



# LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (18)

## La gestión de procesos

Màrius Gil Mendoza - Ingeniero Industrial Superior. MBA. Consultor Asociado Crealor Consulting

En artículos anteriores hemos visto los beneficios de sustituir una gestión departamental por una gestión centrada en los procesos. También dedicamos unas líneas a comentar los problemas derivados de controlar la productividad del personal en lugar de la eficiencia del proceso.

En todos los casos, nos hemos referido de un modo u otro a la gestión enfocada a la mejora de procesos. Por este motivo, en este artículo nos centraremos en la explicación de los orígenes y el significado de este concepto que denominamos “gestión por procesos”, puesto que parece que está íntimamente relacionado con la mejora de nuestras oficinas.

Si acudimos al diccionario, vemos que un “proceso” se define como un conjunto de actividades que desarrolladas de un modo organizado, permiten obtener unos resultados. En un marco empresarial, podemos añadir que dichos resultados o “salidas” se generan gracias a la transformación de unas “entradas”, mediante el uso de unos “recursos” (humanos, materiales, tecnológicos, etc.).

En efecto, la propia definición del concepto ya implica la presencia de todos los elementos que actúan en un proceso. Sólo es preciso añadir, puesto que en las empresas tenemos un interés especial en evaluar la efectividad de nuestras acciones, un último parámetro que, de algún modo, nos permita evaluar la eficiencia de este proceso: los indicadores.

En un sentido amplio del concepto, la denominada **gestión por procesos** se aplica a las organizaciones que son capaces de desvincular la toma de decisiones de la estructura organizativa tradicional o jerárquica para supeditarla a las necesidades del proceso o, dicho de otro modo, a la evolución de los resultados que muestran sus indicadores. En estas organizaciones, los directores de departamento delegan en los coordinadores de proceso la determinación y la implementación diaria de las acciones que consideren oportunas para conseguir una mayor e inmediata satisfacción del cliente dotándoles para este fin, de recursos, formación, autonomía y responsabilidad.

En síntesis, el objetivo final se concreta en conseguir implantar una gestión a la vez de **proximidad** y **transversal**. La proximidad del coordinador es un requisito que facilita la resolución de cualquier problema que surja antes de que repercuta negativamente en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, la transversalidad es una característica del proceso, puesto que cada una de las actividades que conforman el mismo, se lleva a cabo en la mayoría de los casos en diferentes departamentos, de modo que una buena gestión transversal nos ayudará a minimizar los problemas derivados de objetivos departamentales no coincidentes.

### Un poco de historia: el origen de la gestión por procesos

Debemos remontarnos al año 1776 para encontrar una primera aproximación a la gestión de procesos y su optimización. Fue A. Smith, quien aquel año destacó la especialización en general como factor necesario para aumentar la productividad.

Un siglo después, a finales del siglo XIX, las teorías de F. Taylor, entusiasmaron a los empresarios de la época, que vieron en sus planteamientos, una forma de reducir al máximo los tiempos ociosos de los trabajadores aún a costa de deshumanizar el trabajo. Justamente este aspecto negativo del taylorismo generó un profundo rechazo por parte de las clases obreras, y alguna que otra caricaturización magistral como la que refleja Charles Chaplin en su inolvidable “Tiempos modernos”.

Paralelamente, Frank y Lillian Gilbreth, cuyas teorías siempre se han asociado a las de Taylor, realizaban sus estudios sobre la mejora de procesos partiendo de un enfoque radicalmente diferente: en lugar de cronometrar operaciones y definir métodos, la pareja Gilbreth centraba su objetivo en la reducción de los movimientos innecesarios que realizaban los operarios. El trabajo de los Gilbreth constituye un gran paso adelante en la documentación de los procesos y a ellos debemos el desarrollo de los estudios de movimientos.

Ya en el siglo XX, concretamente en la década de los 70, los inicios de la automatización industrial a gran escala dieron gran relevancia a los sinópticos de trabajo, una herramienta que se utiliza todavía hoy para representar de un modo secuencial, claro y objetivo una serie de operaciones. Pero fue en los años 80 cuando las herramientas de mejora de la calidad desarrolladas tanto por E. Deming como por J. Juran unidas a la filosofía de mejora continua “kaizen” mostraron su eficacia al mundo. Después de varios años de aplicación de estos métodos, las empresas japonesas eran capaces de lanzar productos al mercado con unos niveles de calidad muy superiores con unos costes y plazos de entrega muy inferiores a los de sus competidores gracias, en gran medida, a la estandarización de operaciones.

