# El Sistema de Gestión

## Resumen

**Enric Brull Alabart**
Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Rovira i Virgili (URV) Tarragona. 2009
Licenciado en ADE. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). 2001
EMPA (Executive Master in Public Administration). ESADE Business School. 2013
Diplomado en Ciencias Empresariales. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). 1998
Ingeniero Técnico Industrial. Universitat Politécnica de Catalunya (UPC). 1985
Profesor de la URV
CEO de BRULL ALABART, Consultors
Responsable de Sistemas de Gestión del Grup CBS Quality
Mail: ebrullalabart@gmail.com

*En este artículo se presenta un resumen de lo que entendemos que integra un Sistema de Gestión. Nos basamos en referenciales/modelos fundamentados, de diferentes orígenes, y proponemos un Sistema compuesto por ocho Áreas de Conocimiento. Un directivo o mando intermedio debería ser competente en cada una de estas ocho Áreas de Conocimiento básicas de la Gestión.*

Índice:

1. Introducción
   1.1. Empezando
   1.2. Definiciones
   1.3. Retos
   1.4. Bases de diseño
2. Paradigma
   2.1. Personalidad… Sistema de Gestión
   2.2. Aproximación al Sistema de Gestión
3. Referenciales de Gestión
   3.1. El PDCA
   3.2. Modelos de Excelencia
   3.3. Las normas ISO
4. El Sistema de Gestión
   4.1. Liderazgo
   4.2. Estrategia
   4.3. Propuesta de Valor/Catálogo
   4.4. Estructura
   4.5. Procesos
   4.6. Ejecución
   4.7. Revisión
   4.8. Mejora
5. Conclusiones
Bibliografía recomendada

*Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta de los originales de la bibliografía referenciada.*


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022

# 1. Introducción

Las organizaciones tienen una personalidad que se configura y perfecciona mediante un Sistema de Gestión (SdG). La función de los directivos, en su faceta de gestores, es el diseño, implantación y mejora del Sistema de Gestión de su organización.

## 1.1. Empezando

- "Regla 85-15. Cuando las cosas van mal hay un 85% de posibilidades que el sistema sea el responsable. Solo hay un 15% de las veces que es responsabilidad del empleado." **Deming**.
- "… cuando la velocidad de cambio del entorno es mayor que la velocidad de cambio en su organización, el final está a la vista." **Jack Welch**. CEO General Electric.
- "La excelencia es un camino, no un destino." **Ben Sweetland**.
- "Lo que hay que adaptar/mejorar es el Sistema de Gestión, su personalidad."

## 1.2. Definiciones

### 1.2.1. Organización

Grupo de personas y recursos que tienen funciones propias con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones para conseguir sus objetivos.

### 1.2.2. Sistema de Gestión

Es el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer los productos o servicios que ofrece una organización, así como su estrategia.

## 1.3. Retos

¿Por qué no todas las organizaciones disponen de un SdG excelente?

1. de la inconsciencia a la consciencia … de la incompetencia
2. la incertidumbre del entorno de la gestión…
3. el argot…
4. la cantidad de referenciales…
5. el olvido
6. …

## 1.4. Bases de diseño

¿Cuáles son los elementos básicos de un SdG excelente?

1. Fundamentado
2. Integrado
3. Sencillo
4. Tecnológico


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022

# 2. Paradigma

## 2.1. Personalidad… Sistema de Gestión

Las organizaciones tienen una **personalidad** que se configura y perfecciona mediante su Sistema de Gestión. La función de los directivos, en su faceta de gestores, es el diseño, implantación y mejora del Sistema de Gestión de su organización.

En síntesis, una organización realiza un conjunto de actividades que constituyen su personalidad; en cierto modo es equivalente al código genético en las especies. Si cada una de las actividades se realiza excelentemente, la organización será excelente.

## 2.2. Aproximación al Sistema de Gestión

**1ª: … la Orientación a la Actividad**

Hay dos tipos de actividades:

- Las repetitivas, que responden a la actividad básica de la organización, la que permite que se produzcan o presten productos-servicios de su Catálogo de Productos o Servicios. También de las actividades internas que dan soporte a toda la organización. El detalle se diseña en los Procesos.
- Las puntuales, que responden a la actividad no rutinaria de la organización. Son los proyectos o acciones que tienen estructura de proyecto: se realizan una sola vez y que permiten que la organización se vaya adaptando en su Ecosistema. El detalle se conforma en los Proyectos.

**2ª: … la Rendición de Cuentas**

Un sistema de gestión debe permitir:

- La planificación, ejecución y mejora de la actividad de la organización (Productos-Servicios)
- La **rendición de cuentas** hacia todos sus grupos de interés


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022

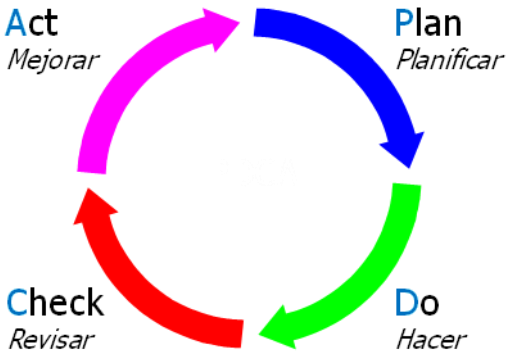
## 3. Referenciales de Sistemas de Gestión

Existen una gran cantidad de referenciales (o modelos, metodologías, …) relacionados con la gestión. Hay referenciales que son fruto de aportaciones de normas, de organizaciones estatales o supraestatales, de autores, de leyes, etc.

A continuación, reseñamos aquellos referenciales que consideramos más fundamentados e integrados para construir un Sistema de Gestión.

### 3.1. El PDCA

El primer referencial, realmente fácil y potente, es el conocido como circulo de Deming o PDCA. Especifica que un sistema está bien gestionado cuando se Planifica, se Hace (Ejecuta), se Revisa y se Mejora.




*a) Plan*

Integra aquellas actividades destinadas a pensar en qué/como/cuando… haremos las cosas. Significa situarse, a nivel de pensamiento, en el futuro para decidir el camino a seguir: la planificación estratégica y táctica. Requiere habilidades estratégicas y de imaginación de escenarios.

*b) Do*

Integra aquellas actividades que se llevan a cabo para conseguir la planificación prevista en el Plan. Requiere habilidades de coordinación y de interrelación.

*c) Check*

Integra aquellas actividades destinadas a gestionar el conocimiento de la organización. Implica ver la organización como un sistema, comprendiendo sus recursos y capacidades. Requiere habilidades de análisis complejo.

*d) Act*

Integra aquellas actividades que mejoran la organización y se basan del conocimiento extraído en la fase Check. Requiere habilidades de creatividad y de innovación.

## 3.2. El Modelo EFQM de Excelencia

Los enfoques gestores han evolucionado desde una posición reactiva hasta una posición preventiva; desde el control de calidad estadístico, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total (TQM) hasta los modelos de excelencia. Una característica destacable de los modelos de excelencia es la adición de aspectos éticos, ambientales y sociales; es decir, van tendiendo hacia la integración de diferentes áreas gestoras y a hacia la orientación hacia su ecosistema.

Actualmente, el top de los modelos de gestión son los denominados Modelos de Excelencia. Los modelos de excelencia tienen la característica de tener una visión global de la organización.

> Excelencia en el negocio, según lo descrito por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), se refiere a "las prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y el logro de resultados."

En general, los modelos de excelencia empresarial han sido desarrollados por organismos supranacionales y nacionales como base para programas de premios. Para la mayoría de estos organismos, los premios son un vehículo para facilitar la adopción generalizada de los conceptos de excelencia empresarial, que en última instancia lleva a un mejor desempeño económico nacional. La mayoría de las organizaciones que utilizan estos modelos ponen en práctica la autoevaluación, a través de la cual se pueden identificar puntos fuertes y áreas de mejora, y también la puntuación.

Actualmente está en vigor la edición 2020. Está estructurado en 3 Grupos de criterios, 7 Criterios y 23 Subcriterios.

Nota: se puede obtener una versión gratuita del modelo resumido en https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm

## 3.3. Las normas ISO

En el apartado anterior hemos destacado los modelos de excelencia que tienen el propósito de abarcar toda la organización. En este apartado destacaremos aquellas normas que tienen un alcance parcial, es decir, que están enfocadas a un área de la organización en particular.

La federación internacional de normalización ISO, está publicando continuamente normas de diferentes ámbitos que pueden ser de mucha utilidad en el momento de diseñar un Sistema de Gestión.

### 3.3.1. La norma ISO 9001, de calidad

Esta norma es, tal vez, la más popular de las referencias de gestión ‘parciales’, es decir, que contemplan ‘solamente’ alguna de las partes del Sistema de Gestión. Es una norma básica que se ocupa del subsistema de gestión de la calidad, es decir, de todo aquello que se ocupa de satisfacer los requisitos de los clientes.

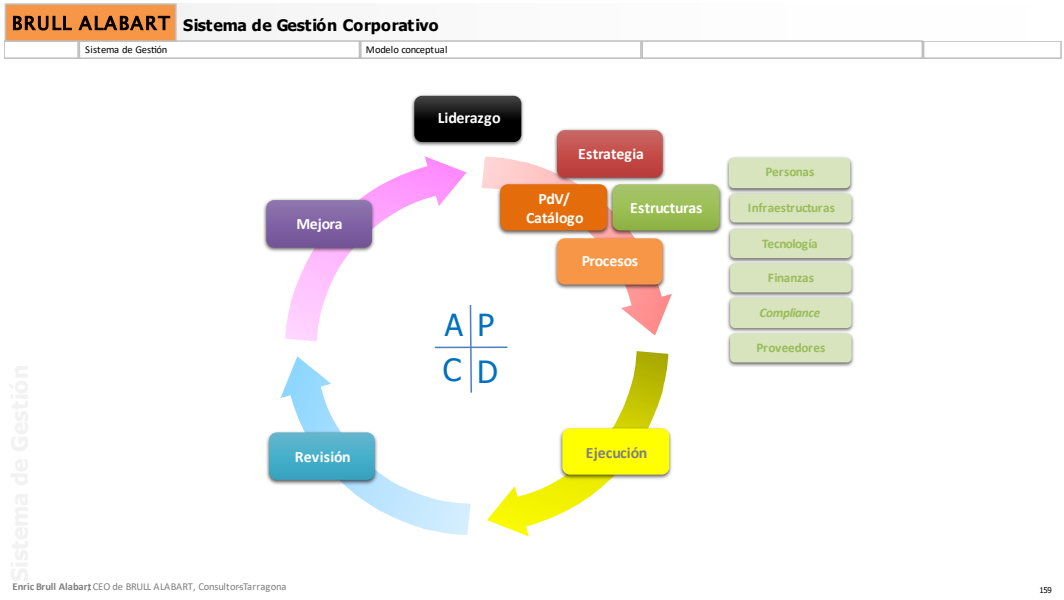
Nota: Se puede encontrar una ampliación de contenidos en www.brullalabart.com; Revista Virtual “Cuadernos de Gestión”; Área: Referenciales; La Norma ISO 9001:2015.

### 3.3.2. Otras normas

ISO 14001:2015, de gestión ambiental
ISO 45001:2018, de seguridad y salud en el trabajo
ISO 20000, de gestión del servicio de TI
ISO 27001, de seguridad de la información
ISO 15504, de calidad del software
ISO 21500, de gestión de proyectos
ISO 30300, de gestión documental
ISO 26000, de responsabilidad social
ISO 19600, de *compliance*
ISO 31000, de riesgos
ISO 55000, de gestión de activos
…

## 4. El Sistema de Gestión

Nosotros proponemos un Sistema de Gestión que se compone de ocho Áreas de Conocimiento.




