

GESTIÓN POR PROCESOS (III): LA MEJORA CONTINUA Y LOS INDICADORES

Francisco J. ROMERO CAMELO

Rubén RODRÍGUEZ PEÑA



Lo que no se mide no se puede mejorar.

Introducción



En el primero de los artículos de esta serie, publicado en enero, expusimos, de forma general, qué es y cómo se lleva a cabo la Gestión por Procesos. En el segundo, incluido en el número de abril, se explicaba la aplicación concreta de este modelo de gestión a la Armada. En esta tercera entrega pretendemos dar a conocer con cierto detalle uno de los aspectos más relevantes, y a la vez más complejos, de la Gestión por Procesos: el Sistema de Medición a través de Indicadores.

A lo largo de este artículo pretendemos razonar la importancia de medir en la Gestión por Procesos. Es la clave que permite que el modelo pueda lograr su principal objetivo: la mejora continua, es decir, la optimización progresiva de los resultados obtenidos a base de acciones correctoras en los procesos de trabajo, pudiendo ser éstas tanto de carácter puntual como graduales.

Ciclo de mejora continua

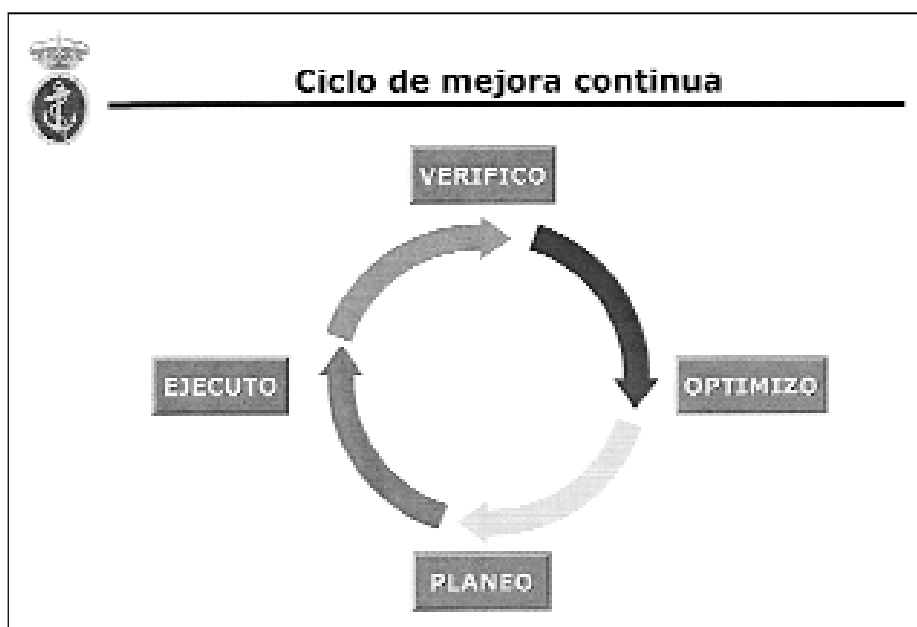
Antes de entrar en materia sobre mediciones e indicadores, comenzaremos describiendo brevemente el esquema general en el que se basa el modelo de Gestión por Procesos.

Nos referimos al denominado «ciclo de mejora continua», que se compone de cuatro actividades cíclicas: planear, ejecutar, verificar y optimizar. Veamos cómo incorpora la Armada este ciclo en los procesos que se están diseñando.

TEMAS PROFESIONALES

En el artículo previo se habló del «ciclo de planeamiento y control» refiriéndose a la secuencia establecida para los Procesos Fundamentales (PFs): planeamiento a largo plazo (PF-0), planeamiento a medio plazo (PF-1), planeamiento a corto plazo (PF-2 al PF-8) y análisis de los resultados, control y mejora de la actividad (procesos) de la Organización (PF-9).

Correlacionándolo con el ciclo de mejora continua, el lector habrá identificado la actividad de Planear con la que se realiza en los Procesos Fundamentales del PF-0 al PF-8, y las actividades de Verificar y Optimizar con las «misiones» de análisis y control del PF-9.



Pero nos queda la actividad de Ejecución, que va de la mano del trabajo que está realizando durante 2006 el Equipo de Implantación de Procesos. Recordemos que uno de los objetivos para este año es «Identificar y documentar todos los procesos de trabajo que ejecutan lo dispuesto en el planeamiento». Es decir, aquellos conjuntos de actividades que habrá que realizar para llevar a cabo lo que hemos planeado y que se recoge en las directivas y en los planes, productos resultantes de los Procesos Fundamentales. Procesos de este tipo serían los de «Instrucción y Adiestramiento», «Contratación» o «Gestión de Personal».

