

GESTIÓN DE LA CALIDAD. LA GESTIÓN POR PROCESOS

LOS PROCESOS Y LA GESTIÓN

- ELEMENTOS DE UN PROCESO
- MODELO RELACIONAL CLIENTE-SUMINISTRADOR
- EL MAPA DE PROCESOS
- REPRESENTACIÓN GRÁFICO DE LOS PROCESOS
- EL CICLO DE GESTIÓN APLICADO A LOS PROCESOS
- FASES DE AN

1. LOS PROCESOS Y LA GESTIÓN

A. ELEMENTOS DE UN PROCESO

¿Qué es un proceso?

= secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente.

= conjunto estructurado y medido de actividades, diseñado para producir algo específico para un mercado o un cliente determinado.

Supone el énfasis especial en **cómo** se hace el trabajo dentro de la organización, contrastando con el énfasis en el **qué** del enfoque hacia el producto.

Naturalmente, todas las actividades de un proceso deben tener un objetivo común relacionado con la satisfacción del cliente del output del proceso. La gestión por procesos ha de servir para desplegar internamente las necesidades de los clientes externos.

Actividad = conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.

Sistema = conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.

Ejemplo: departamento administrativo

Tarea: comprobación de facturas con pedido

Actividad: registro de facturas (previsión de pagos)

Subproceso: pagos a proveedores (gestión de operaciones)

Proceso: gestión de tesorería

Sistema: control administrativo y financiero.

ISO propone tres tipos de procesos:

- "Procesos claves": realizan el producto o servicio o desarrollan la estrategia de la empresa.

- "Subprocesos": proporcionan recursos o entradas para los procesos claves.

- "Procesos de apoyo": necesarios para el funcionamiento de la Organización.

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los **siguientes elementos**:

Una **entrada** (proveedor) que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador. Podría haber también alguna entrada con información proveniente de un suministrador interno. Normalmente, será la salida de un proceso procedente o de un "proceso de un suministrador o del cliente".

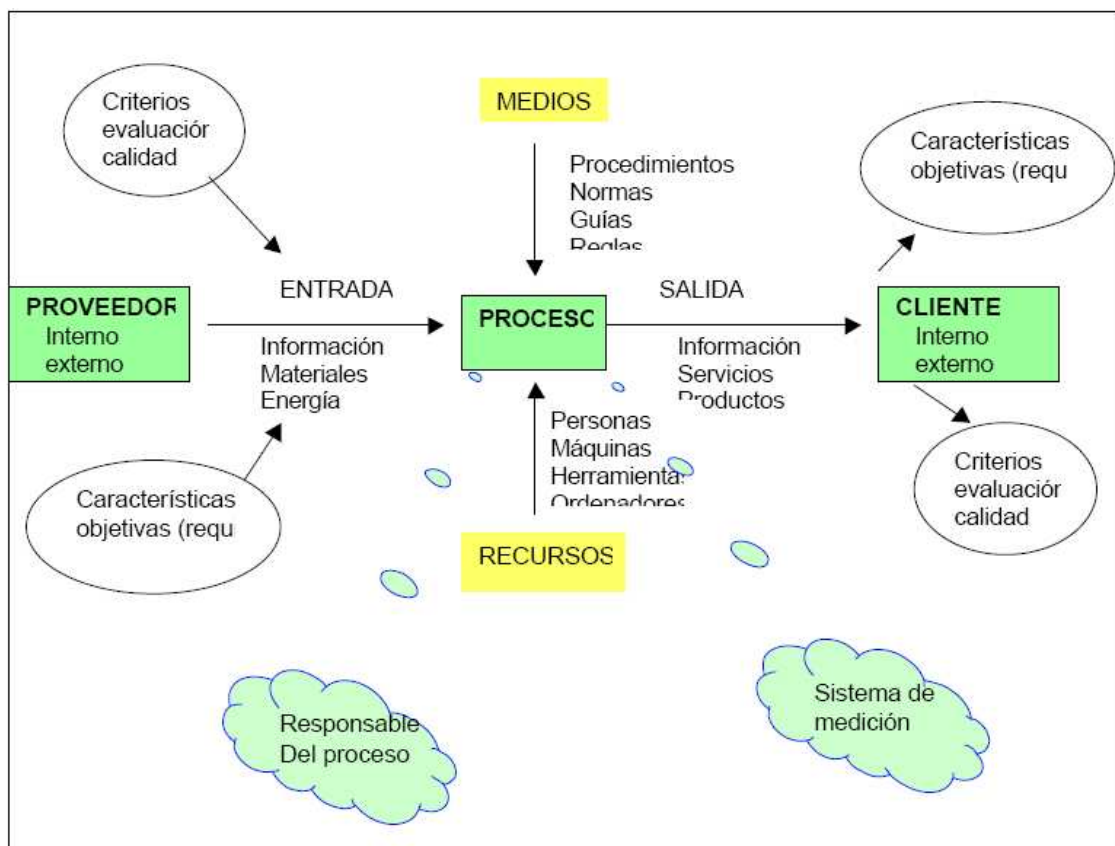
Unos medios y determinados requisitos de los **recursos** para desarrollarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar la salida al siguiente subproceso del proceso administrativo.

Una **salida** (cliente) con la calidad exigida por el estándar del proceso: impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, normalmente es la entrada de otro proceso.

El producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible, para su cliente.

Un **sistema de control** (Cuadro de Mando) conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario. Medición cuanto al funcionamiento del proceso, de la calidad del proceso y del producto / servicio así como de la satisfacción del cliente.

Unos **límites** claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.



Mientras que no podemos medir o mejorar una estructura jerárquica en un sentido absoluto, los procesos tienen costes, tiempos, calidad del resultado y satisfacción del cliente. Cuando reducimos el coste o aumentamos la satisfacción del cliente, hemos mejorado el proceso en sí mismo.

Para tener éxito, las organizaciones deben, por supuesto, ofrecer productos o servicios de calidad y, al mismo tiempo, emplear procesos eficientes y efectivos para producirlos y venderlos.

Adoptar una perspectiva de procesos significa crear un equilibrio entre inversiones en productos y en procesos, prestando atención a las actividades de trabajo dentro como fuera de la fábrica.

Los procesos que están claramente estructurados se prestan a su medida desde dimensiones diversas. Los procesos así se pueden medir en términos de tiempos y costes asociados con su ejecución. Sus salidas y entradas se pueden evaluar en términos de utilidad, consistencia, variabilidad, ausencia de defectos y muchos otros factores.

Estas medidas se convierten en criterios para determinar el valor de la iniciativa de innovación y para establecer programas de mejora continua.

El término de **innovación de procesos** comprende la visualización de las nuevas estrategias de trabajo, la propia actividad de diseño del proceso, y la implantación del cambio en todas sus complejas dimensiones: la tecnología, la humana y la organizativa.

Los procesos también necesitan unos **propietarios** claramente definidos, que sean responsables de su diseño y de garantizar que se satisfagan las necesidades del cliente. La dificultad de definir la propiedad está, por supuesto, en que los procesos raramente se adaptan a los límites existentes de poder y autoridad organizacional.

La propiedad del proceso debe verse como una dimensión alternativa o adicional de la estructura organizativa formal que, en los periodos de cambio radical o de mejora de los procesos, prevalece sobre otras dimensiones de la estructura.

Si no es así, los propietarios de los procesos no tendrá el poder o la legitimidad necesaria para implantar diseños de procesos que violen los organigramas y las normas que describen “como hacemos las cosas aquí”.

B. MODELO RELACIONAL CLIENTE - SUMINISTRADOR

En cada puesto de trabajo se desarrollan casi siempre una serie de actividades que constituyen un proceso. Se trata de asignar al empleado una responsabilidad global sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción, a diferencia de su responsabilidad tradicional sobre una determinada producción como consecuencia del desempeño de una tarea concreta.

Cuando el trabajo es visto como un proceso, y dado que todo proceso entrega un producto con un cierto valor intrínseco, al usuario de ese producto le llamaremos “**cliente interno**”.

Dando un paso más por delante, podemos decir que el empleado es el “dueño” de su proceso como si de una pequeña empresa se tratara. Ese sentimiento de propiedad contribuye decisivamente a su motivación.

Pensemos en el nº de tareas y actividades que se desarrollan en cualquier función administrativa, especialmente si va acompañada de interacción con el cliente. El empleado que tiene conciencia de trabajar aislado (orientado al cumplimiento de la tarea asignada) dispone de 2 bandejas sobre su mesa para depositar la entrada y salida de documentos; cuando recibe alguno incorrecto lo devuelve a su destinatario o lo pone en conocimiento de su supervisor. Con frecuencia su cliente, y a quien intenta satisfacer es a su superior jerárquico.

Sin embargo, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientada al producto y comprometida con su calidad) aceptan obligaciones

mutuas para trabajar más eficazmente y conseguir un objetivo común: satisfacer al cliente externo.

