

---

# DESARROLLO ORGANIZATIVO



## 七巧板 “siete tableros de astucia”

Al igual que el TANGRAM la metodología planteada aporta un conjunto de principios y bases de diseño, que permiten que una organización adopte múltiples formas sin perder consistencia organizativa.

# Introducción

El punto de partida de la metodología de desarrollo organizativo propuesta, parte de la aplicación de los siguientes principios organizativos.

- **Una organización es un sistema abierto**, vivo, formado por personas que ejecutan procesos para otras personas.
- **En una organización confluyen 5 partes interesadas**, a las cuales satisfacer: Accionistas, Sociedad, Clientes, Empleados, Proveedores.
- **La gestión parte de los procesos y las relaciones** existentes entre ellos y las partes interesadas.
- **El diseño debe asegurar la adaptación continua**, asegurando la existencia de las retroalimentaciones necesarias para poder dirigir a cualquier nivel.
- **La estructura debe ser consistente y alineada**, coordinando la actividad de las personas y los medios utilizados para aportar valor.
- **La visión compartida y el lenguaje común**, son las piezas clave para desarrollar consistencia y alinear.

El objetivo final del desarrollo organizativo persigue una organización flexible y armónica en continua adaptación al medio en el cual existe.

Con el fin de facilitar la comprensión de la metodología utilizada para aplicar los principios, el contenido se estructura en los siguientes apartados.

- **Modelado de procesos**
  - Bases de diseño
  - Lenguaje IDEF0
  - Árbol de procesos
  - Mapa de procesos
- **Gestión de la consistencia**
  - Consistencia básica
  - Consistencia operativa
  - Consistencia de gestión

# MODELADO DE PROCESOS

**En cualquier sistema, los eventos que ocurran en un punto tendrán una repercusión en cualquier otro lugar del mismo. Con el fin de poder comprender los efectos de lo que se esté llevando a cabo, es necesario comprender el proceso y como el mismo encaja dentro del sistema organizacional.** (JE Deming, Peter Senge 1993)

## Bases de diseño

Para la elaboración de un Modelo de procesos en línea con los principios descritos, se aplican las siguientes bases de diseño.

**Partes interesadas:** Grupos de personas cuyos intereses confluyen en una determinada organización, a la cual afectan o son afectados por la misma. El diseño estructura las partes interesadas según el siguiente esquema:

- **CLIENTES:** Reciben los servicios entregados.
- **ACCIONISTAS:** Aportan directrices y financiación.
- **SOCIEDAD:** Condiciona la actividad de la empresa.
- **EMPLEADOS:** Conforman la empresa.
- **PROVEEDORES:** Proveen de los recursos y servicios necesarios.

**Gestión basada en procesos:** Un proceso es un conjunto de actividades que interactúa con el entorno del mismo, con el fin de llevar a cabo la transformación de una entrada en una salida útil para quien la recibe.

Muy importante diferenciar Proceso de Procedimiento, siendo procedimiento el conjunto de instrucciones que contienen la información necesaria para poder ejecutar la actividad operativa inherente a un determinado proceso (método). En otras palabras, los procesos nos definen lo QUE se hace y los procedimientos nos definen COMO se hace.

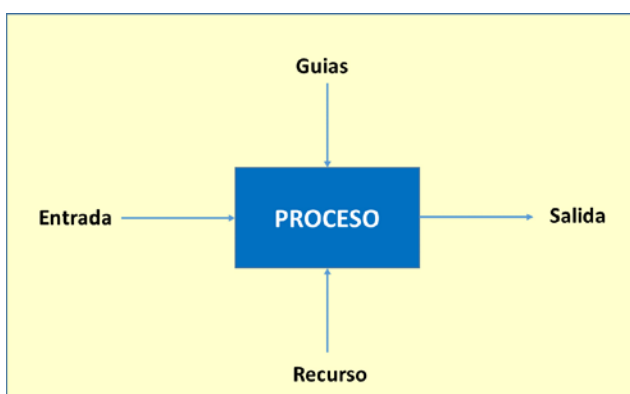
La norma ISO9000 establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Enfoque basado en sistemas:** La modelización de procesos considera la organización de la empresa como un único sistema, en otras palabras, como un todo formado por un conjunto de procesos dinámicamente relacionados para dar respuesta a las necesidades de los Grupos de interés de la misma.

La norma ISO9000 establece que la identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de una organización y la comprensión de sus objetivos.