A continuación, describimos un resumen cada una de las ocho Áreas de Conocimiento.

## 4.1. Liderazgo

Liderazgo

Para iniciar…

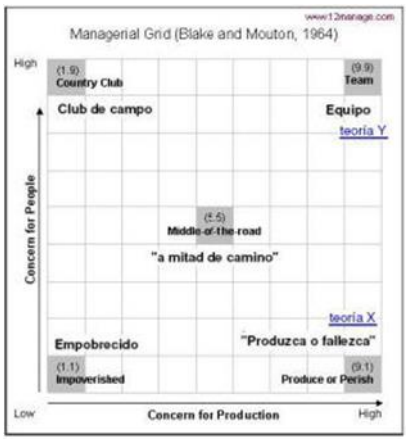
- «La influencia del líder sobre el clima de la organización es de un 70%.» Hay Group.
- «No hay malos soldados, solo hay malos oficiales.» Napoleón.
- «El liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se pretende conseguir que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo a conseguir los objetivos.» Casado.

Entendemos el liderazgo como un conjunto de comportamientos que permiten a los directivos obtener dos fines básicos: producir el cambio en la organización e interrelacionarse con los demás. La práctica adecuada del liderazgo conduce a la confiabilidad, es decir, facilita la obtención de la confianza con los grupos de interés de la organización. Una visión ampliada del liderazgo contempla, también el liderazgo sin cargo, como aquel que también tienen de demostrar las personas que no tienen mando pero que 'lideran' su propio trabajo.

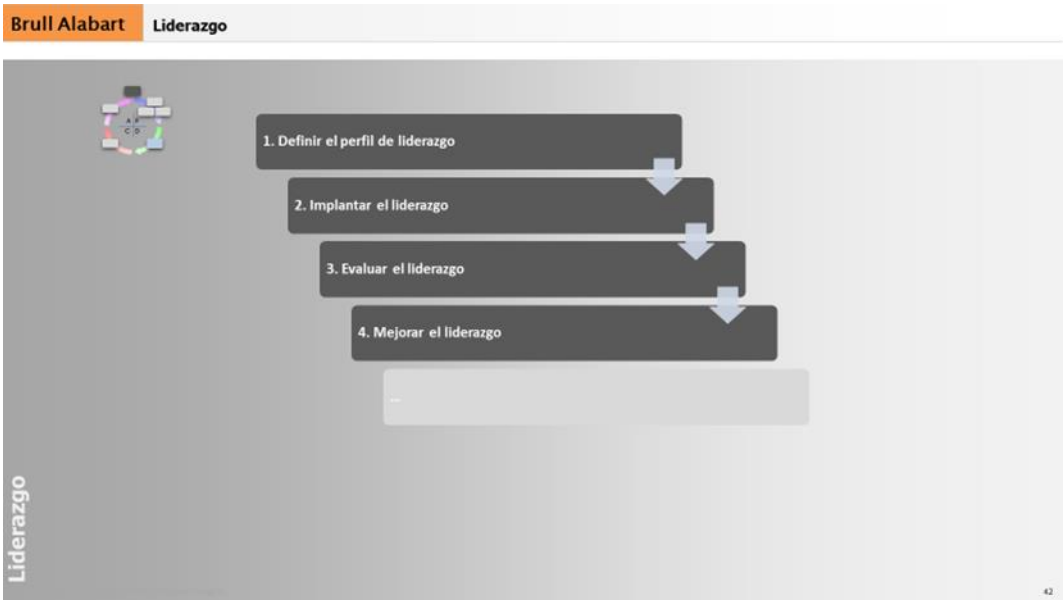
### 4.1.0. Referenciales

Tomaremos como principal referencial:

- el grid de Blake y Mouton, que distinguen dos vectores principales en los comportamientos de los líderes: la orientación a la Producción y la orientación a las Personas.




Para esta Área de Conocimiento, el Liderazgo, consideramos cuatro fases:




En este artículo contemplaremos las cuatro fases.

### 4.1.1. Definir el perfil de liderazgo

Los líderes (y el resto de las personas) que participan en una organización excelente deben ser personas excelentes.

La excelencia -del latín *excellentia*-, es la calidad superior que hace a alguien o algo digno de una alta estimación y aprecio. Son un conjunto de prácticas sobresalientes y se vinculan a la perfección. Es habitual encontrar que los perfiles de liderazgo se gestionen mediante Diccionarios de Competencias donde se redactan las descripciones, niveles y descriptores.

Las competencias Básicas que proponemos son 6 que se pueden agrupar en 3 dimensiones:

| Dimensión | Competencia |
|---|---|
| **Personal** | **Integridad** |
| **Social** | **Relaciones interpersonales** |
| | **Trabajo en equipo** |
| **Organizativa** | **Mejora continua** |
| | **Lograr resultados** |

Las Dimensiones/Competencias deberían relacionarse con los Valores corporativos.

Cada una de las Competencias, a su vez, se pueden desglosar en 4 Comportamientos concretos que conforman un marco comportamental equilibrado, partiendo de la competencia Integridad, que aboga por comportamientos confiables, y acaba en Conseguir resultados, que aboga por comportamientos que resuenen con los objetivos de la organización. Los 24 comportamientos facilitan el conocimiento del Perfil de Liderazgo, así como a la posterior revisión/evaluación.

| *Competencia* | *Comportamiento* |
|---|---|
| Integridad | *Mantener con firmeza la coherència interna pera ser confiable.* |
| | 1.1. Cumple sus promesas |
| | 1.2. Dice la verdad |
| | 1.3. Es respetuoso con los demás |
| | 1.4. Autogestiona sus emociones |
| Relaciones interpersonales | *Generar el clima emocional adecuado per a establir una buena relación con todos los grupos de interés.* |
| | 2.1. Comprende a los demás |
| | 2.2. Construye relaciones eficaces |
| | 2.3. Gestiona los conflictos |
| | 2.4. Comprende los grupos sociales |
| Trabajo en equipo | *Generar un comportamiento de cooperación entre las personas del equipo para facilitar la consecución de sus objetivos.* |
| | 3.1. Promueve la interrelación positiva entre todos |
| | 3.2. Alinea los esfuerzos del equipo |
| | 3.3. Reconoce los éxitos notables |
| | 3.4. Facilita el desarrollo de los demás |
| Mejora continua | *Impulsar una actitud de mejora e innovación personal y colectiva para mejorar la organización.* |
| | 4.1. Es flexible delante las evidencias (reactivo) |
| | 4.2. Quiere aprender (proactivo) |
| | 4.3. Es innovador |
| | 4.4. Gestiona la aplicabilidad de la mejora |
| Conseguir resultados | *Promover la obtención de resultados equilibrados y estar motivado hacia su consecución.* |
| | 5.1. Planifica su actividad alineada con la estrategia |
| | 5.2. Se preocupa por la sostenibilidad |
| | 5.3. Comunica eficazmente su actividad |
| | 5.4. Consigue lo que se ha propuesto (creando valor) |

### 4.1.2. Implantar el liderazgo

Aquellos comportamientos especificados en el Diccionario de Competencias se comunicarán a los líderes y se podrán en práctica.

### 4.1.3. Evaluar el liderazgo

Periódicamente, se evaluará la eficacia del liderazgo mediante:

- Autoevaluación
- Evaluación 360º, como elemento principal
- Diversos test comerciales
- Encuestas de clima/satisfacción
- Quejas, sugerencias, ...

A continuación, mostramos un ejemplo de autoevaluación de una persona. Se ha autoevaluado los 24 comportamientos y ha obtenido una puntuación de cada uno de ellos. Este instrumento permite 'visualizar' que comportamientos están más ajustados al perfil definido como adecuado en la organización. Es una buena fuente de oportunidades de mejora para cada uno.

| *Competencia* | *Comportamiento* | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Puntuación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Integridad | *Mantener con firmeza la coherencia interna para ser confiable.* | | | | | | | | | | | | |
| | 1.1. Cumple sus promesas | | | | | | | | 7 | | | | 7,75 |
| | 1.2. Dice la verdad | | | | | | | | 7 | | | | |
| | 1.3. Es respetuoso con los demás | | | | | | | | | | 9 | | |
| | 1.4. Autogestiona sus emociones | | | | | | | | | 8 | | | |
| Relaciones interpersonale | *Generar el clima emocional adecuado per a establir una buena relación con todos los grupos de interés.* | | | | | | | | | | | | |
| | 2.1. Comprende a los demás | | | | | | | | 7 | | | | 7,50 |
| | 2.2. Construye relaciones eficaces | | | | | | | | | 8 | | | |
| | 2.3. Gestiona los conflictos | | | | | | | | | 8 | | | |
| | 2.4. Comprende los grupos sociales | | | | | | | | 7 | | | | |
| Trabajo en equipo | *Generar un comportamiento de cooperación entre las personas del equipo para facilitar la consecución de sus objetivos.* | | | | | | | | | | | | |
| | 3.1. Promueve la interrelación positiva entre todos | | | | | | | | 7 | | | | 7,75 |
| | 3.2. Alinea los esfuerzos del equipo | | | | | | | | | | 9 | | |
| | 3.3. Reconoce los éxitos notables | | | | | | | | 7 | | | | |
| | 3.4. Facilita el desarrollo de los demás | | | | | | | | | 8 | | | |
| Mejora continua | *Impulsar una actitud de mejora e innovación personal y colectiva para mejorar la organización.* | | | | | | | | | | | | |
| | 4.1. Es flexible delante las evidencias (reactivo) | | | | | | | | | 8 | | | 7,75 |
| | 4.2. Quiere aprender (proactivo) | | | | | | | | | 8 | | | |
| | 4.3. Es innovador | | | | | | | | 7 | | | | |
| | 4.4. Gestiona la aplicabilidad de la mejora | | | | | | | | | 8 | | | |
| Conseguir resultados | *Promover la obtención de resultados equilibrados y estar motivado hacia su consecución.* | | | | | | | | | | | | |
| | 5.1. Planifica su actividad alineada con la estrategia | | | | | | | | 7 | | | | 7,50 |
| | 5.2. Se preocupa por la sostenibilidad | | | | | | | | 7 | | | | |
| | 5.3. Comunica eficazmente su actividad | | | | | | | | | 8 | | | |
| | 5.4. Consigue lo que se ha propuesto (creando valor) | | | | | | | | | 8 | | | |
| | | | | | | | | | | | | Total | 7,65 |

## 4.1.4. Mejorar el liderazgo

Una vez revisado el liderazgo, se procede al diseño de los Planes de mejora personales. Se pueden seguir diferentes caminos, pero los básicos son:

- Autodiseño
- Actividades formativas
- *Coaching*

## 4.2. Estrategia

Estrategia

Para iniciar…:

- «Los directivos deben preocuparse por dos aspectos de la organización: primero, deben asegurar que la organización tiene salud hoy; segundo, han de asegurar que la organización tendrá salud en el futuro.» Drucker.
- «No puedes acertar una diana que no ves.» Robin Sharma.

Entendemos la Estrategia como aquello que se quiere conseguir al final de un período (estratégico) y las directrices del camino principal a seguir.

La estrategia se acostumbra a conformar mediante una jerarquía de elementos donde el lugar más alto lo ocupan los Principios estratégicos y el más bajo lo ocupan los Objetivos Anuales/Proyectos.