Ejemplo:

Un grupo de operarios que, haciendo todos exactamente lo mismo, respondieron de forma diferente cuando se les preguntaba por lo que estaban haciendo:

- + Uno respondió “estoy picando piedra”: durante 8 h hacía la tarea que le había asignado y de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- + Otro contestó “estoy haciendo una cruz”: hacía lo mismo que el anterior pero ya relacionaba su responsabilidad con un producto.
- + El tercero dijo “estamos haciendo una catedral”: por encima del anterior tenía conciencia de grupo y de proceso global.

Al tiempo que cada respuesta pone de manifiesto un estado de motivación diferente, parece bastante obvio con qué operario se podrá contar para eventuales esfuerzos de mejora, quién tiene conciencia de productos / procesos y dispone de criterios de eficacia en términos de conseguir objetivos.

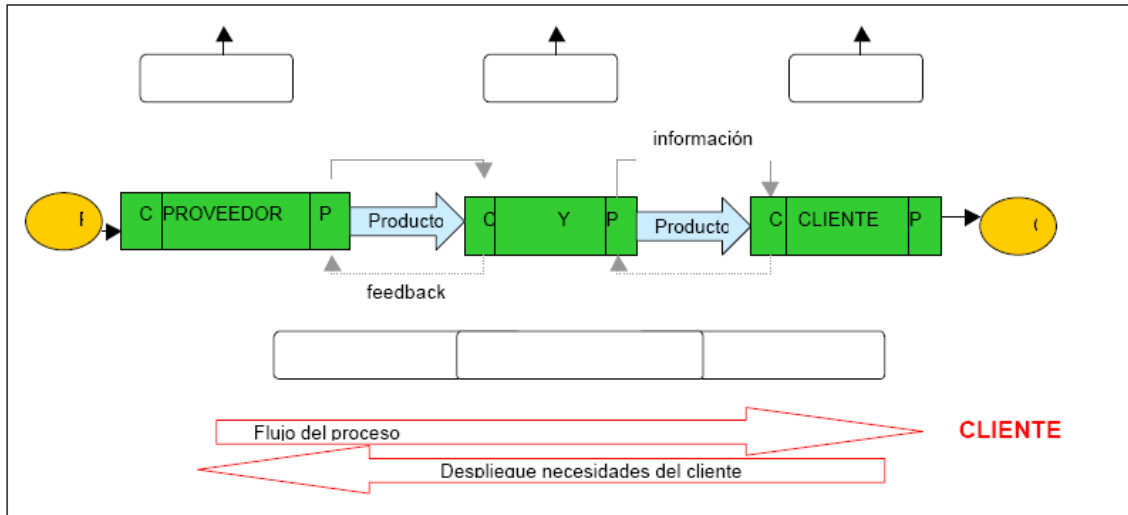
Las personas que ven su trabajo como un proceso actúan de la siguiente manera, ya sean proveedor o cliente:

El suministrador interno:

- Tiene identificado a su(s) cliente(s)
 - Conoce sus auténticas necesidades o le ayuda a definir las.
 - “Colabora” con su cliente para conseguir satisfacerlas. Sus tareas están expresadas en términos de objetivos mutuamente acordados.
 - Dispone de un sistema de medida, más o menos formalizado, de la calidad entregada y del nivel de satisfacción alcanzado por su cliente.
 - En las relaciones internas, es responsable del proceso que se desarrolla en su puesto de trabajo, colabora en su diseño, lo controla y mejora de forma continúa.
- Tiene conciencia de producto y del coste de entregar lo comprometido.

El cliente interno:

- Comunica de forma efectiva sus necesidades a su proveedor. Con él llega a un compromiso sobre el nivel de servicio.
 - Le proporciona realimentación para permitirle mejorar su capacidad.
- Así entendido, el modelo “relacional cliente-suministrador interno” (figura 3.3.), es la base de un sistema operativo basado en equipos de trabajo. Su implantación ha de empezar por la relación entre el suministrador interno y el cliente externo, para de esta forma desplegar sus necesidades a lo largo del proceso.



C. EL MAPA DE PROCESOS. Proceso global de entrega

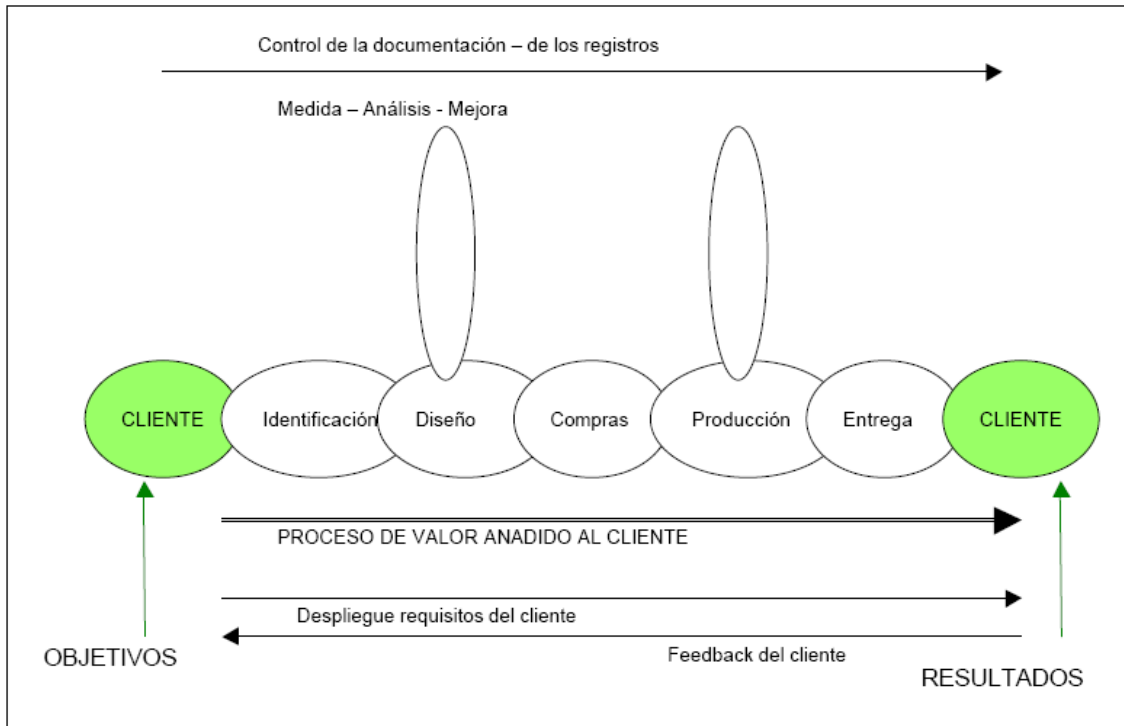
Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales. Sin embargo, la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso interno en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Algunos procesos, los globales de entrega por ejemplo, suelen ser más visibles desde el cliente que desde el interior de la empresa.

En el gráfico (figura 4.1.) a continuación se ha representado el proceso global de entrega de una empresa industrial. Vemos cómo por un lado y en vertical está la organización jerárquica (en el organigrama no se suele ubicar el cliente), mientras por otro y en horizontal está el proceso de entrega, al final del cual siempre está el cliente.

Esta es la primera visión que hemos de tener de nuestra empresa, y si es gráfica, mejor la del proceso global de entrega incluyendo todas las actividades de la cadena de valor añadido. Es claro que esta visión nos proyecta hacia el cliente y hacia aquellos eslabones que salgan del ámbito de la organización.

El proceso de entrega utiliza como entrada la salida de los diferentes subprocesos funcionales y procesos de apoyo; en el gráfico se constata que el cliente lo que le interesa es el coherente desarrollo de este proceso global interfuncional más que los subprocesos parciales.



Ejemplo:

Conjunto típico de procesos amplios para una empresa de fabricación

- Operativos:

Desarrollo de producto

Captación de clientes

Identificación de los requerimientos de los clientes

Fabricación

Logística integrada

Gestión de pedidos

Servicio posventa.

- De gestión:

Control del funcionamiento y resultado

Gestión de la información

Gestión de los activos

Gestión de RRHH

Planificación y asignación de recursos







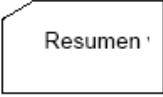

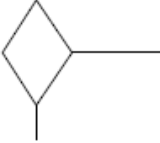


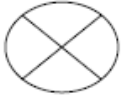
La gestión por procesos exige que las fronteras entre unidades funcionales o productivas se mejoren o eliminen, y que, siempre que sea posible, los flujos secuenciales a través de las funciones se hagan en paralelo en base a un movimiento amplio y rápido de información.

D. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

La representación gráfica de un proceso no es más que una herramienta para facilitar su análisis, comunicación a terceros.

El nivel de detalle del grafismo ha de ser adecuado al propósito perseguido.