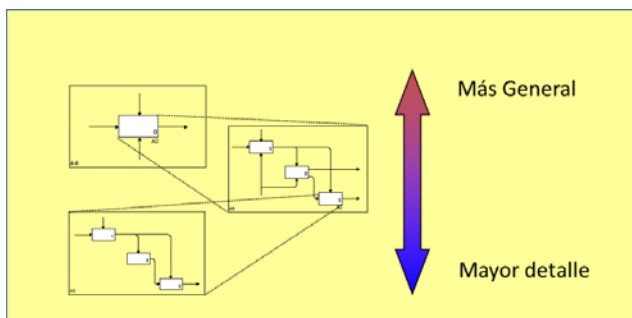
## Lenguaje IDEF0

La diagramación del conjunto de los procesos se realiza por medio del Lenguaje IDEF0, el cual permite relacionar los procesos con los recursos utilizados y las guías que se tienen en consideración para su ejecución.

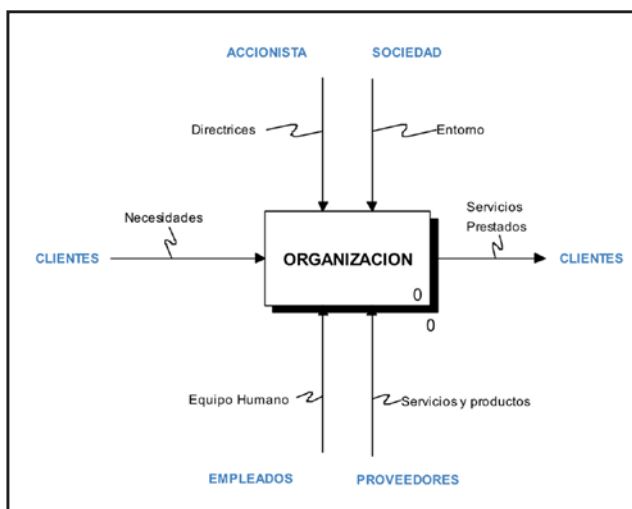


# Arbol de procesos

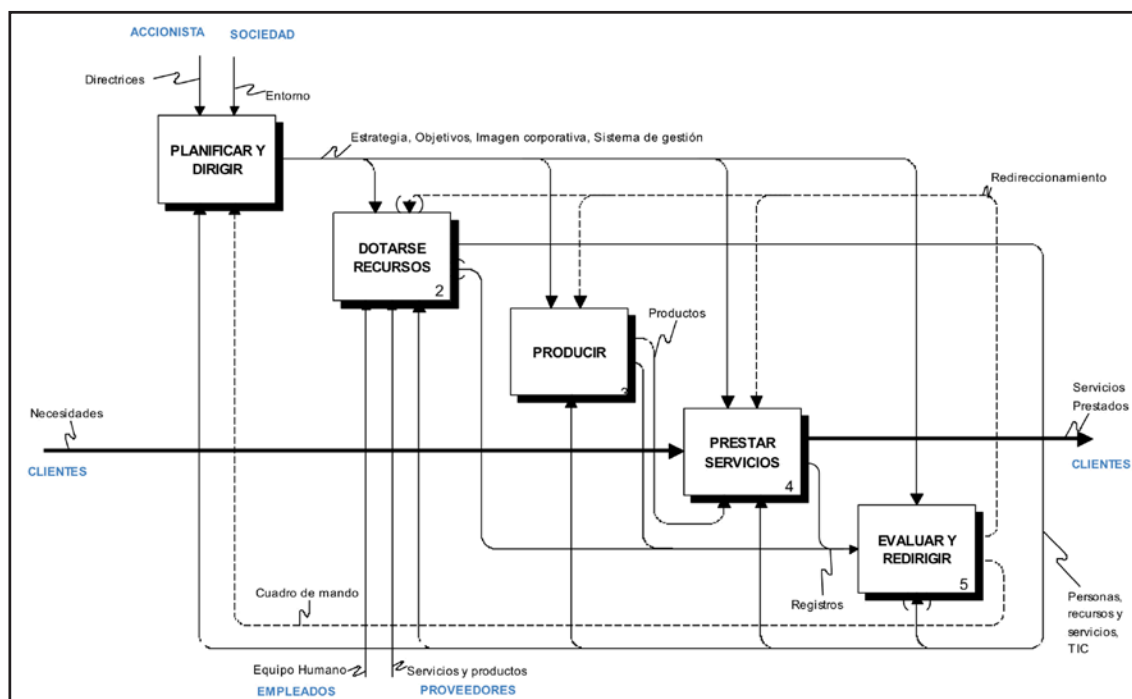
La diagramación de los procesos parte de la consideración de la organización como un único proceso, o sistema, relacionado con los Grupos de interés, a partir del cual se desarrolla el árbol de procesos, tal y como muestran las figuras.



