

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de la amplia gama de actividades que ejecuta la Gerencia de una empresa, una de las funciones que requiere mayor dedicación es la de solucionar los problemas de hoy y preparar la empresa para afrontar los de mañana. Para ello, las actividades que se realizan están enmarcadas dentro de dos grandes aspectos: mantenimiento y mejoramiento.

La administración tradicional ha estado centrada en el mantenimiento del estado actual de desempeño de la empresa tratando de evitar que la situación se deteriore para lo cual se toman generalmente medidas de tipo correctivo. Por esto, los problemas se vuelven crónicos. Para nadie es un secreto el desgaste de la administración, atendiendo todos los días los mismos problemas aunque con características algo diferentes. La verdadera prevención de los problemas no está involucrada en la agenda de los administradores.

El mejoramiento, en la mayoría de los casos, depende de la adquisición de nuevas tecnologías, pero por falta de una adecuada capacitación y entrenamiento del personal con el correr del tiempo pierde su eficiencia y muchas veces se vuelve a los niveles de productividad anteriores. Cuando el mejoramiento se logra por la creatividad y empeño de las personas, éste no se mantiene por la carencia de mecanismos de estandarización y seguimiento adecuados debido a que el concepto de mejoramiento continuo tampoco está en la agenda del administrador.

Los programas de Calidad Total suministran metodologías y herramientas que al usarlas permanentemente y en toda la empresa generan la cultura de la prevención y del mejoramiento continuo con la utilización permanente del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

Cuando se inician estos programas en las empresas, se centra la atención en el mejoramiento de los aspectos que redundan directamente en la satisfacción del cliente, de sus colaboradores y de los accionistas, tales como calidad de productos y servicios, las habilidades del personal para trabajar en equipo y resolver problemas, elevar la productividad y disminuir los desperdicios, entre otros.

Sin embargo, generalmente se descuida el aspecto más importante de su desempeño: los procesos administrativos. Estos constituyen la columna vertebral de la empresa ya que regulan las actividades que en ella se realizan y de ellos depende su eficacia y eficiencia.

Las estrategias pueden estar muy bien definidas, las personas muy bien capacitadas y comprometidas para hacer su trabajo bien, pero en el momento de ejecutar sus tareas se estrellan con los sistemas o con la "manera de hacer las cosas" que tiene la empresa y las intenciones de mejoramiento se ven frustradas. Con el tiempo ese compromiso va desapareciendo y la desmotivación comienza a rondar por todas partes. En muchas ocasiones los Programas de Calidad fracasan por esta situación. Por esto, es necesario poner un especial énfasis, desde el inicio de dichos programas, en el mejoramiento de los procesos administrativos.

La empresa en sí es un gran proceso: entran insumos, se ejecutan unas actividades y se generan productos o servicios para los clientes.

El modelo administrativo tradicional es típicamente funcional y todos los esquemas de control están concebidos con este enfoque. Generalmente los cambios a los procesos administrativos también se hacen usando estos parámetros. Dicho de otra forma, cada departamento toma decisiones pensando únicamente en ellos mismos. Las modificaciones que se hacen casi nunca consultan las necesidades y los requerimientos de los demás departamentos y por esto los procedimientos que gobiernan la empresa terminan convertidos en verdaderas "colchas de retazos" porque cada quien tiene su "manera de trabajar". Cuando se presentan cambios en la dirección, el nuevo gerente siempre introduce variaciones a su manera y finalmente nadie sabe cómo se deben hacer las cosas y así, cada uno hace lo mejor que puede para tratar de cumplir sus tareas. Los procedimientos que describen los procesos están escritos, desactualizados y muy bien archivados pero nadie los conoce y mucho menos los practica.

La única forma de corregir este "caos" operativo es centrar los esfuerzos de mejoramiento en los procesos administrativos.

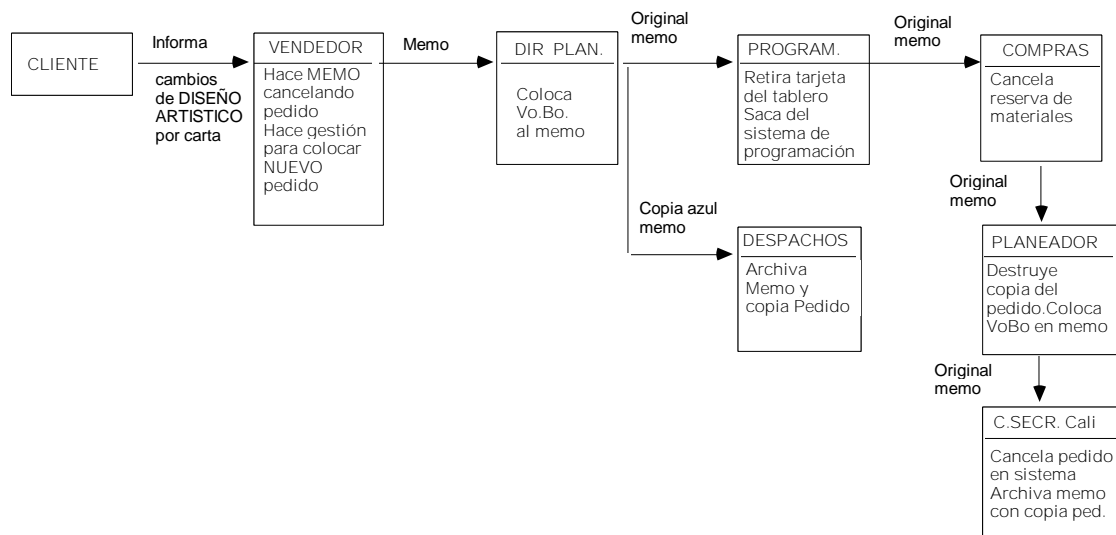
Los dos aspectos que enmarcan el mejoramiento de los procesos administrativos son: primero, reconocer que el trabajo en la empresa está realmente compuesto por una serie de procesos, todas las actividades que se realizan están enmarcadas dentro de alguno de ellos y cada persona está involucrada en varios a la vez. En segundo lugar es necesario también entender que los productos fluyen dentro de la empresa transversalmente y no verticalmente como es el modelo administrativo. Por ejemplo, un pedido de los clientes va del departamento de ventas, al de crédito y luego a producción o bodega, según el caso, para que finalmente se elabore una factura que alimenta el sistema de contabilidad para terminar en recaudos y tesorería.