Existen una serie de símbolos normalizados que se utilizan para la representación formal de los diagramas, los más frecuentes:

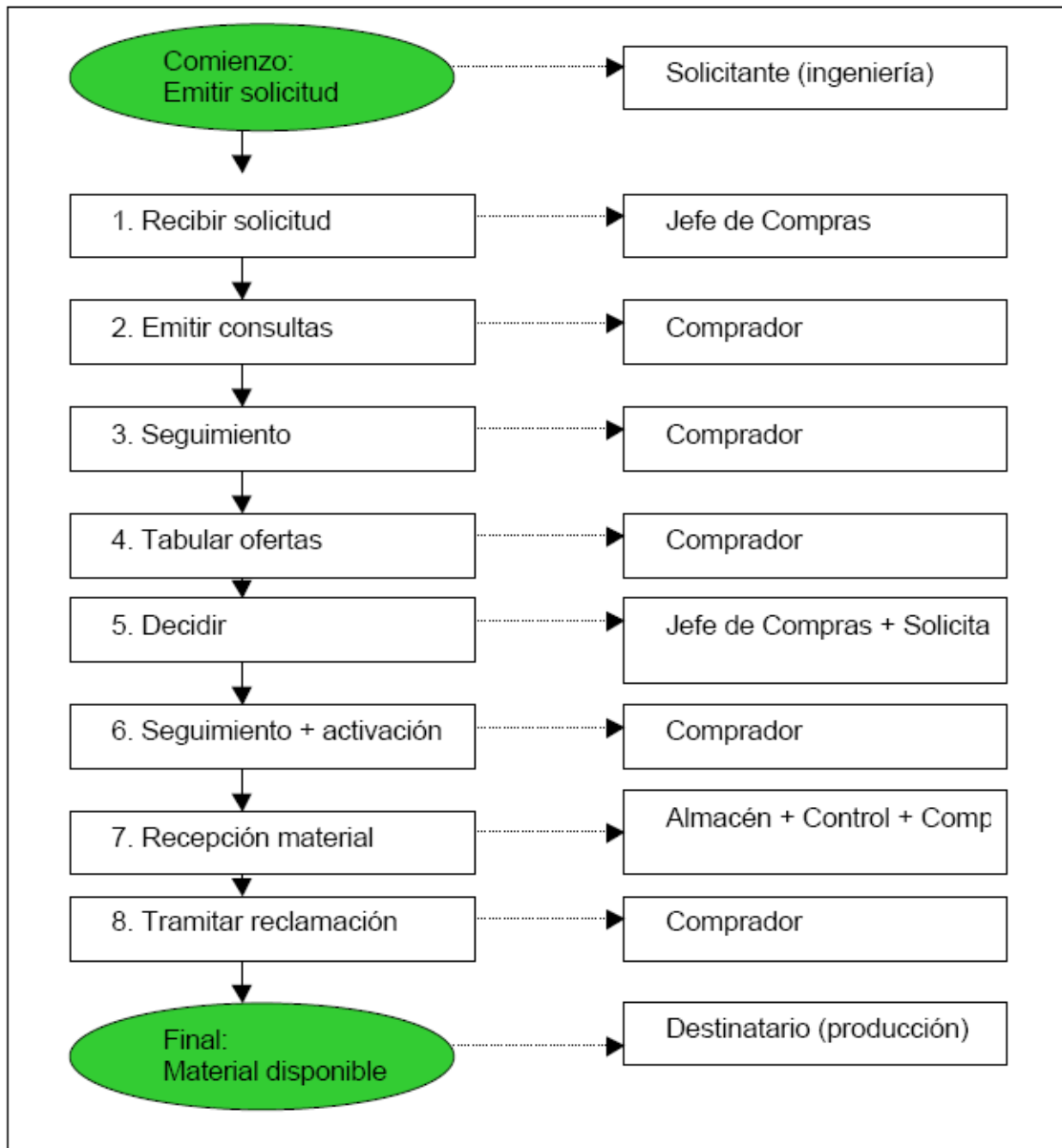
Actividad		Transporte	
Dirección de flujo		Base de datos	
Conecta con proceso		Inspección	
Listado		Documentos	
Toma de decisiones		Archivo- Espera	
Espera Almacenaje intermedio		Destruir	

Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

- La principal ventaja es que permite una comunicación con una única interpretación. Requiere que todo el mundo esté familiarizado con su significado.
 - Dado que los diagramas no son más que una herramienta gráfica para facilitar el análisis de los procesos, si el uso de la simbología formal fuera un impedimento, se podría reducir a lo siguiente:
 - Rectángulo para representar una actividad.
 - Rombo de decisión, generando dos secuencias alternativas en el proceso.
 - Puntos de espera: control, firma, almacenaje,...
- Se distingue, entre otros, los siguientes tipos de diagramas:

Diagramas de bloques:

Cada subproceso o actividad principal se recoge dentro de un rectángulo. Proporciona una visión clara, sencilla y rápida de un proceso complejo, identificando quién es el responsable de las operaciones clave. Pueden incorporar una breve información sobre cada actividad en figuras conectadas.



Proceso de aprovisionamiento

Diagrama de Flujo simple:

Muestra la secuencia de las actividades detalladas de un proceso utilizando la simbología anteriormente definida.

Diagrama de flujo explicativo:

Se refleja a la derecha del diagrama de flujo el procedimiento a seguir

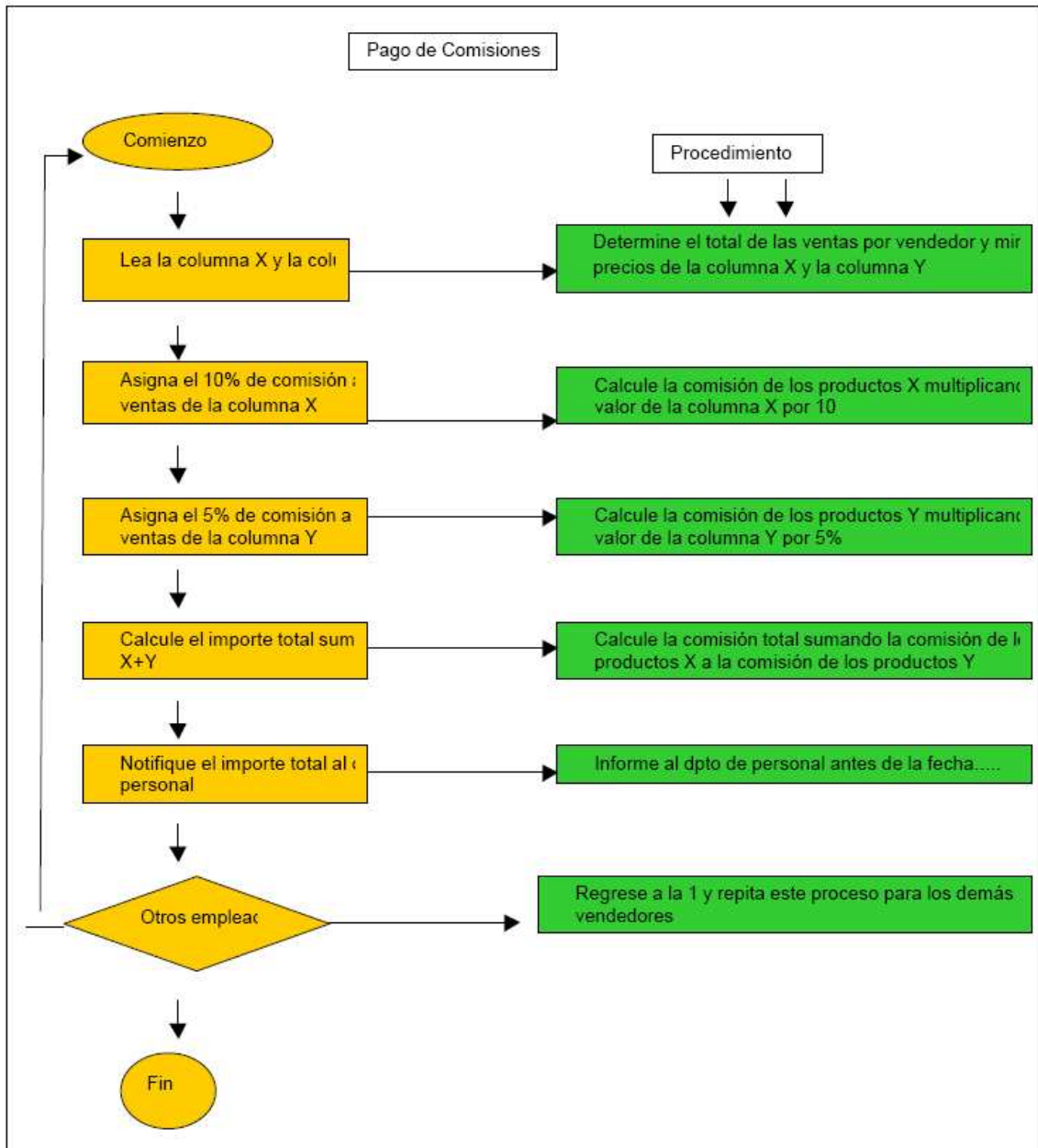


Diagrama de flujo funcional:

Muestra la cadencia de las actividades de un proceso a través de las diferentes áreas empresariales o departamentos implicados.

