

Mejoramiento Continuo:

## GESTIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS

Marcel Fort Santander\*

*Mejorar la productividad de una unidad, departamento o sección de una organización, incluidas las FF.AA., se ha transformado en un imperativo, y la gestión de procesos es una herramienta esencial.*



La importancia que tiene una base de datos manejada a través de herramientas de gestión como es un ERP (Enterprise Resource Planning), permite obtener información para ser utilizada en forma productiva en cada proceso logístico de una organización. Toda base de datos posee una cantidad finita de información, la cual sin una definición de procesos no logra alcanzar la utilidad esperada,

derivado de una serie de motivos, entre los que se pueden señalar:

- “Indisciplina logística”, propia de los operadores del sistema, al no cumplir con los procedimientos previamente establecidos, o bien, no asegurando plenamente la validez de la información o data que se maneja.

\* Capitán de Corbeta AB. Oficial de Estado Mayor. Ingeniero Industrial Universidad Valparaíso. Magíster en Dirección de Operaciones y Logística Empresarial.

- “Desconocimiento del tipo de información existente en la base de datos”, siendo consultada sólo para resolver problemas puntuales u obtener información que es demandada por otros órganos externos a la organización, no existiendo una actitud proactiva de gestión sobre la información que permita entregar un valor agregado al proceso.
- “Porque el día a día nos consume”, no permitiendo integrar un control de gestión efectivo para la organización.

Por otro lado, cabe destacar que todo proceso de control de gestión tiene por sentido asegurar el cumplimiento de una tarea, una medición de desempeño y comparación de esas tareas evaluando los resultados actuales con lo planificado y presupuestado, objeto tomar acciones correctivas en caso de ser necesario, teniendo presente además que el concepto de controlar implica monitorear procesos preplaneados que permitan alcanzar los logros propuestos, de modo de evitar o aminorar posibles sorpresas en el futuro.

Si bien existe toda una intención de implementar estrategias formuladas para mejorar el control en gestión logística, es conocido por cada uno de nosotros, que el día a día “quita importancia” al largo plazo y lo urgente “resta importancia” a lo estratégico.

El presente ensayo da a conocer la importancia que tiene la aplicación de la gestión de procesos en las actuales rutinas diarias tanto para operadores como supervisores, así como crear conciencia que el empleo de una herramienta de gestión logística no solucionará nuestros problemas diarios sino comprendemos el real beneficio que tiene el proceso logístico institucional. En definitiva, la búsqueda de una mayor productividad solo se logrará con una gestión de procesos más efectiva.

### En busca de una solución efectiva

En la actualidad, los grandes académicos pregonan que la necesidad de contar con una estrategia clara y actualizada de la organización logística permitirá

obtener un mayor grado de productividad, sin embargo, se debe agregar a este punto de vista, que esto es solo una parte que permitiría mejorar la orientación para lograr una mayor productividad. Para el caso de la Armada de Chile, las Direcciones Técnicas al generar un mapa estratégico constituyen el punto de partida adoptado para alinear su accionar con la propia misión y objetivos, distribuidos estratégicamente con lo dispuesto por la Dirección General respectiva.

Por otro lado, los académicos convergen en que si la organización se alinea con su propia gestión de procesos, permitirá crear una experiencia de servicio de excelencia, que sin diferenciar si es pública o privada, la destacará no solo entre sus pares, sino más bien, a nivel de mercado. Para lo anterior, es necesario evaluar, seleccionar y priorizar los diferentes procesos, ya que no todos tendrán el mismo tratamiento, algunos serán

---

***“No existe nada más inútil que hacer con gran eficiencia aquello que no debería hacerse en absoluto.”***  
***Peter Drucker.***

---

cambios teóricos y otros prácticos, permitiendo con ello mejoras y otros rediseños o eliminaciones, si así se aprecia como necesario y conveniente para la organización. Por lo anterior, lo primero para lograr encontrar

una solución efectiva a nuestros problemas es entender que en todas las actividades o tareas que realizamos como organización debemos preguntarnos “si agregan o no valor al proceso”, considerando siempre tanto el factor tiempo, como los costos que implica su ejecución. Es importante entender que en el mundo actual, muchos conceptos, por no decir todos, tienen un efecto de asimilación por el éxito alcanzado en su aplicación en otras organizaciones, sin embargo, estadísticamente está comprobado que la aplicación de métodos y herramientas, que teniendo resultados positivos en otras organizaciones, terminan siendo sólo buenas técnicas en lo académico. Es por lo anterior, la importancia real de evaluar la contribución del mapa estratégico de la propia organización, logrando que éste no solo sea algo teórico sino también práctico, entregando un importante valor agregado al proceso, “la orientación del esfuerzo”.

