

RELEVAMIENTO Y MEJORA DE PROCESOS



ÍNDICE

Los procesos	3
Beneficios	3
Dinámica	4
Los tres caminos	5
Metodología	6
Liderazgo	7





Las organizaciones en acción se desempeñan como una suma de procesos que se relacionan entre sí. Por eso es inevitable conectar cualquier esfuerzo por fortalecer a la organización con el desarrollo de técnicas para el mejoramiento de sus procesos.

Mejorando sus procesos, una organización ve facilitada las condiciones para implantar y controlar el cambio; se incrementa su capacidad de competir, potenciando el uso de los recursos disponibles; se previenen y suprimen los eventos de mala calidad; se crea una visión certera sobre la forma en que se producen los errores y sobre la manera de corregirlos; y finalmente se termina desarrollando un sistema integral de evaluación que afecta por igual a todas las áreas del organigrama.



Los procesos y sus protagonistas

Caracterizamos a un proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente interno o externo, sostenido en los siguientes atributos: el proceso debe ser definible, predecible, repetible y medible. Son varios los protagonistas vinculados a un proceso, a saber:

- **El proveedor:** es la persona u organización que provee insumos o servicios al proceso.
- **El responsable:** es el ejecutivo o funcionario que controla y dirige el proceso.
- **El cliente:** es la persona u organización que recibe el servicio o producto del proceso.
- **Los ejecutores del proceso:** son quienes participan activamente en la ejecución de las actividades del proceso.
- **La oficina de administración de procesos:** es la función interna que institucionaliza la administración del proceso.

Los beneficios que genera el mejoramiento de los procesos

El enfoque en el mejoramiento de los procesos es la plataforma desde la que se logra desarrollar una planificación estratégica de la calidad.

La atención se focaliza en los requerimientos y expectativas del cliente, tanto interno como externo.

Las metas y los objetivos terminan orientándose a los procesos y a sus resultados.

Las oportunidades de mejora se basan en información precisa sobre los clientes y el mercado.

Se establece una alineación entre los objetivos y las tareas cotidianas que demandan los procesos.

Los diferentes protagonistas de los procesos conocen los objetivos y cómo alcanzarlos.

Las actividades de mejora se centran en tareas críticas vinculadas a los procesos.

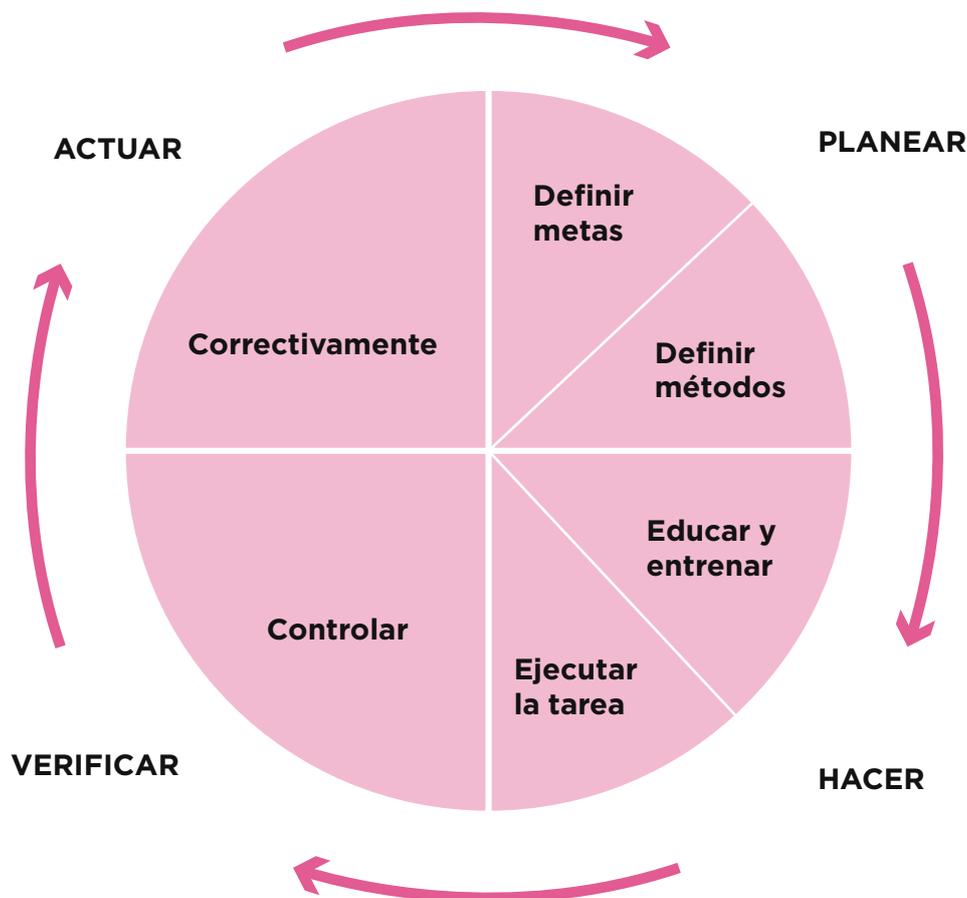
La mejora se da dentro de las áreas funcionales y también en sus intrarrelaciones.