Ejemplo:

Nº	DESCRIPCIÓN TAREAS	CLIENTE	RECEPCIÓN	TALLER	T. RECEPC.
1	Cliente se presenta en el mostrador de recepción	→	○		
2	Atender al cliente		○		
3	Rellenar ficha técnica de datos (cliente nuevo)		○		
4	Extraer ficha técnica de archivo		○		
5	Poner ficha técnica en carpeta taller		○		
6	Enviar carpeta a recepción taller		→		
7	Acompañar al cliente a sala de espera	○	→		
8	Técnico de recepción taller examina ficha técnica			○	
9	Técnico atiende explicaciones del cliente	○		○	
10	Cliente con copia va a Recepción		○		
11	Técnico cumplimenta hoja de servicio	→			
12	Cliente entrega copia de hoja de servicio y recibe talón de resguardo	○	○		

E. EL CICLO DE GESTIÓN APLICADO A LOS PROCESOS

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan.

“No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control”.

El área básica de aplicación del ciclo de gestión, objeto de esta documentación, es la de los procesos de empresa. Como es un área en la que no es tradicional aplicar los elementos del ciclo, podemos encontrar dificultades:

* Identificación:

Los procesos siempre han existido aunque otra cosa bien distinta es que estén identificados, es decir que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que estamos hablando.

* Medición:

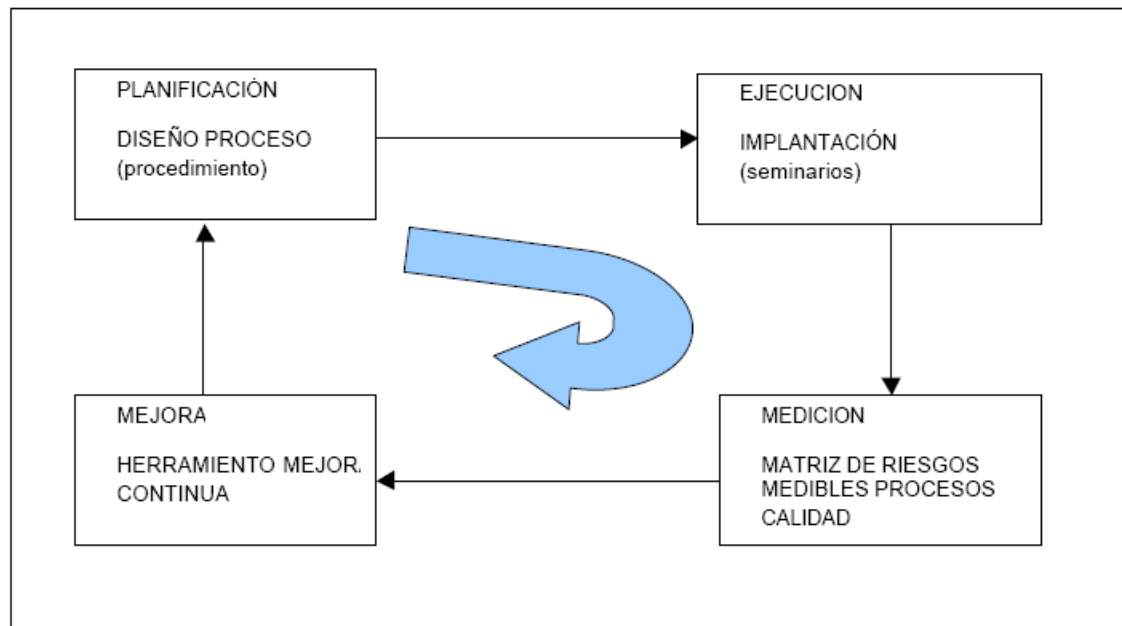
Son pocos los procesos de empresa cuyo funcionamiento se esté midiendo.

* Control:

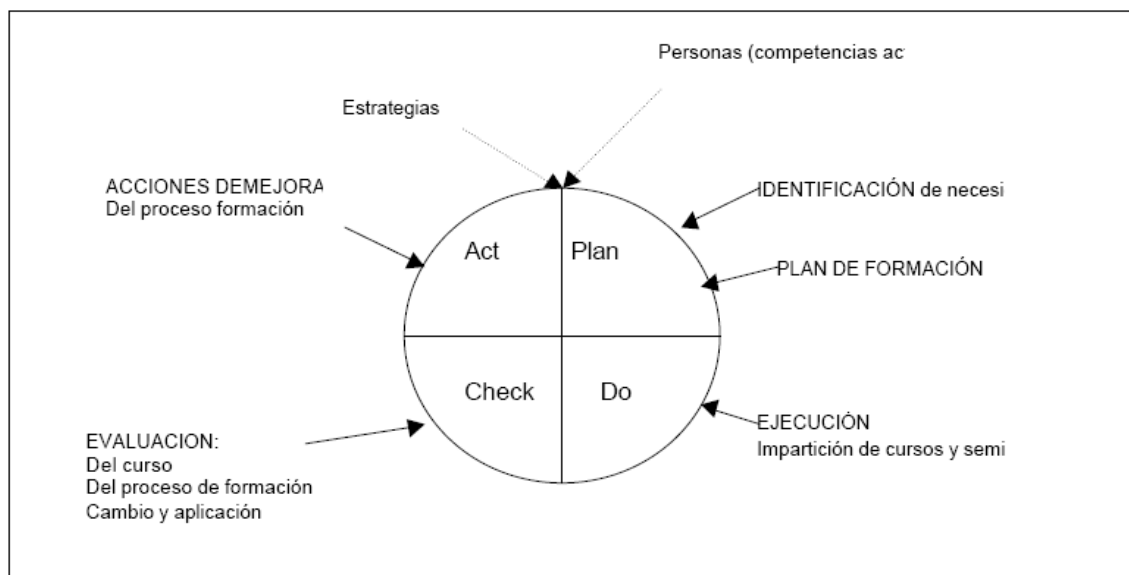
Por la misma razón, excepto los procesos de fabricación en algunos sectores de actividad como el automóvil, tampoco pueden estar controlados en el sentido que venimos utilizando esta palabra en este capítulo.

Hay bastante hábito de gestionar los procesos productivos, pero la aplicación del ciclo al resto de procesos de servicio internos (indirectos) suele ser la gran asignatura pendiente.

Tenemos que asignar objetivos al funcionamiento de los diferentes procesos seguido de la asignación de recursos y del nombramiento de un responsable de cada uno de ellos.



Ejemplo: PDCA al proceso de formación



La gestión por procesos tiene las siguientes **características**:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de procesos internos:
Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionen ventaja competitiva.
Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar la empresa hacia su satisfacción (cambio en la estructura de la organización).
- Organizar la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones lo más cerca posible al lugar de contacto con el cliente.

- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o funciones (cómo se hacen):

Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial):
eficacia del proceso de aprovisionamiento frente a eficiencia de la gestión de compras.

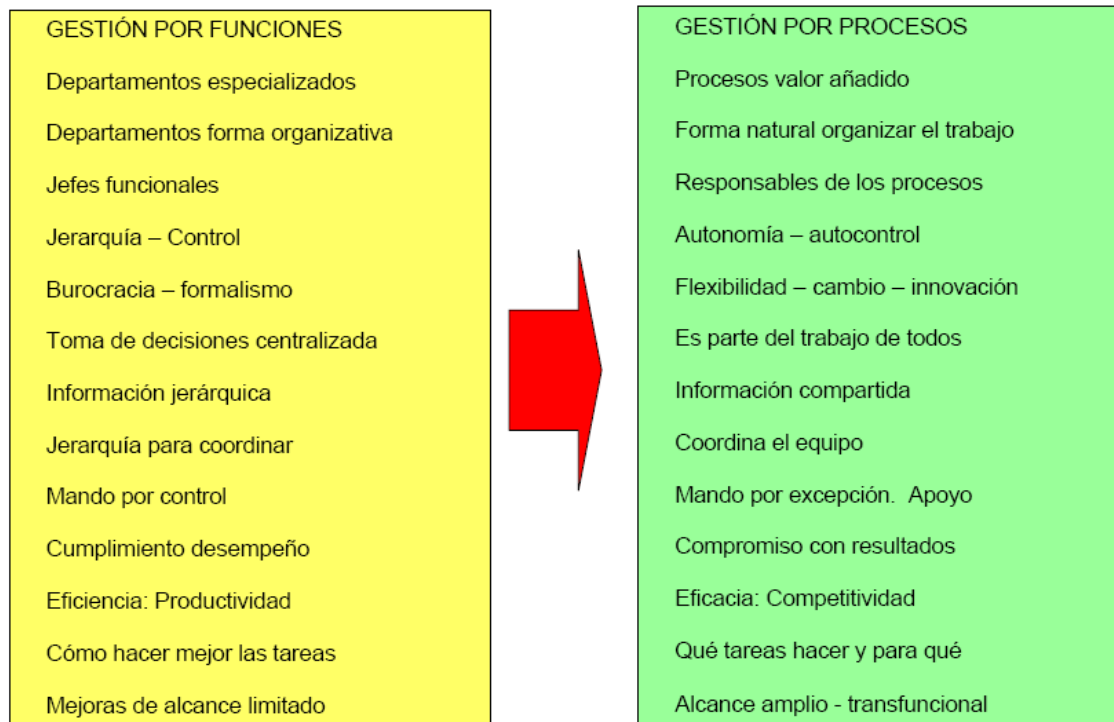
El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
Organización en torno a resultados, no a tareas.

- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global.
- Medir el grado de satisfacción del cliente.

