestro sector los clientes no nos la demandaban. Lo cual no significa que ahora no nos lo volvamos a plantear. Decidimos centrarnos en gestión no en garantizar la calidad".

Puntos de especial dedicación

"En la implantación del Modelo EFQM nos centramos especialmente en la gestión por procesos porque somos una organización de profesionales: abogados, economistas... y ninguno teníamos conocimientos de fabricación. Teníamos que crear un sistema de fabricación de intangibles. Este fue nuestro primer reto, y asumimos la gestión de procesos como un elemento diferenciador tanto en eficiencia como factor diferencial frente a nuestra competencia. Empezamos por una gestión de procedimientos. Sin tener como objetivo la certificación ISO 9000 decidimos procedimentar todas nuestras actuaciones, considerando que si poníamos por escrito todos nuestros procedimientos (la mayoría muy técnicos) empezábamos a implementar la gestión del conocimiento dentro de la organización. Fue una decisión muy táctica. Al poner las actividades por escrito era una forma de que los técnicos fueran trasladando su conocimiento tácito a conocimiento estructurado. Después empezamos la gestión por procesos e incluimos los indicadores de proceso. La tercera fase fue generar equipos de mejora permanentes dentro del proceso".

Después, nuestra segunda actuación se centró en la gestión del liderazgo "porque nos dimos cuenta que el hecho de ser unos buenos abogados, o unos buenos economistas, no significaba que podíamos liderar equipos adecuadamente".

Tras potenciar esas dos áreas, empezaron a trabajar la gestión del conocimiento con matrices de polivalencia, socialización del conocimiento, gestión de intangibles, "y avanzamos bastante en este camino. También hemos utilizado las 5S porque el mundo del papel es muy desorganizado con tan buenos resultados que decidimos formar parte del Club de las 5S de Euskalit".

En este camino han ido implementado diferentes herramientas. "El cuadro de mando integral lo pusimos en marcha hace seis años dentro de una reflexión estratégica para fijar los objetivos. En este campo el establecimiento de los indicadores es lo que más nos costó porque medir intangibles, y medir a técnicos profesionales es difícil".

La gestión del cambio, la mayor dificultad

El tema de la motivación y la participación de las personas fue uno de los aspectos que más costó en este proceso. "De hecho, nuestra empresa ha conseguido dos Q de Plata, la primera en 2005, y la segunda en el

2007 y fue precisamente este tema lo que los evaluadores externos consideraron que no estaba suficientemente pulido. Vieron un gran avance en gestión pero intuyeron que teníamos un sistema en paralelo, y no habíamos integrado el sistema EFQM de forma natural. Es difícil realizar el despliegue del sistema y que todas las personas lo interioricen, sobre todo a nivel de profesionales".

Pero esta herramienta de gestión les ha servido para realizar un cambio estructural radical. "Hasta 1999 éramos un despacho colectivo donde prevalecía el conocimiento técnico. Actualmente somos una empresa de servicios. Hoy las personas lo tienen muy interiorizado, saben que puede convivir en un proceso productivo siendo un buen técnico. En este punto la constancia y la insistencia son las claves, evidentemente añadiendo buenos resultados. Si los resultados no hubiesen sido buenos hubiésemos mantenido el sistema tradicional de despacho de profesionales".

La reacción del cliente

Respecto a la reacción del cliente ante este cambio en Vadillo Asesores han vivido dos fases muy interesantes y paralelas al cambio vivido en la organización. "Cuando obtuvimos la primera Q de Plata había clientes que decían "mucho reconocimiento, y nosotros no vemos mejora, cuando os llamamos y siempre tenéis reuniones de gestión, pero yo necesito que me resolváis los problemas". Actualmente, esto nos ha servido para orientarnos mucho más al cliente, hacer equipos de mejora con los clientes, interrelacionarnos mucho más con ellos mediante equipos focales, ahora perciben que adaptamos el producto, que vamos a sus empresas en vez de hacerles venir al despacho... Cuando empezamos en gestión nos dijo, os reunís y no me atendéis. Hoy ven que toda esa dedicación de tiempo les repercute en mejores productos y mejor servicio".

En el País Vasco somos la primera asesoría que ha obtenido la Q de plata y la Q de Oro. Estos reconocimientos nos sirven para reforzar nuestra posición de marca, pero sobre todo para demostrar a los clientes que la confianza que depositan en nosotros se basa, además de en el conocimiento de nuestros profesionales, en un sistema que permanentemente se lo garantiza porque si no dependeríamos del saber individual de cada una de las personas. Esto el cliente lo entiende y lo valora.

