

**MODELOS DE
GESTIÓN
PARA
OPTIMIZAR
COSTOS Y
MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD**

Ramiro Gavilanes M.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONCEPTOS RELACIONADOS	7
3. VISION GENERAL DE LOS MODELOS PROPUESTOS	9
4. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS INTEGRADO	13
5. MODELO DE GESTIÓN POR CALIDAD.....	17
6. MODELO DE GESTIÓN POR PROYECTOS.....	19
7. NOTAS FINALES.....	23
8. BIBLIOGRAFÍA	25

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas inteligentes son aquellas en las que el poder se centra en los equipos de trabajo, otorgado mediante directrices claras y concretas, de tal manera que, puedan ser entendidas y ejecutadas dentro de los tiempos establecidos.

En la actualidad, está muy claro que en un entorno globalizado y muy competitivo es necesario lograr un equilibrio entre todos los componentes empresariales: tecnología, procesos, innovación, calidad y el talento humano.

Los modelos de gestión propuestos basan su accionar en cuatro ejes: Gestión por procesos, Gestión por proyectos, Gestión del Cambio y Gestión de Calidad. Estos modelos permiten articular ordenadamente a las compañías con el objetivo de disminuir los reprocesos, utilizando buenas prácticas empresariales, y sobre todo, teniendo en cuenta el impacto que tienen en los resultados los equipos de trabajo.

El equilibrio está determinado y gira en torno a los equipos de trabajo, pues tanto la tecnología, los procesos innovadores, y todo esfuerzo realizado por las compañías no sirven de mucho, si es que, los colaboradores no las aprovechan de manera óptima.

Controles rigurosos o controles que no deben estar en determinadas actividades afectan la productividad de las personas, ya que, éstas no tienen la autonomía suficiente para ejecutar sus actividades de manera adecuada, más allá de que cuenten con las herramientas necesarias.

El control de costos tradicionalmente ha sido el enfoque financiero en las organizaciones, al igual que comercialmente la manera de ejecutar los procesos comerciales de manera convencional. En uno y otro caso, hay que abrir el entendimiento y reorganizar la gestión de una manera más empresarial y productiva.

Los diferentes modelos que presentamos buscan establecer un engranaje empresarial entre estándares internacionales, buenas prácticas internas y talento humano consciente de su importancia en la consecución de objetivos, sin importar el nivel en el que se encuentren.

El presente documento se encuentra estructura de tal manera que comenzamos con un glosario de términos y conceptos que se mencionan, posteriormente presentamos una visión global de los modelos propuestos, para posteriormente exponer cada uno de los modelos propuestos. Finalmente presentamos unas consideraciones finales para futuros aportes.

Los modelos presentados son: Modelo de Gestión por Procesos, Modelo de Gestión de Calidad y un Modelo de Gestión por Proyectos. Cada uno de ellos puede trabajar independientemente, pero además son totalmente compatibles y pueden interactuar entre sí.

2. CONCEPTOS RELACIONADOS

Acción Correctiva. Actividad intencional que realinea el desempeño del trabajo con las directrices planteadas.

Acción Preventiva. Actividad intencional que asegura que el desempeño futuro del trabajo esté alineado con las directrices planteadas.

Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.

Controlar la calidad. Proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente.

Estándar. Documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo

Entregable. Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.

Interesado. Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.

Norma ISO 9001:2015. Es el estándar internacional de carácter certificable que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). La serie de normas ISO 9000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos.

Innovación. Es un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, o en su defecto crear nuevos elementos.

Proceso. Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.

Proyecto. Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

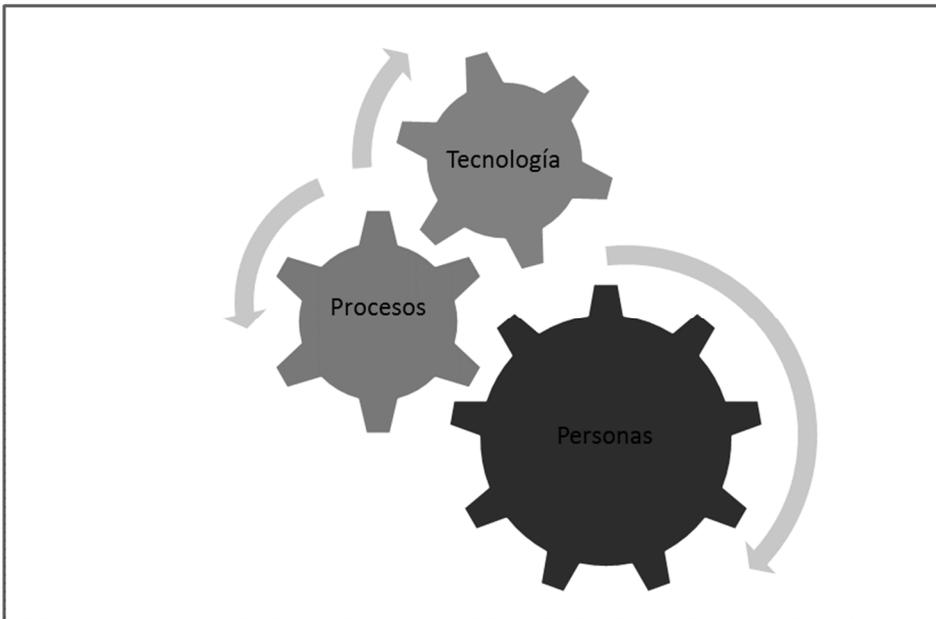
Producto. Objeto producido, cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente. Otras palabras para hacer referencia a los productos son materiales o bienes.

