

## ¿GESTIONO LA CALIDAD POR PROCESOS? por Antonio Valls

Conseguir la calidad total en la empresa, es más sencillo a través de una correcta gestión por procesos. Pero, ¿porqué de procesos?

En la mayor parte de empresas todavía estamos habituados a pensar en términos de funciones (función ventas, compras, administración, etc.), para referirnos a todo lo que se hace en la organización. Y esta división es precisamente la idea base y sobre la que descansa el organigrama jerárquico y "funcional" clásico, constituido por una estructura de personas dispuestas en varios niveles de autoridad y decisión, y colgando de cada una de las direcciones de ventas, administración, etc.

Sin querer rebajar los méritos históricos que tal enfoque ha tenido, el hecho es que ha propiciado burocracias con tendencia a perpetuarse, al resultar demasiado orientado hacia la "función" de cada departamento, en lugar de cuestionarse constantemente la pertinencia de cada aportación a los resultados estratégicos de la empresa.

Por otra parte es hoy evidente, que la organización piramidal resulta efectiva en entornos estables como los del pasado, pero demasiado rígida y monolítica en entornos dinámicos y cambiantes como los que vivimos en la actualidad.

La gestión por procesos parte de la idea de que cualquiera que sea el objetivo de la empresa, en ella tienen lugar multitud de actividades destinadas a proporcionar satisfacción al cliente último al mínimo coste. Lo que se hace sin estas dos finalidades últimas en mente, no vale la pena hacerlo. Para ello se precisa que las personas que componen la empresa hagan un esfuerzo de cambio de paradigma, con el objeto de aprender a trabajar más en equipo -que es participar pero también apoyarse mutuamente-, y ser más pensante y aprender a controlar y a responsabilizarse plenamente de la gestión de un proceso. Hay que pensar menos en **cómo** lo estoy haciendo, y más en **porqué** y **para quién** estoy trabajando. La pregunta clave es: ¿cuál es el valor añadido que el cliente percibe que le aporta este proceso?

La respuesta a esta pregunta nos permitirá maximizar la contribución de los resultados de los procesos que constituyen factores críticos para el éxito de la empresa, y gestionar mejor su funcionamiento para su progresiva eficacia. La primera tarea es pues identificar cuáles son los procesos clave de mi empresa.

En muchas empresas se piensa que ya se está gestionando la obtención de la calidad total, a través de un moderno *management* por procesos. En este artículo, trataremos de aportar unos interrogantes que cualquier ejecutivo puede hacerse, para verificar si la orientación filosófica de su actuación, va o no en esta dirección.

¿Nos preguntamos constantemente qué tareas son las que hay que hacer y para qué, en lugar de empeñarse en mejorar lo que ya hemos estado haciendo siempre?

¿Vemos la acción global que se lleva a cabo en la empresa en un sentido amplio, sin la estrechez de miras que aporta verla como "venta", "administración", "producir".... y más como el proceso multidisciplinar necesario para diferenciarse de la competencia aportando un valor añadido superior?

¿Estamos creando una organización centralizada, mecánica, jerárquica y controladora... o será participativa, innovadora, informal y delegativa?

El espíritu que se está imponiendo en la organización: es ¿burocrático, formal y rígido?... o por el contrario es flexible, abierto al cambio e inquisitivo...

El estilo de mando que rige: ¿es de constante presión sobre los empleados para que obtengan los mayores resultados al menor coste?... o más bien se promueve el verdadero compromiso de las personas, para conseguir el objeto estratégico que es razón de la existencia de la compañía...