



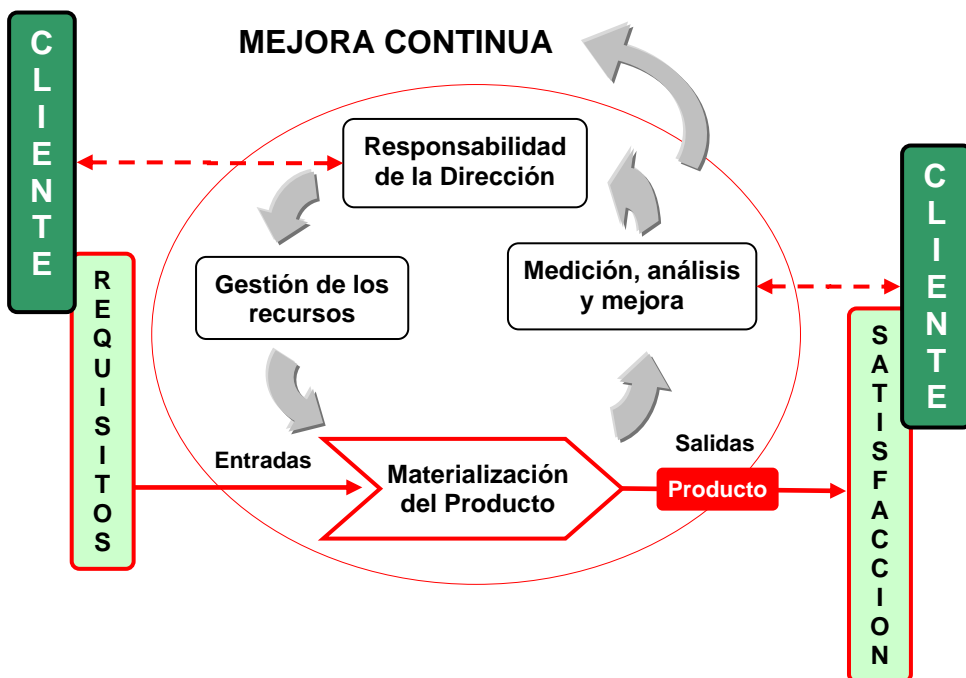
EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

PARA muchos la palabra proceso supone la asociación nefasta de vivir ese pasado presente de “*El proceso*” de Kafka. Los errores cotidianos, junto a los fallos evidentes, desembocan en averías que “nos sorprenden”. El desperdicio y los accidentes se muestran tan previsibles como los aguaceros de verano. La presión sobre la gente: Esto no sale, aquello se demora, lo otro no pudo ser termina en rutina cotidiana. —No es posible cumplir con estos apáticos, ¡sanción, sustitución, despido! —vociferan los autoritarios en un inútil intento por transferir la responsabilidad del fracaso a quienes

son las víctimas del autoritarismo, el capricho, el oportunismo o la estupidez... En fin, se siente más de lo deseable, que pagan justos por pecadores, y que se asocia proceso a simples secuencias de operaciones en una línea de producción o a aquello que resulta engorroso y no dominable y que precisamente... ¡es un *proceso fuera de control!* Quisiera aclarar que mencionare algunos términos que pueden resultar familiares, pero que no tendrán siempre en este trabajo, el mismo alcance y sentido técnico que tienen en el denominado “*Control Estadístico de Procesos*”.

El enfoque basado en procesos exige una orientación consciente hacia el mejoramiento. La insistencia en el cumplimiento de planes productivos (producción en sentido amplio: desde bienes materiales hasta ideas), sin el análisis pertinente, favorece la aparición de procesos fuera de control ya que no considera las limitaciones inherentes al proceso mismo, y por tanto genera *ineficiencia e ineficacia* y la correspondiente ausencia de calidad. Con el *enfoque basado en procesos* —recordemos que es uno de los principios de las buenas prácticas de gestión— el cumplimiento de metas es una consecuencia natural derivada de la evaluación objetiva de los diferentes procesos que puedan estar identificados en una organización y que son factibles de planificar, controlar y mejorar y, por tanto, de medirse y conocerse su real capacidad.

No me refiero a la capacidad entendida en el sentido de “*todo es posible con esfuerzo y sacrificio*”. Esta creencia lleva a la idea que las cosas no salen como deben ser porque falta “*entusiasmo*” o “*empuje*”. Pensemos seriamente. Me refiero a la capacidad manifiesta y objetiva de un proceso para entregar un resultado en función de sus entradas y de la forma en que se gestiona, que es lo que decide, en esencia, —junto al liderazgo y la participación del personal en la toma de decisiones— la actitud de la gente y lo que se puede lograr concretamente. En ocasiones, se trazan planes y estrategias sin haber evaluado la posibilidad de los procesos asociados para lograr esos fines. Y entonces, ¿qué entendemos por proceso?



