

GESTIÓN Y REINGENIERÍA DE PROCESOS

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto –además animadas por la nueva norma ISO 9000:2000 y EFQM- y se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento de los procesos, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc

Eduardo Navarro

Socio Director de Improven Consultores

enavarro@improven.com

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto –además animadas por la nueva ISO 9001:2000 y EFQM- y se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc.

De hecho, en un proyecto de reingeniería y gestión de procesos no es extraño que algunos de los nuevos procesos mejoren su rendimiento en un 100% consiguiendo medias de incremento de rendimiento en torno a un 30%. Como ejemplo y puede ser un caso típico, hace unos meses, en un proyecto de este perfil en una industria del sector de la automoción, el equipo de Improven Consultores consiguió un incremento de productividad de los procesos de planta del 52% sin apenas inversión consiguiendo disparar la rentabilidad del cliente.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

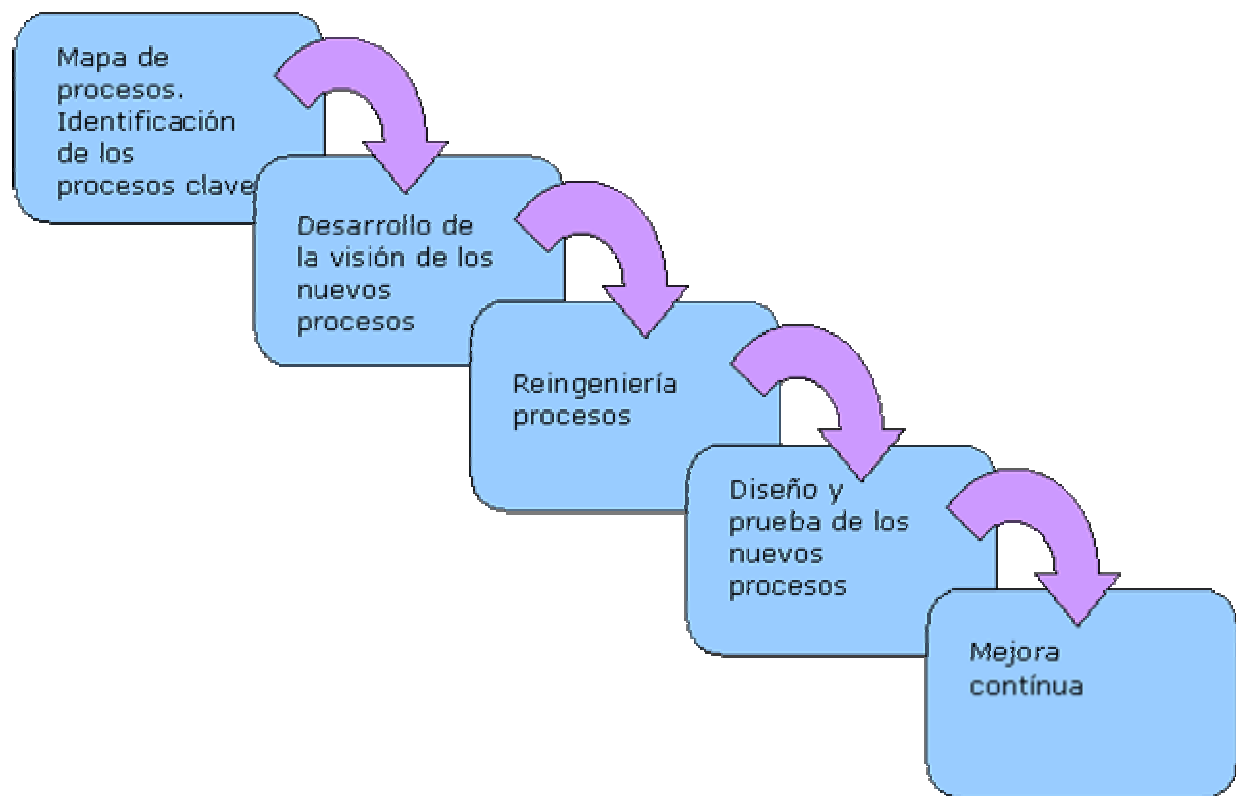
Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos/servicios,... Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

En este artículo no se tratará la gestión por procesos debido a que por la profundidad e interés de este concepto, será tratado en artículos posteriores.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería y gestión de procesos son:

1. **Mayores beneficios económicos** debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. **Mayor satisfacción del cliente** debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. **Mayor satisfacción del personal** debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor **conocimiento y control de los procesos**
5. Conseguir un **mejor flujo de información y materiales**
6. **Disminución de los tiempos de proceso** del producto o servicio.
7. Mayor **flexibilidad** frente a las necesidades de los clientes

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello proponemos la siguiente metodología:



De esta manera la **metodología** esquemáticamente sería:

0.- Creación del equipo global del proyecto.

