

# DIRECTRICES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN. “La clave actual para la eficiencia de las organizaciones”

**Fecha de recepción:** mayo 20 de 2009

**Fecha de aprobación:** junio 25 de 2009

**Por: Álvaro Muñoz**

Ingeniero Industrial

Especialista en Gerencia de producción y operaciones  
Docente de la facultad de formación avanzada en el campo administrativo y financiero, en la especialización de Alta Gerencia, Universidad Mariana de Pasto.

Docente de la Fundación Universitaria de Boyacá – UNITEC y de la Univesidad Nacional de Colombia - UNAC

[allverato@yahoo.com.ar](mailto:allverato@yahoo.com.ar)

## RESUMEN

Los sistemas de gestión se traducen en culturas que trabajan bajo los principios de un enfoque hacia el cliente, el mejoramiento continuo, una disciplina de hechos y datos, alianzas con los proveedores, espacios participativos con el personal, enfoque de sistema y la gestión por procesos. Más allá de metodologías o herramientas, son una cultura para llegar al logro de las metas organizacionales y al desarrollo de todos sus integrantes.

## PALABRAS CLAVE

Sistema, Gestión, Partes interesadas, Procesos, Clientes, Mejoramiento continuo, Hechos y datos.

## ABSTRACT

Management systems are translated in cultures working under the principles of an approach towards the client, constant improvement, a facts and information discipline, alliances with suppliers, participative spaces with the personnel, a system approach and the management by processes. Beyond methodologies or tools, they are a culture to come to the achievement of organizational goals and development of all its members.

## KEY WORDS

System, management, Interested parts, Processes, clients, Constant improvement, Facts and information.

Este artículo pretende explicar de una manera sencilla, para profesionales de cualquier disciplina, la manera como las empresas deben implementar sistemas de gestión que den respuesta a requisitos de diferentes partes interesadas y a las necesidades de los clientes. Los sistemas de gestión no aplican solamente para empresas del sector productivo o de servicios, sino que son herramientas que potencian en cualquier organización el cumplimiento de su misión, sea privada, pública, con o sin ánimo de lucro.

Cada empresa define sus métodos de administración, de control y gestión, dependiendo de diferentes factores, tales como: el tipo de negocio en el que está trabajando; es muy diferente una empresa de servicios de salud comparada con una empresa que produce derivados lácteos; o una fundación a un banco. Otros factores como las características sociodemográficas hacen parte del espíritu de la empresa.

Una empresa ubicada en la costa va a tener características y riesgos diferentes a otra que esté ubicada en una ciudad del interior.

### Enfoque en sistemas.

Identificar los factores externos que definen el contexto de una organización es vital para entender cómo va a funcionar, cómo debe ser su planeación estratégica y la manera como se va a relacionar con los actores internos o externos.

Los actores externos son las partes interesadas o stakeholders. La obra "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Freeman, Pitman, 1984), explica que estos elementos son cualquier persona o entidad que es afectada o tiene un determinado interés por las actividades de una organización, por ejemplo, los habitantes de la comunidad, el municipio, los trabajadores, sus accionistas, sindicatos, organizaciones civiles y entidades estatales, entre otras.



Extraído de [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f9/Stakeholder\\_%28es%29.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f9/Stakeholder_%28es%29.png)

Los actores internos deben también ser tenidos en cuenta, ya que la idiosincrasia de los trabajadores afecta las condiciones del desarrollo de la operación de la organización, la capacidad de las instalaciones, infraestructura, insumos para los procesos, etc.

A través de la identificación de estos factores las organizaciones pueden percibirse como parte de un sistema y no como un elemento aislado. Las empresas necesitan de las partes interesadas para poder

vivir, y también de los actores internos y clientes para llegar a resultados que den sostenibilidad en el tiempo.

Las realidades de los mercados, los cambios mundiales, las crisis económicas, han llevado a que las empresas se esfuercen por ser más eficientes, y este objetivo se cumple bajo esquemas de gestión que tengan elementos participativos, integradores y con enfoque a los clientes y partes interesadas, partiendo de una visión mucho más sistémica.

Pero, ¿esto qué significa?. Si se parte del concepto de sistema, se pueden evocar las clases de tercero de primaria, en donde se explica a los estudiantes que un sistema es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para cumplir con un fin. Esta definición, por sencilla que parezca, nos ilustra lo suficientemente bien lo que es el concepto. Si se verifica el interior de cada empresa, se puede identificar que cualquier organización o empresa es y puede ser visto como un sistema.