La dinámica de los procesos: el Ciclo Deming

W. Edwards Deming, considerado el padre de la Calidad Total, describía a los procesos como un ciclo continuo, con una retroalimentación en forma de bucle, que consta de cuatro pasos: **Planear, Hacer, Verificar, Actuar**. Es decir, se define un procedimiento, se capacita a los ejecutores, se ejecuta el proceso en función de lo establecido, se controlan los resultados, y se actúa en consecuencia.

Según lo que acontezca en el transcurso de las dos etapas finales del ciclo, se definen las tres herramientas que conducen al mejoramiento del proceso: en la fase de Verificar, una opción del control podría consistir en comparar el proceso con la eficacia con que lo ejecutan otros (en ese caso se recurre al *Benchmarking*), y en la fase de Actuar, podrá recurrirse a la *Mejora Continua* o a la *Reingeniería*, dependiendo del grado de gravedad de los efectos de no calidad verificados. Las decisiones certeras que se tomen al respecto representan la esencia de la planificación estratégica de la calidad.





Los tres caminos que conducen al mejoramiento de los procesos

La Mejora Continua consiste en someter al proceso a una mejora gradual, sostenida en un nivel de cambio bajo pero persistente, a través de un control sometido a un programa de frecuencia continua. Se implanta *una filosofía del mejoramiento incesante*, que establece en la organización una cultura del mejoramiento, nunca conforme con el nivel de calidad alcanzado en los procesos. El proceso no es descartado, sobrevive, se aspira a su perfeccionamiento. Tal como lo ha planteado Joseph M. Juran el control de los procesos se inició apuntando a la calidad como “q” minúscula, con la atención puesta exclusivamente en los procesos de producción y en la manufactura, pero luego ha pasado a considerarse a la calidad como “Q” mayúscula, involucrada en todos los procesos, en toda la organización, en todas las industrias, en todas las actividades y en todos los costos que no existirían bajo condiciones perfectas.

En cambio, la Reingeniería consiste lisa y llanamente en innovar el proceso, hacer borrón y cuenta nueva con su ciclo, y generar un nuevo ciclo superador. La Reingeniería es radical, profunda, deja de ser parte de un procedimiento *continuo*. No se hace reingeniería a un proceso para obtener una mejora del 5%: su resultado debe representar cambios de magnitud. Raymond Manganelli y Mark Klein definen así a la Reingeniería:

“es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- con el fin de optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.

Implementar una reingeniería no es improvisar con lo que ya existe, no es hacer cambios incrementales con estructuras básicas intactas, no es hacer componendas con el proceso existente. Sí es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo, sí es examinar todo otra vez desprevenidamente, sí es inventar una manera de hacer mejor el trabajo.