Otro concepto importante de destacar es el Benchmarking, el cual es una adaptación y adecuación de las buenas prácticas probadas como tal, no una copia taxativa de ellas. Si bien lo anterior es conocido por la gran mayoría de los integrantes de la organización logística, insistimos en incorporar conceptos, herramientas e ideas que no se ajustan a nuestro contexto y a sus propias características operacionales, los que a la larga terminan por ser buenos intentos que no tienen los resultados esperados debido a su complejidad, o porque no se dimensionó el esfuerzo de su implementación con los costos que esto representa. Sin embargo, en el caso del mapa estratégico, si bien no es la solución a nuestros problemas, su implementación asociado a algún enfoque, métodos y una base de datos, permitiría mejorar considerablemente las posibilidades de solucionar los problemas que hoy tenemos.

Siempre se debe tener presente en todo proceso de implementación que el idealismo no siempre es la mejor orientación, es decir, en otras palabras, "lo excelente es enemigo de lo bueno", pero siempre se debe estar en búsqueda del mejor esfuerzo, la búsqueda de la excelencia.

De acuerdo a lo anterior, una orientación, un enfoque y un método, adicionado a una base de datos, que tenga como objetivo buscar la excelencia, no debe ser solamente un valor agregado a la gestión de procesos, sino más bien ayudar a que cada área agregue más valor al proceso total (integración de procesos).

### **Cómo saber si es un aporte**

Lo anterior no será posible, si no se posee una visión de gestión de procesos, lo cual es muy distante de la visión organizacional. Una visión de gestión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, que permite comprender la compleja interacción entre actividades y personas distante en el tiempo y el espacio. Es más, para poder entender en un conjunto de actividades que se realizan día a día, los procesos ayudan a comprender la globalidad de la tarea que desempeñamos en un todo, es decir, sistémicamente. Esta visión de gestión de procesos permite salir del absurdo de la orientación solo funcional, donde existe la

falta del compromiso con el efecto. En nuestra propia realidad institucional, si bien el usuario final termina siendo el último eslabón del proceso logístico, no existe un real compromiso con éste. Es por eso, la importancia en la recuperación y mantenimiento del usuario final, ya que todo proceso existe para agregar valor a los clientes finales, pero ellos deben entender que es un trabajo en equipo, ya que la finalidad o fin último, está fuera de la propia organización. Por otro lado, los grupos de interés (stakeholders) tienen requisitos sobre los procesos; lo que obliga a mantener con ellos una coordinación permanente, por lo tanto, si la organización a nivel de operador de procesos cree que su cliente interno (a nivel de la Marina) es su cliente final, estamos en problemas. Lo anterior se podrá lograr a través de una permanente auditoría a la totalidad del proceso que permitirá verificar la repetición de errores u omisiones, detectando en forma puntual las debilidades existentes. Para el caso de la recuperación y mantenimiento del usuario final, este concepto ha permitido solucionar problemas al mejorar procesos que se han definido fuera de la propia organización.

Otro aspecto relevante es la misión, lo anterior, considerando que como no es posible elegir siempre a las mejores personas, debemos lograr con las que contamos, se quieran sumar a estos procesos, siendo la misión de nuestra propia organización la inspiradora en cuanto a la búsqueda de un Objetivo o Finalidad.

### **En busca de mayor productividad**

La gestión de procesos permitirá lograr esa productividad esperada, es decir, entender que la eficiencia, en el sentido de hacer más con menos, y eficacia para lograr valor al usuario final. Si somos eficientes con los mismos recursos podemos hacer más y solucionar más requerimientos que el día anterior; sin embargo, eso es eficiencia pero no productividad, porque tal actividad no agrega valor a nadie.

