



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

www.monografias.com

Mapas de Proceso y Mapas Estratégicos Similitudes y diferencias

Los sistemas de gestión que más se están aplicando son el Balanced Scorecard (BSC) y los Sistemas de Gestión de la Calidad propuestos por ISO, los cuales tienen más similitudes que diferencias. Eso ha quedado de manifiesto en el interés mostrado por diferentes organizaciones, de diversos países, sobre el artículo "Integración del BSC e ISO 9000, Un ejemplo de éxito" que fue distribuido en el mes de Junio del 2004, ha sido de enorme satisfacción las solicitudes recibidas para conocer la empresa del ejemplo.

A pesar de que en ISO no existe el requisito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, si se ha convertido una práctica generalizada por las empresas certificadas o en proceso de certificación, probablemente siguiendo lo establecido en los requisitos generales del apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:00 que establece que la organización debe a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos (mapa).

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico deberían ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales. Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el BSC y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización.

Bajo la metodología del BSC, se dice que la *"estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende, si no se puede describir"*, uno de los propósitos del mapa estratégico, la descripción clara de la estrategia. Se le llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan "una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados"

El mapa estratégico de un cuadro del BSC debe ser explícito en mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del BSC forma parte de una cadena de relaciones causa efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas. (9, pag 79)

Por su parte en la norma ISO 9001, se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, recomienda identificar y gestionar una serie de actividades relacionadas entre sí. **"Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que las entradas se transformen en salidas, se puede considerar como un proceso".**



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

En la norma se establece que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, así como su identificación y como éstos procesos interactúan entre, es lo que se considera como "enfoque basado en procesos". Esta identificación e interacción es lo que se ha plasmado en un mapa de procesos.

Lo que busca el enfoque basado en procesos es el control sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción, lo que equivale a decir que existe una relación causa efecto, similar a lo propuesto por el BSC. Hay dos elementos que no pueden ser olvidados: la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aporten, (en BSC, equivale a identificar los procesos críticos) y la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, esto es alcanzar los resultados planificados.

Así como en el BSC el mapa describe la estrategia que soporta la promesa o propuesta de valor a los clientes, en ISO debería soportar o apoyar la política o compromiso de calidad. En el primer caso, la metodología recomienda que luego de establecer "la forma única y diferenciada en que atraerá a sus clientes para obtener los ingresos financieros necesarios", se deben identificar los procesos críticos con los cuales se podrá hacer efectiva esa propuesta. Igualmente para lograr la política de calidad es imprescindible identificar los procesos que aporten valor (la nota en la sección 4.1 de ISO 9001:00 refiere con un "debería" a la identificación de otros procesos, pero no tiene el valor de un "debe" como requisito de norma. En ambos casos, no se habla de absolutamente todos los procesos, sino de aquellos críticos para la estrategia o los que aporten valor al cumplimiento de la política de calidad.

En el BSC "la propuesta de valor añadido a los clientes representa los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados". (Kaplan, CMI Pág. 86). Por su parte en ISO la política de la calidad se establece para "proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Determina los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad". (ISO 9000:2000 Apartado 2.5, Pág. 3).

Así como la calidad se crea en los procesos, el valor agregado para los clientes se crea también en los procesos. "Gestionar los procesos efectiva y eficientemente, permite a las organizaciones ofrecer a sus clientes importantes elementos de una atractiva propuesta de valor: Precios competitivos, calidad perfecta, velocidad y selección excelente". (Kaplan Strategy Maps, pág 77), equivalente a "Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. (ISO 9001:00). Podemos notar total coincidencia en ambos enfoques, no obstante podría considerarse hay mayor fuerza en el enunciado del BSC.

Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos. En el BSC se identifican los siguientes procesos:

- Procesos para la Gestión de Operaciones
 - o Procesos que producen y entregan productos y servicios
- Procesos para la Gestión de los Clientes
 - o Procesos que aumentan el valor a los clientes
- Procesos de Innovación
 - o Procesos que crean nuevos productos y servicios
- Procesos regulatorios y sociales.
 - o Procesos que mejoran las comunidades y el ambiente

En la guía de ISO N648 "Guía sobre el concepto y uso del Enfoque a Procesos", en el inciso 3 se establecen los siguientes procesos:

- Procesos para la Gestión de la Organización
 - o Estos incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de Políticas, fijación de objetivos, proveedor comunicación, asegurar disponibilidad de los recursos requeridos y la revisión por la dirección.
- Procesos para la Gestión de Recursos
 - o Estos incluye todos aquellos procesos necesitados para gestión de apoyo, realización y medición.
- Procesos de Realización.



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

E mail kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

- o Estos incluyen todos los procesos que proveen las salidas intencionadas de la organización
- Procesos de medición, análisis y mejora
 - o Estos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia. Estos pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoria, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos en la organización siendo una parte integral de la gestión, gestión de los recursos y procesos de realización

Además de esta equiparación entre los mapas, otras de las equivalencias, objeto de análisis, que se pueden establecer entre el BSC e ISO 9000 son:

ISO 9000	BSC
Política de Calidad	Propuesta de valor agregado
Objetivos de Calidad	Objetivos Estratégicos
Medidas de desempeño	inductores de actuación
Medidas de eficacia	indicadores de resultado
Objetivos medibles	Metas
Objetivos por funciones y niveles	Despliegue de Objetivos
Planes de Mejora	Iniciativas
No es claro en ISO	Hipótesis
Interacción de los procesos	Relación causa efecto
No es claro en ISO 9001*	Perspectiva financiera
Enfoque a clientes	Perspectiva de clientes
Enfoque a procesos	Perspectiva de los procesos
Competencia, toma de conciencia y formación	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento
Prevención de pérdidas*	Administración del riesgo
Auditorias	No define

*Aunque no aparece en la norma ISO 9001, si aparece en la norma ISO 9004 (8.2.1.2), pero de una forma menos exigente que otros aspectos.

En siguientes artículos se analizarán algunos de las equivalencias antes mencionadas.

Bibliografía:

1. Seminario con Robert Kaplan- Costa Rica Junio 2003
2. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Nils-Gorän Olve y otros.
3. The Balanced Scorecard: R. Kaplan, D. Norton.
4. Seminario, Understanding & Implementing ISO 9001:2000 Standard: H.J. Steudel Ass., Madison Wisconsin, USA.
5. ISO 9004:2000, Recomendaciones para la mejora del desempeño , ISO-Inteco.
6. ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos
7. ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario
8. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton.
9. N648 Guidance on the Concept and use of the Process Approach
10. for management systems (última revisión a Septiembre 2003)
11. Strategy Maps, R. Kaplan, D. Norton 2004. (No disponible en español)
12. www.grupokaizen.com

Grupo Kaizen S.A.

kaizen@racsa.co.cr