### 4.2.0. Referenciales

Tomaremos como principales referenciales:

- EFQM
- ISO 9001
- Simon Sinek
- Hoshin Kanri
- …

Términos y Definiciones:

- Despliegue: Metodología desarrollada con el propósito de trasladar los objetivos estratégicos de la organización a las distintas funciones y niveles de la organización. (UNE 66175:2003)
- Estrategia: Plan estructurado para lograr los objetivos. (UNE 66175:2003). Es el lugar donde la organización quiere llegar. Se diseña en formar de jerarquía donde el nivel más alto lo ocupan los Principios Estratégicos (Propósito, Visión y Valores) y se va desplegando en diversos niveles hasta llegar a los Objetivos.
- Medida: Expresión del resultado de una medición. (UNE 66175:2003)
- Medición: Acción y efecto de medir, de comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuantas veces la segunda está contenida en la primera. (UNE 66175:2003)
- Objetivos: Resultado a lograr, que debe ser claro y cuantificado.
- Indicador: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso de una actividad. (UNE 66175:2003)
- Proyecto: Proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas llevadas a cabo para lograr un objetivo.

Para esta Área de Conocimiento, la Estrategia, consideramos seis fases.


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022

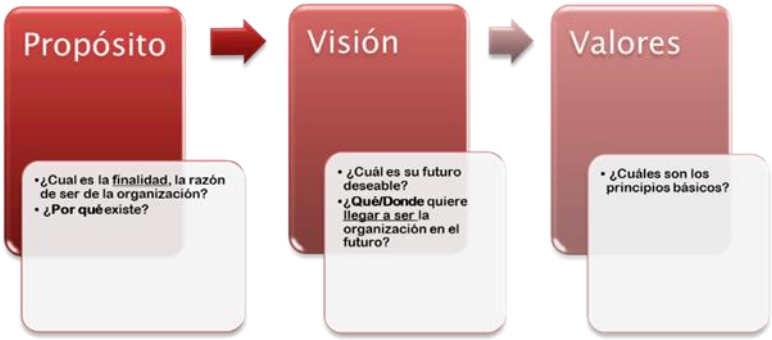
En este artículo contemplaremos las dos primeras fases.

## 4.2.1. Formular el Plan Estratégico

Es habitual que un Plan Estratégico tenga un horizonte superior entre 1 y 6 años, donde es normal encontrar horizontes estratégicos de 4 años.

### 4.2.1.1. Principios estratégicos

Tomando en consideración el análisis del Informe del Ecosistema[1], la Dirección formula los Principios Estratégicos: el Propósito, la Visión, los Valores.




Nota: El concepto de Propósito está introduciéndose en las organizaciones y todavía se encuentran solapamientos entre los clásicos de Misión y Visión.

### 4.2.1.3. Jerarquía

Una vez disponemos del Modelo de Negocio, a continuación, la Dirección despliega la Estrategia de manera estructurada y asigna las personas que serán responsables de su cumplimiento. Según la extensión del Plan Estratégico es común encontrar diferentes niveles de elementos estratégicos, formando una jerarquía.

Los niveles pueden tomar distintas denominaciones como, por ejemplo: Objetivos Estratégicos, Áreas Estratégicas, Ejes Estratégicos, Líneas Estratégicas, Factores Clave de Éxito, Áreas Clave de Resultados, Áreas/Divisiones, etc.

[1] Ver el apartado 7. Revisión

□ *Ejemplo de Jerarquía de Plan Estratégico básico*

Empresa: Esencial
Periodo estratégico: 2022/2025
Año: 2022
**Eje Estratégico 1: Adaptar el Catálogo de Productos**
**Línea Estratégica 1.1: Productos nuevos**
**Línea Estratégica 1.2: Productos modificados**
**Línea Estratégica 1.3: Productos eliminados**
**Eje Estratégico 2: Adaptar el mercado objetivo**
**Línea Estratégica 2.1: Ampliar mercado**
**Línea Estratégica 2.2: Eliminar mercado**
Año: 2023
EE 1: …
LE 1.1: …
Año: …

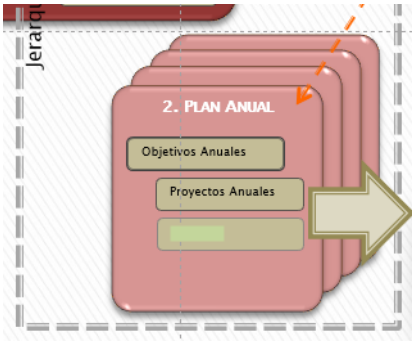
En este ejemplo mostramos los niveles Agrupadores (en este ejemplo el Periodo estratégico y Año) así como los dos primeros niveles de la Jerarquía (Ejes Estratégicos y Líneas Estratégicas). Es importante observar que los dos elementos llevan el 'apellido' de 'estratégicos. Si la complejidad del Plan Estratégico lo requiere se pueden añadir niveles de la Jerarquía. También se pueden utilizar las denominaciones que cada organización considere.

En el apartado siguiente, el Plan Anual se desplegarán de las Líneas Estratégicas, mediante los Planes Anuales (Objetivos Anuales y Proyectos Anuales).

## 4.2.2. Formular el Plan Anual

Los Objetivos Estratégicos (largo plazo) se alcanzan mediante los Planes Anuales (corto plazo).

Si, por ejemplo, el período estratégico es de 4 años la estrategia se desplegará (dividirá) mediante 4 Planes Anuales. El Plan Anual es el instrumento gestor que permite el adecuado nivel de detalle de las actividades relacionadas con la estrategia.




### 4.2.2.1. Objetivos Anuales

Los Planes Anuales se configuran mediante Objetivos Anuales. Estos objetivos se caracterizan por ser más específicos y, muy especialmente, cuantificados. Los Objetivos Anuales deben:

a) Indicar una acción (verbo activo).
b) Estar cuantificados en un valor.
c) Tener una fecha de consecución.

SMART es un acrónimo que guía en la redacción de los Objetivos.

- Específicos (Specific), Qué
- Medibles (Measurable), Cuanto
- Alcanzables (Achievable), Como
- Realistas (Realistic), Con/Para qué
- En tiempo (Time-bound), Cuando

□ *Ejemplos de Objetivos Anuales SMART son:*

- *Mejorar el índice de satisfacción de los clientes hasta a un 88% - 31/03/2022*
- *Reducir el número de quejas en un 30 % - 30/06/2022 (al final del segundo trimestre)*

- ...

#### 4.2.2.2. Proyectos anuales

Los Objetivos Anuales se despliegan, finalmente, en Proyectos Anuales. Una fundamentada metodología para la gestión de proyectos es PMI, que distingue 9 áreas de atención.

1. **Alcance** (*), una acción en infinitivo
2. **Tiempo** (*)
3. **Personas** (*)
4. Compras
5. **Costos** (€) (*) -> Presupuesto (partidas)
6. Comunicación
7. Calidad
8. Riesgos
9. Partes interesadas

Nota: Este concepto se desarrollará en el Área de Conocimiento de 'Mejora'.

□ *Ejemplo de Plan Anual básico*

*Una vez hemos formulado los Objetivos Anuales y los Proyectos Anuales podemos presentar el Plan Anual.*

*En **negrita** se puede observar el Plan Anual 2022 (los Objetivos Anuales y Proyectos Anuales), por ejemplo. En letra gris podemos observar de qué manera están relacionados con los niveles de referencia del Plan Estratégico, Líneas Estratégicas (ver 4.1.2.3).*

Empresa: Esencial
Eje Estratégico 1: Adaptar el Catálogo de Productos
Línea Estrategia 1.1: Productos Nuevos
**Objetivo Anual 1.1.1: Añadir 3 productos nuevos al Catálogo de Productos**
**Proyecto anual 1.1.1.1: Determinar los 'Jobs To Be Done' de nuestros clientes**
**Proyecto anual 1.1.1.2: Diseñar el Canvas de Prop. de Valor de 3 productos nuevos**
**Objetivo Anual 1.1.2.: Determinar especificaciones de 10 productos nuevos**
**Proyecto anual 1.1.2.1: Crear/formar Equipo de Innovación**
**Proyecto anual 1.1.2.2: Identificar 10 propuestas (especificaciones nuevas)**
**Objetivo Anual 1.1.3: Priorizar 3 productos**
**Proyecto anual 1.1.3.1: Escoger los Criterios de Priorización**
**Proyecto anual 1.1.3.2: Crear/formar Equipo de Innovación**
Eje Estratégico 2: Adaptar el mercado objetivo
Línea Estratégica 2: Ampliar el mercado
**Objetivo Anual 2.1.1: …**
**Proyecto anual 2.1.1.1: …**
**Proyecto anual 2.1.1.2: …**

*En este ejemplo mostramos el nivel de jerarquía puro (el Objetivo Anual) y el elemento de máximo nivel de detalle: el Proyecto Anual. Es importante observar que los dos elementos llevan el 'apellido' de 'anual'. Si la complejidad del Plan Anual lo requiere se pueden añadir niveles de la Jerarquía. También se pueden utilizar las denominaciones que cada organización considere.*


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022

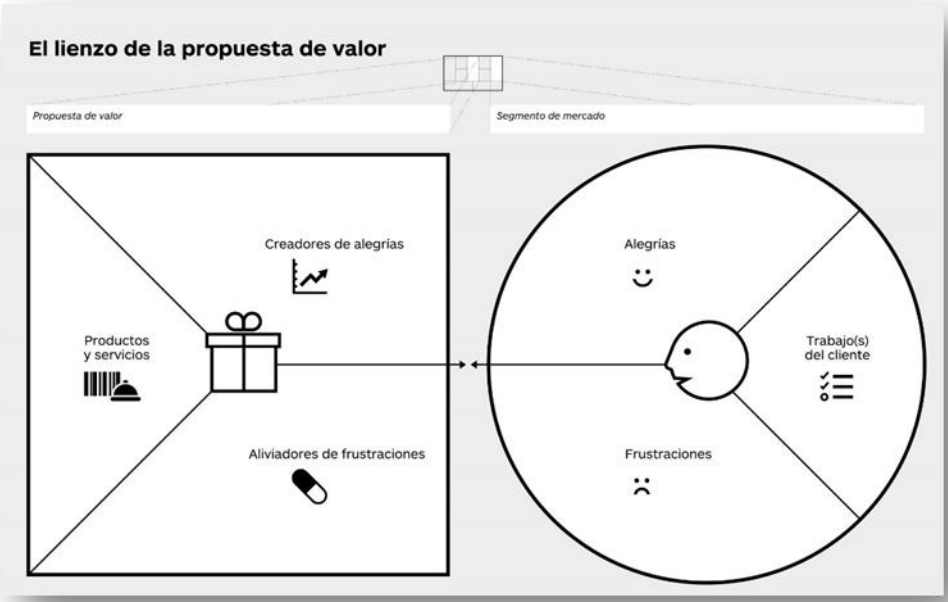
## 4.3. Propuesta de Valor / Catálogo

PdV/ Catálogo

Para esta Área de Conocimiento, en el apartado del Catálogo, consideramos siete fases, de las cuales contemplaremos las dos primeras:

### 4.3.1. Identificar las necesidades de los clientes

Mediante la metodología del Canvas de la 'Propuesta de Valor' de Osterwalder se pueden detallar los conceptos de las 'Trabajos/jobs de los clientes' y los 'Productos-Servicios (Catálogo)'.



En el caso de querer ampliar el concepto de Catálogo de Productos-Servicios', se puede utilizar la metodología de '*Job to be done*'. Esta metodología se enfoca en identificar los 'trabajos' que el cliente quiere solución y que la empresa quiere resolver mediante algún/os productos-servicios del Catálogo.

### 4.3.2. Diseñar el Catálogo

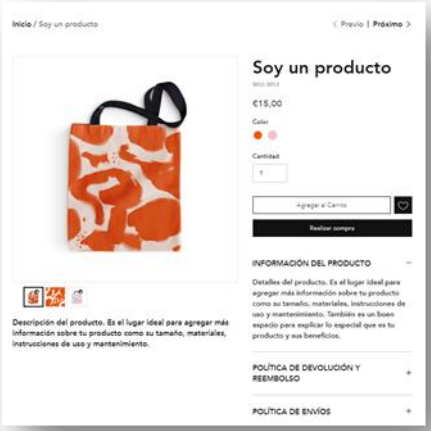
Del Canvas de 'Propuesta de Valor' (ver apartado anterior), de la dimensión 'Productos y Servicios' podemos obtener los primeros niveles del Catálogo de Productos-Servicios. El Catálogo debe tener, también, una jerarquía con niveles superiores que permitan agrupar los Productos-Servicios según deseemos (Áreas de Negocio, Familias, etc.)

