

¿Que es mas importante, la Organización o los Procesos?

Por Jorge A. Macazaga

Sin pretensión de abrir una polémica por el título del artículo, queremos dar en forma humilde nuestra opinión en base a la experiencia en distintas empresas.

La mejora de Procesos en una empresa ( con todas sus acepciones : Reingeniería de Procesos, Mejoras del Flujo, etc.) es y ha sido una herramienta muy usada por las compañías para producir reducciones de costos y mayor satisfacción a los clientes. Eliminar “ lo que no agrega valor “, ya sean informaciones ( electrónicas o en papel), actividades o procedimientos lleva en teoría a flujos de información y de tareas de las personas con mayor sentido común , lo que se potencia con una herramienta informática adosada.

Esta mejora puede llevar a un salto en la competitividad de la empresa. Pero ¿ qué pasa cuando el objetivo es llegar a niveles de excelencia muy altos , tomando distintos parámetros ( rapidez de respuesta de la empresa, productividad interna, satisfacción de clientes internos o externos )?

En ese punto nos encontramos con una serie de circunstancias , que son independientes de la mejora de Procesos previamente realizada :

- Acumulación de información ( electrónica o en papeles ), entre un sector y otro de la compañía.
- Departamentos que están mas cargados de tareas que otros , dependiendo de los momentos del día.
- Errores en la información que circula por la empresa.
- Personas con desmotivación por realizar tareas repetitivas a lo largo del día.
- Jefes que naturalmente piensan en la optimización primero de su departamento, luego la de la empresa.
- Dificultad de alinear a las personas de cada sector con metas empresariales.

La combinación de los temas descriptos lleva a : tiempos de respuestas a las consultas de los clientes excesivamente largos. Errores en la información que se descubren horas o días después de realizados. Falta de sentimiento empresario en las personas, para el aporte de nuevas ideas y soluciones. Productividades bastante relativas en las personas, porque la carga de trabajo es fluctuante a lo largo del día. Y todo esto puede pasar aun contando con el mejor sistema informático integrado.

Una de las explicaciones a este paradigma es que la mejora de Procesos, y los sistemas informáticos integrados estan basados en los procesos. Pero la Organización en las compañías sigue con parámetros de principios del siglo pasado, con tabiques funcionales ( diques que se oponen al flujo de los procesos).Es como querer hacer correr un auto de carreras en un laberinto.

La tendencia mundial en compañías innovadoras, es tambien alinear a la Organización con los Procesos ( alisar el laberinto, y crear caminos rectos). Pero éste es un cambio mucho mas complejo que una Reingeniería de Procesos, o la implantación de un sistema informático.

La Organización basada en Procesos , significa un cambio estructural ( no virtual ), donde todo un proceso o subproceso , está bajo una misma cabeza. Eso significa la creación de equipos , dónde personas de distintos sectores se nuclean en cada equipo para atender las necesidades por ejemplo de un grupo de clientes pre-determinado. Dónde las necesidades transaccionales de ese grupo de clientes se satisface plenamente.

En nuestra opinión , el cambio tiene que ser estructural. Esto significa que no se consiguen todos los beneficios si la Organización queda como está, y el unico cambio es colocar “ Process Owners”, personas dentro de la empresa, encargadas de un proceso particular. Porqué esto no funciona es simple : cada empleado tiene en esta situación dos jefes : su jefe vertical, y el Dueño del Proceso. Y los intereses de los dos últimos colisionan en muchas ocasiones. El unico cambio que alinea los objetivos de los empleados, sus sistemas de incentivos y las líneas de autoridad , implica desarmar los departamentos transaccionales actuales, y repartir a la gente en nuevos equipos de trabajos basados en procesos.

Cuando éste tipo de Organización se implementa, los caros sistemas informáticos integrados muestran todo su potencial. Porque dentro de cada equipo de trabajo ( basado en un proceso), las personas ( que antes pertenecían a distintos departamentos funcionales), se ayudan cuando alguien está saturado en su

tarea. Y esto permite que la información electrónica no se estanque entre un sector y otro. Y que los errores de calidad en la información se detecten rápidamente. Y que los clientes se sientan naturalmente personalizados al ser atendidos por un equipo que resuelve cualquier duda operativa. Cada equipo tiene a su vez metas de negocios, que estimulan el sentimiento empresario y la motivación.

Esto que hablamos no es una utopía, funciona en empresas de nuestro país y del exterior.

Por eso pensamos que la respuesta a la pregunta inicial es : la Organización es mas importante que los procesos, porque una vez hecho el cambio estructural hacia una Organización basada en Procesos, se entra naturalmente en un ciclo de mejora continua de los Procesos .

Si el cambio se limita solamente a los Procesos , queda un potencial oculto muy importante que nunca va a ser alcanzado.

Por supuesto que lo ideal es optimizar los Procesos y la Organización al mismo tiempo ( como base para el Estado Futuro de un cambio informático ). Algunas empresas argentinas han hecho este cambio de “ fojas cero”, para luego efectivamente alcanzar niveles de excelencia muy por arriba de su competencia.

Por Jorge A. Macazaga  
Director de Clever Output  
[www.cleveroutput.com.ar](http://www.cleveroutput.com.ar)