La **dificultad**, grande por cierto, no estriba en la componente técnica de la forma de gestionar la empresa, sino en el cambio de actitud de las personas.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa, son los siguientes:

- + Orientación externa hacia el cliente frente a orientación interna al producto.
- + Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- + Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- + Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- + Participación y apoyo frente a jerarquía y control.
- + Mando por excepción frente a dar órdenes y supervisión directa.



CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO BIEN DIRIGIDO

Tener identificados a sus proveedores y clientes, siendo conocido lo que a los clientes les añade valor.

Tener una misión claramente definida.

Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer expectativas de su cliente, así como indicadores de cumplimiento.

Contar con un "propietario" responsable del proceso, funcionamiento, resultados y mejora.

Tener límites concretos de comienzo y final.

Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizables aquellos disponibles.

Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad.

Mínimos puntos de control, revisión y espera.

Estar normalizado y documentado.

Mostrar con claridad las interrelaciones con otros procesos internos del cliente.

Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.

Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible, lo que requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido.

Requisitos para mejorar los procesos empresariales:

- *Apoyo de la alta dirección.* Todas las implementaciones de las nuevas teorías administrativas requieren un apoyo total de la alta dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que la dirección le resulta indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.

- *Compromiso a largo plazo.* Resulta muy difícil el obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.

- *Metodología disciplinada y unificada.* Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunas pensarán...por ello, se aconseja que todos trabajen con igual metodología y que está sea lo más disciplinada posible.

- Debe haber siempre una *persona responsable* de cada proceso: gerente del proceso.

- Se deben desarrollar *sistemas de evaluación y retroalimentación.* Todos los trabajadores y, sobre todo, en los altos escalones de la jerarquía, tienen derecho en saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

- *Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.* Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier empresa parten de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

Por otra parte, si una empresa disminuye sus costos al máximo obtiene una excelente producción con unos mínimos recursos. O sea, es muy productiva...., pero si sus clientes prefieren los productos de otras empresas ¿de qué le vale disminuir sus costes y aumentar su productividad?

Llegará a ser la empresa en quiebra más productiva del mundo.

Por ello hay que centrarse en el cliente y en la situación de sus necesidades y deseos, antes que nada.

F. FASES DE ANÁLISIS DEL PROCESO

Hemos dicho que uno de los requisitos para mejorar un proceso es la utilización de la misma metodología, que debe ser lo más disciplinada posible. Se aconseja utilizar el modelo siguiente, que resume las 5 principales actividades que se deben llevar a cabo para mejorar un proceso y que son las siguientes:

1. IDENTIFICAR los procesos clave de la compañía o del área que se pretende mejorar.
2. SELECCIONAR los procesos por los cuales se van a empezar.
3. ANALIZAR y evaluar el proceso seleccionado con el fin de conocerlo lo mejor posible antes de mejorarlo.
4. MEJORAR el proceso evaluado.
5. ACTUAR.

a) Identificación de los procesos

Etapas:

- Enumerar los procesos principales
- Determinar los límites de los procesos
- Evaluar la relevancia estratégica de cada proceso
- Presentar un juicio general sobre la "salud" de cada proceso

Existe bastante controversia sobre el número de procesos que son adecuados para una organización dada. La dificultad surge del hecho de que los procesos son casi infinitamente divisibles, las actividades que trae consigo recibir y cumplir el pedido de un cliente, por ejemplo, se pueden considerar como un solo proceso o como diez de ellos.

Una fuente esencial de beneficios en los procesos es la mejora de la transmisión entre funciones, que sólo se puede conseguir cuando los procesos se han definido con amplitud. Por esta razón, entre otras, la mayoría de las empresas que han identificado a sus procesos han enumerado entre 10 y 20.

IBM	XEROX	BRITISH TELECOM
Captura de información mercado.	Captación de clientes	Dirigir el negocio
Selección de mercado	Gestión de inventarios y logística	Planificar el negocio
Requerimientos	Diseño e ingeniería de productos	Desarrollar procesos
Desarrollo de equipos	Mantenimiento del producto	Gestionar la operación de procesos
Desarrollo de software	Gestión de la tecnología	Proporcionar apoyo de personal
Desarrollo de servicios	Gestión de operaciones de producción	Sacar al mercado productos y servicios
Producción	Gestión del mercado	Proporcionar servicio al cliente
Cumplimiento con clientes	Gestión de proveedores	Gestionar productos y servicios
Relaciones con clientes	Gestión de la información	Proporcionar servicios consultoría
Servicios	Gestión del negocio	Planificar la red
Retroinformación de clientes	Gestión de RRHH	Operar la red
Integración de soluciones	Gestión de activos de capital cedidos en "leasing"	Proporcionar servicios de apoyo
Análisis financiero	Gestión financiera	Gestionar recursos de información
Contabilidad		Gestionar finanzas
RRHH		Proporcionar i+d, técnico
Infraestructura de TI		

Cómo la definición de los procesos es más un arte que una ciencia, los **límites** son arbitrarios.

Algunas preguntas pueden ayudar a definir los límites:

- ¿Cuándo debe empezar y terminar la relación del propietario con su proceso?
- ¿Cuándo debe empezar y terminar la involucración del cliente del proceso?
- ¿Dónde empieza y terminan los subprocesos?
- ¿Está el proceso plenamente integrado dentro de otro proceso?
- ¿Se podría conseguir mejoras en el rendimiento combinando este proceso con otros procesos o subprocesos?

b) Selección de los procesos

Harrington dice que deben considerarse 4 aspectos al seleccionar un proceso:

1. Susceptibilidad al cambio: es decir, ¿se puede arreglar? Porque si no se puede, es mejor no intentarlo y se evitarán costos inútiles.
2. Desempeño: ¿Qué problemas existen actualmente? ¿Son graves? ¿A dónde queremos y podemos llegar?
3. Impacto en la empresa: los problemas existentes ¿son importantes para la empresa?

¿Repercuten mucho en ella?

4. Impacto en el cliente: ¿es importante el cliente? ¿Mucho o poco? ¿Causan mucho impacto los problemas en el cliente?

Nombre del proceso	Susceptibilid.	Desempeño	Impacto empre	Impacto client	Total
Pago a proveedores	3	3	5	2	13
Evaluación rendimiento	5	2	4	1	12
Control de inventario	4	5	4	2	15
Contratos publicitari	4	3	4	5	16

Supongamos que tenemos 4 procesos y queremos seleccionar cual de ellos vamos a rediseñar antes. En el ejemplo, deberíamos empezar por “Contratos publicitarios”, luego por “Control de inventarios”,...

En el caso de que el cliente sea muy importante, la puntuación “impacto en el cliente” puede multiplicarse por 1,5, por 2,... a criterio de la persona responsable, siempre antes de la suma total.

c) Análisis y evaluación del proceso

El paso que marca el origen del análisis del proceso consiste en definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento.

El objetivo de este paso es determinar el alcance del proceso de forma que los miembros del equipo de gestión de procesos estén de acuerdo con el trabajo que deben llevar a cabo. La hoja de definición del proceso se puede utilizar para recoger la información más importante. La definición del proceso se compone de los siguientes elementos.

Finalidad del proceso

La finalidad del proceso es una declaración escueta de lo que el proceso pretende conseguir. La declaración debe ser lo más concisa posible, y los miembros del equipo debe estar totalmente de acuerdo con ella. Hay que asegurarse de que en la declaración se indiquen los beneficios para la persona o grupo de interés al que afecte el proceso.

Ejemplo: entregar las piezas en los almacenes del cliente.

Objetivos del proceso

Los objetivos del proceso se basan en los valores de los clientes o de otros grupos de interés y en la cuantificación de la finalidad del proceso.

Ejemplo: 90% de los pedidos recibidos serán despachados para llegar a sus destinos a las 48 horas de su recepción.

Los clientes

Éstos son los grupos de interés que reciben el output del proceso. El contenido del proceso determina los grupos de interés.

Ejemplo: fabricantes de automóviles que utilizan piezas o componentes para fabricar coches para los consumidores.

Proveedores

Son los grupos de interés que proporcionan los inputs al proceso. El contenido del proceso determina los proveedores del proceso.

Ejemplo: materias primas y compañía de componentes de automóviles.

Otros grupos de interés

Se trata de una persona o grupo que ganará o perderá en función de los resultados del proceso.

En cada proceso hay unos grupos de interés que no están directamente implicados en el trabajo, pero que, sin duda alguna, tienen un interés en el trabajo desempeñado o en el output. Es importante identificar a estas personas porque es muy probable que sean un obstáculo a la hora de implementar cambios en el proceso.

Ejemplo: departamento de defensa (externo) y departamento de compras (interno)

Contenido del proceso

El contenido del proceso identifica los límites del proceso objeto de estudio. Los límites definen dónde empieza y termina el proceso, y determinan qué actividades están incluidas y excluidas en el análisis.

- Inicio del proceso: es el primer paso del proceso. El input para este paso siempre proviene de fuentes externas al proceso.

Ejemplo: el comprador presenta la solicitud para que se haga un presupuesto . el presupuesto es un objeto que tiene atributos y características específicas.

- Fin del proceso: es el último paso del proceso. El grupo de interés siempre es externo al proceso.

