



Excelencia en los procesos: Beneficios y desafíos



En nuestro último artículo del Ciclo Especial, en el cual Aurys Consulting ha participado en los últimos meses abordando temas de “Gestión Integrada de Operaciones” y “Valor Sustentable” presentaremos nuestro enfoque de “Excelencia en los procesos”.

Por Aurys Consulting, para revista Minería Chilena, Mayo 2012

A lo largo de este artículo trataremos de responder, desde nuestra vivencia y experiencia, a las siguientes preguntas: ¿Qué es la Excelencia en los Procesos? ¿Realmente se obtienen resultados concretos? Si la Excelencia en los Procesos es tan potente ¿por qué es tan difícil implementarla?

Seguramente son preguntas que han pasado por la cabeza de cada lector y seguramente tienen alguna respuesta o están en busca de ella.

¿Qué es la Excelencia en los Procesos?

Constantemente escuchamos a muchos gerentes, supervisores y trabajadores de la línea hablar acerca de la Excelencia y en específico de la Excelencia en los Procesos, y nos llama mucho la atención que cada persona tiene una definición particular acerca de lo que significa. Algunas definiciones son más completas, en concepto y alcance, que otras, pero en definitiva todos están preocupados de este tema que marca y marcará la manera de gestionar el negocio minero.

Lo primero que haremos en este artículo será establecer un lenguaje común, es decir, definir cómo Aurys entiende la Excelencia en los Procesos, con el fin de establecer una postura clara acerca de este tema que, sin lugar a dudas, puede ser complementada con la mirada y experiencia de cada lector.

Generalmente se habla de Excelencia Operacional o Excelencia en los Procesos y esto genera algunas confusiones, sobre todo porque la Excelencia Operacional muchas veces se asocia a Modelos de Excelencia (los Modelos de Excelencia más conocidos son: El modelo norteamericano -Malcolm Baldrige-, el modelo europeo -EFQM-, el modelo Japonés -Deming Prize- y el modelo Iberoamericano. Cada país cuenta con adaptaciones a estos modelos como el modelo chileno), los cuales permiten a las organizaciones diagnosticar en qué punto se encuentran en el camino hacia la “excelencia” con respecto a un ideal teórico y a las mejores prácticas pero sin recomendar ni establecer ninguna herramienta para cerrar brechas.

Dicho lo anterior y para evitar confusiones, nosotros hablaremos de Excelencia en los Procesos.

Para Aurys, la Excelencia en los Procesos es un estándar de gestión que cada organización debe buscar para garantizar el éxito sostenido y duradero de su negocio; este estándar se basa en los factores de éxito de la gestión en procesos:

1. Entender las necesidades de clientes y stakeholders de procesos: Es clave entender que los clientes de cada proceso y sus expectativas de los resultados entregados son la base de la excelencia, ya que las características más importantes para los clientes son claves para la calidad de los procesos. No debemos de olvidar que los requerimientos de los clientes y stakeholders relevantes deberán tomarse como medidas de desempeño corporativa.

2. Orientación al Proceso: El foco está en entender y optimizar los procesos clave, sean estos productivos y no productivos, asegurando que estén interrelacionados y alineados con la estrategia, a las necesidades de clientes y stakeholders y al contexto actual.

3. Medición, Análisis y Control: Se busca identificar sistemáticamente y con datos fácticos puntos débiles en las distintas dimensiones y conexiones de los procesos con el fin de poder tomar decisiones focalizadas y sustentadas. Se aplican herramientas probadas para análisis de procesos e implementación de las mejoras.

4. Objetivos claros a alcanzar: Se debe establecer claramente el foco que busca la Excelencia en los Procesos; este foco debe estar alineado con las dimensiones críticas del negocio. Típicamente los focos son reducción de costos y mejora en la calidad, sin embargo los focos en la Seguridad y Sostenibilidad han tomado bastante relevancia.

5. Amplio involucramiento de los empleados y colaboradores: No se puede concebir la Excelencia en los Procesos sin incorporar a las personas, internas y externas, como agentes de cambio, porque finalmente son ellas las que aplican las herramientas que permiten conseguir los objetivos.

Resultados de la Excelencia en los Procesos

Definitivamente no debe existir ninguna duda acerca de los beneficios que produce la implementación de la Excelencia en los Procesos. Los resultados son potentes tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Las estadísticas muestran que la implementación de este tipo de iniciativas puede generar incrementos en capacidad de proceso de hasta 13 a 18% ó 10% menos en costos de calidad dependiendo del foco.