El pensamiento sistémico, como teoría, fue aportado hace 45 años por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901, Austria - 1972, Estados Unidos), quien, a través de su experiencia en problemas de biología, propuso la ampliación del tratamiento experimental con un enfoque completo a los sistemas y no limitado y causal como lo plantea el método científico. Esta teoría ha sido aplicada para las organizaciones, que pueden ser vistas incluso como entes vivientes, y que de manera integral, el observador puede establecer relaciones causa efecto con los elementos de un sistema externo con el cual se desarrolla y la identificación de los entes que hacen parte de su estructura. Las empresas definitivamente son un sistema, pero dependen de la gestión para llegar a cumplir con los objetivos establecidos, de cómo es administrada y cómo es mejorada cada día.

Gestión es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos; implica amplias y fuertes interacciones, fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. La gestión de una empresa debe ser sistémica, completa, integradora y holística. ¿Considera usted que la organización donde trabaja o participa cuenta con este enfoque?

### **Direccionamiento estratégico.**

Este elemento es vital para encaminar el azimut a donde la organización debe llegar. Este ejercicio debe ser profundo, concreto y muy consciente. La responsabilidad es de un equipo directivo que tenga la capacidad de arriesgarse, analizar y proponer. A continuación se plantean elementos que deben ser parte del direccionamiento estratégico.

Muchos ejercicios de este tipo son demasiado planos y, aunque se estructura a raíz de: una visión (¿Cómo queremos ser vistos en el futuro?); una misión (¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?); valores corporativos (¿Qué comportamientos debemos seguir?); los objetivos y planes de trabajo, deben ser planteados de manera dinámica, es decir, contemplando los posibles escenarios a futuro y cuestionando los riesgos que afecten el cumplimiento de la visión, y estableciendo los momentos donde se revisará cómo está funcionando el sistema.

Los compromisos que el equipo directivo toma para cumplir con lo establecido en el direccionamiento estratégico deben ser evidentes a través de una *política de gestión*, la cual debe ser documentada y tener el alcance que la organización defina frente a esferas de: calidad ambiental, social, de seguridad o integral.

La política de gestión va a establecer las directrices para ejecutar las estrategias; debe mostrar los asuntos sobre los que la empresa se va a comprometer, el respaldo gerencial, los recursos disponibles para su cumplimiento y la intención de aplicación por todos los miembros de la organización.

Tanto en la fase de planeación como en la ejecución de planes, programas y proyectos es definitivo, para el éxito de la organización, *el liderazgo* del equipo directivo. Existen jefes o directivos que no necesariamente son líderes. Es vital que se identifique este liderazgo, se cultive y apalanque para que los resultados se vayan generando. Los líderes de la organización deben estar convencidos de su trabajo de direccionamiento; ellos son los responsables de multiplicar la filosofía de trabajo para todos los niveles. Si un equipo directivo no muestra pasión por lo definido en el direccionamiento estratégico,

el desarrollo de metas va a tener inconvenientes porque es muy difícil que el compromiso sea tangible por las personas que dependen de ellos.

*El enfoque al cliente* es muy importante en el desarrollo del direccionamiento estratégico, ya que se deben abordar las necesidades actuales, las potencialidades, las respuestas a esas necesidades, los mecanismos para escuchar y medir cómo nos perciben. Un cliente feliz y satisfecho garantizará ventas, más clientes y desarrollo para la organización.

“Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora.” Frase de cajón tan divulgada en las organizaciones, pero a la vez tan alejada de lo que se hace realmente en muchas de ellas. La medición de variables en los procesos, cimentada en *hechos y datos*, va a generar posibilidades de *mejoramiento*. Así como en la medicina los diagnósticos surgen de los exámenes a los pacientes, las organizaciones deben establecer indicadores que persigan el cumplimiento de los objetivos estratégicos; el volumen de indicadores de gestión deben ser en su justa medida. Cuando se realiza la definición de indicadores existe el riesgo de querer medir todo; se plantean pero no se les lleva seguimiento. Se debe asegurar de escoger un máximo de indicadores que sean vitales para el desarrollo y logro de las metas establecidas, que sea controlables y claros.

*Los proveedores*, como parte de la cadena que agrega valor, son actores importantes en la gestión de las empresas. La organización debe identificar quiénes son sus proveedores, medir cómo dan respuesta a las necesidades en la cadena, evaluarlos e informarles, y; buscar alianzas a largo plazo. En diferentes casos los proveedores han crecido a la par con las empresas con las que trabajan. Estas alianzas van a generar seguridad en las transacciones que se realicen mutuamente, apoyo en momentos difíciles, negociación de precios justos y desarrollo para ambos entes.

### **Gestión por procesos.**

Al establecer dentro del sistema de gestión la integralidad, se ha encontrado que cuando las empresas se organizan en un sistema de gestión *enfocado* a

---

los procesos, se caen barreras que las áreas funcionales pueden establecer.