Se debe tener presente, que aumentar la productividad en los procesos es un deseo permanente de cualquier organización, sin embargo, poco se realiza para lograrlo porque no se sabe cómo hacerlo, provocando grandes pérdidas al interior



■ Faena de aprovisionamiento.

de la propia organización; iniciativa o proyectos mal planteados o fuera de presupuesto; trámites que demoran más de la cuenta; equivocaciones; errores y pérdidas; entre otros.

Una de las causas habituales es la carencia metodológica y la falta de adecuación práctica de procesos asimilados o copiados, otra es el exceso, es decir, métodos muy complejos y caros. Es por eso que la búsqueda de la mayor productividad debe estar orientada en métodos simples y concretos que faciliten la participación integrada y que permitan producir con mayor eficiencia pero siempre agregando valor. Eso es productividad, donde el usuario final perciba menores costos, pero cuando hablamos de costos no es solo dinero, sino tiempo en personal y material, como también los inevitables trámites administrativos. Si no logramos la satisfacción del usuario, significa que lo que hacemos es solo eficiencia y no productividad, y por ende no es integral.

Si profundizamos el concepto del valor del tiempo, debemos indicar que cuando hablamos

de productividad, nos referimos a la utilización de tiempo que emplea cada uno de los miembros de la organización, en no malgastarlo y que realmente genere un valor agregado. Siempre se debe ver el tiempo desde el punto de vista sistémico. Uno de los recursos no renovables más valiosos para el hombre es el tiempo. Cuando la dirección de la organización administra adecuadamente el tiempo contribuye a optimizar las funciones y a eliminar "tiempos muertos" para mejorar el desempeño profesional, o bien a ocupar tiempo y esfuerzo destinados a otros objetivos igualmente importantes, objeto recuperar el tiempo perdido ineficientemente en un determinado proceso. Se debe tener presente, que las mayores productividades son generadoras de riqueza para la organización en distintas formas, pero lo más importante de esto es que genere un efecto dominó muy positivo al interior de la organización.

Otro concepto que debemos destacar, aparte de la "productividad", es "subir el rendimiento". El sacerdote Jesuita D' Souza dijo: "El rendimiento comienza cuando el líder logra comprender cuál es el potencial de cada trabajador en particular, para ayudar a cada uno a ser más productivo y en niveles cada vez más alto de responsabilidad."

### Cómo puedo saber si estoy siendo productivo

Es importante saber que el día a día no lo va permitir, es por eso que con un adecuado control de los procesos a través de indicadores de calidad y mediciones prefijados, permitirán obtener orientaciones válidas, objeto graduar el esfuerzo. Tal como se dijo anteriormente, el tiempo es el aspecto más importante en la gestión de procesos y la productividad, pero se debe entender el tiempo como la oportunidad en la obtención de la información. Además, con la aplicación de estos indicadores se trata de disminuir la cantidad de errores y aumentar la satisfacción del usuario final. El modelar los procesos, hoy en día, significa tomar conciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos, es decir, mirar y escuchar, reflexionar, resolver y actuar. Es el modelamiento visual de los procesos el que va permitir lograr la participación de todas

las personas de la organización. No tenemos tiempo para que modelos exitosos en otras organizaciones sean implementados en nuestra propia organización, cuando además éstos sólo son entendidos por unos pocos especialistas.

Para lograr productividad es necesario un “Mapa de Procesos”, el cual permitirá proveer una visión de conjunto (holística), además será necesario implementar un flujograma de información que permita describir cada proceso; para lo anterior, es vital que demuestre simplicidad, sea de fácil comprensión y aplicación, no considerando contingencias, ya que siempre se debe buscar robustecer el hacer lo correcto (mejoramiento continuo). Para lo anterior, se debe considerar una lista de tareas por cada actividad.

Las características del modelamiento visual, es que debe ser permanente en la organización, manteniéndose actualizado, producto de una construcción participativa, y siempre simple y entendible por cada uno de los miembros de la organización.