Los años 90 fueron tiempos de “reingeniería de procesos”. Los trabajos de M. Hammer y J. Champy apostaban por la reestructuración de la empresa de un modo radical para, partiendo de cero, focalizarse en la gestión de sus procesos y los resultados. En la práctica, el cambio que defendían con sus teorías era “demasiado” radical para muchas empresas de modo que su implantación fue, en el mejor de los casos, pobre e ineficaz. Parece que en los últimos años, y coincidiendo con el comienzo del nuevo siglo, hemos aprendido de los errores cometidos y podemos afirmar con toda seguridad que la gestión por procesos es un sistema que funciona siempre que se implante con sensibilidad y pensando en la satisfacción de los clientes, la creación de valor y en las necesidades propias de los empleados. Los fracasos nos han enseñado que la gestión por procesos no deja de ser una herramienta, y como tal, si la dejamos en manos de un imbécil puede llegar a hundir a toda una organización.



### El mapa de procesos

En una organización, el mapa de los procesos constituye la estructura básica sobre la que diseñamos los circuitos de información mediante los cuales la empresa espera generar valor de un modo competitivo. Haciendo un símil geopolítico, el mapa de procesos sería el mapa de carreteras de un país. Del mismo modo que las vías de comunicación constituyen un elemento estratégico nacional que pueden condicionar la competitividad del país independientemente de las actividades que éste desarrolle, el mapa de procesos lo es también a nivel empresarial.

En toda organización, podemos diferenciar distintas categorías de procesos, en función de los objetivos para los que han sido diseñados:

- Los **procesos estratégicos** son aquellos que pretenden configurar el futuro de la empresa a medio plazo, pero que no tienen una incidencia directa sobre los problemas o la gestión del día a día de la organización (por ejemplo: “planificación a 5 años”).
- Los **procesos operativos** son aquellos que definen la actividad de la empresa, los que generan valor. Son procesos que deben operar continuamente para asegurar la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento de la empresa (por ejemplo: “producción y entrega”).
- Los **procesos de soporte** son aquellos que facilitan de forma puntual o continuada el funcionamiento de los procesos operativos. Describen actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa aunque de ellas no se genera directamente un valor para el cliente (por ejemplo: “mantenimiento”).

El mapa de procesos de la organización es una representación gráfica de “todo lo que debe hacer” la empresa para ajustarse a las necesidades del cliente. De este mapa, se deriva la redacción de procedimientos e instrucciones que describen las acciones concretas que cada función debe realizar dentro de la empresa. Una vez la dirección, contando con la implicación de cada uno de los afectados, ha concretado debidamente todos los procesos, la empresa dispone de una estructura estandarizada sobre la que se desarrollará el conjunto de sus actividades. Y son estas actividades las que, en su funcionamiento diario, generan el flujo de la información.

Volviendo al mapa de carreteras de nuestro país imaginario, este flujo al que nos referimos cuando hablamos de procesos se corresponde al

tráfico de vehículos que circula por las carreteras. Por este motivo, si el diseño de las carreteras de un país (procesos) es correcto y se ajusta a las necesidades de comunicación de los usuarios, no se producirán interrupciones ni atascos en las vías operativas o en las vías estratégicas con lo cual, el flujo será continuo desde su origen hasta el destino, sea cual sea el trayecto considerado. Por desgracia, nunca sabremos si la el mapa de carreteras se ha diseñado correctamente hasta que empiece la circulación de vehículos. Esto nos lleva a un punto clave: el organismo auditor o verificador del correcto diseño de una vía de circulación no es el mismo que diseñó la carretera en cuestión. Si bien el diseño de una carretera es un tema estratégico a decidir por las más altas instituciones del gobierno del país, quien tiene la misión de certificar si el diseño de una vía de circulación es o no correcto, es el organismo que controla el tráfico. En el caso del mapa de procesos de la empresa, una buena definición de los procesos sólo se puede constatar observando el flujo de información que circula por estos procesos. Y del mismo modo que en el caso del mapa de carreteras, si bien la dirección decide sobre la estructura de los procesos, pero la validación de los mismos la hace el coordinador de cada proceso por medio de la observación del flujo.

A modo de resumen podemos decir que:

- En la historia empresarial, encontramos ejemplos de enfoques prácticamente opuestos para la optimización de procesos. Afortunadamente, las teorías más recientes ponen el acento tanto en la satisfacción del cliente como en la participación de nuestros colaboradores para la definición de los procesos de una organización.
- El enfoque basado en procesos nos ayuda a estructurar una organización o empresa en función de las necesidades del cliente y de los objetivos de la dirección (misión, visión, valores). Es la estructura elemental de nuestro sistema de comunicación.
- La definición de nuestros procesos y de los procedimientos que de ellos se deriven repercute en el flujo de información. Sólo podemos validar la definición de los procesos cuando verificamos el correcto funcionamiento del flujo de información.

Para verificar que la información fluye en nuestros procesos correctamente debemos aplicar una herramienta que nos permite detectar las deficiencias y oportunidades de mejora de nuestros procesos: el mapa del flujo de valor, a cuyo estudio dedicaremos el próximo artículo. ///