El Ingeniero Henry Fayol (Estambul, 1841 - París, 1925), quién es identificado como el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, en su publicación *Administration industrielle et générale*, estableció una propuesta de división y organización del trabajo en seis (6) áreas funcionales:

1. Técnicos
2. Comerciales
3. Financieros
4. Administrativos
5. Seguridad
6. Contable

Esta propuesta fue muy importante para la historia de las organizaciones, ya que incluso actualmente, casi cien (100) años después, estas áreas funcionales siguen vigentes. Gracias a este orden la industria occidental ha tenido el desarrollo que podemos presenciar hoy en día; sin embargo, también ha traído algunos inconvenientes que enmarcan las ineficiencias de las organizaciones. Al ser dividida la organización en áreas funcionales, fragmenta la unión e integración presentando patologías como la de los reinos independientes. Cada área se establece, define sus propios objetivos, sus propios indicadores y no se ubican como un único sistema organizacional. Es común ver entidades de este estilo donde prevalece un ambiente de conflicto en que se señala a otras áreas asignándoles la culpa de los problemas; es parte de los comités gerenciales en donde no existe ningún tipo de colaboración, y donde cierran sus puertas al trabajo en equipo real.

El enfoque por procesos se establece en las organizaciones para que trabaje como la costura que une las áreas; no necesariamente las erradica, sino que facilita que haya un mismo foco que es el cliente, y que el trabajo sea conjunto entre las áreas.

Mientras que las organizaciones netamente funcionales presentan una arraigada concentración de poder en las direcciones, el trabajo por procesos coordina a los líderes para que se generen acuerdos comunes, trabajo alineado y responsabilidad frente de un equipo frente al logro de los objetivos.

En una empresa funcional es común identificar que el foco es el jefe, y el trabajo se realiza únicamente para mantenerlo contento; las mediciones son restringidas únicamente al área de trabajo. Mientras que en una por procesos se establecen las metodologías para que se pueda cumplir con los deseos del cliente, y las mediciones se aplican de punta a punta.

El trabajo enfocado a procesos es integrador, lleva a entender focos comunes, pero requiere una interiorización completa por el equipo directivo de la organización. Puede ser necesario realizar varios ejercicios de diagnóstico para entender en qué grado de separación y de arraigamiento a las áreas existe, o si por naturaleza ya se han acercado las áreas a trabajar de manera integral por procesos.

Posterior al ejercicio de diagnóstico es clave entrar a una etapa de sensibilización para generar acción sobre el cambio cultural. Partiendo de la participación del personal, se recomienda que las acciones para llegar a la cultura de procesos sean generadas por los miembros del equipo directivo, que ellos sean actores importantes en la siembra de esta cultura.

En la gestión por procesos es vital la interiorización de la cultura de integración para llegar a un mismo fin, en donde cada integrante de la organización sabe cuál es su rol frente al cumplimiento de los objetivos. Esta cultura también define que más que buscar culpables hay que entender cuáles son las causas raíz de variación en los procesos, y qué puede hacer que se generen no conformidades a los requisitos. Al interiorizar esta cultura realmente se va a aplicar: "ser duro con el proceso y suave con las personas". La tendencia de muchas organizaciones es primero culpar al trabajador antes que entender la problemática. El gurú de la gestión de Calidad, Edward Deming, planteaba que los inconvenientes

de las organizaciones parten en un 80% de la falta de método y liderazgo en la dirección.

Para convertir de manera operativa la gestión por procesos es necesario, en primera instancia, identificar cuáles son los procesos de la empresa. Para ello también se va a requerir de sesiones tanto de los miembros del equipo directivo como de sus equipos de trabajo. En ejercicios conjuntos entre equipos se van a identificar los procesos de la organización, las relaciones cliente – proveedor interno, requisitos y necesidades de cada proceso frente a insumos o información, oportunidad y calidad.

Es necesario que las personas que van a realizar el ejercicio anteriormente mencionado, sepan muy bien las metodologías que van desde la definición de qué es un proceso hasta la manera de estandarizar operaciones en los procesos.

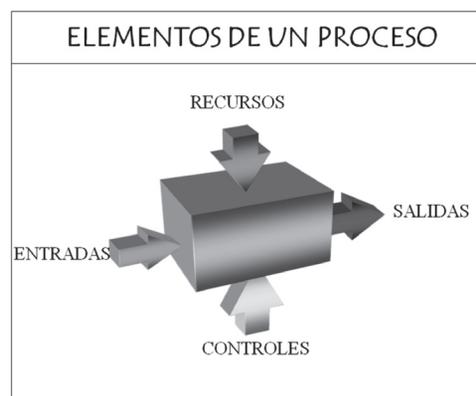
¿Qué es un proceso? La definición básica contiene cuatro (4) aspectos fundamentales:

- Es Un conjunto de *operaciones* que transforman y agregan valor a un producto o un servicio.
- El proceso es repetible en el tiempo.
- Tiene un dueño.
- Se relaciona con otros procesos.