□ *Ejemplo de Jerarquía de Catálogo de Productos básico*

**Empresa: Esencial**
- **Área de Negocio 1: Yogures**
  - **Producto 1.1: Yogur natural**
  - **Producto 1.2: Yogur desnatado**
  - **Producto 1.3: Yogur griego**
- **Área de Negocio 2: Leche**
  - **Producto 2.1: Leche natural**
  - **Producto 2.2: Leche desnatada**
  - **Producto 2.3: Leche vitaminada**
- …

*Este ejemplo muestra un nivel de jerarquía puro (el Área de Negocio) y el elemento de máximo detalle: el Producto. Según la dimensión/variedad del Catálogo, se pueden añadir niveles de la jerarquía.*

Seguidamente, para cada producto-servicio, se diseñará una Ficha de Producto-Servicio con el detalle de sus características distribuidas en secciones.



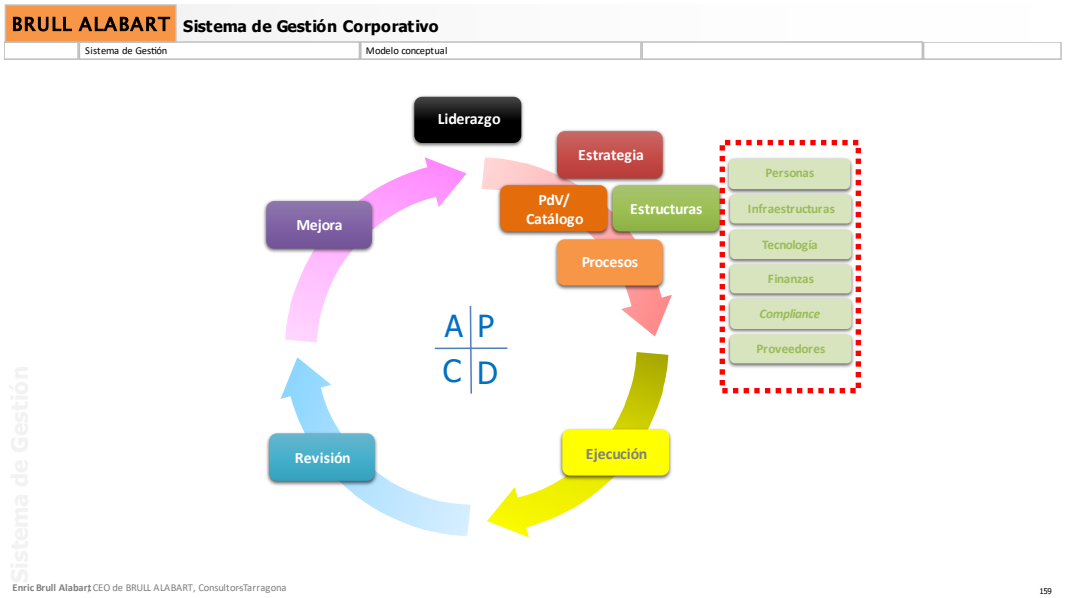

Cuanto más detallada sea la Ficha del Producto, menos errores de interpretación se producirán en los clientes.

Además de los productos-servicios del Catálogo que están pensados para ofrecer a los Clientes (externos), en una organización también existe un Catálogo de productos-servicios (principalmente servicios) cuyos clientes son internos.

Por ejemplo:
- Solicitar vacaciones al Unidad de Personal
- Solicitar una intervención de mantenimiento correctivo
- Solicitar una propuesta de gasto
- Introducir una incidencia/no conformidad
- Introducir un proyecto/acción de mejora
- …

## 4.4. Estructuras

Estructuras




Describimos las estructuras de:

A. Personas
B. Infraestructuras
C. Tecnología
D. Información
E. Finanzas
F. *Compliance*
G. Alianzas

Disponemos de dos conceptos gestores básicos:

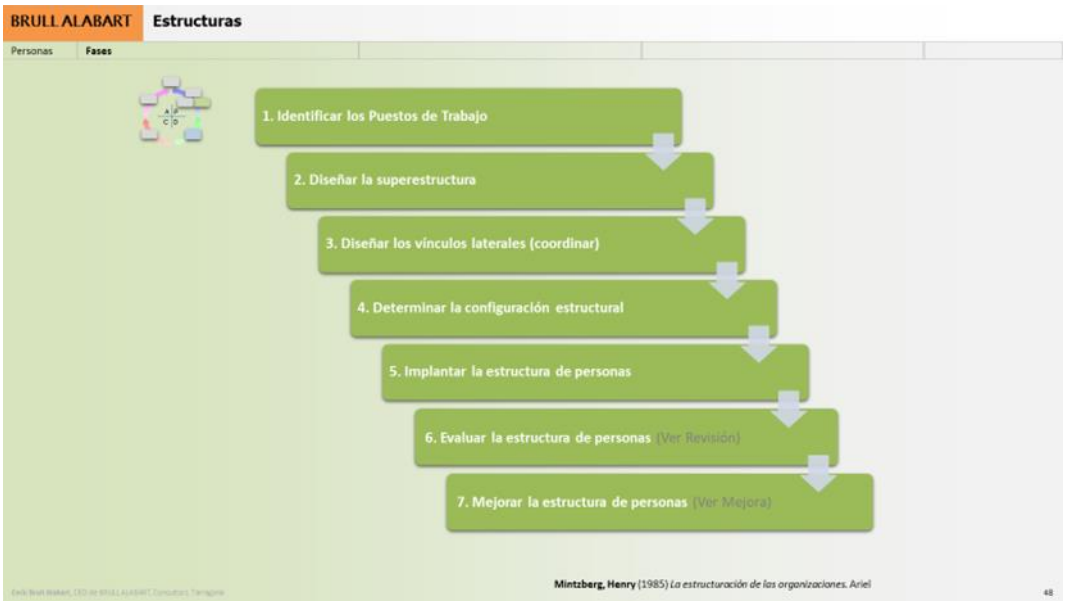
- Catálogo o Portafolio: Lista o relación ordenada con algún criterio de activos relacionados entre sí, con la descripción de sus características particulares y grupo al que pertenecen.
- Ciclo de Vida: que recoge la trazabilidad del activo, desde que se ha tomado la decisión de incorporarlo y siguiendo las diferentes fases: operación, mantenimiento, mejoras, baja, etc.

En este artículo destacaremos la Estructura de Personas y de Infraestructuras.

## 4.4.A Estructura - Personas

Mintzberg entiende la Estructura organizativa como el resultado de aplicar dos facetas simultaneas: la división del trabajo y la coordinación del mismo. Los elementos básicos son los puestos de trabajo y el organigrama.

Para ésta gestionar las Personas, consideramos siete fases:




En este artículo contemplaremos cinco fases.

### 4.4.A.1. Identificar los puestos de trabajo

El trabajo es desarrollado por una persona que ocupa un puesto de trabajo -o parte de él-. El puesto de trabajo es un concepto organizativo, la persona es un concepto humano o social. Primero se deben diseñar los puestos de trabajo y, posteriormente, adscribirles las personas.

La 'descripción del puesto de trabajo' es la expresión básica de la división del trabajo, que permite definir aquellas:

- Responsabilidades o funciones necesarias para obtener el óptimo rendimiento del puesto. Este punto condiciona los tres siguientes.
- Habilidades necesarias (formación y experiencia) para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas.
- Competencias necesarias (comportamientos) para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas.
- Condiciones del puesto o contexto donde se desarrolla el puesto.

Un ejemplo resumido de contenido de descripción de un puesto de trabajo de un Mando (alto o intermedio) es:

*Puesto: Jefe de TI*
*Responsabilidades*
*Planificar*
*Formular la estrategia*
*Diseñar la estructura organizativa*
*Identificar y diseña los procesos*
*…*
*Ejecutar*
*Coordinar las operaciones de la organización*
*Coordinarse con los grupos de interés*
*…*

*Revisar*
*Diseñar el Catálogo de Informes*
*Analizar los datos del Cuadro de Mando Corporativo*
*…*
*Mejorar*
*Impulsar las acciones de mejora*
*…*

*Habilidades*
*Licenciado en Administración y Dirección de Empresas*
*Curso de evaluador EFQM*
*Curso de auditor ISO 9001*
*Curso de Business Intelligence*
*…*
*Competencias*
*Integridad*
*Relaciones interpersonales*
*Trabajo en equipo*
*Mejora continua*
*Lograr resultados*

*Condiciones*
*Trabajo sentado*
*Trabajo en ordenador*
*…*

### 4.4.A.2. Diseñar la superestructura

Mediante la agrupación en unidades, es como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. Una representación útil de la superestructura son los conocidos organigramas. Con los organigramas se visualiza gráficamente la jerarquía de los puestos.

Un conjunto de puestos de trabajo conforma una unidad organizativa, varias unidades organizativas forman una unidad organizativa de nivel superior y así sucesivamente hasta la unidad organizativa de primer nivel (el más alto). Todas juntas, forman la superestructura. La superestructura es el instrumento que permite el despliegue de la estrategia hasta todas las personas de la organización.

*Director*
*Jefe de Márqueting&Ventas*
*Encargado de Márqueting*
*Encargado de Ventas*
*Vendedor 01*
*…*
*Jefe de Producción*
*Encargado de Operaciones*
*Encargado de Mantenimiento*
*Jefe de Personal*
*Jefe de Administración (finanzas y compras)*
*Jefe de TI **
*…*

### 4.4.A.5. Evaluar las personas

Las personas (estructura) se puede evaluar en tres niveles: el general de la organización, el de cada unidad y el de cada persona. Además, se pueden evaluar diferentes conceptos, siendo los más relevantes:
a) El ajuste persona-puesto
b) El logro de los objetivos

A continuación, mostramos una pirámide con 3 niveles de evaluación. Cada nivel puede tener varios ítems de evaluación. Al final de la evaluación de cada ítem, se efectúa la ponderación prevista y se obtiene un 'valor-persona'.

Un ejemplo:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Evaluado: | Marta Ferran | | | 5,60 |
| Puesto de trabajo | Jefe de TI | | | |
| Periodo: | 2011 | | | |
| | | | | |
| **Factor: Ajuste puesto de trabajo** | | | | |
| **Responsabilidad/Funciones** | **Descripción** | **Pond** | **PuntIndiv** | **Punt** |
| | | 0,50 | 5,71 | 5,61 |
| Planificar | Planifica ... | 1 | 7,00 | 7,00 |
| | ... | 0,5 | 8,00 | 4,00 |
| | ... | 1 | 6,00 | 6,00 |
| Ejecutar | Aplica... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| Revisar | Revisa... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| Mejorar | Propone mejoras ... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | 1 | 7,50 | 7,50 |
| | | | | |
| **Factor: Objetivos** | | | | |
| **Ámbito** | **Descripción** | **Pond** | **PuntIndiv** | **Punt** |
| | | 0,50 | 5,60 | 5,60 |
| Objetivos Organización | Conseguir más de 400 puntos del Modelo EFQM | 1 | 7,00 | 7,00 |
| | ... | | | 0,00 |
| | ... | | | 0,00 |
| Objetivos Equipo | Obtener un indice de satisfacción de los clientes superior a 7,5 | 1 | 5,00 | 5,00 |
| | ... | | | 0,00 |
| | ... | | | 0,00 |
| Objetivos Individuales | Mejorar la evaluación 360 en 0,5 puntos | 1 | 6,00 | 6,00 |
| | Identificar más de 10 Oportunidades de Mejora | 1 | 7,00 | 7,00 |
| | Mejorar el indicador de tiempo medio de resolución un 20% | 1 | 3,00 | 3,00 |
| | ... | | | 0,00 |
| | ... | | | 0,00 |

## 4.4.B Estructura - Infraestructuras

Descripción: Conjunto de activos técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que puedan ser utilizados.