A destacar la ubicación de los grupos de interés, la cual considera Accionistas y Sociedad como los Grupos que aportan las guías a partir de las cuales la organización opera siendo los Grupos de interés Empleados y Proveedores los que aportan los recursos necesarios para funcionar, y como no, el Cliente en el Centro recibiendo los Servicios prestados por la organización.



Una vez definido el contexto de la empresa el próximo diagrama establece la estructura de los procesos de la organización la cual se muestra diseñada de acuerdo a la lógica de gestión aplicada por la norma ISO9000 y el Modelo EFQM de Excelencia.



**PLANIFICAR Y DIRIGIR:** Integra las directrices de los accionistas y la comprensión de la evolución de la sociedad y de los mercados, transformando estas Guías externas en el direccionamiento de la organización.

**DOTARSE DE RECURSOS:** Aporta los recursos necesarios para actuar de acuerdo a lo planificado, estableciendo la relación con el mercado laboral y los proveedores.

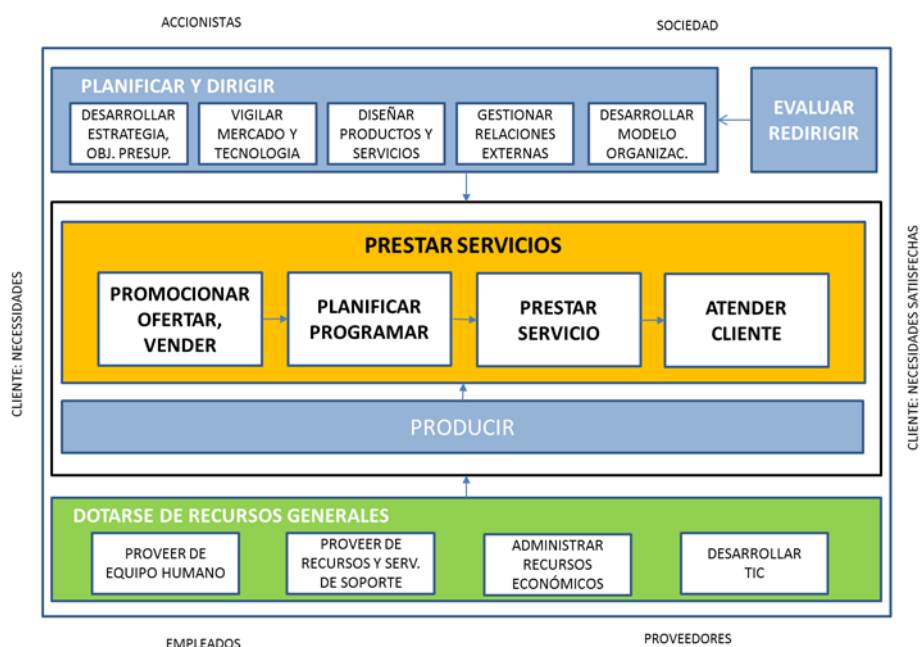
PRODUCIR: Aporta si es el caso, los productos necesarios para atender las necesidades de los clientes.

PRESTAR SERVICIO: Conformar la razón de ser de la organización al transformar necesidades de los clientes en servicios prestados acorde a las mismas.

EVALUAR / REDIGIR: Aporta la información de los resultados y rendimientos obtenidos, facilitando la planificación y la redirección necesaria para alcanzar los objetivos previstos.

## Mapa de procesos

El Mapa de procesos es una versión plana y sintética de los principales procesos de una organización la cual tal y como muestra la figura, relaciona los procesos de "Planificar y Dirigir" y "Evaluar Redirigir", considerados en su conjunto como procesos estratégicos, con los Grupos de interés accionistas y sociedad, y relaciona los procesos de "Dotarse de recursos", considerados de soporte, con el mercado laboral, los aliados y los proveedores. Finalmente se muestran los procesos correspondientes a la producción y prestación de servicios, considerados clave, en relación directa con el cliente.



En general los procesos estratégicos y los de soporte son similares en cualquier tipo de organización, siendo los procesos clave específicos del sector.