Ejemplo: el cliente acepta el producto entregado

- Actividades incluidas: son subprocesos del proceso que comprende desde la propuesta de precios hasta la entrega, que serán incluidos en el diagrama del proceso.

Ejemplos:

Preparación de precios o cotización

Lanzamiento de la orden o pedido

Programación

Fabricación del producto

Embalaje del producto

Envío del producto

Entrega del producto

- Actividades excluidas: estas actividades proporcionan input o aceptan el output de las actividades incluidas en el diagrama, pero no se indicarán detalladamente en el diagrama.

Ejemplos

Pedidos de materias primas

Cobro de efectos a cobrar

Cancelación de deudas incobrables

d) Análisis del valor añadido

Una vez recogida la información mencionada en los pasos anteriores y realizado el diagrama del proceso, con las indicaciones gráficas, la última fase de análisis del proceso es la evaluación del valor añadido. Para poder completar este paso, la información recogida, resumida y formalizada siguiente cuestiones:

- ¿Cuáles son los requisitos de los grupos de interés?
- ¿En qué medida satisface el proceso las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Qué parte del proceso aporta valor a los grupos de interés?
- ¿Cuáles son las salidas y las entradas de cada uno de los pasos del proceso?
- ¿Qué políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo dificultan el curso normal del proceso?
- ¿Qué factores dificultan el desarrollo efectivo y eficiente del proceso?
- ¿Cuánto dura el proceso? ¿Cuál es el tiempo de ciclo del proceso?
- ¿Qué coste tiene el proceso?
- ¿Qué sistemas de información se utilizan para apoyar el proceso?
- ¿Por qué es importante el análisis del valor añadido?

El **objetivo** del análisis del valor añadido en relación con este proceso es triple.

1. Pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.

El proceso establecido por la dirección y seguido por los empleados siempre debe basarse en estas necesidades. Sin embargo, muchas veces, algunas personas de la organización no consiguen diseñar correctamente un proceso debido a la falta de comprensión de los requisitos.

El análisis del valor añadido asegura la satisfacción de los requisitos de los grupos de interés de la manera más efectiva posible.

2. Ayudará a verificar que la estructura que ha implementado la dirección respalda totalmente el objetivo de satisfacer los requisitos de los grupos de interés. Generalmente ésta es una cuestión difícil de tratar porque los intereses de la dirección suelen ser diversos y complejos. Sin embargo, es un hecho que el líder del equipo tiene que investigar e informar sobre ello.

2. Determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden lo que tienen que hacer y lo hacen tal como se les ha dicho. Muchas veces, el equipo llegará a conclusiones erróneas en relación al flujo de trabajo ya que de hecho se está haciendo de forma diferente a la prevista por la dirección. Volver a diseñar un proceso basándose en suposiciones erróneas o equivocadas puede hacer perder el tiempo a todos y puede costarle a la compañía una cantidad de dinero considerable.

El análisis del valor añadido determina si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

La *planificación* es la preparación de un método detallado, formulando antes de la ejecución, para hacer alguna cosa. El método detallado describe un plan, esquema, programa o proyecto que se utiliza para definir los pasos necesarios para completar una actividad en particular.

La planificación es un paso que aporta valor añadido porque los resultados conseguidos generalmente serán mejores, se conseguirán más deprisa, y se adaptarán mejor al cambio que en el caso de que no hubiera ningún plan.

Naturalmente, uno de los objetivos de la planificación consiste en que permite reducir la posibilidad de error y minimizar la necesidad de tener que repetir el trabajo. El valor de la planificación consiste en que permite reducir los errores, rebajar el coste y producir el output rápidamente.

La planificación se ha considerado casi siempre una función de gestión que se aplica globalmente a toda la empresa, no a tareas puntuales. Sin embargo, las tareas puntuales o más detalladas también requieren planificación.

Ejemplo:

- La persona que prepara una serie de instrucciones detalladas, como la programación de un equipamiento o el diseño de un producto nuevo, también tiene que ocuparse de planificar.
- Un ingeniero que prepare un prototipo de un producto para validar su diseño tendrá que planificar. El prototipo puede proporcionar una oportunidad para resolver los problemas de producción antes de que realmente ocurran. Sin dicho prototipo, es muy probable que a la larga se tengan que producir cambios en el proceso de producción.
- Si se prepara un plan estratégico pero no se comunica nunca a la organización, puede que el proceso no aporte ningún valor a ningún miembro de la organización. Regularmente, se debe evaluar la potencia de los esfuerzos de planificación para asegurarse de que realmente aportan valor a los grupos de interés correspondiente, es decir, la dirección.

Ejemplo

En un entorno de producción, la preparación de una máquina para producir un componente suele ser un área fácil para identificar tiempo y recursos perdidos. La preparación de una máquina se ha convertido en algo de tan implícito a los procedimientos estándar operativos de la empresa que la dirección muchas veces se muestra reticente incluso en discutir la posibilidad de mejorar el proceso.

Cuando se estudia el procedimiento de preparación, el objetivo no es necesariamente eliminar totalmente la etapa de preparación, sino reducir el tiempo requerido al mínimo posible. Las compañías han conseguido resultados notables – algunas veces multiplicados por 10 – al reducir el tiempo de ciclo en esta etapa del proceso en particular.

Por definición, cada etapa del proceso transforma algún tipo de input en output. Es decir, cada etapa actúa sobre un objeto o actúa para producir un output. Si el proceso está bien diseñado, producirá el output en el mínimo plazo de tiempo posible y con la máxima calidad posible.

Por lo tanto, para determinar si una etapa aporta valor o no, *la ejecución* se refiere a la transformación de información, al output de un producto o a un servicio que directamente satisface las necesidades de un determinado grupo de interés. Para aportar valor, una etapa debe satisfacer 2 requisitos: el output debe ser algo que aporte valor añadido al grupo de interés y en segundo lugar, para proporcionar el output requerido es preciso completar la etapa.

En las organizaciones muy grandes, asegurar la satisfacción de estos 2 requisitos se convierte en un verdadero desafío ya que se producen interferencias procedentes de organizaciones funcionales: equipos que al principio se formaron para facilitar actividades. Generalmente, la atención de la gente se concentra más en conseguir resultados funcionales que en satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

Almacenamiento

Una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante se considera una acción de almacenamiento.

Movimiento y manipulación

Una etapa del proceso que provoque que algo o alguien cambie el lugar o la posición de un objeto, tanto si se trata de información como de un producto físico, se clasifica como acción de movimiento o manipulación.

Hacer que alguien desplace un objeto a cualquier distancia casi nunca aporta valor al grupo de interés. Las acciones de movimiento y manipulación generalmente necesitan de un tiempo que se podría eliminar si el proceso fuera diseñado de otra manera. El reto está en descubrir formas creativas para conseguir lo mismo sin tener que añadir tiempo y coste.

El reto está en descubrir la forma de reducir tanto el tiempo como el coste de las actividades de movimiento y manipulación.

Naturalmente, las acciones de movimiento y manipulación son necesarias para llevar a cabo varias tareas, como por ejemplo el transporte de productos terminados a los clientes.

El movimiento y manipulación excesivos se pueden minimizar o eliminar reorganizando el equipamiento en una planta de producción o cambiando el flujo del papeleo a través de los diversos departamentos de una oficina.

Normalmente, los temas de movimiento y manipulación de materiales deben ser sopesados con las cuestiones del inventario. Es decir, si se fija el objetivo de reducir el almacenaje, entonces la forma en que se mueve el producto pasa a ser mucho más importante. Esto ilustra la idea de que hacer una cosa sin tener en cuenta la otra puede tener unos resultados muy desfavorables.

Las acciones o pasos específicamente diseñados para prevenir la calidad deficiente de los productos o servicios entran dentro de la categoría de la prevención. Si se diseñan adecuadamente, estas acciones no sólo prevendrán los defectos en la sucesión de las acciones del proceso, sino que también eliminarán o minimizarán la necesidad de establecer acciones de control innecesario durante el proceso.

Las acciones del proceso por los que se pasa para evitar futuras ocurrencias de un problema también se pueden considerar como acciones de prevención.

Ejemplo: las acciones de medición y análisis establecidos para determinar cuándo un proceso está fuera de los límites de tolerancia es una acción preventiva. Es decir, si no se pasara por esas acciones, la calidad del producto o servicio se vería afectada sin saber cuál estaba siendo la causa del problema.

El establecimiento de los procesos preventivos es un instrumento de gestión fundamental utilizado para asegurar el flujo regular del proceso, que resulte eficiente, flexible y efectivo. Por supuesto, hay que tener mucho cuidado para asegurarse de que las acciones que se van a seguir son realmente necesarias.

Las acciones de *control del proceso* se asocian con la medición, evaluación o auditoría de la información, productos o servicios para asegurar que cumplen las especificaciones y que proporcionan los resultados esperados. Una acción de control actúa sobre el output de un paso anterior del proceso a fin de identificar y de informar de los defectos del proceso después de que hayan ocurrido.

A pesar de que acciones como revisiones, aprobaciones, inspecciones y decisiones son necesarias para controlar y adaptar los procesos en caso de que se produzca un cambio en las condiciones, se deben utilizar lo menos posible y lo más pronto que sea posible en el proceso.

