

DESENVOLUPAMENT ORGANITZATIU



七巧板 “set taulers d’astúcia”

Igual que el TANGRAM la metodologia plantejada aporta un conjunt de principis i bases de disseny, que permeten que una organització adopti múltiples formes sense perdre consistència organitzativa.

Introducció

El punt de partida de la metodologia de desenvolupament organitzatiu proposada parteix de l'aplicació dels següents principis organitzatius.

- **Una organització és un sistema obert**, viu, format per persones que executen processos per a altres persones.
- **En una organització conflueixen 5 parts interessades** a les quals cal satisfer: accionistes, societat, clients, empleats, proveïdors.
- **La gestió parteix dels processos i les relacions** existents entre ells i les parts interessades.
- **El disseny ha d'assegurar l'adaptació contínua** mitjançant l'existència de les retroalimentacions necessàries per poder dirigir a qualsevol nivell.
- **L'estructura ha de ser consistent i alineada**, coordinant l'activitat de les persones i els mitjans emprats per aportar valor.
- **La visió compartida i el llenguatge comú** són les peces clau per donar consistència i alinear.

L'objectiu final del desenvolupament organitzatiu persegueix una organització flexible i harmònica en contínua adaptació al medi en el qual existeix.

Per tal de facilitar la comprensió de la metodologia utilitzada per aplicar els principis, el contingut s'estructura en els apartats següents.

- **Modelatge de processos**
 - Bases de disseny
 - Llenguatge IDEF0
 - Arbre de processos
 - Mapa de processos
- **Gestió de la consistència**
 - Consistència bàsica
 - Consistència operativa
 - Consistència de gestió

MODELATGE DE PROCESSOS

En qualsevol sistema, els esdeveniments que succeeixen en un punt tindran una repercussió en qualsevol altre lloc d'aquest sistema. Amb la finalitat de poder entendre els efectes del que s'està duent a terme, cal comprendre el procés i com aquest encaixa dins el sistema organitzacional. (J.E. Deming, Peter Senge 1993)

Bases de disseny

Per a l'elaboració d'un model de processos en consonància amb els principis descrits, s'apliquen les següents bases de disseny.

Parts interessades: Grups de persones els interessos de les quals conflueixen en una determinada organització, a la qual afecten o per la qual són afectades. El disseny estructura les parts interessades segons l'esquema següent:

- CLIENTS: Reben els serveis lliurats.
- ACCIONISTES: Aporten directrius i finançament.
- SOCIETAT: Condiciona l'activitat de l'empresa.
- EMPLEATS: Conformen l'empresa.
- PROVEÏDORS: Proveeixen dels recursos i els serveis necessaris.

Gestió basada en processos: Un procés és un conjunt d'activitats que interactua amb el seu entorn amb la finalitat de dur a terme la transformació d'una entrada en una sortida útil per a qui la rep.

És molt important diferenciar procés de procediment; procediment és el conjunt d'instruccions que contenen la informació necessària per poder executar l'activitat operativa inherent a un determinat procés (mètode). En altres paraules, els processos ens defineixen QUÈ es fa i els procediments ens defineixen COM es fa.

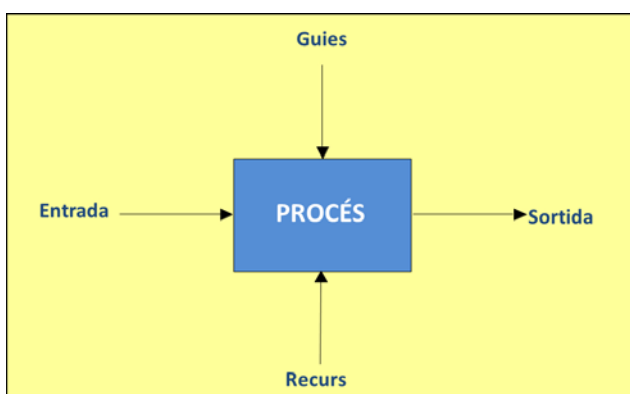
La norma ISO9000 estableix que un resultat desitjat s'assoleix de manera més eficient quan les activitats i els recursos relacionats es gestionen com un procés.

Enfocament basat en sistemes: La modelització de processos considera l'organització de l'empresa com un únic sistema; en altre paraules, com un tot format per un conjunt de processos dinàmicament relacionats per donar resposta a les necessitats dels grups d'interès d'aquesta.