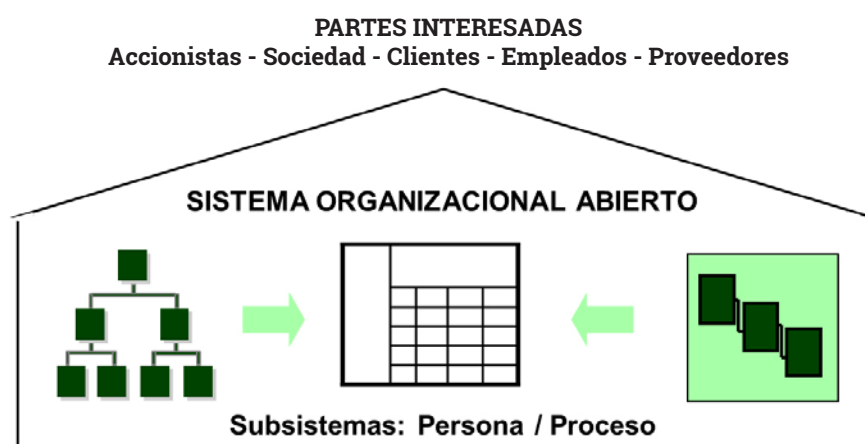
# GESTION DE LA CONSISTENCIA

**Consistencia: Coherencia entre los elementos de un conjunto.**

## Consistencia básica

Partiendo del Modelo de procesos de una organización, el primer paso es establecer la relación de los mismos con los puestos de trabajo que los ejecutan. La realidad no son los procesos, los procesos son una representación abstracta de lo que las personas hacen.

De hecho, una organización es un sistema abierto, vivo, formado por personas que ejecutan procesos para otras personas.



Esta relación establece QUIEN hace QUE, convirtiendo a los procesos en el punto de enlace entre los diferentes elementos operativos y de gestión de la organización y las personas, haciendo un todo coherente.

## Consistencia operativa

El próximo paso es relacionar los procesos respecto de los diferentes elementos operativos de la organización, asegurando de esta forma que el funcionamiento del Sistema sea coherente.

Las principales relaciones de consistencia operativa son las siguientes:

- **PROCESOS - FUNCIONES:** Ubica el detalle de las funciones que se realizan respecto de los procesos que las incluyen, asegurando de esta forma la comprensión del ámbito de cada proceso y facilitando a través de la consistencia básica, la Descripción de los puestos de trabajo, los perfiles adecuados y la formación necesaria.
- **PROCESOS - DOCUMENTACIÓN OPERATIVA:** Detalla la relación del conjunto de documentos operativos de la organización (Normas, Procedimientos, Instrucciones operativas...), respecto de los procesos. De esta forma se facilita la estructuración e indexación de la documentación operativa, así como su distribución a los puestos de trabajo a través una vez más de la consistencia básica.
- **PROCESOS - RECURSOS TIC:** Esta relación visualiza el nivel de automatización de los procesos, facilitando asimismo la gestión de los permisos de acceso y la formación de usuarios.

También es factible relacionar los diferentes registros existentes en las BBDD con los procesos que los generan, visualizando de esta forma el nivel de trazabilidad existente en la organización.

La consistencia operativa complementa el QUIEN hace QUE con el COMO hacerlo.

# Consistencia de gestion

A partir de una organización operativamente consistente solo queda desarrollar un sistema de gestión que oriente a la organización hacia la aportación de valor a las partes interesadas, utilizando eficientemente los recursos disponibles.

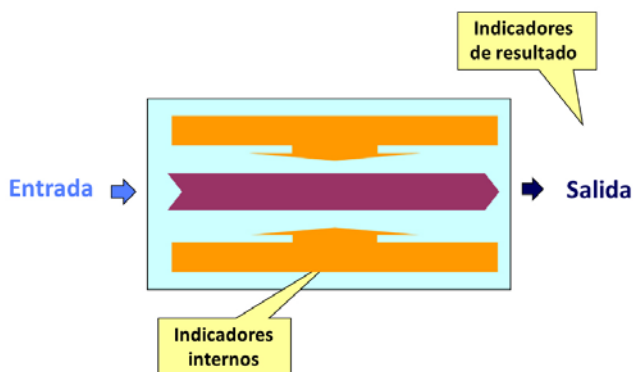
- VALOR AÑADIDO: El primer paso para una gestión consistente consiste en definir el valor añadido que cada proceso aportará a alguna o algunas de las partes interesadas. De hecho si algún proceso no aportara valor debería suprimirse.