He sido alumno de José Antonio en tres cursos: redacción de memorias, reflexión estratégica y cuadro de mando integral.

Lecciones aprendidas

Para José Antonio Gómez Vadillo la decisión más importante de todo el proceso vivido fue darle importancia a la gestión. "En este punto fuimos visionarios en nuestro sector. Lo que ocurre en los negocios tanto de servicios como de fabricación es que los propietarios saben del negocio, saben fabricar o saben asesorar, pero no saben gestionar. Esta fue la primera reflexión: para seguir sobreviviendo y ser excelentes teníamos que desarrollar las dos habilidades: fabricar bien y gestionar. El grave problema que nos encontramos a partir de tomar esa decisión fue que la organización entendió que esto era pura burocracia: más papeles que rellenar, más reuniones que no se entendían, cursos de mejora continua que no se consideraban de interés porque no servían para sacar adelante una demanda civil... Aquí nos encontramos con una fuerte resistencia al cambio. Nos equivocamos en este punto porque no supimos enfocar desde un origen el beneficio que les iba a aportar el cambio. Por tanto, echando la vista atrás y desde nuestra propia experiencia, indicaría a las personas que se tengan que enfrentar a un reto como este que hay que hacer el cambio en gestión pero preparando muy bien a las personas, indicándoles el beneficio que van a visualizar en el muy corto y en el medio plazo. Si no van a crear el muro aludiendo a la burocratización".

Otro hito importante es que desde dirección no han cejado en el seguimiento del tema. "Sabíamos que era un proceso largo pero estábamos convencidos que era el camino que debíamos seguir. Por ello, la persistencia y el liderazgo de la gerencia es vital, si no la iniciativa es fácil que se caiga porque son muchas las resistencias que hay que vencer".

La función principal del coordinador es liderar el equipo y, en definitiva, ser el máximo responsable a la hora de asegurar la consecución de los objetivos de resultado del proceso, seguramente no dominará todas las actividades involucradas en el proceso pero no hace falta

haciendo las cosas de la misma manera no alcanzaremos resultados diferentes y, generalmente, más ambiciosos. Por lo tanto, habrá que añadir alguna iniciativa al plan de acción asociado al cuadro de mando del proceso.

El papel del equipo gestor de proceso

Un proceso no está completo si no tiene un equipo de personas responsable de su gestión. Son dos los elementos esenciales: el cuadro de mando (es decir, los objetivos y sus indicadores) y el equipo gestor. Si faltan ambos o, al menos, uno de estos elementos, no estaremos sino ante la definición de una secuencia de actividades que se van ejecutando en base a una sistemática. Si lo único que tenemos es los procedimientos, los flujogramas, las entradas y salidas, etc., puede que tengamos una descripción perfecta del proceso pero no estaremos gestionándolo.

Al fin y al cabo, gestionar significa tomar decisiones sobre recursos para alcanzar unos objetivos. Esa es la función que deberá cumplir el equipo gestor de proceso, convirtiéndose en pieza esencial, no solamente de la gestión por procesos sino del despliegue de responsabilidades a lo largo

de la organización.

Antes de definir las características que debe cumplir un equipo gestor de proceso prefiero empezar por rebatir algunas ideas preconcebidas que, en absoluto, ayudan a su eficaz desarrollo:

- El equipo gestor de proceso es mucho más que un equipo de mejora. Son equipos definidos para gestionar, para decidir sobre las claves que afectan al día a día de las actividades en él involucradas, no simplemente para buscar mejoras. Obviamente, del seguimiento del proceso se derivará la puesta en marcha de acciones de mejora, orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados.
- La persona que encabece el proceso es responsable de coordinarlo, de liderar un equipo, de conseguir que las distintas funciones en él involucradas trabajen de manera coordinada; cada uno desde el cumplimiento de sus atribuciones, pero en pos de unos objetivos comunes, que son responsabilidad de todos. Es decir, no se convierte en "jefe" de personas de otras áreas involucradas en el proceso del que es coordinador.
- En efecto, creo que es mejor usar

términos como coordinador y no el de propietario. Alguien puede ser propietario de un documento o un procedimiento (y responsable por lo tanto de que esté actualizado), pero nunca de un proceso.