Por tanto, y una vez situada la necesidad de controlar en el esquema general, orientemos el artículo hacia la Verificación y Optimización, que corres-

ponde con la medición, análisis y mejora de la actividad (procesos). Es en este apartado donde cobran protagonismo los indicadores de rendimiento como herramienta para medir, controlar, dirigir y mejorar.

La necesidad de medir

Mediante la descripción de sus procesos de trabajo, una organización busca sistematizar y ordenar su forma de trabajar, llegando a conocer en profundidad su actividad (qué hace y de qué manera) e identificando los agentes participantes en la ejecución de los procesos, clientes y proveedores. Sin embargo, esto no implica que sea capaz de saber, de forma objetiva, si está haciendo bien el trabajo. Para ello sería necesario que estuviese en disposición de responder a preguntas como:

- ¿Conocemos si nuestro proceso es capaz de cumplir, y en qué grado, con los requisitos de nuestros clientes?, ¿estamos ofreciendo más de lo que realmente nos piden?, ¿estamos ofreciendo menos? **¿Es el proceso eficaz?**
- ¿Los recursos, financieros, humanos y materiales que se invierten en el proceso son los óptimos?, ¿se podría hacer con menos?, ¿son necesarios más? **¿Es el proceso eficiente?**
- ¿Tenemos constancia de que el proceso recibe del proveedor lo necesario?, ¿los recursos disponibles y las entradas que nos da el proveedor son suficientes para obtener el producto o servicio que nos demanda el cliente? **¿Es el proceso practicable?**

La Organización, por sí misma, no dispone normalmente de datos veraces y objetivos que le permitan contestar a estos interrogantes. Es decir, no tiene un criterio para saber si realmente está consiguiendo sus objetivos (satisfacción del cliente, fidelización de sus miembros...), lo que, en un entorno competitivo, cambiante o simplemente escaso en recursos, puede ser fatal para sus intereses e incluso para su supervivencia. Y lo que es peor, cuando no dispone de datos objetivos de cuál es la situación en cada momento, podría tomar medidas encaminadas a mejorar pero basadas en datos subjetivos que podrían no ser reflejo de la realidad.

La única forma de paliar esta situación es medir objetivamente los resultados obtenidos y realizar un análisis que permita poner en marcha medidas para la mejora continua del proceso, para la corrección puntual de una actividad determinada y, en consecuencia, para una mejora de los resultados.

La Armada, dentro del proyecto de diseño e implantación de la Gestión por Procesos, está adaptando un sistema de medida de los resultados basado en indicadores.

Definición y características de los indicadores

¿Qué es un indicador? Lo definimos como el dato o conjunto de datos que permiten medir objetivamente los resultados alcanzados en un proceso. Por tanto no puede considerarse indicador una impresión o interpretación meramente subjetiva de la evolución de los resultados. Para que un indicador sea válido debe cumplir una serie de requisitos:

- *Ser medible*: debe poder expresarse cuantitativamente (en tiempo, dinero, porcentaje de avance, etc.) y debe existir algún método para tomar la medida.
- *Ser verificable*: diferentes observadores del proceso deberán ser capaces de llegar a la misma conclusión en cuanto a los resultados de la medición del indicador. Se elimina la subjetividad en la medida. Es una característica fundamental para evitar posibles subjetividades que podrían afectar a las decisiones que se adopten en su consecuencia.
- *Ser asequible en su coste*: los indicadores deben seleccionarse considerando su coste. Los beneficios obtenidos del uso de un indicador deberán superar los costes asociados al establecimiento del procedimiento para su obtención y seguimiento. Debe ser, por tanto, aceptable.
- *Estar alineado* con los objetivos de la Organización. Es decir, debe servir para medir los resultados obtenidos frente a los objetivos marcados.

Es de resaltar que un indicador, tomado aisladamente, sirve de relativamente poco. Será el conjunto de los indicadores, organizado y alineado con los objetivos, el sistema de indicadores entendido como un todo, el que permitirá alcanzar las metas de control y mejora continua que nos hemos fijado.