La norma ISO9000 estableix que la identificació, comprensió i gestió dels processos interrelacionats com un sistema contribueix a l'eficàcia d'una organització i a la comprensió dels seus objectius.

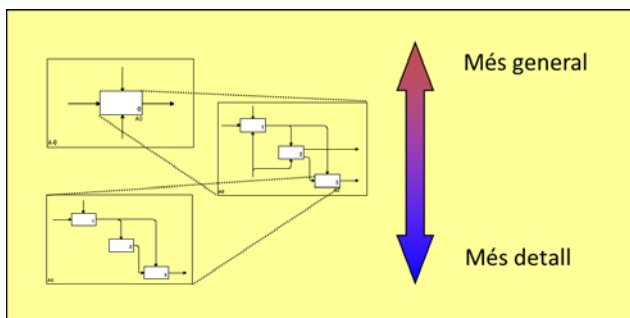
Llenguatge IDEF0

La diagramació del conjunt dels processos es realitza mitjançant el llenguatge IDEF0, que permet relacionar els processos amb els recursos emprats i les guies que es tenen en compte per a la seva execució.

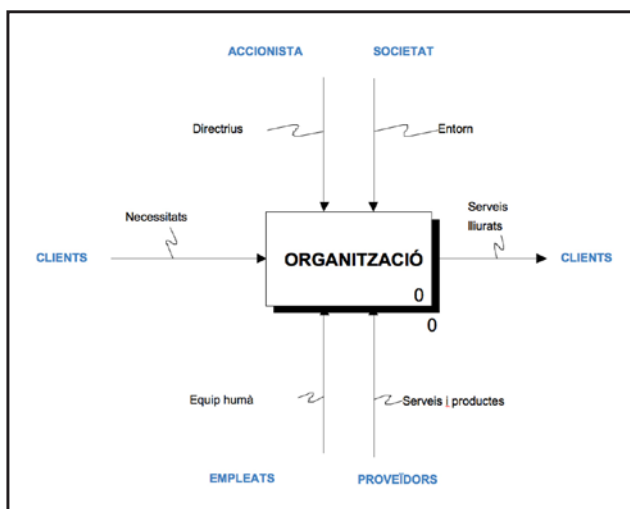


Arbre de processos

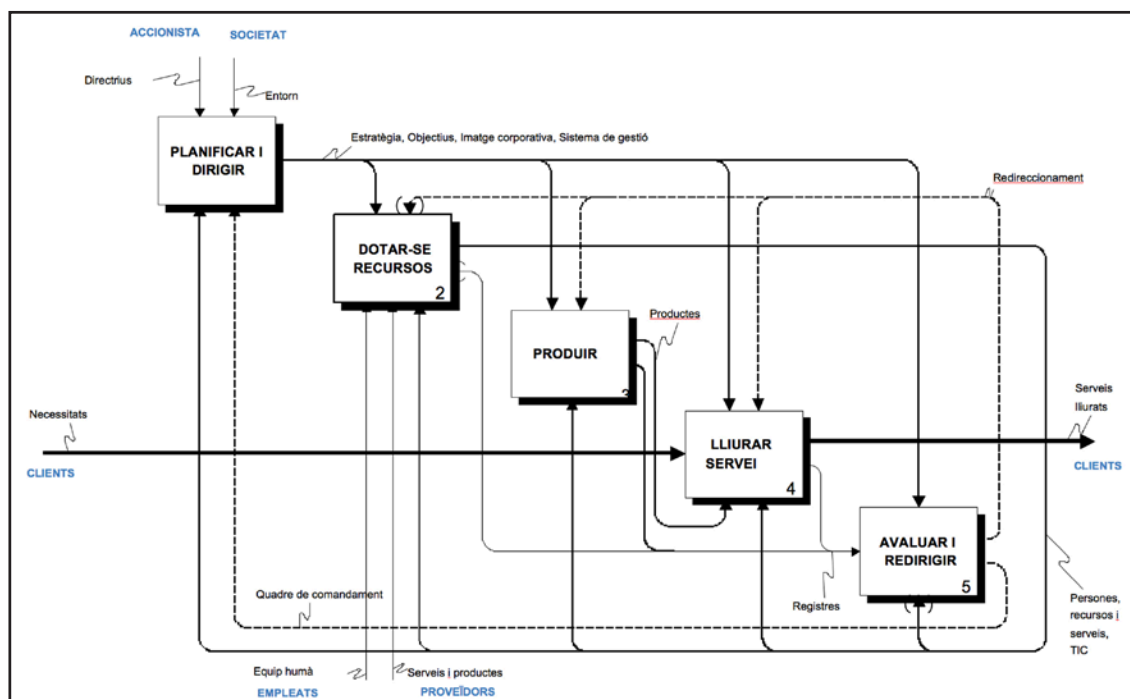
La diagramació dels processos parteix de la consideració de l'organització com un únic procés, o sistema, relacionat amb els grups d'interès, a partir del qual es desenvolupa l'arbre de processos, tal com mostren les figures.