Este será el equipo que liderará la transformación de la organización y en el que debe estar implicada la alta dirección.

Una de las funciones importantes de este comité es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros para analizar el progreso del proyecto.

1.- Definir el **mapa de procesos** de la compañía analizando los **procesos clave** (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización)

El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos.

Debido a que los recursos son esencialmente limitados, en un proyecto como este, priorizar en los procesos más importantes es definitivo para el éxito del proyecto, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los Factores Críticos de Exito (FCEs) de la organización, es decir, los elementos que definen el éxito de la organización.

2.- **Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos** empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

En un proyecto como este, es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

Esta relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es clave para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión que

definimos para cada uno de los procesos y que nos servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continua.

Definir objetivos para los indicadores es indispensable para el proceso de mejora continua y reingeniería ya que si no sabemos donde queremos llegar difícilmente escojamos bien el camino.

3.- Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos.

Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando la involucración máxima de todas las personas con la formación y comunicación interna.

Además, la definición de líder del proceso –de una manera colaborativa así como los indicadores de los procesos serán muy importantes.

4.- Reingeniería de procesos

Para afrontar la reingeniería de procesos existen metodologías que se escapan de los contenidos del presente artículo pero básicamente se basan en cinco conceptos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
- Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
- Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

5.- Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.

Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

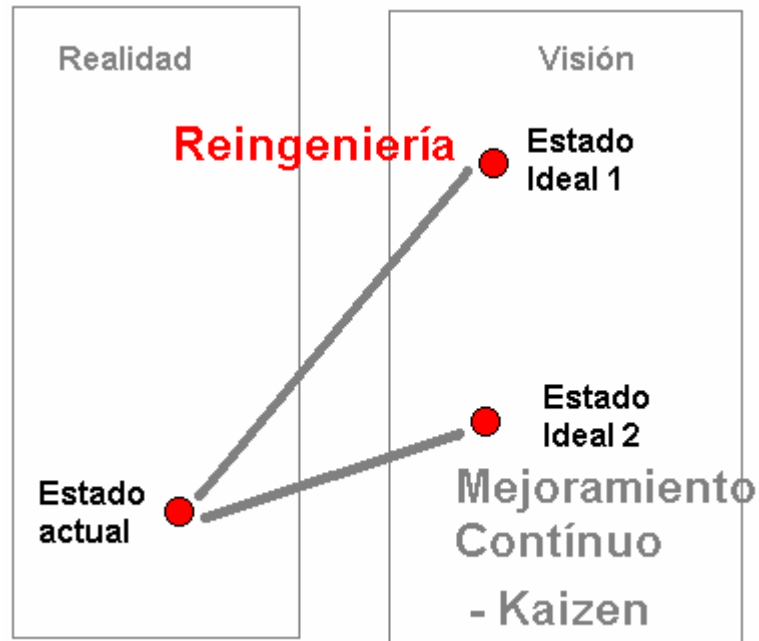
Dentro de los conceptos de mejora continua básicamente se emplea el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM (Total Productive Maintenance), gestión de costes por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control - control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD)...

6.- Seguimiento y control.

Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

Es importante destacar la diferencia entre la reingeniería y la gestión de procesos. Un proyecto de reingeniería aporta un beneficio radical a los procesos y por tanto a los resultados empresariales.

Frente a los proyectos de mejora continua que logran mejoras incrementales, la reingeniería consigue mejoras radicales tal y como se muestra en el siguiente gráfico:



Dentro del concepto de reingeniería, la incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas consiguiendo:

1. Optimización de los procesos empresariales.
2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
4. Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
5. Reducción de tiempos y de los costes de los procesos.

En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las Nuevas Tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de sus procesos empleando Internet es la posibilidad de enviar información rápidamente a través de la cadena de valor.

Como conclusión, creo que debemos prestarle más atención a los procesos de nuestras organizaciones y tratarlos de la manera correcta para conseguir aumentar la rentabilidad de la organización en su conjunto.

Eduardo Navarro

Socio Director de Improven Consultores
enavarro@improven.com