Para agregar valor a un producto o servicio es necesario que existan cuatro (4) elementos: las entradas, que es todo lo que se va a transformar en una salida, y pueden ser información, o materiales, o insumos. Las salidas son el resultado de la transformación, y pueden ser tanto información, como tangibles o servicios. En las salidas por el enfoque de responsabilidad ambiental, es necesario que también se identifiquen los residuos que salen de un determinado proceso con el fin de generar sus controles necesarios y programas de reducción en la generación.

Los recursos son todos aquellos elementos que hacen posible la transformación en el interior del proceso, pero que no se transforman. Y los controles

son todas las estrategias que garanticen que la salida es la esperada.



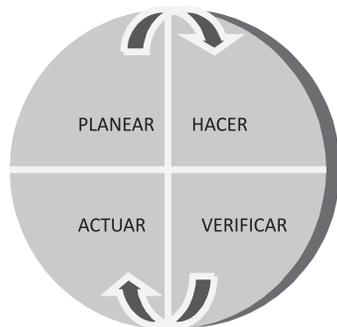
Cuando ya se han identificado los procesos de la organización se deben separar por tipo: operativos, misionales o principales, de apoyo y control o estratégicos. Los operativos son procesos involucrados directamente en la cadena de valor para la realización del producto o del servicio; los de apoyo son procesos cuyo objetivo es orientar los resultados del sistema productivo y procurar los recursos requeridos y, finalmente, los de control son procesos cuyo objetivo es verificar los resultados de los procesos operativos y de apoyo.

Al identificar los procesos es importante que el nombre de cada proceso sea sugerente con las actividades que realiza. Por ejemplo, el proceso de apoyo de selección y contratación de personal, desarrollo del plan de negocio anual, diseño de estrategia, cumplimiento de pedido, etc.

Al tener claros los procesos de la empresa y su interrelación se pueden representar de manera gráfica en la red o mapa de procesos. Esta es una herramienta que muestra los procesos por tipo, cómo se interrelacionan, el origen de las necesidades de los clientes y cómo se llega a satisfacerlas a través de los procesos. Es fácil encontrar por internet bastante información sobre estos temas y diversos diseños que pueden dar muchas ideas de cómo se puede realizar el mapa de procesos; pero lo más importante, y más que copiar, es hacer un ejercicio propio de cada organización, y donde se aplique su propio estilo.

---

Desde la red se desprende la arquitectura de gestión por procesos, ya que de cada proceso identificado se realiza su caracterización que muestra todos los elementos que conforman el proceso. Objetivo, indicadores de gestión, entradas, salidas, recursos, controles, operaciones en el PHVA (Ciclo de mejoramiento continuo: planear, hacer, verificar y actuar), requisitos, documentos y registros relacionados, requisitos legales y riesgos integrales.



Esta base documental organiza de manera metodológica lo que la empresa hace, cómo funciona y para qué funciona, trayendo consigo beneficios tales como: la integración de los procesos de la empresa, identificación de actividades que no estén generando valor, el diseño de indicadores de gestión y, por ende, la interiorización de una cultura de hechos y datos, la mejora continua a partir de hacer planeación, ejecución en los procesos de lo planeado, verificar que sí se realizó lo planeado, y actuar en el mantenimiento y mejoramiento de los procesos.

El sistema de gestión de una empresa va más allá de cumplir con unas teorías y metodologías; parte de un convencimiento total por parte de la dirección y su equipo del compromiso por apuntarle a una cultura integradora de colaboración de medición concreta y objetiva, encaminada a agregar valor a sus clientes. El sistema de gestión hace que la empresa sea vista como un sistema interrelacionado con sus partes interesadas y al interior funcionando con sus engranajes propios, agrupados e integrados, y no trabajando de manera independiente.

Usted, que se ha arriesgado a leer este artículo, piense si en la organización que lidera o donde

trabaja, existen elementos que están enfocados a la gestión como sistema, y si la empresa tiene indicadores que muestren que está trabajando con un enfoque por proceso o como áreas funcionales, separadas o independientes.

Si usted cree que la teoría de sistemas de gestión es un aporte a la eficiencia y cultura organizacional, pero ve que es muy difícil porque en la suya no existe compromiso, no desfallezca ya que está frente al gran reto de ser partícipe del cambio de paradigma en la cultura de su organización. Puede empezar usted con ese cambio, con lo cotidiano de su trabajo y, si le interesa este tema, estudie y profundícelo, ya que lo importante es que usted lo tenga claro. Recuerde: "usted dice bonitas palabras, hace bonitas exposiciones, pero sus acciones son las que deben comunicar sus principios, ideas y sentimientos a otros en su organización."