3. VISION GENERAL DE LOS MODELOS PROPUESTOS

Los modelos propuestos buscan entregar de manera innovadora y creativa alternativas para los modelos tradicionales de gestión. Basan su propuesta en trilogías o pirámides como pilares.

Uno de ellos es la relación existente entre: Personas, Tecnología y Procesos, como se muestra en la gráfica siguiente:

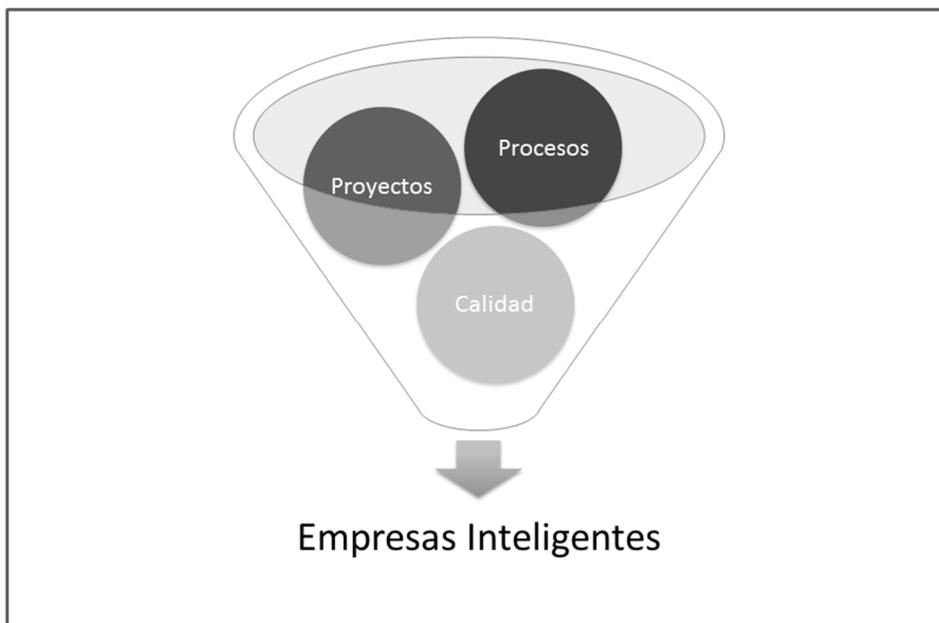
É



De manera esquemática en toda organización debe haber una interacción entre sus colaboradores, la tecnología que utilizan y los procesos empresariales. Cada uno de estos elementos trabajando en conjunto permiten el cumplimiento de los objetivos. Basta que uno esté desincronizado, el esfuerzo que realizan los otros dos, no es suficiente.

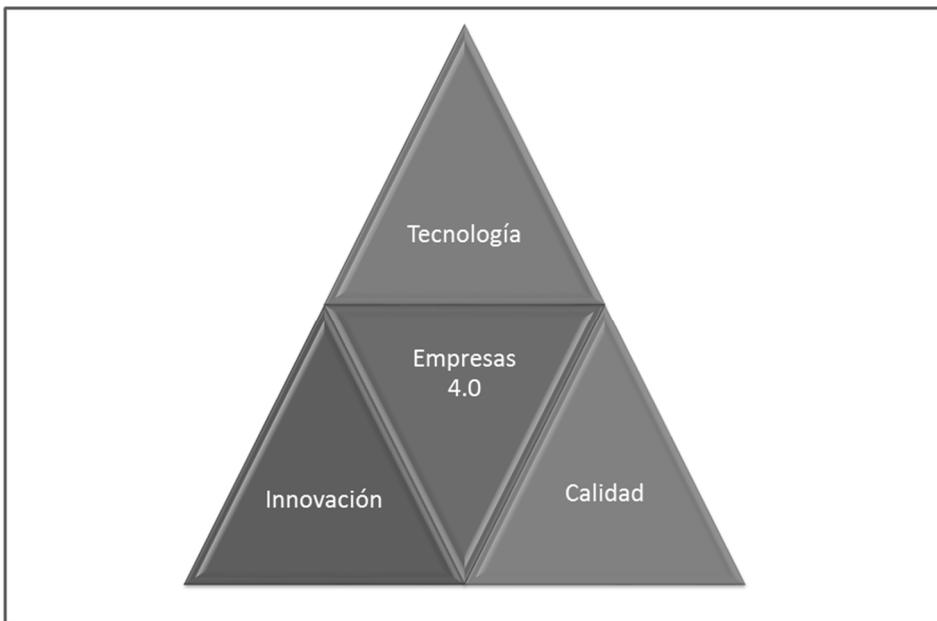
Podemos contar con la mejor tecnología, sin embargo, si no se tienen procesos claros o el compromiso y entendimiento de cada persona, no se pueden cumplir las metas. De la misma manera sucede si existen compromiso y procesos bien definidos y tecnología inadecuada.