Supóngase que un indicador de rendimiento nos dice que un buque determinado ha consumido un 30 por 100 más de combustible durante el año que la media de los buques de su escuadrilla. Individualmente, ese indicador nos puede inducir a pensar diferentes causas: días de mar superiores a la media, tránsitos siempre a alta velocidad, pérdidas en los tanques, desajuste en el sistema propulsor. Pero un análisis, con el resto de indicadores asociados a esa unidad, nos permitirá alcanzar conclusiones objetivas respecto a cuál es la causa raíz de ese hecho. Las medidas correctoras que tengamos que tomar estarán basadas en datos objetivos.

Tipos de Indicadores

Los indicadores pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- *Indicadores de calidad*: son aquellos que determinan en qué grado el resultado del proceso satisface las exigencias y necesidades del cliente, midiendo para ello la calidad del producto o servicio que se entrega. Son indicadores de naturaleza correctiva, pues sólo permiten corregir los problemas una vez que el producto o servicio ha «salido» del proceso.

Dentro de los indicadores de calidad podemos distinguir dos tipos:

- Los indicadores que miden la calidad del producto resultante del proceso.
- Y los indicadores que miden la calidad del resultado o efecto obtenido por el producto.

El REVAROP que pone un buque al finalizar un PIP o un periodo de obras puede ser un indicador de la calidad del producto (buque alistado) que ofrece el proceso de mantenimiento. Sin embargo, el número de VAROPs que ha emitido el buque tres meses después del REVAROP es un indicador de la calidad del resultado, o del efecto conseguido por el producto.

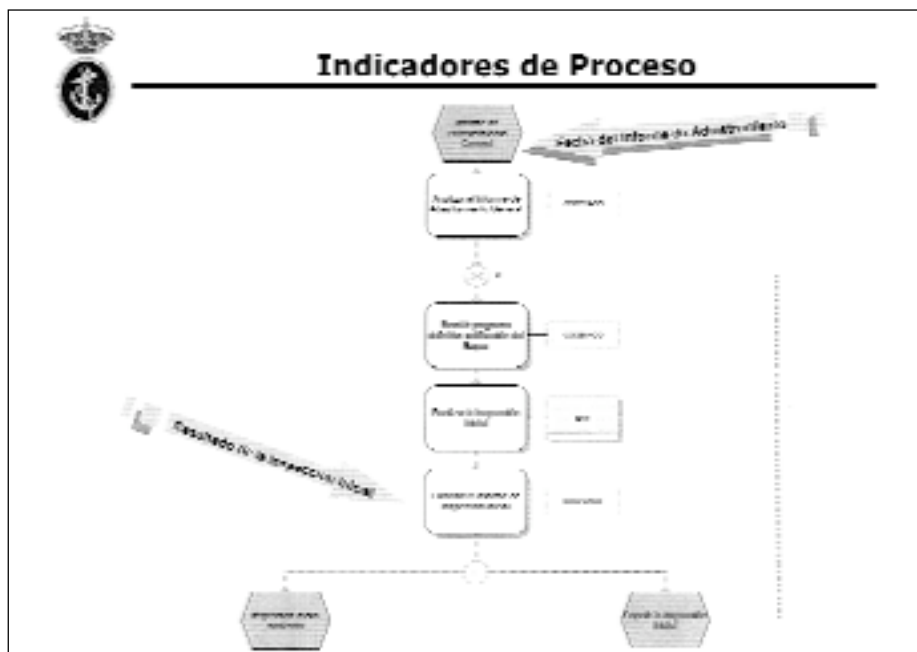
- *Indicadores de proceso*: son medidas tomadas en puntos del proceso que tienen una mayor incidencia sobre los resultados (puntos críticos). Permiten valorar la forma de trabajar y actúan como señales de aviso de que algo no va bien antes de que el resultado final o la salida del proceso tengan lugar. Son indicadores de naturaleza preventiva, pues permiten corregir o resolver los problemas que puedan presentarse antes de la entrega del producto o servicio.

Durante una inmovilización, dentro de la fase de alistamiento inicial, el retraso en la salida de varada es un indicador dentro del «proceso alistamiento» que nos avisa que puede producirse un retraso en la fecha en la que el buque debe comenzar la fase de adiestramiento general. Nos permite, al ser un indicador de proceso, tomar medidas correctoras para garantizar que el producto (buque alistado) cumpla las expectativas (fecha fin PIP) del cliente.

Procedimientos de medición detallados

Una vez definidos los indicadores a controlar, hay que identificar con claridad cómo medirlos y gestionarlos. Esto se recoge en los procedimientos de Medición, donde se debe especificar:

- Quién debe medir.
- Con qué periodicidad debe hacerlo.