El Ciclo de Vida de los Activos, que recoge la trazabilidad del activo, desde que se ha tomado la decisión de incorporarlo y siguiendo las diferentes fases: operación, mantenimiento, mejoras, baja, etc.

Dos conceptos de soporte tecnológico que pueden ayudar a la gestión de las infraestructuras son;

- BIM: *Building Information Modeling*, es el proceso de generación y gestión de datos de un edificio durante su ciclo de vida utilizando software dinámico de modelado de edificios en tres dimensiones y en tiempo real, para optimizar la gestión en fases diseño, construcción y mantenimiento.
- GMAO: Gestión de Mantenimiento Asistido por Ordenador, es una herramienta de software que ayuda en la gestión de los servicios de mantenimiento de una organización Incluye la descripción de los activos, la gestión del mantenimiento correctivo y preventivo, control de inventarios, etc.

Referencia: ISO 55000, de gestión de activos

### 4.4.B.1. Catálogo de Activos

El Catálogo de Activos, recoge todos los activos con la descripción de sus características particulares y grupo (Ficha del Activo)

Activo: Ordenador Servidor 03
Características
Código 34987651
Marca IBM 7900
Mod CX23
Número de serie C245876555
…
Fecha de adquisición 21 de julio de 2021

Precio 56000 eur
…
Ubicación
Site Barcelona-1
Edificio B
Planta 3
Espacio 3.SalaOrdenadores

### 4.4.B.2. Jerarquía de activos

| Site | Edificio | Planta | Sala | |
|---|---|---|---|---|
| **Barcelona-1** | | | | |
| | A | | | |
| | | … | | |
| | **B** | | | |
| | | 1 | | |
| | | 2 | | |
| | | **3** | 1 | |
| | | | 2 | |
| | | | **3. Ordenadores** | **34987651** |
| | | | … | |

4.4.B.3. Ficha de activo

| **Activo: Ordenador Servidor 03** | |
|---|---|
| **Características** | |
| **Código** | **34987651** |
| Marca | IBM 7900 |
| Mod | CX23 |
| Número de serie | C245876555 |
| **Ubicación** | |
| Site | Barcelona-1 |
| Edificio | B |
| Planta | 3 |
| Espacio | 3.SalaOrdenadores |
| **Intervención preventiva** | Procedimiento |
| Diaria | Copias de seguridad-D |
| Semanal | Copias de seguridad-S |
| Mensual | Copias de seguridad-T |
| Trimestral | |
| Anual | Copias de seguridad-A |

## 4.4.C Estructura - TIC

Definición de Tecnologías: Conjunto de activos de base tecnológica necesarios para el desarrollo de una actividad. Tienen la finalidad de contribuir a conseguir la estrategia de la organización.

En los últimos años se han introducido interesantes utilidades como:

- BPM, *Business Process Management*, que permiten automatizar las actividades de gestión, administrativas o de servicios.
- IOT, *Internet Of Things*, que permiten recoger información de 'las cosas' y que se irá introduciendo la funcionalidad de permiten actuar sobre 'las cosas'. Implicará la interconexión masiva de objetos. Es una tecnología que está en los inicios de su ciclo de vida pero que hay que seguir con interés.

Referencias: Adjuntamos una relación de normas ISO relacionadas con las tecnologías de la información.

ISO 38500: - Gobernanza de la TI
ISO 15504:2006 – Modelo (de Capacidad) y Madurez de la ingeniería del software (SPICE) partes 2 y 7
ISO 33000:
ISO 12207:2008 – Procesos del ciclo de vida del software
**ISO 20000:2018 – SdG de Servicios de Tecnologías de la Información**
ISO 14764: – Mantenimiento del software
ISO 19770:2008 – TI. Gestión de activos del software (SAM). Parte 1: Procesos
ISO 22301:2012 – Gestión de la continuidad del negocio
ISO 27001: – Seguridad de la información

Definición de Información: Conjunto de datos ya procesados y ordenados para su comprensión que aportan nuevos conocimientos a una organización. Permiten cambiar el estado de conocimiento con respecto a un asunto determinado. Tienen la finalidad de contribuir a conseguir la estrategia de la organización.

La gestión de la información puede iniciarse en base a dos tipos:

- Tácita, que no está estructurada. En las organizaciones es aquella información que está en las personas.
- Explicita, que está estructurada, en papel o en tecnología.

En los últimos años se han introducido utilidades de Business Intelligence (BI), o Inteligencia Empresarial, que facilitan la transformación de datos en conocimiento y mejoran notablemente el proceso de toma de decisiones. Una clasificación de estas herramientas es:

- Data Warehouse, que aporta una estructura de datos optimizada para ser consultados y obtener resultados con agilidad.
- Reporting, que son utilidades que permiten la gestión de informes de manera ágil
- Dashboard, que son utilidades que permiten la gestión de indicadores y cuadros de mando
- Inteligencia Artificial, que son utilidades que incorporan algoritmos con el propósito de complementar las capacidades de los humanos.

### 4.4.D Estructura – Finanzas

Definición: Conjunto de activos destinados a gestionar los recursos económicos de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura. Tienen la finalidad de contribuir a conseguir la estrategia de la organización.

La gestión de las finanzas puede iniciarse en base a dos formas:

- Ingresos-Gastos. Son les derechos de cobrar o pagar
- Cobros-Pagos. Son las entradas o salidas de dinero

Referencias: ISO 26000, de RSC

### 4.4.E Estructura - *Compliance*

Definición: Cumplimiento de las organizaciones para garantizar que se cumplen las obligaciones legales y los acuerdos, no obligatorios, que tiendan a comportamientos éticos.

La gestión de la compliance puede iniciarse en base a tres tipos:

- Cumplimiento legal. El cumplimiento de las leyes.
- Cumplimiento normativo. El cumplimiento de las normas externas o internas. Las normas externas más relevantes están en el marco de la Federación Internacional ISO.

- Cumplimiento ético. El cumplimiento de comportamientos de índole ética, buen gobierno, transparencia, etc

Referencias: ISO 19600, de Compliance; ISO 37001, de antisoborno; ISO 26000, de RSC; ISO 31000, del riesgo; ISO 37001, de Antisoborno.

### 4.4.F Estructura - Alianzas

Definición: Relación de trabajo a largo plazo entre la organización y uno o varios partners que crea valor añadido a ambas partes. Las alianzas pueden establecerse con proveedores, distribuidores, clientes, entidades educativas, entidades de investigación, etc. Tienen la finalidad de contribuir a conseguir la estrategia de la organización.

La gestión de las alianzas puede iniciarse en base a dos tipos:
- Tácticas: donde el horizonte temporal es el corto plazo. Este tipo de alianza suele realizarse con proveedores.
- Estratégicas: donde el horizonte temporal es el largo plazo. Este tipo de alianza suele realizarse con partners.

Referencias: ISO 26000, de RSC


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022

## 4.5. Procesos

Procesos

Para iniciar…

- *«… las organizaciones no son más que personas que hacen cosas para otras personas...» [Costa98:50]*
- *«Nosotros conseguimos resultados brillantes con personas normales que gestionan procesos brillantes. Mientras que las organizaciones tradicionales tienen pobres resultados con personas brillantes que gestionan procesos rotos.»* **Katsuaki Watanabe**, presidente de Toyota Motor Corporation.
- *«Sí, …la 'revolución de los trabajos de oficina' ha comenzado definitivamente. Sí, creo que más del 90% de los empleos de oficina van a desaparecer o se van a renovar de tal modo que será imposible reconocerlos. De aquí a 10 o 15 años.»* **Tom Peters** (2005:2). 1ª ed. 1999.

Entendemos como Catálogo el documento que contiene la oferta de la organización a los clientes. Entendemos como Procesos aquellas actividades rutinarias, repetitivas, que generan valor añadido a la organización.

Tradicionalmente se utiliza como instrumento de gestión lo que conocemos como "el organigrama". Es decir, cuando hay un problema podemos, por medio de este instrumento, detectar qué unidad organizativa o, peor todavía, qué persona ha sido el origen de dicho problema. Y, esto, comporta identificar a una o varias personas como "culpables" de alguna irregularidad.

Es conveniente utilizar, en primera instancia, el Catálogo de Productos-Servicios y el Modelo de Procesos como instrumentos de gestión. Es decir, delante de un problema, y por medio de estos instrumentos poder detectar en qué proceso se ha generado el problema. Y eso puede comportar que el proceso en cuestión no esté bien diseñado, que las personas que participan necesiten formación adicional, que el proceso requiera más recursos, etc.

### 4.3.0. Referenciales

Tomaremos como principales referenciales:

- EFQM
- ISO 9001
- Servqual. Parasuraman, Zeithaml y Berry
- Gestión de procesos en las organizaciones. Brull

Para esta Área de Conocimiento, en el apartado de los Procesos, consideramos siete fases, de las cuales contemplaremos las dos primeras:

## 4.5.1. Identificar los procesos

Hemos visto que el Catálogo de Productos-Servicios es un elemento central y los procesos deben estar alineados con cada uno de los servicios, es decir, los procesos determinan como se tienen que obtener (en un sentido amplio) los Productos y Servicios del Catálogo.

**Nelson y Winter** (1982) exponen que una organización es un conjunto de rutinas y asemejan una rutina a un gen humano. El código genético de las organizaciones, su personalidad, son sus rutinas. Nosotros exponemos que:

> *"Aquellas rutinas importantes que permitirán la producción de los productos o servicios, se configuran mediante un conjunto de procesos. De este modo, un producto servicio se despliega mediante uno o varios procesos."*

Un producto/servicio y los procesos son un concepto intelectual que agrupa, entre otros elementos:

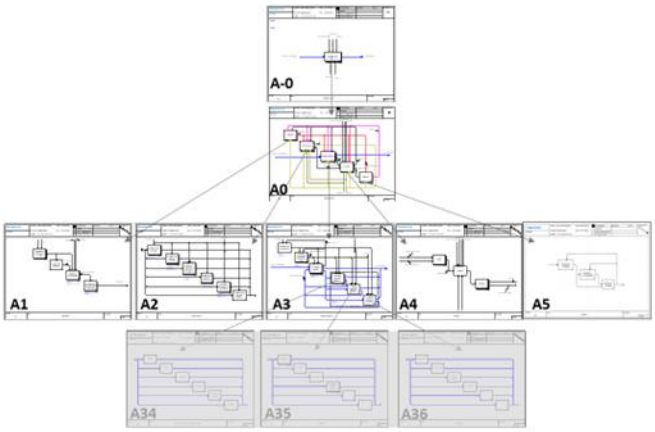
- los procedimientos
- los indicadores
- los documentos
- …

Entendemos que es más entendible enfocarse partiendo de un conjunto de Productos-Servicios (Propuesta de valor) que como un conjunto de procesos.