Proceso de análisis del valor añadido ¿Qué hay que buscar?

La tarea de identificación de actividades que no aportan valor añadido nunca es tan simple ni clara como parece. De hecho, los miembros del equipo de proyectos muchas veces están en desacuerdo y se muestran hostiles con los puntos de vista y selecciones realizadas por otros miembros.

Generalmente, la disputa se desarrollará en torno a una acción de control reguladora, tal como las aprobaciones, o en torno a situaciones que conlleven cuantificación, movimiento u ordenación del producto.

- Aprobaciones: una firma en un documento puede aportar valor a la organización, otras firmas no.
- Cuantificación: el calcular algo una vez puede aportar valor, pero los cálculos adicionales para verificar las mismas cosas no suelen aportar valor.
- Movimiento y almacenamiento: el almacenamiento de material en un congelador para preservar sus condiciones puede aportar valor, pero otras acciones de movimiento y almacenamiento no.
- Orden: el ordenamiento de documentos en categorías para asignar trabajo a participantes individuales puede aportar valor en el caso de que se requiera una preparación especial, pero los ordenamientos múltiples de los mismos documentos pueden no aportar ningún valor.
- Inspección: generalmente considerada como una buena práctica para controlar la calidad, la inspección es otra actividad que provoca bastante discusión durante el proceso de análisis.

El desarrollo de estos procesos lleva a una cuantificación final:

- ☐ Equipo calcula el tiempo de las actividades con valor añadido
- ☐ Equipo calcula el coste de las actividades con valor añadido (nivel inferior)

e) Mejoras del proceso evaluado

La primera regla para el rediseño de procesos es no más inversión. Como decía Tohno “usen sus ideas, no su dinero”. Al dar al equipo una meta y una limitación – proceso en un día y inversión cero – estamos estableciendo una tensión creativa que ayudará a dirigir la actividad del equipo hacia un rediseño viable.

La inversión cero es una ruta especialmente útil para mantener alejado al equipo de la peligrosa pendiente de la “necesidad de más recursos”. Puesto que son las personas que trabajan en el proceso, es evidente que no van a querer aumentar su carga de trabajo. Si no pueden resolver la cuestión de la productividad con la respuesta estándar tendrán que volver la vista hacia la reorganización de las tareas para encontrar la salida.

Probablemente harán falta inversiones menores aquí y allá, pero serán pequeñas y no estarán concentradas. Sin la regla de inversión cero los equipos tienden a ilusionarse con la idea de una “solución mágica”: el superordenador que lo hace todo solo; el experto maravilloso que lo sabe todo; el contratista simpático, barato y fiable ; duplicar el presupuesto del departamento para contratar más personal.

Paso 1: Cuadro matricial de la mejora de procesos

Hacemos un cuadro matricial , en el cual a la izquierda reflejamos el “diagrama de flujo” con todas las actividades numeradas que conforman el proceso, y a la derecha, las principales opciones de rediseño que son las siguientes:

Las tres primeras se refieren al recurso “tiempo”. En la primera columna hay que poner la duración total actual de cada actividad. En la segunda, % que representa cada una en relación a la duración total del proceso y en la tercera, la duración individual y total deseada. La diferencia entre el total de la duración actual y de la duración deseada representa el tiempo que queremos disminuir.

Las tres siguientes se relacionan con las posibles eliminaciones de algo: eliminar la actividad o paso total del proceso, eliminar persona o personas y eliminar burocracia, papeleo, trámites.

Los 4 siguientes se refieren a posibles cambios que entendemos se deben hacer: cambio de personas, de máquinas, de métodos,...

La columna siguiente busca definir si en algún paso o actividad del proceso, o en varios, tenemos un "cuello de botella", donde las cosas se estancan y tenemos problemas.

Por último, en la columna de la derecha debemos analizar cada etapa del proceso para estimar si ofrece, o no, valor añadido al proceso y, por tanto, a la organización. Cada actividad del proceso debe analizarse con cada "Opción de rediseño" y debe ponerse una cruz en el cuadro correspondiente en el caso de que deba utilizarse la opción de rediseño, a partir de la 4 columna.

Como ayuda al necesario análisis de cada actividad con cada grupo de opciones, aquí va una serie de preguntas que conviene plantearse en cada paso del proceso:

Cuanto al tiempo:

- ¿Por qué se tarda tanto en esta actividad?
- ¿Me parece lógico que esta actividad consuma este porcentaje de tiempo?
- ¿Hay alguien que pierda tiempo al hacer su trabajo?
- ¿Son todos conscientes de que el tiempo es dinero en nuestra empresa?
- ¿Cuánto dura y cuánto debe durar cada actividad?
- ¿Cuánto dura y cuánto debe durar el proceso?
- En cuanto a la posible eliminación de:
 - ¿Por qué es necesario este paso del proceso? ¿Qué pasaría si lo elimino?
 - ¿Existe duplicación de esfuerzos?
 - ¿Se puede eliminar algo sin afectar al resultado del proceso?
 - ¿Puede disminuir el número de personas que hacen esto?

Se pueden eliminar informes sin perjudicar el proceso?

En cuanto a la burocracia:

- ¿Hay algún balance ó revisión innecesaria?
- ¿Es necesaria esta firma? ¿No es suficiente con la que hay?
- ¿Es necesaria esta aprobación? ¿No basta con la otra?
- ¿Se necesitan tantas copias?
- ¿Todas estas personas necesitan recibir copia?
- ¿Es necesario archivar todo esto? ¿Qué pasaría si no lo archivo?
- ¿Es necesario escribir esta carta?
- ¿Es necesario que yo dicte esta carta? ¿No es similar a otra que ya se escribió?
- ¿Hay personas o departamentos que interfieren con el proceso?
- ¿Quién y dónde?
- ¿Hay algún procedimiento o norma que impida o estorbe el proceso?
- En cuanto a los posibles cambios:
 - ¿Pueden combinarse 2 actividades en una?
 - ¿Debo cambiar a esta persona por otra (más eficiente, más experimentada,...)?

- ¿Puede hacer una persona lo que ahora hacen 2 o más?
- ¿Se desarrolla la misma actividad en 2 o más lugares?
- ¿Debo cambiar de lugar a esta actividad?
- ¿Debo cambiar la secuencia de los eventos? ¿Se reducirían las demoras?
- ¿Hay alguna máquina obsoleta o ya ineficiente?
- ¿Debo cambiar el o los métodos? ¿Se solucionaría el “cuello de botella”?
- ¿Se cometen errores en esta actividad? ¿Qué puedo hacer para eliminarlos?
- ¿Se hace algo porque “siempre se ha hecho así”?

En cuanto al valor añadido:

- ¿Incorpora valor añadido esta actividad? ¿Por qué?
- El valor añadido, ¿es mayor que el costo generado en la actividad?

En cuanto al proceso en sí:

- ¿Esta bien definido el resultado del proceso?
 - ¿Incorpora el proceso valor añadido?
 - ¿Tiene sus límites bien definidos?
 - ¿Tiene procedimientos claros para seguir?
 - ¿Está programado el entrenamiento del personal?
 - ¿Están los controles próximos al lugar de la acción?
 - ¿Se evalúa el proceso con relación al cliente?
 - ¿Cuál es el costo del proceso? ¿Cuál debería ser?
- La persona responsable, ¿está siempre predispuesta a la mejora y al cambio?

Se supone que estas preguntas u otras correctamente analizadas y contestadas ayudarán a la persona interesada a rediseñar y mejorar el proceso de que se trate.

En el cuadro matricial se han puesto y evaluado en la parte superior opciones de rediseño, que son concretamente las más utilizadas, pero eso no quiere decir que solamente ellas se daban considerar. Se deben usar aquéllas que más se adapten a las necesidades de su organización, por ejemplo:

Comunicación deficiente
Responsabilidades difuminadas
Falta de procedimientos claros
Falta de capacitación
Demasiados errores
Duplicación de trabajos
Etc

Paso 2: ¿Cómo lo hacemos?

Los principios siguientes deben tomarse como orientaciones generales, no como reglas absolutas:

1. No automatizar: eliminar

Es eslogan de Hammer es sumamente oportuno. Hemos de ser radicales a la hora de rediseñar procesos y comenzar por la pregunta ¿Realmente necesitamos esto? La flexibilidad de un departamento esta vinculada a su capacidad para pasar de procesos antiguos a otros nuevos con el fin de acomodarse a las necesidades cambiantes del consumidor. Para resaltar esto debemos establecer una fecha de caducidad para cada nuevo proceso en vigor. Las organizaciones terminan convertidas en un lío por la sedimentación a lo largo de los años de procesos antiguos ya obsoletos con los que nunca se desconecta.

2. Pensar en paralelo

Por comodidad, o por fuerza de la costumbre, nos ocupamos secuencialmente de tareas que no son necesariamente dependientes. Aunque no es necesario que A esté terminado para que comience B, habitualmente hacemos B después de A. Esta dependencia secuencial hace que el proceso sea mucho más largo de lo que sería necesario. Podemos terminar esperando la respuesta de alguien antes de comenzar el siguiente paso, aunque podríamos comenzar sin más.