Ejemplo de los puntos críticos donde se toman medidas (indicadores de proceso)

- Quién debe obtener los valores de los indicadores en base a las mediciones realizadas.
- Con qué periodicidad ha de hacerlo.
- Quién es el responsable de analizar los indicadores.
- Comunicación. Qué, cómo, quién y a quién comunicar.
- Plan de Contingencias. Acciones que se han de llevar a cabo en condiciones excepcionales (indicadores fuera de control puntual, etcétera).

Cuando existen sistemas que facilitan la medida (como ocurre con el SIPERDEF y las estadísticas que elabora la Sección Técnica de la JEPER para seguimiento del recurso de personal) y cuando la automatización de los procesos lo permite, esta labor de obtención de los datos es mucho más sencilla y no requiere un gran esfuerzo.

Análisis (verificación) de los resultados obtenidos

La mera información reunida empleando los indicadores es ya muy valiosa, pero el dato numérico, por muy objetivo que sea, raras veces podrá ofrecer



por sí mismo toda la «verdad» de la situación, ni indicar con certeza cuáles son las soluciones que se deben adoptar. Es imprescindible que la organización dedique tiempo y recursos a analizar esa información objetiva.

Los datos de los indicadores, si éstos se han definido correctamente, nos muestran la realidad desnuda, los hechos fríos. En el mejor de los casos nos indican dónde se encuentra un problema; en el peor, nos dan simplemente indicios de que algo puede estar funcionando mal. Para que de la medición pueda seguir una acción correctora resulta imprescindible aislar el problema, delimitar su alcance y conocer sus causas, que no siempre son evidentes.

Un ejemplo puede aclarar lo que queremos decir. Supongamos que mediciones realizadas a lo largo de un determinado periodo indican que un buque presenta un tiempo medio de inmovilización superior al normal debido a constantes fallos en un equipo. Se ha detectado un problema, pero ¿cuáles son las causas?, ¿la falta de formación de la dotación, la mala calidad en el mantenimiento, un defecto en el material, un sobreesfuerzo exigido al equipo, o algo completamente distinto a todo lo anterior?

Cada Autoridad Superior de la Armada efectúa, en su ámbito de competencia, un análisis anual de la actividad realizada, basado principalmente en los resultados obtenidos (indicadores). Además, en el marco del Proceso Fundamental «Evolución de la Organización», cada una de las divisiones del EMA lleva a cabo un análisis global que servirá de base para las actividades de optimización.

La mejora (optimización)

Una vez que se ha detectado el problema y se han aislado las causas que lo provocan es el momento de tratar de corregirlo mediante el diseño y puesta en práctica de acciones correctoras.

La naturaleza de esas acciones puede ser muy variada (formación, sustitución de equipos, acciones de comunicación, redistribución del personal en distintas unidades, cambios en las responsabilidades...), pero todas deben tener en común tres características:

- Deben cumplir con la finalidad del proceso.
- Deben respetar los valores y objetivos de la Organización.
- Su implantación no debe crear problemas en otros procesos.

En la Armada, teniendo en cuenta las conclusiones derivadas del análisis y las posibles propuestas de las Autoridades Superiores, se definen, en el marco del Proceso Fundamental «Evolución de la Organización», las medidas correctoras necesarias para optimizar los resultados, en otras palabras, lograr la mejora continua.

Estas medidas podrán incidir en cualquiera de los cinco enfoques orgánicos que doctrinalmente tenemos definidos: la estructura, los procesos, la tecnología, las personas o el entorno. Así por ejemplo, una medida podría consistir en: un cambio en la dependencia orgánica de una unidad; la supresión de una actividad dentro de un proceso; la impartición de un curso de formación determinado; el diseño de un sistema informático para apoyo a una actividad, etcétera.

Con las actividades de mejora u optimización finalizamos el ciclo de mejora continua. Así las medidas de mejora deberán incidir y condicionar las actividades de planeamiento que dan comienzo a un nuevo ciclo.

Conclusión

Con este artículo damos por finalizada esta breve serie sobre la Gestión por Procesos. Tenemos la esperanza que haya servido para dar a conocer la naturaleza, los fines, las ventajas y las herramientas de la Gestión por Procesos. Y, sobre todo, para transmitir nuestro firme convencimiento de que la implantación de este modelo de gestión es la mejor solución para una Organización como nuestra Armada.