Cal destacar la ubicació dels grups d'interès, que considera Accionistes i Societat com els grups que aporten les guies a partir de les quals l'organització opera; en què els grups d'interès Empleats i Proveïdors són els que aporten els recursos necessaris per funcionar, i, per descomptat, el Client al centre, que és el que rep els serveis lliurats per l'organització.



Una vegada definit el context de l'empresa, el diagrama següent estableix l'estructura dels processos de l'organització, que es mostra dissenyada d'acord amb la lògica de gestió aplicada per la norma ISO9000 i el model EFQM d'excel·lència.



PLANIFICAR I DIRIGIR: Integra les directrius dels accionistes i la comprensió de l'evolució de la societat i dels mercats, transformant aquestes guies externes en el direccionament de l'organització.

DOTAR-SE DE RECURSOS: Aporta els recursos necessaris per actuar d'acord amb el que s'ha planificat i s'estableix la relació amb el mercat laboral i els proveïdors.

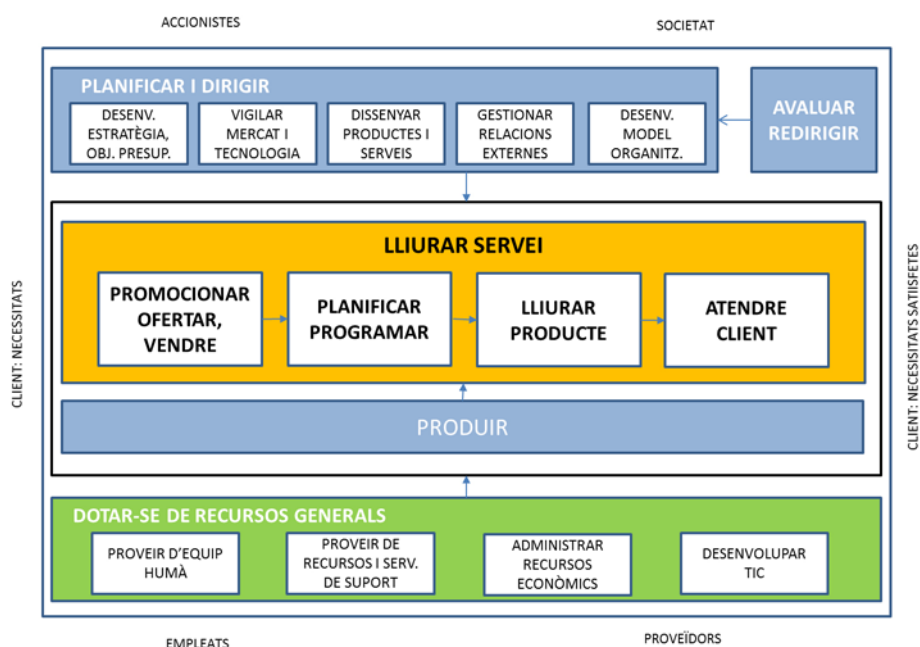
PRODUIR: Aporta, si escau, els productes necessaris per atendre les necessitats dels clients.

LLIURAR SERVEI: Conformar la raó de ser de l'organització en transformar necessitats dels clients en serveis lliurats d'acord amb aquestes.

AVALUAR / REDIRIGIR: Aporta la informació de resultats i rendiments obtinguts, facilitant la planificació de l'organització i la redirecció necessària per i assegurar l'assoliment dels objectius desitjats.

Mapa de processos

El mapa de processos és una versió plana i sintètica dels principals processos d'una organització, que, tal com mostra la figura, relaciona els processos "Planificar i dirigir" i "Avaluar / Redirigir", considerats en el seu conjunt com a processos estratègics amb els grups d'interès Accionistes i Societat, i relaciona els processos de "Dotar-se de recursos", considerat de suport, amb el mercat laboral, els aliats i els proveïdors. Finalment, es mostren els processos corresponents a la producció i lliurament del servei, considerats clau, en relació directa amb el client.



En general, els processos estratègics i els de suport són similars en qualsevol tipus d'organització, en què els processos clau són específics del sector.