Por otro lado, la orientación hacia la Excelencia “obliga” a las personas a repensar sus procesos a la luz del contexto actual, donde existen nuevas condiciones y exigencias. Esto no quiere decir que el proceso definido en un principio estaba mal, sino que el proceso se tiene que adaptar al nuevo contexto de la industria, a los rendimientos actualizados y a los cambios en la organización.

Adicionalmente, la satisfacción del cliente aumenta muchísimo al acercarse a lo que él esperaba, las fuentes de error poco a poco se van eliminando a través del análisis y medición continua, lo que mejora la calidad de lo que se entrega y el involucramiento de los trabajadores aumenta significativamente al sentirse parte del cambio.

Por último y no menos importante, cabe destacar que cada organización puede aplicar la Excelencia en los Procesos en distintos niveles, para solucionar un problema aplicando este enfoque en temas específicos, para mejorar una estrategia optimizando procesos puntuales o para realizar una transformación corporativa atacando todos los procesos y apalancándose en el cambio cultural (cambios radicales, nuevas reglas y valores). El nivel de aplicación dependerá del estado de la organización y el deseo de cambio de la alta dirección.

Desafíos para implementar la Excelencia en los Procesos

Implementar la Excelencia en los Procesos conlleva una serie de desafíos que en muchas ocasiones la organización y la alta gerencia no están preparados o no quieren enfrentar. Importante mencionar que la Excelencia en los Procesos no debe entenderse como algo mecanicista sino como algo sistémico que involucra la interdependencia de los distintos desafíos, es decir, hay que hacerse cargo de todos y no sólo de alguno en particular.

A continuación listaremos los principales desafíos que en Aurys nos ha tocado vivir implementando este tipo de iniciativas:

▶ Precio del cobre

El alto precio promedio del cobre es una tremenda venda para los ojos de toda organización, ya que las ganancias y los bonos asociados, siguen siendo muy altos, lo que “disfraza” los errores en los procesos por buscar maximizar la producción.

▶ Obtener compromiso del equipo gerencial

Obtener el compromiso gerencial se lee bastante obvio, pero en este caso toma mayor relevancia al no ser sólo un compromiso sino un liderazgo en terreno partiendo por el gerente general y llegando hasta sus supervisores. Adicionalmente, el seguimiento periódico lo lidera (y no lo delega) el gerente general donde tiene un rol activo y se involucra en el cumplimiento de las metas establecidas por la iniciativa.

▶ Conseguir lealtad institucional

En lugar de esconder se debe reconocer que se puede hacer mejor, se debe buscar un pensamiento responsable respecto al resultado del negocio. En muchas organizaciones priman las agendas personales sobre la lealtad institucional lo que genera un ambiente poco propicio para implementar la Excelencia en los Procesos ya que solo se busca la maximización del beneficio personal.

▶ **Actualizar procesos**

Generalmente los mapas de procesos están desactualizados, ya sea por el ritmo de la operación diaria o por la dinámica de los procesos, y no es fácil poder actualizarlos debido a la insularidad de las unidades de negocio y la poca disponibilidad a consensuar los puntos de conexión y alcances de responsabilidades de cada etapa del proceso.

▶ **Identificar correctamente los problemas por falta de datos y hechos**

La dificultad de medir el proceso es uno de los mayores desafíos, ya que generalmente no se tienen datos fácticos que permitan identificar correctamente el problema. Típicamente no existen, o no se miden, indicadores de proceso (no de resultado).

▶ **Analizar a través de herramientas básicas**

El desconocimiento de herramientas básicas de análisis (mapeo de proceso, diagramas causa-efecto, tablas de Pareto, análisis de variabilidad, entre otros) es muy notorio en las personas que tienen que llevar a cabo las mediciones y análisis, no en los supervisores sino en los trabajadores de línea, lo que impide buscar los problemas correctos y, por ende, generar soluciones puntuales a los mismos.

Como último mensaje nos gustaría comentar que debemos regresar a las bases para poder ser excelentes en los procesos, entender los requerimientos del cliente, tener claridad en los problemas a resolver desde una perspectiva fáctica, tener y usar datos para tomar decisiones, tener un pensamiento de proceso y no de silo y todo enmarcado en un pensamiento responsable respecto al resultado del negocio.

Para ver la versión publicada, haga click en el siguiente link: <http://bit.ly/1gy5ifz>

Para descargar PDF: [Minería_Excelencia en los procesos_Aurys](#)