En la norma de requisitos de un sistema de gestión de la calidad **ISO 9001*** (ver *figura 1*), se define **proceso** como “*conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas*”. Aquí se considera vital la responsabilidad de la dirección y las acciones de medición y mejora del proceso, con vistas a la satisfacción de los requisitos del cliente, sea este **externo** o **interno**. Ahora bien, que las entradas sean las necesarias y las salidas las deseadas es otra arista del problema, que precisamente, queda al descubierto una vez que se logra identificar y caracterizar el proceso que analizamos. Importante es subrayar que bajo este concepto, se entiende por **producto** al resultado de un proceso, es decir, a las salidas.

Figura 1. Enfoque basado en procesos (genérico, según *ISO 9001: 2000**).

Dentro de la clasificación convencional de los procesos se encuentran los **estratégicos**, los **fundamentales** y los denominados de **soporte**. Los primeros son aquellos que proporcionan directrices al resto de los procesos y generalmente son establecidos por la alta dirección u organismos superiores; aquellos **fundamentales** son los esenciales relacionados con el cumplimiento de la misión de la organización y son los que crean valor para los clientes y demás partes interesadas. Por último, se encuentran los de **soporte**, que dan apoyo y actúan como facilitadores de los procesos **fundamentales**. Una vez identificados los diferentes procesos, estos pueden representarse en un **mapa de procesos**, donde quedarán reflejados gráficamente y visiblemente las interacciones existentes entre los mismos y podrá observarse si su secuencia es la mejor o existen procesos (o partes de él) que no agregan valor.

Mientras mayor sea la capacidad del proceso para cumplir con los resultados deseados, más **eficaz** será. Los recursos son parte del precio para cumplir con los objetivos y metas deseadas. Cuanto menor sea la cantidad de recursos necesarios para lograr unos resultados particulares, más **eficiente** será el proceso. Aunque poco de repetir una verdad elemental, la realidad es que algunos en particulares circunstancias, lugares y tiempo, han pretendido obtener determinado nivel de resultado, limitando el empleo, o intentando obviar, los recursos necesarios, pensando que pueden ser sustituidos con la pura voluntad.

Todas las actividades de una organización pueden encaminarse como una cadena de proveedores y clientes. Considerando la máxima enunciada por Ishikawa de que “el proceso siguiente es su cliente”. De modo que un proceso puede aportar las entradas a otro proceso (ser proveedor) y, a la vez, ser cliente del proceso anterior, tal y como puede apreciarse en la **figura 2**, donde se representan aspectos característicos y generales de un proceso cualquiera. Para lograr el éxito con el enfoque de procesos resulta vital la correcta identificación de estos y determinar la forma en que están relacionados entre sí.

DE LA MEDICIÓN A LA MEJORA

Si fuera posible cuantificar conceptualmente el resultado de la relación entre la **satisfacción de las expectativas (SE)** y el **cumplimiento de los requisitos (CR)** identificados y exigidos por las partes interesadas de un proceso, quedaría:

- SE/CR=1** (Resultado conforme).
- SE/CR<1** (Resultado no conforme).
- SE/CR>1** (Sobrepasa las expectativas).

Cada proceso requiere una caracterización unívoca que soportaremos en la denominada **ficha del proceso**. En este documento, se colocará esencialmente lo siguiente: el nombre del proceso, los objetivos, las diferentes fases que presenta, la definición de las entradas necesarias y de los resultados esperados. Deberán determinarse claramente las funciones y responsabilidades pertinentes y las relaciones con otros procesos (recordemos el enfoque de sistema para la gestión, ver Lecciones Aprendidas # 07). Además, se deberá identificar y dar seguimiento a los criterios e indicadores para la medición, evaluación y mejora, en términos de **eficiencia y eficacia** del proceso.