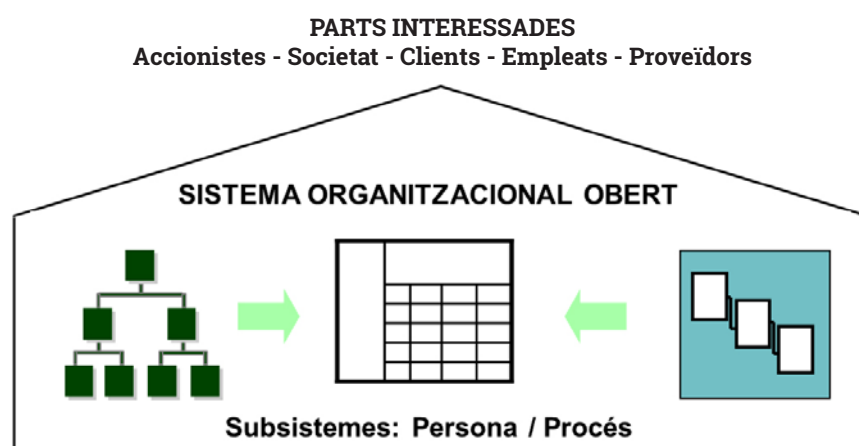
GESTIÓ DE LA CONSISTÈNCIA

Consistència: Coherència entre els elements d'un conjunt.

Consistència bàsica

Partint del model de processos d'una organització, el primer pas és establir la relació d'aquests amb els llocs de treball que els executen. La realitat no són els processos, els processos són una representació abstracta del que les persones fan.

De fet, una organització és un sistema obert, viu, format per persones que executen processos per a altres persones.



Aquesta relació estableix QUI fa QUÈ, converteix els processos en el punt d'enllaç entre els diferents elements operatius i de gestió de l'organització i les persones, i fa un tot coherent.

Consistència operativa

El pas següent és relacionar els processos amb els diferents elements operatius de l'organització per assegurar d'aquesta forma que el funcionament del sistema sigui coherent.

Les principals relacions de consistència operativa són les següents:

- **PROCESSOS - FUNCIONS:** Ubica el detall de les funcions que es realitzen respecte als processos que les inclouen per assegurar així la comprensió de l'àmbit de cada procés i facilitar, a través de la consistència bàsica, la descripció dels llocs de treball, els perfils adequats i la formació necessària.
- **PROCESSOS - DOCUMENTACIÓ OPERATIVA:** Detalla la relació del conjunt de documents operatius de l'organització (normes, procediments, instruccions operatives...) respecte dels processos. D'aquesta manera, es facilita l'estructuració i la indexació de la documentació operativa, així com la seva distribució als llocs de treball a través, una vegada més, de la consistència bàsica.
- **PROCESSOS - RECURSOS TIC:** Aquesta relació visualitza el nivell d'automatització dels processos i facilita, així mateix, la gestió dels permisos d'accés i la formació d'usuaris.

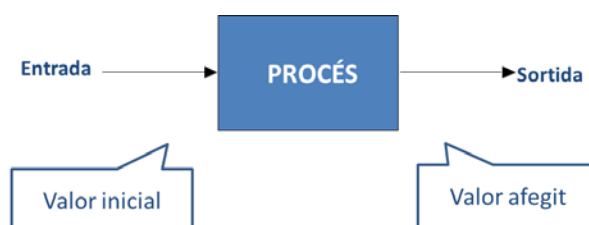
També és factible relacionar els diferents registres existents a les bases de dades amb els processos que els generen i visualitzar d'aquesta manera el nivell de traçabilitat existent en l'organització.

La consistència operativa complementa QUI fa QUÈ amb COM fer-ho.

Consistència de gestió

A partir d'una organització operativament consistent només queda desenvolupar un sistema de gestió que orienti l'organització cap a l'aportació de valor a les parts interessades, utilitzant eficientment els recursos disponibles.

- VALOR AFEGIT: El primer pas per a una gestió consistent parteix de la definició del valor afegit que cada procés aportarà a alguna o algunes de les parts interessades. De fet, si algun procés no aporta valor, s'hauria de suprimir.