Recomendaciones

Dicho lo anterior, podemos asumir la puesta en marcha de los equipos de proceso, como la herramienta básica para la gestión de los mismos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- El equipo debe estar compuesto por representantes de cada una de las áreas involucradas en él, por los responsables de cada una de las fases en las que se divide el proceso. Las personas que asisten en calidad de miembros del equipo de proceso lo harán "con voz y voto". Sitio no solo para comentar, sino para decidir. Con lo cual, quienes formen parte del equipo deben tener autoridad, capacidad y conocimiento para decidir.
- Obviamente, habrá que tener cuidado a la hora de configurar estos equipos y garantizar la coherencia con el organigrama. No puede funcionar un equipo en el que incurramos en incoherencias tales como que el coordinador de un proceso

El cuadro de mando del proceso recogerá tanto los objetivos de resultado como los de gestión y debe convertirse en el soporte documental fundamental para la gestión de cada proceso

El equipo gestor de proceso es mucho más que un equipo de mejora, son equipos definidos para gestionar, para decidir sobre las claves que afectan al día a día de las actividades en él involucradas, no simplemente para buscar mejoras

sea una persona de menor rango que el resto de componentes. En este caso estaríamos, a lo sumo, ante un equipo de mejora, pero difícilmente ante un equipo gestor con capacidad de tomar decisiones.

- La función principal del coordinador es liderar el equipo y, en definitiva, ser el máximo responsable a la hora de asegurar la consecución de los objetivos de resultado del proceso. Seguramente no dominará todas las actividades involucradas en el proceso. Ni falta que hace. No va a convertirse en jefe de todas las áreas involucradas, sino de coordinador de los esfuerzos a realizar conjuntamente.
- Las principales funciones del equipo gestor de proceso serán, por lo tanto, la determinación y seguimiento de los objetivos del proceso a través de sus indicadores, la toma de decisiones en cuanto a asignación de recursos (en su ámbito de actuación), la puesta en marcha de acciones correctoras o de mejora (de cara a asegurar los objetivos encomendados) y la resolución de las cuestiones de interfaz con otros procesos.

Seguimiento y actualización

Pues bien, todo lo anterior no es sino el “prólogo” de toda la historia. Aún no hemos empezado a trabajar, tan sólo hemos ido preparando el terreno. Una vez que tenemos cerrado el Cuadro de Mando estratégico, los procesos, sus cuadros de mando y equipos gestores, podemos echar a andar. ¡Aquí empieza de verdad la película! A

continuación señalaré algunas de las claves.

El comité de dirección, que puede considerarse como el equipo del macro-proceso que es la empresa en su globalidad, tendrá en el cuadro de mando estratégico su elemento fundamental de seguimiento de la actividad de la organización. No es necesario ni recomendable que en las reuniones del equipo directivo se repasen todos los cuadros de mando de la organización. Por un lado, es poco operativo y no es necesario y, por otro, derivaría en falta de asunción de responsabilidades por parte de los equipos de proceso. Si los cuadros de mando de proceso están adecuadamente alienados con el cuadro de carácter general no es necesario que “desde arriba” se controle todo. Si funcionan las conexiones causa – efecto podemos y debemos confiar en que cada nivel asuma la parte que le corresponde; eso sí, viendo en cada caso las conexiones hacia arriba y hacia abajo que haya que considerar.

Los cuadros de mando del proceso se seguirán, obviamente, en las reuniones del equipo de proceso, que definirá una periodicidad adecuada para estas reuniones, teniendo en cuenta lo siguiente:

- La periodicidad de las reuniones del equipo de proceso tendrá que ser coherente con los ciclos de gestión de la empresa. Y teniendo en cuenta que no es una reunión para resolver los problemas del día a día de cada uno de los departamentos involucrados. Es decir, la periodicidad vendrá marcada por el ritmo de actualización natural de

los indicadores de los objetivos intermedios o de gestión. Por lo tanto, no parece que tenga mucho sentido mantener una reunión con carácter semanal (aunque alguna excepción puede haber) ni, en el otro extremo, celebrar un par de sesiones al año. En este último caso no podríamos entrar a discutir decisiones de gestión efectiva para asegurar la consecución de los resultados.

- Las reuniones deberán ser breves y exclusivas para el objeto que se convocan. Gran parte de los fracasos experimentados en muchas empresas es cuando, al no cumplir estas condiciones, las reuniones del equipo de proceso se convierten en larguísima sesiones (que invitan al “absentismo”), donde se habla de todo menos de los objetivos del proceso.

Pues bien, a partir de la puesta en marcha de estos instrumentos, herramientas y mecanismos de gestión, estaremos en disposición de avanzar de forma más decidida y efectiva hacia la excelencia. Eso sí, de forma natural vamos a ir necesitando del desarrollo de nuevas dinámicas de liderazgo y de relación entre las personas y de la organización con su entorno. Al fin y al cabo, estamos cambiando las claves de la estructura y, de forma inevitable, iremos desarrollando una nueva cultura. Pero esto forma ya parte del siguiente capítulo.

José Antonio Calvo Maguregi
Director
Acorde Consulting