En la primera etapa de este proceso de mejoramiento, el primer paso es identificar los diferentes procesos que se realizan en la empresa. Estos son, por ejemplo: ventas, producción, facturación, elaboración de Estados Financieros, nómina, selección y enganche de personal, desarrollo de productos, etc. Luego de esto se debe definir cuáles de ellos son los más críticos o los que presentan mayores quejas tanto internas como externas. El tercer paso es integrar los grupos de trabajo para cada uno de los procesos a mejorar. Para la composición de estos grupos, se debe tener en cuenta que debe participar al menos una persona de cada una de las áreas que intervienen en ellos, preferiblemente quienes ejecutan las labores. Esto quiere decir que son grupos típicamente interfuncionales. La principal ventaja de conformar el grupo de esta forma es que las modificaciones saldrán de ellos mismos y ésta es la mejor manera de garantizar que las acciones sí se ejecuten y por lo tanto el mejoramiento se logre.

La herramienta de trabajo básica en este proceso de mejoramiento es el Diagrama de Flujo de Productos y Procesos (DFPP). Este diagrama es diferente a los diagramas de flujo tradicionalmente utilizados. El concepto que maneja es el del cliente-proveedor interno y al dibujarlo se deben identificar todas las actividades que se realizan en el proceso y los "productos" que fluyen de puesto a puesto de trabajo. La identificación de estos "productos" es la clave en este diagrama, puesto que estos son los elementos que se requieren para que cada persona pueda hacer su trabajo bien. De igual manera, cada persona identifica qué tiene que entregar al siguiente paso del proceso. Los elementos para la construcción de este tipo de diagrama de flujo se muestran en la siguiente figura



Un DFPP tiene la siguiente configuración.



El procedimiento de trabajo para los grupos es:

1. Dibujar el Diagrama de Flujo de Productos y Procesos (DFPP) para el proceso actual.
2. Identificar subprocessos que no sigan exactamente todas las actividades descritas.

Por ejemplo, en empresas con modelo de producción "sobre medidas" el flujo de pedidos u órdenes de producción es diferente cuando se trata de productos que ya se han elaborado que cuando se trata de productos que se elaboran por primera vez.

De aquí en adelante el procedimiento se aplica para cada subprocesso (los denominaremos de nuevo procesos).

3. Elaborar el nuevo DFPP para cada nuevo proceso. Hacer un análisis de valor agregado para todas las actividades. Se deben eliminar al máximo las actividades que no añaden valor.
4. Definir el nivel de servicio esperado o indicador de eficiencia para el nuevo proceso y su forma de medición. Identificar los puntos de control críticos y los mecanismos de verificación periódicos.
5. Para cada actividad identificar:
 - Qué se necesita para su adecuado funcionamiento: nuevos formatos, personal con diferentes habilidades, necesidades de capacitación para el personal, programas de computador, etc.

- Los problemas potenciales cuando entre en ejecución.
 - Para cada problema potencial plantear las acciones para prevenirlos.
6. Validar al nivel gerencial que sea necesario
 7. Elaborar y ejecutar el plan de implementación completo y presentarlo en forma de Gantt. El plan debe incluir.
 - Ejecución de las acciones identificadas en el paso anterior.
 - Capacitación de las personas que van a participar en las pruebas.
 - Pruebas del nuevo proceso para verificar su correcto funcionamiento.
 - Tiempo para las correcciones que resulten necesarias en la prueba.
 - Capacitación de todo el personal que va a trabajar en el nuevo proceso.
 - Momento en el cual se implantará el nuevo proceso.
 8. Concluir
 - Definir mecanismos de verificación permanentes y forma de aplicarlos
 - Documentar el nuevo procedimiento
 - Elaborar el nuevo Procedimiento Estándar de Operación
 - Elaborar resumen del proyecto
 - Relacionar beneficios obtenidos

Finalmente, cuando se sigue éste método, en el cual está implícito el ciclo PHVA, la experiencia muestra que los procesos cumplen realmente los objetivos para los cuales se diseñaron.

Cali, Mayo de 1992 / Julio de 2000