VALOR: Grau d'utilitat o aptitud de les coses per satisfer necessitats

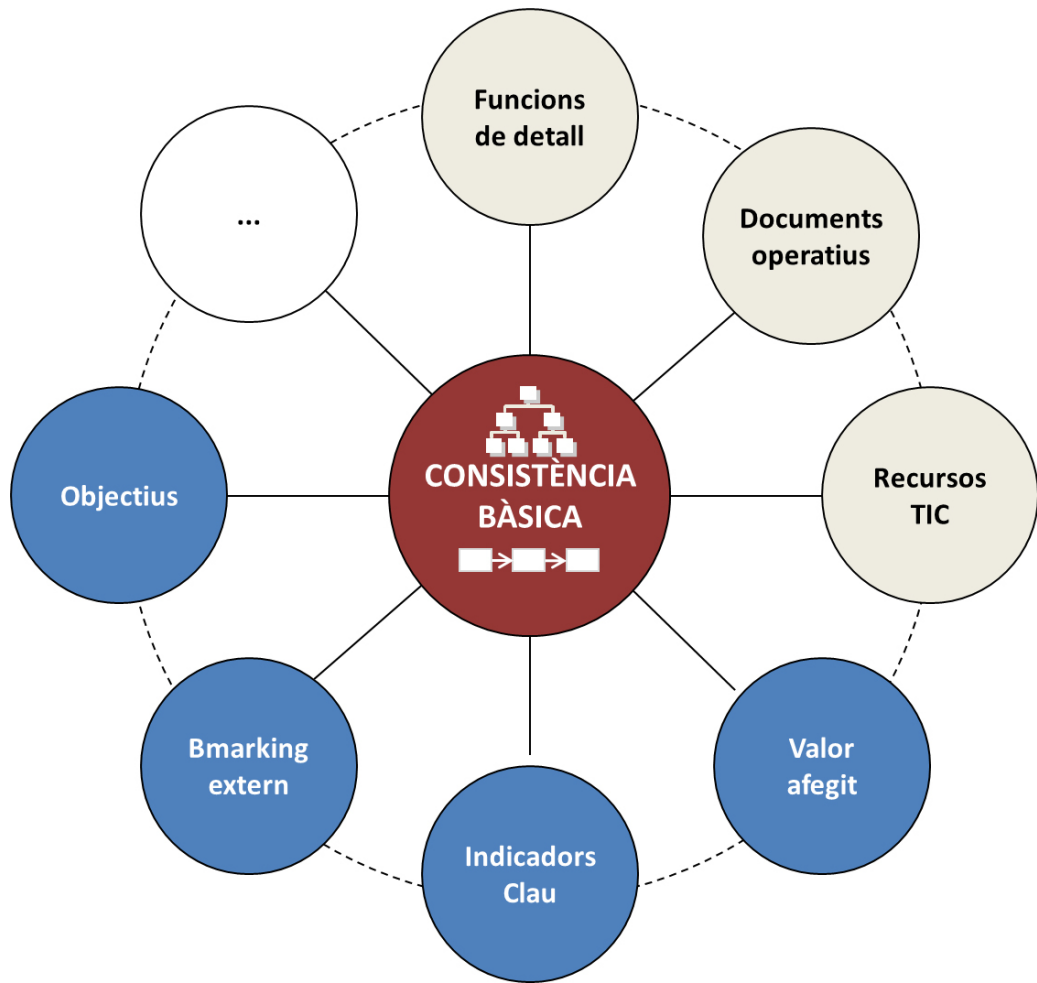
La consolidació dels valors afegits de cada procés al nivell de cada una de les parts interessades permet definir amb claredat el valor aportat per l'organització a cada una d'aquestes.

- INDICADORS CLAU: Un cop establert el valor afegit que s'aportarà a cada una de les parts interessades, tant a nivell de conjunt com de procés, correspon identificar per a cada part interessada els indicadors clau de resultat necessaris per mesurar el valor aportat a nivell organització i continuar amb els indicadors de rendiment dels processos relacionats amb la consecució de resultat. D'aquesta forma, el control del procés permetrà assegurar la consecució dels resultats desitjats.



Per mesurar la efectivitat del resultat, els indicadors es poden referir a quantitat, qualitat i entrega, i la relació amb el cost dels recursos consumits en determina l'eficiència.

- BENCHMARKING I OBJECTIUS: Finalment, només quedarà determinar els objectius de resultats i rendiment desitjats. Per fer-ho, una bona pràctica és l'aplicació del benchmarking, que no només facilitarà establir el rendiment possible, sinó també la recerca de millors pràctiques per assolir-lo.



La consistència de gestió complementa el QUÈ, QUI i COM amb el PER A QUÈ.



Aquest document disposa d'una llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-Compartirigual 4.0 Internacional.

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