

FVO. “Al servicio de la persona con discapacidad intelectual”



<http://www.fvo.cat/fundacio/quisom.php>

La Fundació Privada Vallés Oriental (FVO) es una entidad sin ánimo de lucro que atienden personas con discapacidad intelectual en el ámbito de Cataluña, con la finalidad de potenciar su bienestar y el de sus familias.

FVO apuesta por un sistema de gestión basado en la mejora continua y la excelencia en el servicio. Así, en el 2010 implantó el Sistema de Gestión Integrada de la Calidad y Ambiental.

Han sido 4 años de recorrido en el que se ha consolidado una gestión sistemática de los procesos de FVO y su mejora continua.

La excelencia es un camino sin fin. Y FVO quiere recorrerlo con convicción e implicación de todos. Por ello, en este año 2014, la dirección decide dar un nuevo impulso para seguir explotando el potencial que ofrece la Gestión por Procesos.

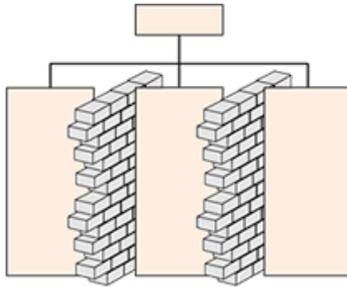
Se replantean los cimientos de su sistema de gestión: El Mapa de Procesos. Si bien ha permitido mejorar de forma sistemática, adolecía de un punto débil importante: Los procesos del mapa se parecían demasiado a los departamentos y, por tanto, no fomentaban la idea de transversalidad inter-departamental. FVO quiere procesos fluidos y muy orientados al usuario. Estaba claro que había que repensarlos de cero. Y para ello, contaron con la colaboración de The Flow Factory.

Antes de ver cómo FVO evitó las 6 trampas típicas en la realización del Mapa de Procesos, veamos primero qué es y para qué sirve, y cuales son esas 6 trampas.

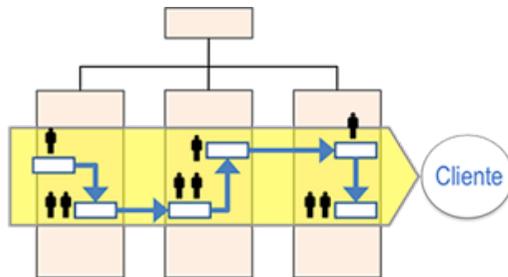


Qué es y para qué sirve un Mapa de Procesos

Empresas de cualquier sector y tamaño suelen sufrir un problema muy extendido y de efectos devastadores en la productividad: **Es el Efecto SILO**. Es como si se formaran “muros invisibles” entre los departamentos: la comunicación no fluye, hay problemas de coordinación e incluso aparecen rivalidades internas. Este efecto se llama así porque recuerda a los silos de grano, aislados y sin ventanas.



- La comunicación no fluye
- Problemas de coordinación
- Rivalidades internas



Procesos transversales enfocados en el CLIENTE

El origen de este efecto es inherente al modelo de organización funcional, que se gestó a principios del siglo XX, y que está basado en “dividir” la empresa en departamentos o funciones. Si no se hace algo en contra, el propio modelo provoca la aparición de esas barreras interdepartamentales.

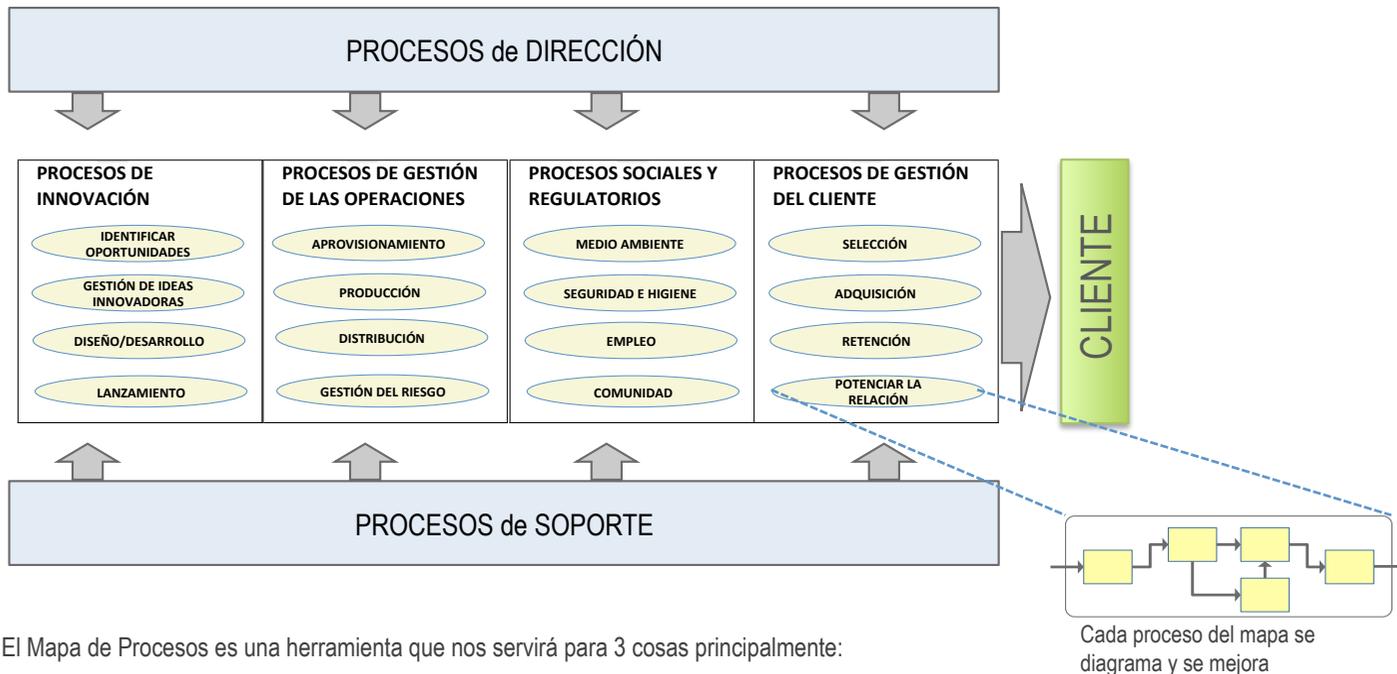
En pleno siglo XXI, la flexibilidad, la rapidez y un excelente servicio son condiciones imprescindibles para la supervivencia de la empresa. Ya no nos podemos permitir “muros” entre departamentos y rivalidades internas.