VALOR: Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades

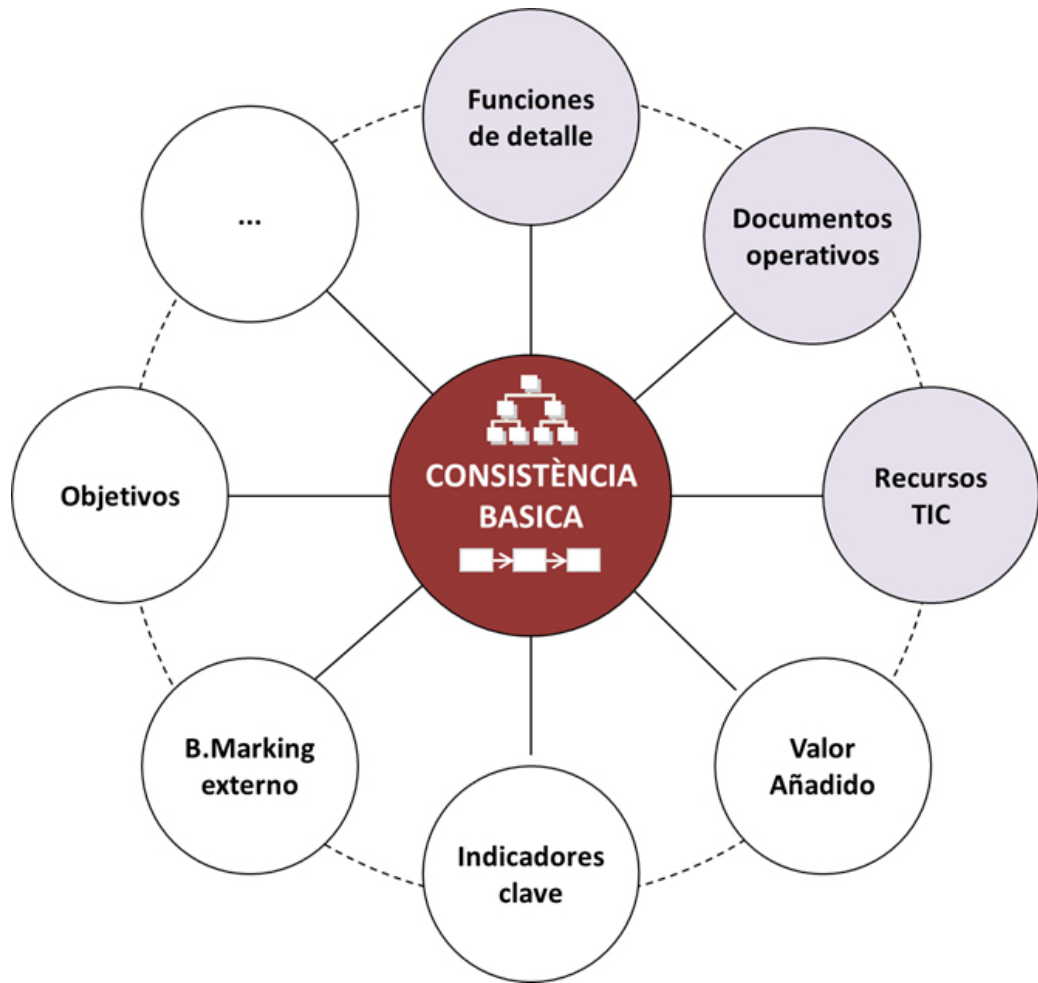
La consolidación de los valores añadidos de cada proceso a nivel de cada una de las partes interesadas, permite definir con claridad el valor aportado por la organización a cada una de ellas.

- INDICADORES CLAVE: Una vez establecido el valor añadido que se aportará a cada una de las partes interesadas, tanto a nivel de conjunto como a nivel proceso, corresponde identificar para cada parte interesada los indicadores clave de resultado necesarios para medir el valor aportado a nivel organización, continuando con los indicadores de rendimiento de los procesos relacionados con la consecución del resultado. De esta forma, el control del proceso permitirá asegurar la consecución de los resultados deseados.



Con el fin de medir la Efectividad del resultado, los indicadores se pueden referir a Cantidad, Calidad, y Entrega, siendo la relación con el coste de los recursos consumidos lo que determina la Eficiencia.

- BENCHMARKING Y OBJETIVOS: Finalmente solo quedara determinar los objetivos de resultados y rendimiento deseados. Para ello una buena práctica es la aplicación del Benchmarking la cual no solo facilitará establecer el rendimiento posible, sino la búsqueda de mejores prácticas para alcanzarlo.



La consistència de gestió, complementa el QUE, QUIEN y COMO, con el PARA QUE.



Este documento dispone de una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