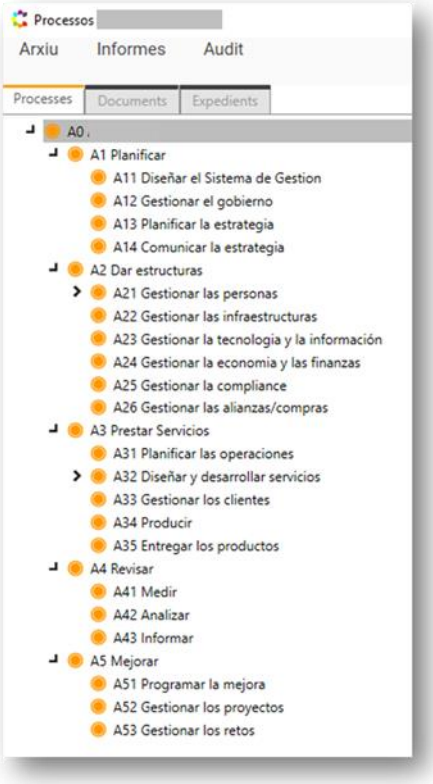
Cuando se afronta un proyecto de implantación de Gestión de Procesos, lo primero que hay que hacer es identificarlos. Identificar un proceso es "hacer trozos" la actividad de la organización repartiéndola en grupos homogéneos, que tengan las actividades de cada grupo (proceso) una relación causal. Todos los procesos pueden ser detallados en procesos de nivel inferior. De esta manera podemos acabar con un conjunto de procesos que se podrán representar en forma de árbol. El nivel de detalle de cada uno dependerá del nivel de complejidad que tenga.

Una metodología fundamentada para la identificación de procesos es IDEF0 que permite tres formas de representación: Diagramas, Índice de Nodos y Árbol de Nodos. Nosotros proponemos las dos primeras.

A continuación, mostramos un conjunto de Diagramas IDEF0 representados en forma jerárquica. Esta forma es útil para visualizar los primeros niveles (desde el A-0 hasta los A1, A2, A4, A4 y A5) y sus interrelaciones. Así se obtiene una buena perspectiva general de alto nivel. Según IDEF0, dado que un proceso puede tener hasta 6 procesos hijos, el número máximo de procesos que pueden representarse en los diagramas de 1 dígito, es de 36 (6x6).




La segunda forma de representación, el Índice de Nodos, es una forma útil para poder observar en una sola vista los diferentes niveles de cada uno de los procesos, su jerarquía. Sin embargo,
no permite observar las interrelaciones completas.



## 4.5.2. Diseñar los procesos

Una vez identificados los procesos, es necesario que los procesos sean diseñados. Es frecuente que, en esta fase, se construya una Ficha del Proceso, o producto parecido, que recoja una serie de características. Aunque estas características son variadas según el enfoque del autor, destacaremos las más relevantes:

a) Misión
b) Procedimientos
   - Roles
   - Formularios
c) Indicadores
d) Documentos
e) Otros atributos

a) **Misión**: Indica la razón de ser del proceso. Un ejemplo de misión es:

| |
|---|
| **A21: Gestionar los recursos humanos**<br><br>La gestión de las personas (EFQM: C2, SC3.2, SC6.2) contempla, en el marco de la norma ISO 9001:2015, la determinación de la competencia del personal (7.2.a) y la evaluación de las personas (7.2.b). También recoge proporcionar la formación (7.2.c), la evaluación de la eficacia de las acciones formativas (7.2.c). |

b) **Procedimientos**. Indica que tareas se tienen que ejecutar para una finalidad determinada. Un ejemplo de redacción de procedimiento es:

| |
|---|
| **A21: Gestionar los recursos humanos**<br><br>A21-p04: Diseñar el Plan de Formación anual<br>ISO9001: 8.2)<br>1. [Responsable de formación] Analiza los <Cuestionario de evaluación del personal><br>2. [Responsable de formación] Diseña las actividades formativas mediante el formulario <Diseño acción formativa><br>3. [Responsable de formación] Confecciona el <Plan de Formación><br>4. [Director] Firma el <Plan de Formación><br>5. [Responsable de formación] Publica el <Plan de Formación> en el Tablón de anuncios |

c) **Medidas/Indicadores**. Su finalidad es evaluar el funcionamiento de un proceso. Las medidas pueden agruparse en: de cantidad, de calidad, de entrega y de importe. Estos grupos tienen utilidad para cualquier servicio.

Un ejemplo de medidas del proceso de Gestionar las Personas podría ser:

- *Número de personas que trabajan en la organización*
- *Importe del presupuesto de personal*
- *Índice de absentismo*
- *Número de horas de formación por persona (media)*
- *Índice de satisfacción del personal*
- *Tiempo necesario suplir una vacante*

d) **Documentos**. Los documentos utilizados en la ejecución de los procedimientos, deben identificarse. Un concepto útil es el Cuadro de Clasificación Documental que recoge todos los documentos del sistema con información de su identificación, formato, revisión, aprobación, disponibilidad, etc.

- Cuestionario de evaluación del personal
- Diseño acción formativa
- Plan de Formación

## 4.6. Ejecución

Ejecución

Para iniciar…:
- «No puedes acertar una diana que no ves.» Robin Sharma.

Entendemos como ejecución las actividades que permiten ejecutar aquello que hemos planificado con anterioridad: la estrategia, el Catálogo/Procesos y las Estructuras.

Las actividades de la organización están todas alrededor de la Estrategia, del Catálogo y de las Estructuras, que hemos visto en los apartados anteriores.

- Las actividades relacionadas con la **Estrategia** son actividades ÚNICAS que tienen por finalidad añadir, modificar o eliminar elementos del Catálogo/Procesos; es decir cambiar el estado actual y dirigirnos hacia el MAÑANA. Se pueden gestionar mediante Proyectos. El proyecto es el elemento de mayor detalle de la Estrategia.
    - La utilización de metodologías fundamentadas y con utilidades informáticas facilita la ejecución de la actividad estratégica de una organización. En nuestro caso, proponemos considerar el marco metodológico del PMI (comentado en el Área de Conocimiento de Estrategia), como enfoque de gestión de proyectos clásicos, y Kanban i/o Scrum, como enfoques ágiles ().
- Las actividades relacionadas con el **Catálogo** son actividades REPETITIVAS que tienen por finalidad ser como una máquina precisa que, al final, produzca los Productos o Servicios del Catálogo; es decir ser muy precisos en el estado actual, en el HOY. El Catálogo de Productos-Servicios se ejecutan mediante un conjunto de Procesos.

Tanto unas actividades como otras se pueden ejecutar de forma manual o automática.

### 4.5.0. Referenciales

Tomaremos como principales referenciales:
- EFQM
- ISO 9001
- BPM
- …

También son fundamentados:
- …

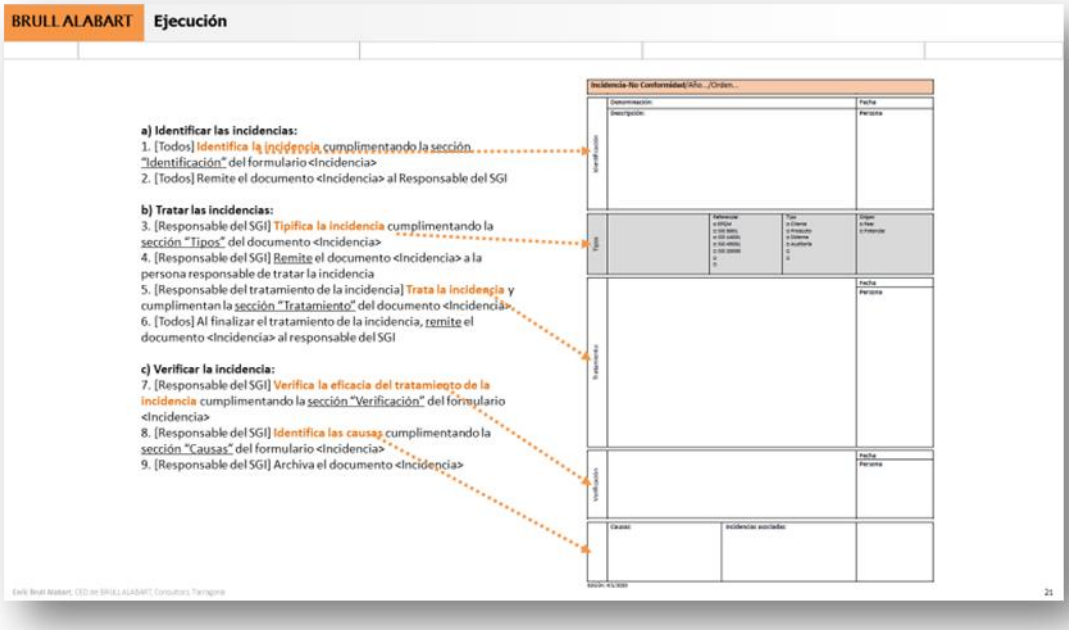
Términos y definiciones:
- …

Para esta Área de Conocimiento, la Ejecución, consideramos dos fases.

En este artículo contemplaremos las dos fases.

### 4.5.1. Ejecución Manual

Es la forma tradicional. Partiendo de un procedimiento escrito las personas participantes tienen la información de lo que deben hacer. Es de mucha utilidad que aquellas tareas que requieran datos almacenables se auxilien de un formulario con las secciones y los campos adecuados.




La ejecución las actividades de forma 'manual' ofrece una ventaja:

- Para ejecutar un procedimiento es suficiente con saber leer y tener los conocimientos (descritos en la descripción del Puesto de Trabajo) suficientes.

### 4.5.2. Ejecución Automática

En los últimos años, los servicios caminan hacia una digitalización y automatización completa. Para ello están apareciendo aplicaciones o plataformas que permiten la ejecución y posterior seguimiento de cada uno de los productos y servicios. Aunque estas soluciones están en el inicio del ciclo de vida, ya podemos observar que su utilidad será muy alta.

La automatización se inició en los procesos de 'producción', em las tereas físicas. Recordemos a principios de los 1900's las cadenas de montaje que desarrollaban las teorías de la división científica del trabajo, del Taylorismo, con una practicidad notable en las cadenas de montaje de Ford, del modelo T.

A finales de los 1900's se empieza a utilizar la tecnología para automatizar los 'servicios', las tareas mentales. En este artículo enmarcaremos la automatización de las actividades 'mentales' mediante plataformas de BPM que se basan en 'flujogramas'. Un flujograma es la traslación de un procedimiento en texto (manual) hacia una plataforma de BPM.

La ejecución las actividades de forma 'automática' ofrece tres ventajas:

- Para ejecutar un procedimiento no tendremos que aprendernos de 'memoria' en qué momento tenemos que hacer una tarea, sino que me aparecerá en el PortaTareas de la persona correspondiente aquellas tareas que tenga que realizar y que se ejecutaran, normalmente, respondiendo a un formulario concreto.
- La ejecución gana mucho en precisión. Las tareas se tienen que ejecutar en el momento que corresponda y hasta que no se haya completado una tarea de la manera que se ha previsto, el sistema no pasa a la siguiente tarea.
- La trazabilidad que queda registrada es una excelente base para rendir cuentas y para la toma de decisiones. (Ver el apartado 4.5 Revisión).

## 4.7. Revisión

Revisión

Para iniciar…:

- «Aquello que no se mide no existe.»
- «Pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones… lamento que la medición es actualmente la parcela más débil dentro del campo de la gestión.» **Tom Peters**

Entendemos la Revisión como las actividades destinadas a conocer 'que ha pasado en la organización': si se ha conseguido realizar la planificación acordada o si se han realizado actividades no planificadas. Es la expresión básica de la Gestión del Conocimiento que Nonaka lo clasifica en Explícito y Tácito. En nuestro caso, el conocimiento relevante de la actividad de la organización debe ser Explícito.

La finalidad de esta área de conocimiento es:

- Rendir cuentas
- Identificar Oportunidades de Mejora, que retomaremos en el Área de Conocimiento de Mejora.