En toda organización productiva, es decir, con procesos bien gestionados, se puede apreciar claramente, sin mayor análisis, lo siguiente:

- Su fin es el usuario final, pero esto no significa una dependencia técnica por supervisar cada uno de los eslabones del proceso, sino detectar y corregir aquellas etapas que distorsionan el objetivo final perseguido.
- Cada proceso tiene una finalidad concreta y entrega un valor; normalmente, esto no es apreciado por el operador o responsable del proceso, pero es aquí donde el ente técnico o supervisor, debe supervisar y corregir esta falta de entendimiento global.
- Sus participantes están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados con los procesos. En relación a este punto, se debe tener presente que cada uno de ellos sabe que son parte del cambio y cooperan en la mejora.
- Continuidad operacional (hacer las cosas bien), es de vital importancia que esta conceptualización sea asimilada por cada uno de los participantes del proceso, durante toda su ejecución.

## Por qué no se realiza gestión de procesos

Existen muchos motivos, pero los más comunes son:

- Desconocimiento de los beneficios de la gestión de procesos.
- Evitar pensar o romper paradigmas.
- Causas propias de la organización (carencias en estrategia, personas, estructura y tecnología).

En el presente trabajo nos concentraremos en el punto final de los motivos a los cuales se asocian diferentes causas:

- La no existencia de unidades encargadas de mejorar procesos.
- Cultura y abuso de la improvisación. (Antes “Mensaje a García”, hoy “Haz Gestión”).
- La superespecialización, generalmente como resultado de organizaciones muy jerarquizadas donde el accionar es de acuerdo a compartimientos estancos.
- Descripción complicada de procesos y procedimientos. (Manuales extensos, difíciles de encontrar, muchas referencias, redacción difícil, etc.).
- Manuales inexistentes o desactualizados. Es habitual que no exista diagramas con los procesos que cada individuo de la organización debe realizar en los diferentes niveles. Si estos existen, lamentablemente no están actualizados, donde es preferible mantener lo que hacemos por experiencias anteriores, siendo la inercia de lo seguro y conocido.
- No hay comunicación con sus integrantes para cumplir con un propósito común.
- Falta de confianza y seguridad en los expertos propios de la organización. Tendencia en encontrar en el externo (“outsourcing mal entendido”) mejor nivel que el de la misma institución (“nadie es profeta en su tierra”).
- Desconocimiento de la estructura organizacional, sus funciones y responsabilidades.

## Reflexión final

Con la potencialidad de un ERP, por el cual cada uno de los procesos se encadena a un logro

final, se ha perdido la visión sistémica de los procesos en términos de su gestión integrada, global e interactiva, no permitiendo al operador visualizar el efecto que tiene su accionar diario en el sistema como un todo. La "indisciplina logística" propia de los operadores, ha generado un efecto exponencialmente negativo al momento del análisis de data, creando incertidumbre en la obtención de resultados óptimos. El Diseño de las 3M (medidas, metas y medios) no es posible aplicarlo si al momento de leer la data obtenemos inconsistencia en su contenido, de ahí nace la real necesidad de depurar la base de datos y corregir errores u omisiones en la data.

No es válido, considerar solo la aplicación de sistemas informáticos para mejorar la gestión, ya que sólo se trataría de solucionar el problema desde un solo punto de vista y no siendo una solución sistémica o total. Por otro lado, la función de buscar la depuración de datos existentes actualmente en la base de datos, es una tarea de gran carga administrativa y de una alta demanda, tareas que son fundamentales si queremos obtener una información fidedigna y con valor, transformándose en el único camino viable para poder hacer gestión sobre temas importantes como son las adquisiciones o existencias.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFÍA

1. *"Gestión Integral del Cambio"*, Juan Bravo Carrasco, 2011.
2. *"Gestión de Procesos"*, Juan Bravo Carrasco, 2011.
3. *Supply Chain Management*", Jorge H. Chávez y Rodolfo Torres-Rabello, 2005.
4. *"The Trust"*, David A. Shore, 2011.
5. *"Administración de Proyectos Civiles"*, Mario Campero y L. Fernando Alarcón, 2011.