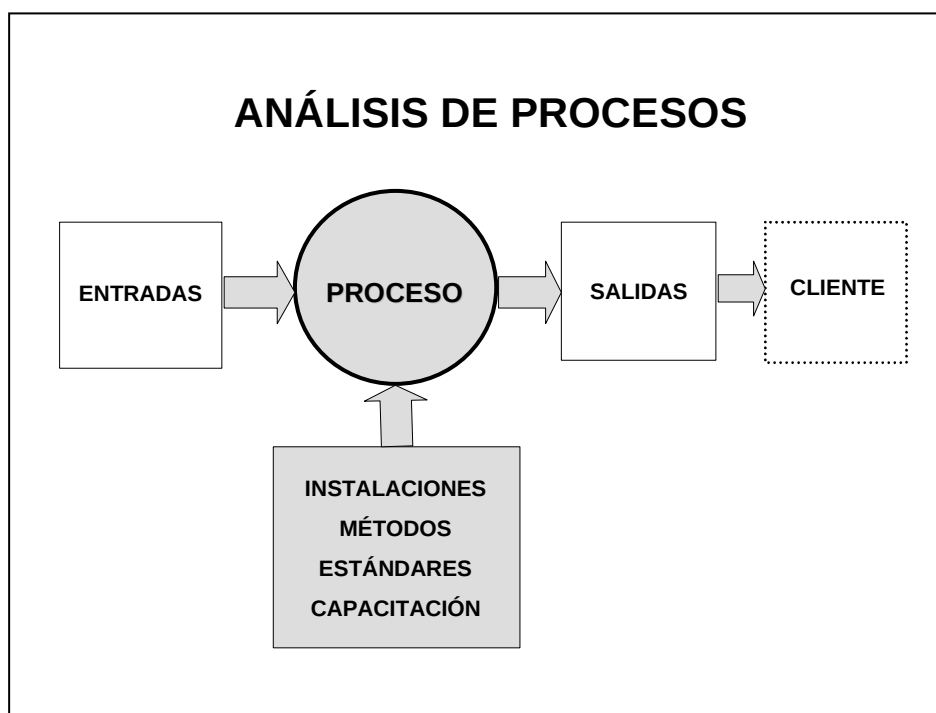


EL ANÁLISIS DE PROCESOS EN CALIDAD TOTAL por Antonio Valls

Genéricamente, un plan de calidad total va dirigido a mejorar la estrategia, los productos, o los procesos de una empresa. Y con frecuencia, tratar de mejorar los procesos fundamentales de negocio, será el objetivo que mayor valor añadido puede llegar a aportar a la organización.

Para mejorar un proceso es esencial antes que nada darse cuenta del lugar que ocupa dentro de la empresa. Hay que tener una descripción clara del proveedor y el cliente, que son quienes proporcionan las entradas y fijan los estándares de salidas del proceso, respectivamente (ver figura anexa). Asimismo habrá que distinguir si el cliente es interno o externo.

Si resulta difícil analizar un determinado proceso, quizás habrá que subdividirlo en subprocesos. En todo caso es crucial tener muy bien identificados los requisitos cuantitativos y cualitativos del cliente, que es quien al fin y al cabo justifica que se lleve a cabo una determinada actividad en la empresa. Este punto es de especial relevancia, ya que en la práctica es frecuente encontrar procesos que no tienen un cliente claro, y que por tanto, inmediatamente pueden dejar de llevarse a cabo.



Un proceso en sí, entraña tratar las entradas que proporciona un proveedor, de acuerdo a unos métodos y procedimientos para los que hay (o no) unas instrucciones escritas, cuyo cumplimiento suele controlarse y comprobarse de algún modo preestablecido. Junto con un inventario de las instalaciones; una evaluación del nivel necesario de capacitación del personal que interviene en el proceso; y la verificación del grado de compromiso por parte del responsable del mismo de cumplir con lo que desea al cliente a la primera y siempre, tendremos los elementos esenciales para juzgar la adecuación o no, de una actividad empresarial.

La elaboración de un diagrama que represente esquemáticamente la situación tal como es hoy en esa actividad específica que queremos investigar, es un requisito previo básico para analizar un proceso. Para ello se suele utilizar una técnica que propone etiquetar cada una de las etapas del

diagrama con frases sencillas, que hagan referencia al *recurso*, a la *acción* y al *objeto* en juego en dicha etapa. Además se trata de diferenciar aquellas que aportan valor añadido de las que no. Si aparecen muchas etapas de estas últimas, tendremos un indicador claro de que puede ahorrarse tiempo y dinero rediseñando el proceso.

Al analizar un proceso, hay que tratar de usar en provecho propio la conocida ley de Pareto, y buscar trabajar en el 20 por ciento de aquellos acontecimientos o actividades que se dan en la empresa, que son los responsables del 80 por ciento de los resultados. Pero por lo general habrá que ver esto con sumo cuidado, porque pocas veces es evidente esta clase de apalancamiento en una organización.

Actuando de la manera que se menciona, procesos de negocio básicos tales como el diseño, las compras, el marketing, la distribución o el servicio de asistencia técnica -por mencionar los que en general son esenciales- pueden percibirse con más claridad, y apreciarse con más rigor en su validez o inadecuación para conducir a la empresa a una posición de liderazgo. Sin este análisis, en ocasiones la buena marcha de la empresa reflejada en incrementos de ventas y beneficios, no deja ver auténticas lacras que cuando surgen, ya no hay tiempo de remediar.

Trischler (1996) sugiere que se recorran los siguientes pasos para analizar un proceso:

1. Definición del proceso empresarial.
2. Información sobre las necesidades de los distintos grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, inversores, etc.).
3. Preparación de un diagrama del proceso, tal como se ejecuta hoy.
4. Preparación de la documentación oportuna, en especial sobre datos relativos a los resultados que se obtienen hoy.
5. Verificación del diagrama preparado, a ser posible mediante observación física directa del proceso en acción.
6. Realización del análisis del valor añadido, para poder optimizar la eficiencia de los procesos establecidos.