

La gestión por procesos y la gestión de proyectos en la estrategia empresarial

JORDI TORRES BUTET

Estas dos herramientas estratégicas de gestión del cambio y la innovación tienen muchas similitudes así como dificultades y enemigos comunes

La competitividad de las empresas va, cada vez, más asociada a la eficiencia de sus procesos y no sólo a la consecución de unos objetivos estratégicos o de negocio. Gestionar los procesos/actividades de una organización de manera efectiva (que satisfaga los requerimientos del cliente) y eficaz (con el menor coste posible) es determinante para el éxito y competitividad de la misma.

Por ello, la gestión por procesos y la gestión de proyectos, a la vez que comparten muchas similitudes, son elementos clave en la estrategia de las empresas. En este artículo, después de una breve introducción, se analizan las principales similitudes y diferencias entre estas dos disciplinas.

Cuando las actividades de la empresa se estructuran por áreas funcionales (organización funcional), con frecuencia los proyectos se tratan como algo que interfiere en el trabajo cotidiano de los departamentos. A pesar de ello, muchas de las tareas que realizan los directivos en estas situaciones acaban siendo proyectos formales (desarrollo de nuevos productos, mejoras de procesos, cambios en la estructura organizativa...).

Gestión de proyectos (GdP)

El concepto de “proyecto” es entendido como un esfuerzo que se hace una sola vez para crear un producto o servicio u obtener un resultado. El éxito del proyecto depende

del cumplimiento en los plazos, optimización de recursos, administración del riesgo y calidad en el producto o servicio final.

En las últimas dos décadas la gestión de proyectos se ha convertido en una disciplina. Debido al índice de fracasos, la gestión de proyectos ha evolucionado como una ciencia que requiere del conocimiento de unos métodos y unas técnicas específicas (p.ej. camino crítico, cadena crítica, método de valor añadido...) además de un incremento de los valores y aptitudes de gestión combinadas con los conocimientos técnicos. Con el enfoque en la planificación y programación se ha conseguido incrementar el éxito de éstos, además de convertirse en una herramienta clave en las organizaciones.

Gestión por procesos (GxP)

El enfoque de gestión basado en procesos permite agrupar las actividades entre sí transformando unas entradas determinadas en salidas, que aportan mayor valor a la cadena y al cliente. De esta forma se asegura un control sobre el conjunto de actividades para obtener los resultados deseados de una manera más eficiente.

En otras palabras, la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor

añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Como veremos, estas dos disciplinas comparten, además de una importancia clave en la estrategia de la empresa, unas semejanzas conceptuales que facilitan la implantación de una cuando la otra ya está funcionando en la empresa.

Semejanzas y diferencias

Tanto la GxP como la GdP se inician con unas entradas y después de una transformación se debe obtener una salida. En el caso de la GdP, las entradas consistirán en unos requerimientos de proyecto, y la salida en unos resultados tangibles consistentes en un servicio o producto.

En ambas disciplinas se debe identificar un responsable. En la GxP es denominado propietario del proceso y en la GdP, responsable de proyecto.

Este responsable debe reunir unas características específicas, entre las que destacaría unas aptitudes claras para el liderazgo y la comunicación. El liderazgo es un elemento crucial en el cual reside el poder para iniciar el enfoque de gestión (procesos de cambio), además de la responsabilidad de consolidarlo. Dicho liderazgo se verá muy dificultado sin un apoyo claro y explícito de la alta dirección de la organización. El lide-



razgo, junto con las habilidades de comunicación (para asegurar la comprensión de la misión, valores, funciones, objetivos operativos, etc.), a las personas en su línea de responsabilidad, son requerimientos mínimos que la persona en el rol de responsable debe disponer.

Otra de las semejanzas, es que ambas involucran a toda o parte de la organización, atravesando las áreas funcionales clásicas (marketing, producción, comercial,...) con las dificultades que conlleva por la pérdida de autoridad de los responsables de área a favor del responsable de proyecto o propietario. Los responsables de área ven, falsamente, injerencias al ceder recursos a favor de un responsable transversal a la organización, que coordina de forma puntual o periódica unos recursos de varios departamentos. A pesar de ello, el acuerdo es unánime: se mejora notablemente la eficacia local y global de la empresa cuando se rompen estas estructuras a favor de la búsqueda de un objetivo común de empresa. En esta dinámica, frecuentemente, nos encontramos con otro enemigo común: la resistencia al cambio.

Además, también coinciden en que la aplicación de ambas herramientas es un paso importante hacia la excelencia empresarial.

Las diferencias entre estas herramientas de gestión clave, a la vez que complemen-

tarias, se basan tanto en el origen de las mismas como en la propia aplicación.

La GxP afecta a toda la organización y precisa de un análisis de los métodos actuales reorientándolos al cliente, si fuera necesario, y buscando una eficiencia y una mejora continua medida mediante los indicadores de proceso. Por su parte, la GdP puede tener un carácter único y por tanto no el sistemático de la GxP y no exige una documentación mínima (en el caso de la GxP es necesario identificar y comunicar el mapa de procesos así como los diferentes procesos, propietarios...).

Estas diferencias remarcan el carácter complementario de ambas herramientas, pudiéndose cruzar conceptos fundamentales de ambas. Por ejemplo, considerarse la gestión de proyectos como un elemento de la cadena de valor y aplicándole tanto el compromiso con la mejora continua como definir unos indicadores para evaluar su progreso.

Conclusiones

Cada vez más, las empresas elaboran productos y servicios de mayor complejidad, siendo necesario gestionar eficientemente los recursos con el fin de disponer de las capacidades necesarias para responder. Muchas empresas han iniciado un proceso de cambio ante la ineficiencia que representa

las organizaciones departamentales, bien con nichos de poder, bien con una inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión de proyectos y la gestión por procesos son dos herramientas estratégicas de gestión del cambio y la innovación que, perfectamente complementarias, tienen un objetivo común: conseguir de forma eficiente los objetivos marcados por la organización.

Además de avanzar hacia la excelencia empresarial con su aplicación, comparten similitudes importantes como el carácter transversal a través de la organización, así como dificultades y enemigos comunes. La implantación de cualquiera de ellas en una empresa facilita la aplicación de la otra así como mejora el pronóstico del factor éxito.

AUTOR

Jordi Torres Butet

Doctor ingeniero por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona de la UPC. Trabaja en el campo de la gestión de proyectos, en diferentes aspectos y sectores, desde 1997, hasta ocupar la dirección técnica de proyectos y de calidad.