

10 Pasos para el Rediseño de un Proceso (Reingeniería Local)

Por Ing. Raúl A. Perez Verzini

1. **Elegir el proceso a rediseñar.**

Para ello tener en cuenta los Factores Críticos de Éxito de la Organización o Area a la que pertenece el proceso. Es decir, se trata de identificar aquel proceso cuya mejora (debido a su desempeño actual) afectará de manera significativa la performance del área o de la compañía.

2. **Identificar los Resultados Deseados (requeridos) para ese proceso.**

El grupo que trabaje en la reingeniería del proceso debe responder la siguiente pregunta:
¿Qué debería suceder para que estemos de acuerdo en que el proceso está funcionando de manera óptima?

Se trata de hacerse una imagen mental del resultado que se pretende alcanzar:
¿Es este el resultado que queremos crear?

Siempre que pueda, asigne números reales a los objetivos. Es más fácil organizar las acciones cuando sabe que el resultado deseado es \$2 millones que cuando es "mejorar las ventas". *¿Ha cuantificado el objetivo lo más posible?*

Consensuar con los directamente involucrados, tanto "proveedores" como "clientes" internos (y/o externos) del proceso, será clave para el éxito de la reingeniería.

3. **Relevar Situación Actual**

Recolectar la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual del proceso.

4. **Escribir un Diagrama de flujo del Proceso Actual**

Paso a paso, sin omitir nada importante, hacer el flujograma de cómo funciona el proceso actual. Para ello conviene tener presente algunas preguntas claves, entre ellas:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (Servicio, Material)?
- ¿Cómo el (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?
- ¿Qué pasa si la decisión es "Sí"?
- ¿Qué pasa si la decisión es "No"?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?
- ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el "producto" en cada parte del proceso?
- ¿Qué pasa si la revisión / verificación no cumple con los requisitos?

5. **Rediseñar el Proceso**

Una vez que se tiene la foto actual de cómo opera el proceso (situación actual), se trata de contrastarla con la condición requerida a fin de identificar los GAPS (brechas) que pudieran presentarse.

Es en esta etapa donde conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas.

Aquí también conviene responderse algunas preguntas disparadoras de la reflexión, entre las más importantes:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

6. **Identificar las Variables Críticas de Proceso y los Puntos de Control.**

Rediseñado el proceso se trata de identificar aquellos “pocos vitales” que son el alma del proceso y se sabe que, si están bajo control, hay muchas probabilidades de que todo salga bien.

Nota: Se puede invertir el paso haciendo primero este y luego el rediseño. Dependerá del grado de claridad que exista en el grupo con relación a la condición requerida y a las características propias del proceso.

7. **Asignar Responsabilidades**

Si aun no se hizo, este es el momento de clarificar explícitamente las responsabilidades en torno a la ejecución (implementación) correcta del proceso. Se trata de poner por escrito Quién es responsable de Qué y Cuándo.

8. **Elegir Indicadores de Gestión**

Seguramente aparecieron varios puntos de control asociados con variables críticas del proceso. De entre ellos conviene elegir alguno que sirva como Indicador de Gestión para alimentar el Tablero de Comando de la Gerencia y mediante el cual se chequeará regularmente la performance del sector en estudio.

9. **Escribir Procedimiento**

En caso de ser necesario y a los fines no de burocratizar sino de clarificar la implementación y facilitar la trasmisión horizontal de conocimientos, convendrá poner por escrito un procedimiento que refleje la forma en la que el proceso comenzará a desarrollarse. Una vez escrito, y siguiendo lo sugerido por la norma ISO 9001, se procede a informar a los directamente involucrados.

10. **Implementar y Evaluar**

Una vez completado los pasos anteriores es el momento de poner en marcha la nueva forma de trabajo. Pero ese no es el último paso. El grupo debe acordar un plazo adecuado de seguimiento para volver a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas respecto al proceso. Un plazo adecuado puede ser de 30 días para que se junte suficiente evidencia del desempeño del proceso como para poder chequear su efectividad.