Un “antídoto” de reconocida eficacia contra el Efecto SILO es la Gestión Lean de Procesos (también conocido como Gestión por Procesos o Lean Management). Para ponerlo en práctica, un concepto clave es el de **Procesos transversales enfocados en el cliente**.

Supone un cambio de mentalidad: de trabajar de forma aislada a trabajar con procesos transversales. Es como obsesionarse con el resultado final que se entrega al cliente y reorganizar las actividades que “atravesan” los departamentos para que realmente fluyan. Y así, reducir las esperas, retrasos, burocracia, errores, etc...

El primero paso para aterrizar esta idea es justamente entender los procesos transversales. Y para ello, nada mejor que dibujarlos y ponerles nombres.

Para dibujar el Mapa de Procesos, recomiendo el método de Rumber-Brache o el de Kaplan y Norton (ver al final referencias para saber más). Por ejemplo, esta plantilla genérica de Kaplan y Norton nos puede servir como punto de partida para identificar los procesos de nuestra organización:



El Mapa de Procesos es una herramienta que nos servirá para 3 cosas principalmente:

- 1) Comprender la organización como un sistema. Es el punto de partida para el análisis y, por tanto, para tomar decisiones de mejora sin perder la visión global.
- 2) Facilitar el debate sobre qué procesos se han mejorar, e incluso crear.
- 3) Realizar ajustes en roles y responsabilidades para que las tareas se realicen de forma coordinada, ágil y sin errores. Es decir, que los procesos fluyan a través de los departamentos generando valor para el cliente.

El Mapa de Procesos es la herramienta que sirve para aterrizar el concepto de **procesos transversales enfocados en el cliente**.

Las 6 trampas típicas en la realización del Mapa de Procesos

1

Construirlo sin entender muy bien para qué sirve

El primer error, básico y muy extendido, es realizar el Mapa de Procesos sin comprender muy bien qué es la visión horizontal de una gestión basada en procesos y cómo nos puede ayudar para mejorar los resultados de nuestra organización.

Es como construir una herramienta sin entender muy bien cómo se va a utilizar y para qué va a servir.

2

No se hace en equipo

Resulta que el Mapa de Procesos es un requerimiento de los principales sistemas de gestión de la calidad. Como hay tantos requerimientos que cumplir, y las fechas se echan encima, lo hace una persona y con prisas (normalmente el responsable del sistema de calidad), y lo aprueba el director general. ¡Requerimiento cumplido!

El Mapa de Proceso es, sobre todo, un trabajo en equipo de varios departamentos. Su valor está precisamente en generar una visión compartida del sistema de procesos de la organización.

3

Disfrazar los departamentos de procesos

Esta trampa es muy habitual, por no decir que me la encuentro siempre. Está muy relacionada con la primera de la lista.

El mapa realizado resulta que se corresponde prácticamente con los departamentos pero puestos en horizontal y con algunas flechas para darle una apariencia de procesos. Por supuesto, se han modificado los nombres de los departamentos o se ha puesto el recurrido "Gestión de..." (por ejemplo, Gestión de Compras, Gestión de RR. HH., Gestión de Ventas,...)

4

Excesivamente genérico

Si el mapa resultante queda tan genérico que podría servir tanto para una empresa que fabrica automóviles como para una fábrica de colchones o muebles, seguramente es porque no ha habido un debate en profundidad en el equipo de trabajo.

El Mapa de Procesos ha de ser lo más simple posible, pero no quita que ha de reflejar lo específico de cada organización. Recordemos que es una herramienta para ser USADA con un propósito final muy simple: Que los procesos fluyan.

5

No declarar la guerra al Efecto SILO

¡Esta trampa es mi favorita!

