



Excelencia en los procesos: desafíos y beneficios

Constantemente escuchamos a ejecutivos, supervisores y trabajadores hablar acerca de la excelencia en los procesos y nos llama la atención que cada persona tenga su propia definición acerca de lo que significa.

Por: Aurys Consulting

¿Qué es la excelencia en los procesos? Para Aurys, la Excelencia en los Procesos es un estándar de gestión que cada organización deberá buscar para garantizar el éxito sostenido y duradero de su negocio, basándose en los factores de éxito de la gestión en procesos:

1. **Entendimiento de las necesidades de cliente final y stakeholders de procesos:** La base de la excelencia es identificar y entender a los clientes y stakeholders de cada proceso junto con sus expectativas de los resultados esperados. Sus requerimientos nos permitirán establecer la calidad esperada del proceso y ser una medida de desempeño corporativa.
2. **Orientación al Proceso:** El foco deberá buscar entender y optimizar los procesos clave, sean estos productivos y no productivos, asegurando que estén interrelacionados y alineados con la estrategia, las necesidades de clientes y stakeholders, y al contexto de negocio actual.
3. **Medición, Análisis y Control:** Se deberán identificar fácticamente, y de manera sistemática, los puntos débiles de los procesos en las distintas dimensiones y conexiones, con el fin de poder tomar decisiones focalizadas y sustentadas.
4. **Objetivos claros a alcanzar:** Se deberá establecer nítidamente el foco que busca la excelencia en los procesos, el cual deberá estar alineado con las prioridades del negocio. Típicamente los focos son reducción de costos y mejora en la calidad, sin embargo los focos de productividad, seguridad y sostenibilidad son muy relevantes en el contexto actual.
5. **Amplio involucramiento de los empleados y colaboradores:** No se

puede pensar 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

Las estadísticas muestran que la implementación de iniciativas de Excelencia de Procesos generan incrementos en capacidad de proceso, entre 13 a 18% y/o disminución de costos, entre un, 8 y 14% dependiendo del foco.

Asímismo, se aumenta la satisfacción del cliente ya que 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 e incrementa significativamente el involucramiento de los trabajadores al sentirse parte del cambio.

Por último, 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 estuvo mal, sino que el proceso se tiene que adaptar al contexto en curso de la industria, nuevos rendimientos esperados y a cambios en la organización.

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.

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

1. **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, con un rol activo e involucramiento en el cumplimiento de las metas establecidas por la iniciativa. El gerente general lidera y no delega el seguimiento.
2. **Conseguir lealtad institucional:** Se debe lograr el reconocimiento de que las cosas se pueden hacer mejor y no esconder resultados poco favorables. 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 propio.
3. **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.
4. **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. Además, típicamente no existen, o no se

miden, indicadores de proceso (no de resultado).

5. **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 otras) es muy notorio en las personas que tienen que llevar a cabo las mediciones y análisis, no sólo los supervisores sino en los trabajadores de línea, lo que impide buscar los problemas correctos y, por ende, generar soluciones adecuadas.

En Aurys estamos convencidos de 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 descargar PDF: [Excelencia en los procesos: desafíos y beneficios](#)