Si en la mayoría de los procesos hay una fuente importante de mejora, es la colocación en paralelo de las tareas no dependientes.

Ejemplo:

Exactamente igual que cuando estamos cocinando, no es necesario que todos los ingredientes estén preparados antes de empezar a cocinar, aunque algunas personas prefieren que sea así.

También pueden preferir que el plato esté terminado antes de poner la mesa. En algunos casos es perfectamente sensato hacer estas diversas operaciones en paralelo: puedo empezar a cocer algunos ingredientes antes de que estén preparados todos, puedo poner la mesa mientras se cuece la comida. Servir, sin embargo es totalmente dependiente.

3. Desglosar los procesos

Otro principio fundamental de la organización tradicional del trabajo es la noción de que un proceso debe adaptarse a todos los casos. En consecuencia, los procesos incorporan gran número de rutas alternativas y contingencias para que sirvan tanto para los casos más simples como para los más complejos. Algunos procesos se han elaborado con tanto detalle que sólo el procedimiento ocupa manuales enteros, con páginas y páginas de contingencias que intentan prever todos los casos posibles.

Ejemplo:

Supongamos, por ejemplo, que usted está haciendo cola en una estación de ferrocarril. Quiere sólo un billete Madrid-Barcelona de ida y vuelta. Su tren sale dentro de 10 minutos.

Hay tres taquillas abiertas y cada una tiene una cola de más o menos 5 personas. Delante de usted solo queda una persona.

Por desgracia, es una señora que está tratando de recuperar el importe de un billete que compró su marido hace un mes y no usó.

Pasa el tiempo y usted comienza a preocuparse y a mirar hacia las otras colas y comienza a maldecir a la compañía de ferrocarril. A decir verdad, desde el punto de vista de

ésta, poco importa quién llegue primero, su problema es atender a los consumidores uno por uno.

Pero su problema es diferente, quiere ir a Barcelona con las menores molestias posibles. Por tanto, el orden en que se venden los billetes supone una gran diferencia en su proceso.

Naturalmente, una compañía de ferrocarril inteligente creará una cola especial para las operaciones complejas.

Funcionamiento de la ley de Pareto en este caso:

En lugar de crear un proceso capaz de manejar todos los casos, podemos construir tres rutas independientes:

- + Una primera que puede automatizarse casi por completo y que tratará todos los casos estándar.
- + Una segunda ruta que estará dedicada a los casos de mayor dificultad. Habitualmente podrá ser manejada por un generalista ayudado de un sistema experto o un equipo de asesores.
- + Una tercera ruta, en la que un especialista se ocupará exclusivamente de los casos más complejos que nadie más puede resolver.

Lo que necesitamos entonces es idear un punto que actúe como filtro a la entrada del proceso y clasifique los casos. A falta de este filtro, cuando un caso no encaje en el sistema estándar puede ser desviado a la segunda ruta en complejidad. La gran ventaja de este sistema es que permite procesar rápidamente el grueso del volumen de demandas y que los clientes con necesidades especiales van a contar con que tienen que esperar un poco más.

4. Trabajar donde es más sensato, en el orden más sensato

En las organizaciones tradicionales el trabajo se organiza en torno a los especialistas, no en torno a su origen. Si el departamento jurídico necesita un tipo especial de papel, no se ocupe él mismo de pedirlo. Su trabajo es litigar, no comprar. Pedirá el papel al departamento de compras, que buscará proveedores, negociará precios, hará los pedidos y pagará las facturas. Si compras considera que este tipo de papel no merece el gasto extra, probablemente enviará papel normal, para gran frustración de los abogados. En muchos casos, los posibles beneficios marginales derivados de las negociaciones de compras se pierden en gastos generales, costes administrativos y complejidad. Desde el punto de vista del proceso, es mucho más sensato hacer el trabajo donde se origina, dejar que el departamento jurídico compre directamente su papel.

5. Atención: al resolver unos problemas podemos crear otros

La única cosa de la que realmente hay que preocuparse al rediseñar los procesos es de no traspasar el problema a otra persona. La cuestión nuevamente está en el valor añadido. Quienes más valor añaden para el consumidor deben tener prioridad siempre.

En cierta forma, la mayoría de las organizaciones establecen mal sus prioridades. Funciones como finanzas o tecnología de la información están en realidad bastante alejadas de lo que supone valor para el consumidor. Sin embargo, como esas funciones, tienen tanto poder de control, tienden a conseguir que las cosas se hagan a su modo. Cuando rediseñamos nuestros procesos debemos ser conscientes de a qué le damos prioridad.

Ejemplo:

En una importante compañía eléctrica británica, un alto directivo descubrió un día que hacían falta 7 firmas para cualquier compra ¿Cómo se había llegado a esa situación? Unos cuantos años antes estuvo empleada temporalmente en la compañía una brillante joven con cierta afición por lo ajeno. Introdujo la dirección de un falso cliente en el ordenador y se pagó a sí misma varios miles de libras a través del sistema de compras de la compañía. Pero no fue lo bastante brillante como para que no se descubriera todo el embrollo.

Sin embargo, los auditores externos no quedaron satisfechos. El pequeño lío había creado un marasmo en la auditoría y poner los libros en orden llevó mucho trabajo. Los auditores, con gran acierto, decidieron que no podía volver a ocurrir cosa así. En consecuencia, establecieron una política por la que eran necesarias 7 autorizaciones de otros tantos directivos para realizar cualquier compra. Esto ocasionaba tales quebraderos de cabeza a las personas responsables de las operaciones que quienes necesitaban hacer algo comenzaron a engañar al sistema, que terminó siendo más incontrolable que antes.

Conclusión:

Un proceso bien rediseñado debe presentar:

- Una reducción del 50% en el plazo de entrega
- Procesado en paralelo siempre que sea posible
- Desglose de los flujos de acuerdo con su complejidad

- Menos bucles de realimentación
- Ausencia de pasos innecesarios.

Paso 3: Recorrer y conversar

No está de más recordar la ley de Murphy: todo lo que puede ir mal probablemente irá mal. Es especialmente aplicable a la implementación. En realidad, es bastante razonable esperar que la implementación de un nuevo proceso vaya mal. No hay forma de que podamos pensar en todas las posibles contingencias y problemas.

Antes de poner manos a la obra en la realidad, nos tomaremos nuestro tiempo para imaginar qué podría ir mal y qué hacer al respecto.

La idea es que seamos capaces de:

- Descubrir los problemas enseguida, tan pronto como aparezcan.
- Anticipar los problemas con el fin de tener preparados algunos elementos para solucionarlos.

Dos cosas tan sencillas como éstas pueden marcar una diferencia tremenda en la etapa de implementación, porque cuando las cosas vayan mal estaremos preparados.

Una forma fácil de probar nuestras ideas es imaginar que estamos recorriendo físicamente el nuevo proceso ya en funcionamiento. De esta manera podemos representarnos todos los contratiempos que pueden surgir con nuestro nuevo diseño.

1. Probar y comprobar, comprobar y probar

Debemos señalar con una nota adhesiva roja todos los lugares en los que es probable que falle nuestro nuevo proceso. Debemos ser realistas. A menudo resulta difícil cuestionar algo que

acabamos de diseñar, pero en este caso merece la pena hacerlo. Si no pensamos antes en ello, probablemente ocurrirá y entonces tendremos un problema real.

2. Barreras a la implementación

Una vez que hemos señalado las áreas “técnicamente arriesgadas” del proceso, debemos ampliar nuestro campo de visión y considerar qué posibles barreras organizativas hay a la implementación. Esas barreras se señalarán en el encerado con notas adhesivas azules. La mayor parte de ellas tendrán que ver con factores humanos.

En algunas de las barreras pueden intervenir susceptibilidades políticas, pero no por ello es menos interesante abordarlas, puesto que es de esperar que como mínimo se produzcan reacciones en una zona u otra.

3. Las reacciones al cambio son a menudo imprevistas

Anticipen la reacción que anticipen los directivos, lo más probable es que se queden sorprendidos porque, es lo que ocurre con la anticipación.

Cosas que se quedan sin hacer porque hay trabajo más urgente; la alta dirección retira su apoyo en el momento crítico por el exceso de comentarios desfavorables que le llegan; el plan se modifica constantemente para adaptarlo a interminables “limitaciones”.

¿Cómo podemos crear unas condiciones que garanticen que la implementación va a salir bien a la primera?

Respondiendo a las numerosas barreras a la implementación podemos construir un robusto plan de acción. El objetivo es identificar todas las posibles acciones que podríamos emprender para resolver una situación.

Queremos hacer algo más que implementar, queremos crear las circunstancias adecuadas para que nuestro nuevo proceso sea bien recibido por el resto de la organización. Para ello hay que pensar en todos los aspectos relacionados con las personas que pueden haber quedado desatendidos en las consideraciones técnicas.

Algunos de estos aspectos, como avisar a los consumidores de que va a haber un cambio, son muy sencillos, pero no por ello dejan de tener extraordinaria importancia. Se eligen las acciones más efectivas y más viables, detallándolas en un plan que indique “qué, quién, cómo, cuándo, por qué, dónde y a qué coste”.