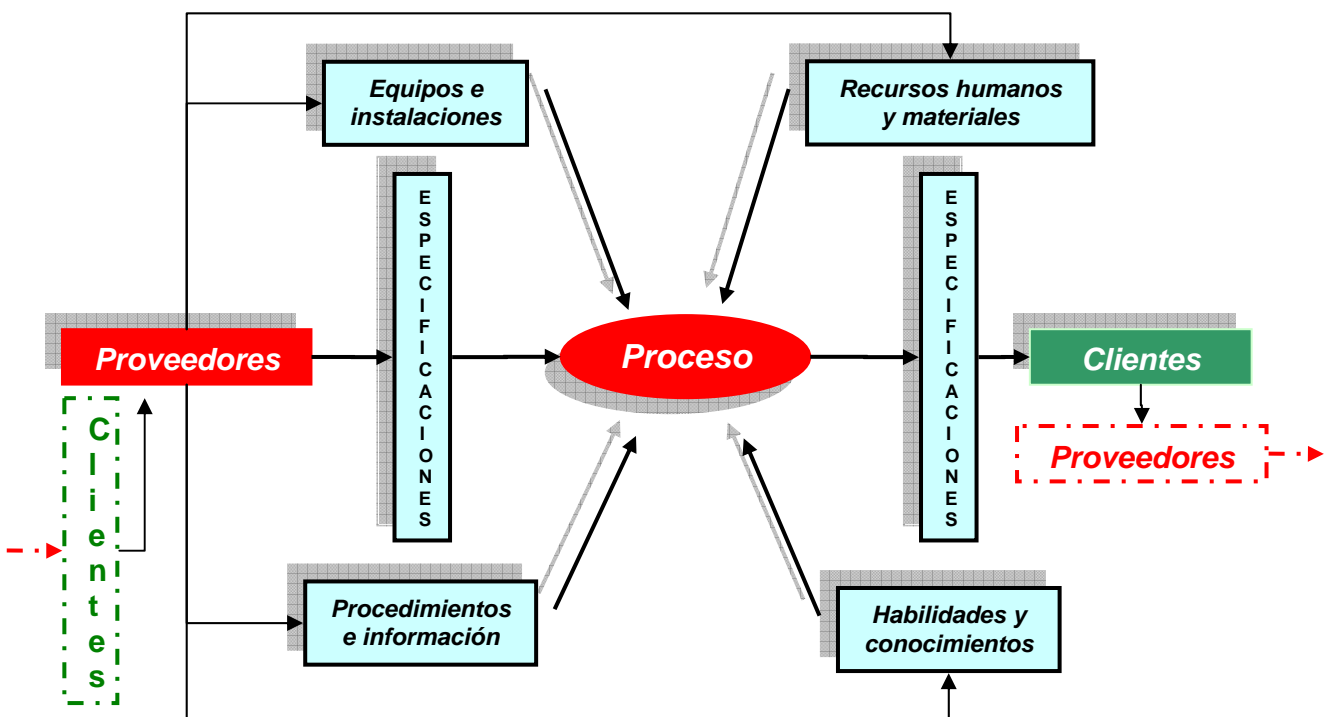


Figura 2. Elementos generales de un proceso cualquiera.

Por ejemplo, tomando como base una idea de la norma europea **EN 13460: 2002****, es posible ejemplificar la facilidad de combinar los diagramas de flujos para identificar secuencias de un proceso y analizar por separado cada subproceso relacionado. En este caso nos referimos al proceso básico de acción en mantenimiento (ver **figura 3**).