El tercer camino, íntimamente ligado tanto a la Mejora Continua como a la Reingeniería, es el *Benchmarking*. Michael Spendolini lo define así:

“es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de adoptarlos para realizar mejoras organizacionales”.

No se trata de una simple imitación; convenientemente aplicada, esta herramienta permite generar un ambiente de constante identificación e inspiración en los líderes de la industria y asumir en la organización aquellos procesos que en otras organizaciones demuestran lograr mejores resultados. El *Benchmarking* es un inductor y colaborador eficaz tanto para acciones de mejora continua como de reingeniería, a tono con la profundidad de los cambios que determine la comparación con las mejores prácticas.



Con respecto a los plazos y tiempos relacionados con la aplicación de las tres herramientas alternativas del mejoramiento de procesos, cabe destacar que tanto la Mejora Continua como el *Benchmarking* son procedimientos de constante aplicación, pues la búsqueda de la calidad no tiene un punto de llegada.

En cambio, la Reingeniería es un procedimiento “*único*”, concentrado en un proceso o un conjunto de procesos específicos, cuya agenda y cronogramas dependen de la complejidad y alcances de la problemática de calidad que se desea resolver.

Las metodologías de implementación del relevamiento y la mejora de los procesos

Implementar el mejoramiento de los procesos logrando un equilibrio armónico entre la Mejora Continua, la Reingeniería y el *Benchmarking*, abarca cinco fases:

- 1 | Organización para el mejoramiento:** Se procura construir una organización para la calidad, mediante liderazgo, capacitación y compromiso.
- 2 | Comprensión del proceso:** Acceder a las dimensiones y criticidad de todos los procesos de la organización. Elaboración de un manual de procedimientos.
- 3 | Modernización:** Mejorar la eficiencia y la adaptabilidad de todos los procesos, mediante el uso oportuno, alternativo y pertinente de la Mejora Continua, la Reingeniería y el *Benchmarking*.
- 4 | Mediciones y controles:** Puesta en práctica de un sistema de indicadores para controlar el resultado de los procesos hacia un mejoramiento progresivo.
- 5 | Mejora continua:** Bajo cualquier circunstancia, todo proceso que resulte mejorado ingresa a un procedimiento de mejoramiento continuo.

Un apoyo imprescindible para la identificación de los procesos es el uso de algoritmos y su representación visual en los diagramas de flujo. La práctica ha definido un conjunto generalmente aceptado de símbolos, líneas y palabras para describir gráficamente un proceso. Los diagramas de flujo representan las actividades que conforman un proceso, mediante el desglose y la interre-



lación de las actividades que lo componen. Hay tres clases de diagramas de flujo: el **diagrama de bloque**, que representa una visión rápida de un proceso, el **diagrama de flujo** propiamente dicho, que analiza las interrelaciones detalladas de un proceso, y el **diagrama de flujo funcional**, que muestra el desplazamiento del proceso entre diferentes unidades o áreas de trabajo.

Las **Normas ISO 9000** representan un avance fundamental en los esfuerzos por aplicar en todos los ámbitos normas sobre la gestión de calidad en los procesos. No son normas prescriptivas, sus requisitos son genéricos y pueden aplicarse a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes y servicios. Su utilización se ha ido extendiendo y en la actualidad existen versiones especialmente enfocadas a numerosas actividades y áreas productivas y de servicios.

Liderazgo

El abordaje de estas iniciativas se hace, en general, en un ambiente donde un grupo está adaptado a trabajar de un determinado modo, que domina un conocimiento determinado y está habituado al uso de algunas herramientas conocidas. Siempre es necesario, para el éxito de este tipo de proyectos un sólido liderazgo que permita identificar y contener los factores emocionales que conlleva su aplicación, tales como el temor, los desbalances de poder, los cuestionamientos, y las eventuales resistencias al cambio.