Los enfoques innovadores de algunas organizaciones que buscan adaptarse a las tendencias mundiales y nuevas necesidades de sus clientes concentran sus esfuerzos en engranar sus estrategias para mantenerse o prevalecer en el mercado.



El gráfico de arriba, presenta un esquema en la que procesos bien organizados, con la aplicación de estándares de calidad como ISO 9001:2015, desarrollan proyectos innovadores para mejorar o desarrollar nuevos productos y servicios con metodologías ágiles. Es lo que denominamos empresas inteligentes.

En la actualidad otro enfoque que debemos tener en cuenta es la combinación existente entre: tecnología, innovación y calidad; cuya interacción permitirá una adecuada transición hacia lo que hoy se denominan las industrias 4.0. Como lo esquematizamos en la siguiente figura:



Cada una de las trilogías presentadas sirven de base para los modelos presentados, buscando crear un concepto de organización que logra mantenerse unida, teniendo en cuenta las características de cada uno de sus componentes y la manera en la que colaboran organizadamente en un orden específico.

Los modelos de gestión propuestos basan su accionar en cuatro ejes: Gestión por Procesos, Gestión por Proyectos, Gestión de Cambios y Gestión de Calidad.

Estos modelos aplicados de manera adecuada y personalizada a su entorno empresarial permiten articular a las compañías con el objetivo de disminuir los re-procesos, utilizando buenas prácticas empresariales y teniendo en cuenta el impacto que tienen en los resultados los equipos de trabajo.

4. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS INTEGRADO

Los procesos empresariales son la columna vertebral sobre las cuales giran el trabajo del personal y la tecnología relacionada. Son quienes permiten de manera organizada cumplir con las metas fijadas por las compañías.

Una organización que fundamenta su Gestión basada en procesos, tiene un nivel jerárquico no muy vertical, una estructura de gobierno basada en comités, documentación adecuada, personas capacitadas y comprometidas, a más de la tecnología necesaria para cumplir sus metas definidas.

Existen varias clasificaciones sobre los tipos de procesos en una organización. Nosotros vamos a utilizar la siguiente:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Claves.
- Procesos de Apoyo.

Los Procesos Estratégicos son aquellos que dictan las directrices de la compañía y son los que hacen seguimiento a los resultados macro.

Los Procesos Claves son aquellos que se encargan de la producción de los bienes y/o servicios de la compañía

Los Procesos de Apoyo son aquellos que dan soporte a los otros grupos de procesos.

Las organizaciones se deben a sus clientes. Es importante entender que el término cliente se refiere tanto a los que consumen los productos/servicios de la compañía como a sus colaboradores e incluso proveedores, accionistas, entre otros (en otro contexto se los denomina interesados).

Por tanto, se reciben los requerimientos, requisitos, insumos, entradas, de parte de un solicitante, se ejecutan manera ordenada y organizada todas las actividades concernientes para posteriormente entregar el resultado, producto, servicio, o salida al requirente.

En tal sentido, un proceso recibe entradas o insumos, ejecuta varias actividades utilizando recursos y herramientas bajo controles establecidos, para producir salidas o productos

Una vez que nos hemos enmarcado en los conceptos fundamentales de la Gestión por Procesos vamos a analizar el modelo propuesto. En el diagrama nos referimos al cliente principal, el que consume los productos y/o servicios de su compañía.

Los procesos claves reciben el apoyo con herramientas y recursos de parte de los procesos de soporte, además de contar con las directrices y controles de parte de los procesos directores o estratégicos, para producir el producto/servicio requerido, cuyo resultado es la entrega al cliente de los productos solicitados.