### 4.7.0. Referenciales

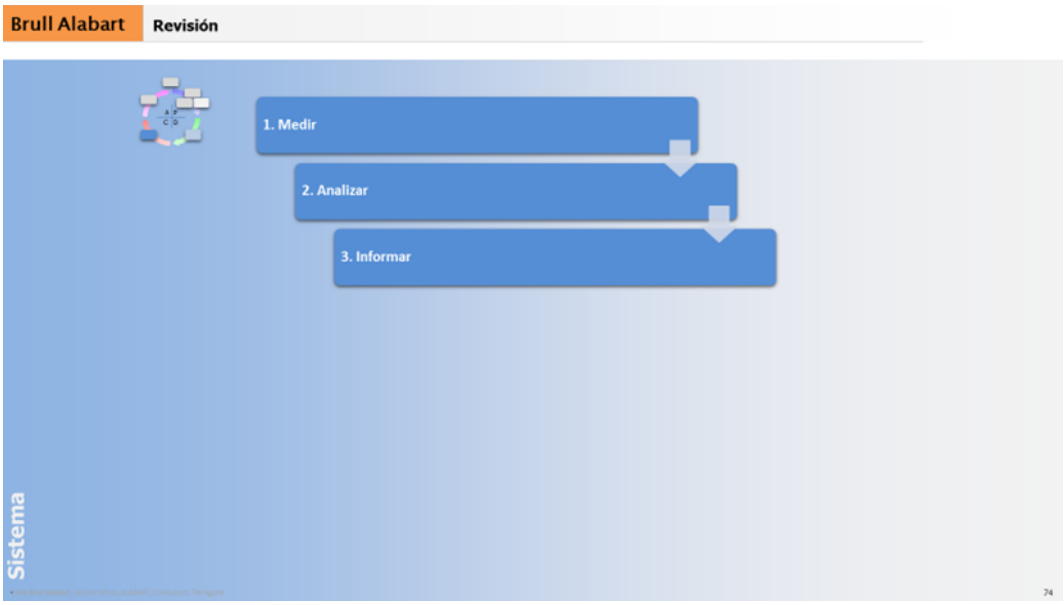
Tomaremos como principales referenciales:

- EFQM
- ISO 9001
- ISO 10017, Técnicas estadísticas para la norma ISO 9001
- ISO 15939, Procesos de medición
- …

También son fundamentados:

- …

Para esta Área de Conocimiento, la Revisión, consideramos tres fases:



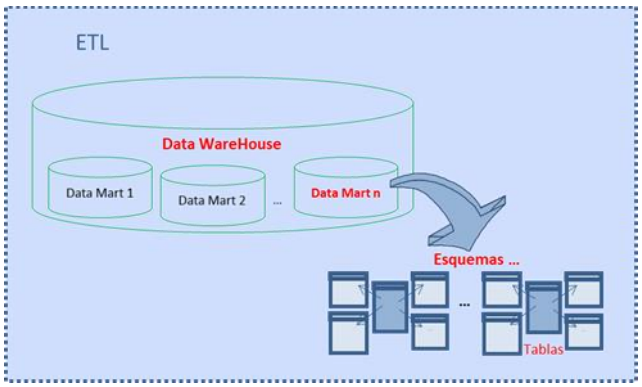

En este artículo contemplaremos las tres fases.

### 4.7.1. Medir

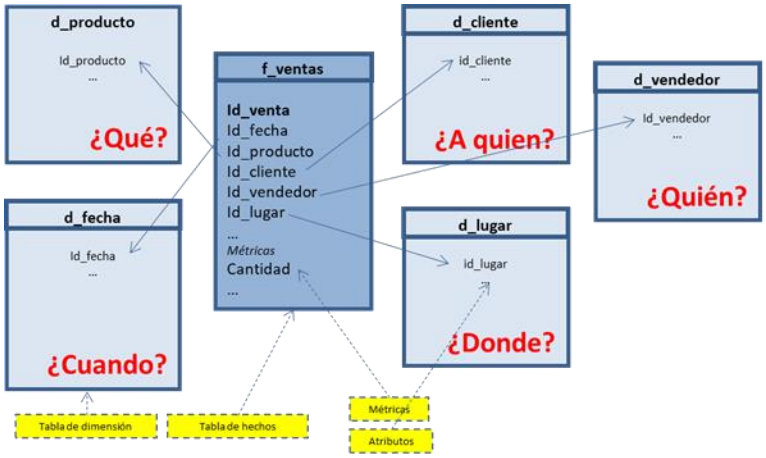
Medir es la primera fase de la 'Revisión' y consiste en recoger 'datos' de la actividad relevante de la organización. Una propuesta de estructura de las actividades pueden ser los siguientes Grupos de Actividad, que conforman el Informe del Ecosistema:

**a) Data Warehouse.**

Los datos obtenidos se deben almacenar de forma que permitan hacer, con agilidad, los análisis e informes posteriores cuya finalidad es 'rendir cuentas' e 'identificar oportunidades de mejora'. Una buena forma para almacenar los datos es utilizar un Data Warehouse. Un Data Warehouse es una tecnología informática que se fundamenta en una base de datos, con un conjunto de tablas agrupadas en Data Marts.




Un ejemplo esquemático de Data Mart de Ventas, con las tablas relacionadas, sería:




## 4.7.2. Analizar

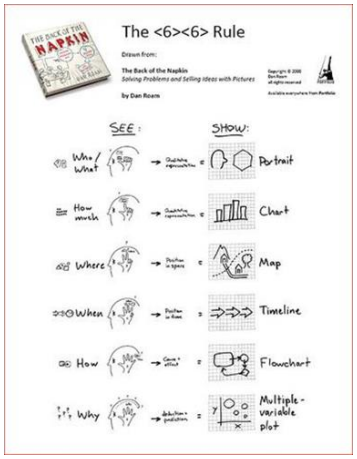
Los datos obtenidos de la fase 'Medir', deben ser analizados mediante las técnicas (de estadística descriptiva) y las herramientas adecuadas. Según la finalidad del análisis, habrá unas herramientas de análisis más adecuadas que otras; las hay desde muy elementales hasta muy sofisticadas.

### 4.7.2.1. Diccionario de Técnicas Analíticas

Las técnicas analíticas básicas pueden ser:Univariables, Bivariables y Multivariables.

### 4.7.2.2. Diccionario de Componentes

Según sea el objetivo por destacar, es aconsejable utilizar con prioridad algún tipo de componente gráfico. Dan Roam propone estas relaciones:




## 4.7.3. Informar

El fruto del análisis de los datos deberá servir de base para la toma de decisiones. Es útil que los diferentes análisis deriven en una serie de informes 'estándar'. El conjunto de informes estándar de una organización, forman el Catálogo de Informes. Los informes le permitirán comprender el grado de ajuste entre lo planificado y lo ejecutado y, además, el pronóstico de futuros comportamientos.

Un Informe se puede definir como una superficie que integra 1 o n 'Componentes'.

Donde podemos observar que dispondremos dos tipologías de informes:

- Los Informes Corporativos, con 1 informe 'básico' y n informes 'complementarios'.
- Los Informes de las Unidades Organizativas (desde el N1 hasta el nivel Nn) también tendrán 1 informe 'básico' y n informes 'complementarios'.

En cuanto al contenido:

- Los Informes Básicos (Corporativo y de las Unidades Organizativas de niveles N1, N2, …) tendrán el mismo Índice/secciones.
- Los Informes Complementarios tendrán estructura libre, según la misión de cada una de ellas.

A continuación, inspirado en los Grupos de Actividad (4.6.1) y en el Informe del Ecosistema (IdEco) de esta Área de Conocimiento, mostramos una propuesta de 'Catálogo de Informes':

· Informes básicos:
ICb: Informe Corporativo
ICc01: Informe del Ecosistema
…
IN1.1b: Informe N1 de Estrategia
IN1.2b: Informe N1 de Marqueting
IN1.3b: Informe N1 de Recursos
IN1.4b: Informe N1 de Producción
…

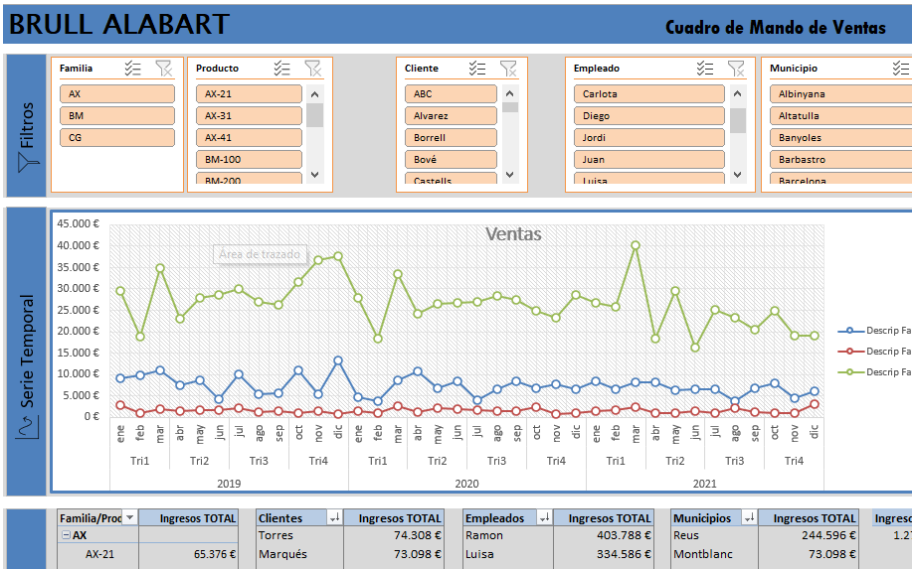
· Informes complementarios:
IN1.2.c01: Informe de Marqueting/Consultas previas
IN1.2.c02: Informe de Marqueting/Ventas
IN1.2.c03: Informe de Marqueting/Publicidad
…
IN1.3.c01: Informe de Gestión de Personas
IN1.3.c02: Informe de Infraestructuras
IN1.3.c03: Informe de Gestión de TI
…

Se puede ampliar este Catálogo tomando como referencia los Grupos de Actividad (4.6.1). Solamente se deberían incluir aquellos informes que sean relevantes para la organización.

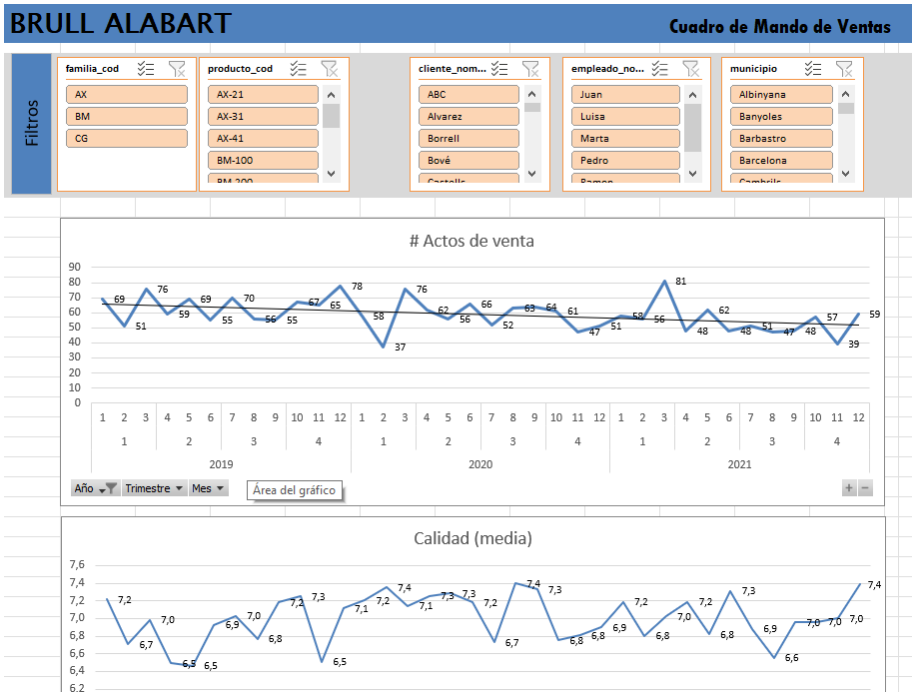
## Ejemplo de Cuadro de Mando

Cuadro de Mando del Catálogo de Productos/Servicios

Hemos comentado que la Misión se despliega mediante la Propuesta de Valor que conforma el Catálogo de Productos-Servicios. Es conveniente tener un Cuadro de Mando del Catálogo que los muestre, con diferentes filtros, la evolución de sus ventas para poder rendir cuentas continuamente del estado en que se encuentran.