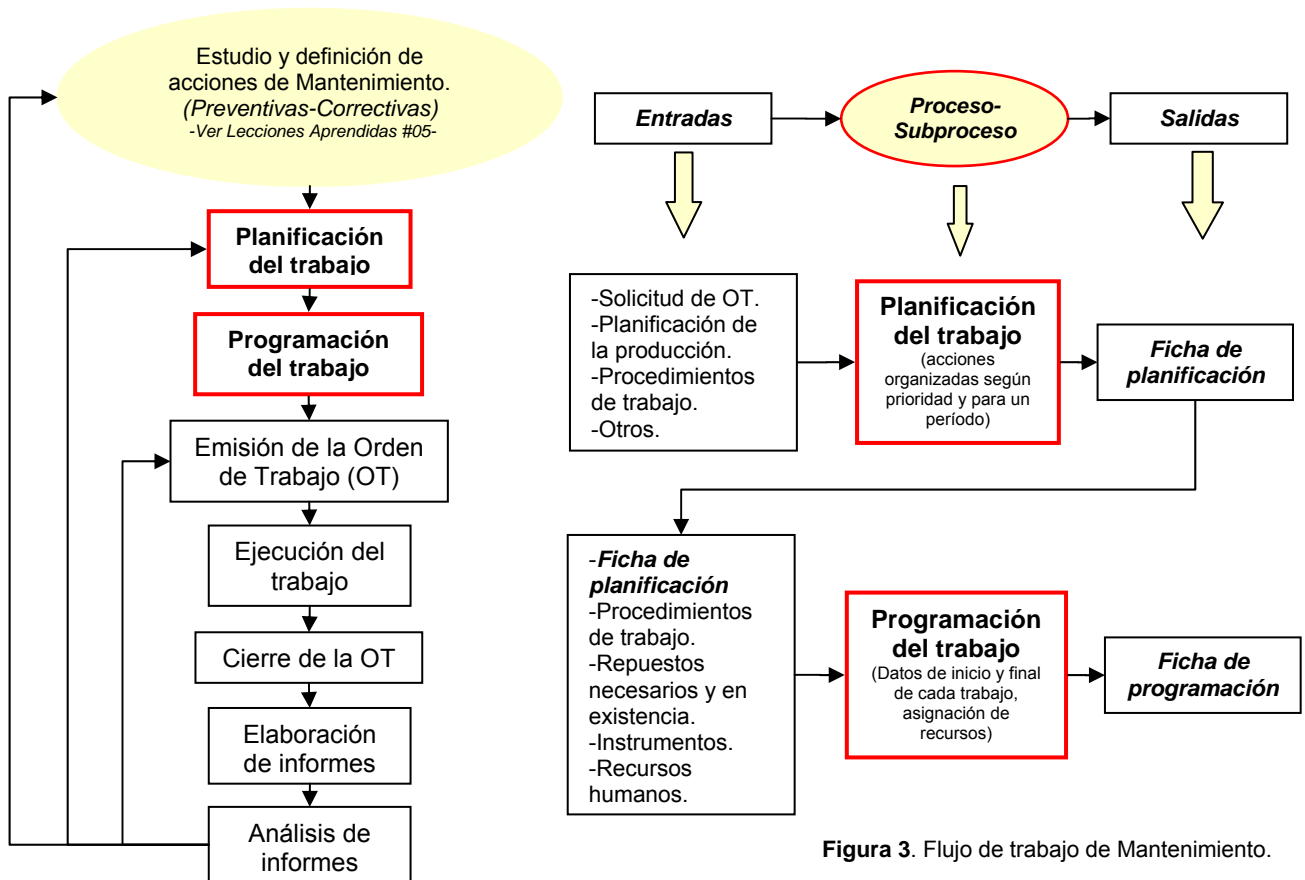


Figura 3. Flujo de trabajo de Mantenimiento.

ENTRE CALIDAD, PRODUCCIÓN, ESPECIFICACIONES Y PROCESOS...

Si verdaderamente se quiere transitar hacia la cultura de la calidad, entonces primero es la calidad y después la producción (que nadie malinterprete). En este caso el orden de los factores SI afecta el producto. Algunos defienden la posición de “producción con calidad”, obviando que tal concepción es el resultado (una salida) de “calidad en, para y desde la producción”. Y no me entretengo en juego de palabras. Se trata de una afirmación esencial. De todos modos, pregunto a los que discrepan de este enfoque, ¿para qué sirve una realización, entiéndase producto o servicio, que no satisface las necesidades y expectativas de los que van a recibirla? Usted puede elegir entre ser apariencia o realidad, entre sombra o esencia. Entre parecer y ser. Entre el fracaso y el éxito.

*Puede que existan organizaciones y lugares donde las condiciones favorezcan el proceder, de ensalzar el “cumplimiento de especificaciones”, ajenas a la misión y que no agregan valor. Ello será siempre un elemento circunstancial de autoengaño que se paga con la pérdida de la confianza, de la competitividad ganándose, en cambio, en apatía y rechazo. En esas condiciones, es muy difícil recuperar el mercado y el prestigio, sufriendose un deterioro irreversible al impedirse el logro de la verdadera misión organizacional con los niveles de eficacia y eficiencia que se esperan dado el estado del arte y las expectativas establecidas por ello. Téngase en cuenta que **calidad es, en esencia, lograr la satisfacción combinada de los requisitos de aquellos a los que se destina el producto y del estado del arte para crearlo.** Las especificaciones, por su parte, son precisamente los requisitos identificados, convertidos en referencia concreta para lograr y evaluar la salidas deseadas de un proceso cualquiera. ¿Produce usted adecuadamente lo adecuado? ¿Está teniendo más éxito?*

En este caso, las entradas de los subprocesos de *planificación* y *programación*, que se utilizan para el ejemplo, están simplificadas y únicamente se hace referencia a documentación básica de mantenimiento. En el ejemplo queda demostrado como el subproceso **programación** depende de la salida del anterior (**planificación**) para poder cumplir su objetivo. La propia dinámica del proceso exige el enfoque de sistema. La lógica del ejemplo es la misma que deberá ser aplicada al resto de los subprocesos que faltan por analizar para poder dar un final eficiente y eficaz al trabajo de mantenimiento. ¿Se atrevería usted, amigo lector, a dar continuidad, bajo el enfoque de procesos a lo que resta del caso analizado? ▲

*Quality management systems. Requirements.
**Maintenance. Documents for maintenance.