Hemos visto que el Mapa de Procesos sirve, sobre todo, para poner en práctica la idea de concebir la organización como un sistema de procesos transversales enfocado al cliente.

Ponerla en práctica implica declarar la guerra al Efecto SILO y, por supuesto, pasar a la acción. Si no, se queda en un simple ejercicio intelectual.

6

Pensar que la tarea acaba con la publicación del mapa

Aunque sea el resultado de 2 o 3 reuniones de trabajo y varios ajustes finales, la tarea no acaba con la publicación.

Es el inicio de un viaje apasionante en el que las personas tienen una actitud positiva que se contagia a los demás, predomina una mentalidad de cooperación, los procesos son ágiles y están orientados al cliente y los esfuerzos se centran en las actividades que aportan valor.

Es el inicio para que la ORGANIZACIÓN FLUYA.

Cómo abordó FVO la realización del Mapa de Procesos para evitar las trampa típicas

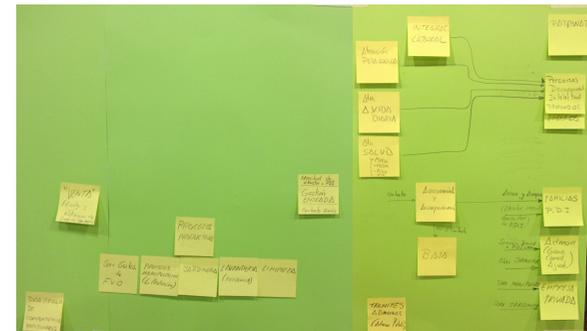
Ya desde el inicio, cuando FVO implantó el Sistema de Gestión Integrada de calidad y ambiental, los responsables de todos los departamentos realizaron una formación para entender bien qué es la Gestión por Procesos y cómo ponerla en práctica.

Para la elaboración del nuevo mapa, se formó un equipo muy transversal de 9 personas de modo que se tuvieran perspectivas complementarias y, entre todos, una visión global completa. La mayoría del equipo ya había hecho la formación de Gestión por Procesos y cómo hacer un mapa de procesos. No obstante, las primeras 2 horas las dedicamos a hacer un refresco de las ideas principales y del método a seguir.

En 2 sesiones de trabajo se completó un borrador prácticamente acabado. La dinámica fue de trabajo en equipo, reflexión y debate. Es importante contrastar opiniones diferentes ya que el valor está en generar una visión compartida.

(¡¡ Trampas Nº 1 y 2 superadas !!)

Los procesos se replantearon desde cero y empezamos por identificar los clientes y las “salidas” (de los procesos) que reciben. Aún así, en el primer intento los procesos parecían estar fragmentados por áreas de especialización. Tras cierto debate, se identificaron los procesos que sí reflejaban la idea de transversalidad y orientación al cliente. Y, por supuesto, hubo que bautizarlos con nuevos nombres.



Mapa en construcción durante la sesión de trabajo

La verdadera comprensión de cada “cajita” tuvo lugar cuando desarrollamos el contenido de cada proceso. Todavía a alto nivel, pero ya se define de forma específica las fases del proceso, qué salidas produce y cuales son sus entradas.

(¡¡ Trampas Nº 3 y 4 superadas !!)

La realización del nuevo Mapa de Procesos es realmente en INICIO de una serie de acciones para diagramar en detalle cada uno de los procesos e introducir mejoras con la participación de todos los profesionales. La iniciativa está liderada por la Responsable de Calidad y el director de Recursos Humanos. Además, los miembros del equipo de trabajo se sentían motivados para divulgar la Gestión por Procesos y para liderar las mejoras. En definitiva, motivados para lograr una organización más fluida y mejorar de forma sistemática la atención al usuario/a y sus familias.

(¡¡ Trampas Nº 5 y 6 superadas !!)

Referencias para saber más

Para saber más sobre la Fundació Vallés Privada Oriental (FVO)

- <http://www.fvo.cat/fundacio.php>
- <http://www.fvo.cat/var/pagina-adjunt/394.pdf> (Mapa de Procesos FVO, Abril 2013)

Nota: la versión del nuevo mapa está en fase de aprobación, por lo que estará disponible en breve en la web de FVO

Para saber más sobre el efecto SILO y Procesos transversales enfocados en el cliente

- Vídeo: Cómo poner en práctica la Gestión Lean (por Roberto Corral)
<http://www.theflowfactory.es/video-como-poner-en-practica-la-gestion-lean/>
- Vídeo: Trabajo en Equipo. Como potenciar la cooperación (por Francesc Selva)
<http://www.theflowfactory.es/trabajo-en-equipo-como-potenciar-la-cooperacion/>
- Artículo: Efecto tribu. Departamentitis (por Fernando Iglesias)
<http://fernandoiglesias.com/blog/2011/02/06/efecto-tribu-departamentitis/>
- Casos y Artículos sobre la Gestión Lean de Procesos
<http://www.theflowfactory.es/casos/>
- “Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart”. Rummier y Brache. Pritchett.
<http://www.rummier-brache.com/publications>
- “Mapas estratégicos”, Kaplan y Norton, Gestión 2000.