…




…

(Continúan las series temporales de Tiempo de entrega y Coste de las ventas)

A continuación, mostramos un ejemplo de <u>predicción</u> del ‘número de peticiones mensuales’ de un determinado servicio, tomando como base sus datos históricos.

## 4.8. Mejora

Mejora

Para iniciar…:

- «Los directivos deben preocuparse por dos aspectos de la organización: primero, deben asegurar que la organización tiene salud hoy; segundo, han de asegurar que la organización tendrá salud en el futuro.» Drucker.
- «No puedo cambiar la dirección del viento, solo puedo ajustar las velas.»
- Entendemos la Mejora como las actividades que permiten adaptar la organización frente a los riesgos (positivos o negativos) que se produzcan en el entorno (interno o externo). Términos como creatividad e innovación permiten cambios continuos o drásticos.

Entendemos la Mejora como el conjunto de actividades que añaden, modifican o eliminan algunas actividades actuales. La finalidad es conseguir que la organización se vaya adaptando a los cambios del Ecosistema.

### 4.8.0. Referenciales

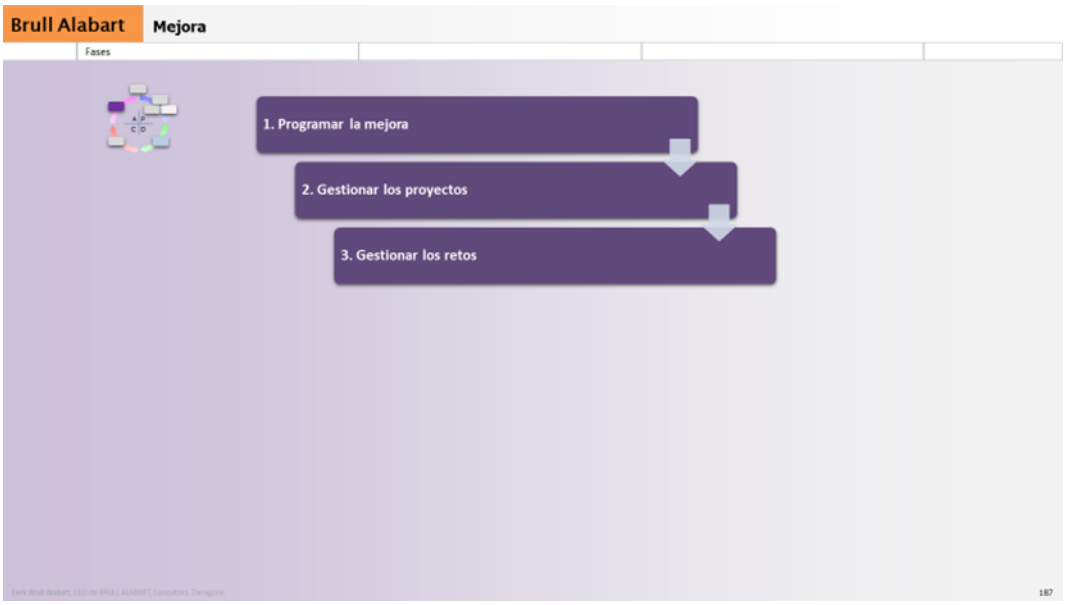
Tomaremos como principales referenciales:

- EFQM
- ISO 9001
- PMI
- Kanban
- Scrum
- …

También son fundamentados:

- …

Para esta Área de Conocimiento, la Mejora, consideramos tres fases:




En este articulo contemplaremos las dos primeras fases.

## 4.8.1. Programar la mejora

### 4.8.1.1. Identificar Oportunidades de Mejora (OM)

a) Formular Problemas

Nota: Utilizamos el término 'Problemas' que tiene connotaciones peyorativas, pero también pueden recoger aspectos positivos como oportunidades, fortalezas, etc.

Del estudio de las Fuentes de OM relevantes, se formularán los Problemas. Normalmente, se redactarán en forma de evidencias:

- *La satisfacción de los clientes ha bajado 2,8 puntos en los 12 últimos meses.*
- *El tiempo de entrega de los productos ha subido un 28%.*
- …

En el caso de tener clara la solución al Problema, se añadirá una breve descripción de la Acción que ser propone.

c) Priorizar los Problemas/OM

Mediante el Criterio de Priorización escogido, priorizar los Problemas. Los Problemas priorizados y escogidos se identificarán como 'Oportunidades de Mejora'.

### 4.8.1.2. Analizar las OM

a) Identificar las causas raíces

De las OM procedentes del apartado anterior, se procederá a un proceso de investigación para identificar las causas, ya sean reales o potenciales. Se pueden utilizar herramientas generalmente asociadas a este efecto como, por ejemplo: Diagrama causa-efecto, Árbol de fallos, Análisis de tareas, Amfe, 5S, …

## 4.8.2. Gestionar los proyectos (A52)

El responsable del Proyecto formará el Equipo de Proyecto y estudiará el proyecto hasta su total comprensión. Si fuera necesario, se elaborarían los informes especiales necesarios.

### 4.8.2.1. Planificar el proyecto (A521)

Según las características de los proyectos, será más oportuno utilizar metodologías clásicas o ágiles. Las clásicas se adaptan mejor a proyectos con tareas conocidas y las ágiles a los proyectos donde las tareas son nuevas, con tiempos y cantidad de trabajo difuso.

a) Clásicos

En la primera fase se planificará el proyecto en su totalidad (ciclo largo). Nosotros proponemos planificar las siguientes áreas (ver PMBOK/ISO 21500):

1. Alcance
2. Tiempo
3. Equipo humano
4. Adquisiciones
5. Costos
6. Calidad

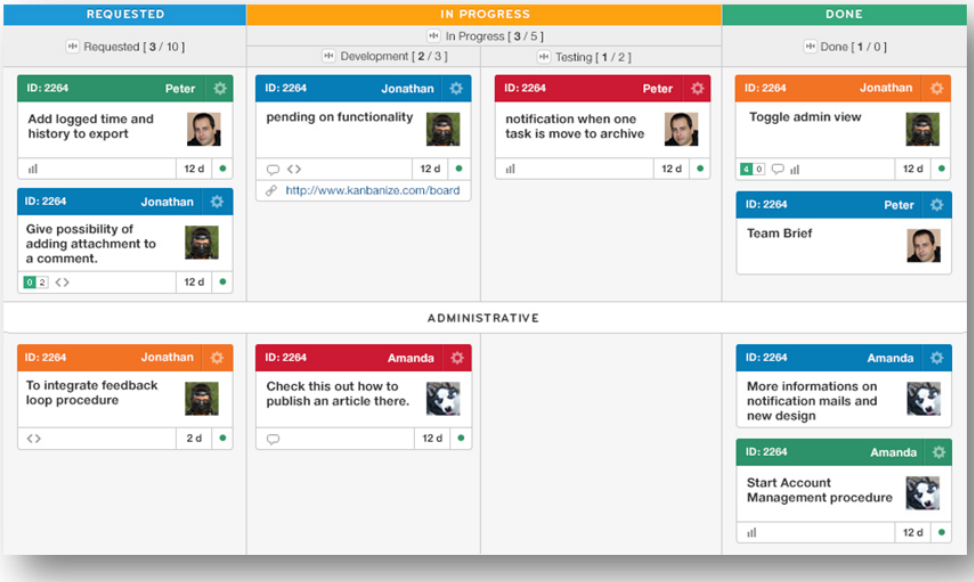
7. Grupos de Interés
8. Comunicaciones
9. Riesgo

El responsable del Proyecto gestionará la implementación del Proyecto y realizará el seguimiento de este.

b) Ágiles

En el caso que los proyectos tengan un periodo corto, que la necesidad de cambios según lo planificado sea alta y/o de planificación difusa, podemos utilizar alguna de las metodologías 'ágiles' (Kanban o Scrum, por ejemplo) donde se parte de una planificación general y, periódicamente (por ejemplo, cada 1/10 parte del periodo total previsto) se hace el seguimiento (sprint) y su replanificación.

Ejemplo de Kanban:




El documento final de este paso lo denominamos 'Proyecto'.

### 4.8.2.2. Implantar y revisar el proyecto.

Una vez planificado el proyecto, los equipos asignados deben llevar a cabo las tareas planificadas y se hará el seguimiento a corto plazo. En líneas generales, el seguimiento de un proyecto se deberá realizar unas 10 veces entre las fechas de inicio y de fin. Por ejemplo, si un proyecto tiene una duración de 1 año, es razonable una revisión/seguimiento mensual; si tiene una duración de 2 meses, la revisión/seguimiento puede ser cada semana.

### 4.8.2.3. Cerrar el proyecto

Una vez se hayan alcanzado los Criterios de Aceptación (requisitos de calidad) planificados, el proyecto se cerrará. El contenido del informe de cierre puede tener la siguiente estructura:

1. Resultados
   1.1. Alcance
   1.2. Programación
   1.3. Costes
2. Evaluación
   2.1. Partes interesadas

2.2. Patrocinador
2.3. Equipo de proyecto
3. Lecciones aprendidas
4. Recomendaciones de mejora

## Conclusiones

La función directiva se pone en práctica mediante la aplicación de un Sistema de Gestión que debería basarse en referenciales sólidos.

El Modelo EFQM de Excelencia y la Norma ISO 9001 son dos referenciales sólidos que permiten construir un buen Sistema de Gestión.

Desde la óptica sistémica, un Sistema de Gestión se puede componer de siete subsistemas/Áreas de Conocimiento: el Liderazgo, la Estrategia, los Productos/Procesos, las Estructuras, la Ejecución, la Revisión y la Mejora.

***Bibliografía recomendada***

**Bauer, J.** (2002). "Implementing business excellence". Business Excellence. Leeds: Leeds University Business School.
**Brull Alabart, Enric** (2011). La Gestión de Procesos en las organizaciones. Tarragona: Arola Editors.
**Haffer, Rafal y Kristensen, Kai** (2008). "Developing versus developed companies in Business Excellence initiatives". Total Quality Management Vol. 19, Nos. 7–8, July–August 2008, pp.763–775.
**Mintzberg, Henry** (1984) La estructuración de las organizaciones. Ariel.
**Oakland, J.S. y Tanner, S.J.** (2008). "The relationship between Business Excellence and Performance. An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model". Total Quality Management, Vol. 19, Nos. 7–8, July–August 2008, pp.733–749.
**Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H Jr.** (1994). En busca de la excelencia. Folio.
**Senge, Peter** (1990). The fifth discipline
**Shein, Edgar H.** (1990) La cultura empresarial y el liderazgo
**Sila, I. and Ebrahimpour**, M. (2003), "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries", International Journal of Production
Research, Vol. 41 No. 2, pp. 235-68.
**Talwar, Balvir** (2011). "Business Excellence models and the path ahead…". The TQM Journal, Vol. 23 No. 1, 2011, pp. 21-35.

***Palabras* clave**
Business Excellence, Business Excellence Models


© Enric Brull Alabart – Edición 18/02/2022