

# Metodologías para la mejora de procesos<sup>1</sup> BPM

## (Business Proces Management)

Planteémonos una pregunta simple, ¿por qué mejorar los procesos? La respuesta la podemos encontrar en que la mejora es necesaria por varios motivos:

- Los procesos son la esencia de la ventaja competitiva
- Los procesos son las correas de transmisión para la ejecución de una estrategia.
- Los procesos permiten a las organizaciones satisfacer las necesidades del cliente y alcanzar sus objetivos financieros.
- El rendimiento individual no suele ser mejor que los procesos que lo enmarcan.

En segundo lugar, deberemos tener en cuenta que, por lo general, nos encontramos con que los procesos suelen no estar documentados, no son entendidos de la misma manera por todos los que participan en el mismo, ni suelen ser mejorados de forma sistemática y continua, y no suelen estar gestionados.

Existen varias metodologías para mejorar los procesos, destacaremos tres. La primera es la reingeniería de procesos cuyos autores son Hammer y Champy<sup>2</sup>, que definen un proceso como “Un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente”. Su metodología representa una forma radical de conseguir mejoras, de sus propias palabras se deduce al definir su metodología como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”<sup>3</sup>.

Es radical, pues se basa en iniciar las mejoras partiendo de una hoja en blanco, olvidándonos de cómo hemos hecho las cosas hasta hoy, se trata en definitiva de empezar de cero.

Hay dos preguntas clave a plantearse y que son aplicables a cualquier metodología de mejora de procesos, ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, hay que perseguir siempre hacer las cosas con mayor eficiencia. La reingeniería se olvida por completo de cómo se han hecho las cosas y se concentra en lo que debe ser. Uno de los problemas fundamentales que genera ésta metodología es que puede llevarnos a conflictos laborales graves, pues se llega a

---

<sup>1</sup> Basado en el capítulo 10 y 11 de mi libro, Deulofeu, J. (2016): *Emprendiendo la excelencia en el retail*, Ediciones Pirámide, Madrid.

<sup>2</sup> Hammer, M. y Champy, J. (1994) : *Reingeniería de la empresa*, Parramón Ediciones, Barcelona, p.44.

<sup>3</sup> Idem p.42

reducciones dramáticas de personal, al descartarse todas las estructuras y procedimientos existentes y reinventar formas enteramente nuevas de realizar el trabajo

Una segunda metodología es la de los autores Rummler y Brache<sup>4</sup>, que definen un proceso como "Una serie de pasos diseñados para producir un producto o servicio. La mayoría de los procesos son interfuncionales, abarcando el "espacio blanco" entre las áreas del organigrama. Algunos procesos tienen como resultado un producto o servicio que se recibe por parte del cliente externo de una organización. Llamamos a estos procesos primarios. Otros procesos producen productos que son invisibles para el cliente externo, pero esenciales para la gestión eficaz del negocio. Llamamos a estos procesos de apoyo." En la definición anterior se distinguen dos tipos de procesos, los primarios y los de apoyo, dependiendo de si un proceso está involucrado en la creación de valor para el cliente o con las actividades internas de la organización. Además, un proceso puede ser interfuncional, es decir que abarca varias funciones del negocio. A nivel práctico, ésta metodología también implica agilizar los procesos con cierta reducción del personal, pero a diferencia de la primera, no se llegan a reducciones dramáticas, el límite está donde el clima laboral te lo permite.

La tercera metodología es la mejora continua de Deming, según la cual se mejoran los procesos con círculos de calidad, siguiendo las cuatro fases: **Planificar, Hacer, Chequear y Actuar (PHCA)**. Los miembros del círculo de calidad se reúnen con el objetivo de solucionar una serie de problemas detectados en un proceso determinado. Ante la visualización del proceso mediante un diagrama de flujo, empiezan a aportar ideas de mejora. Una vez las mejoras son aplicadas con éxito, el círculo de calidad se deshace.

### **Metodología que propongo para mejorar los procesos**

Esta metodología parte de las dos últimas mencionadas, Rummler y Brache y la mejora continua de Deming.

Se centra en dos áreas principales:

- Creación de equipos interfuncionales para la identificación, descripción, análisis y mejora de los Procesos.
- Enfoque de los esfuerzos de mejora en la resolución de las cuestiones que son críticas para el éxito de la organización.

---

<sup>4</sup> Rummler, G. & Brache, A.P. (1995): *Improving Performance: How to manage the white space in the organization chart*. Jossey-Bass, San Francisco.

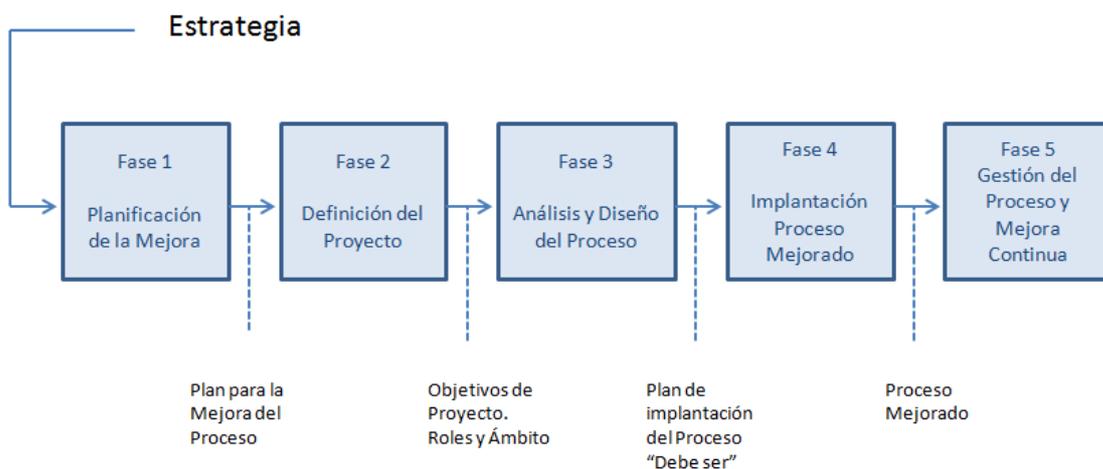
Esta metodología nos permitirá abordar y mejorar en:

- **Calidad relacionada con la satisfacción del cliente:** resolver los desfases de calidad y hacer visibles nuevas oportunidades que permitan mejorar el grado de satisfacción del cliente.
- **Productividad:** contribuir a que la organización aumente la productividad, ganando en eficacia y siendo al mismo tiempo más rentable.
- **Tiempo de ciclo:** solventar los problemas relacionados con el tiempo de ciclo.
- **Ejecutar estrategias:** convertir las visiones en realidades.
- **Sistemas de información:** definir las necesidades de sistemas de información.
- **Mediciones:** asegurar que los sistemas de medición sean capaces de medir lo realmente importante.
- **Delegación de tomas de decisión aplicando el *empowerment*:** la organización debe facilitar la cesión de cuotas de poder a equipos autónomos.
- **Estructura de la organización:** diseñar una estructura organizativa más eficaz.
- **Comunicación:** mejorar la coordinación, colaboración y comunicación entre los distintos departamentos.

Para garantizar el éxito de la aplicación de ésta metodología, proponemos que la mejora de los procesos se aborde en tres niveles: a nivel de Organización, a nivel de proceso y a nivel de ejecutor-puesto de trabajo

En definitiva, esta metodología propuesta se basa en las siguientes cinco fases. (véase figura 11.1):

Figura 11.1

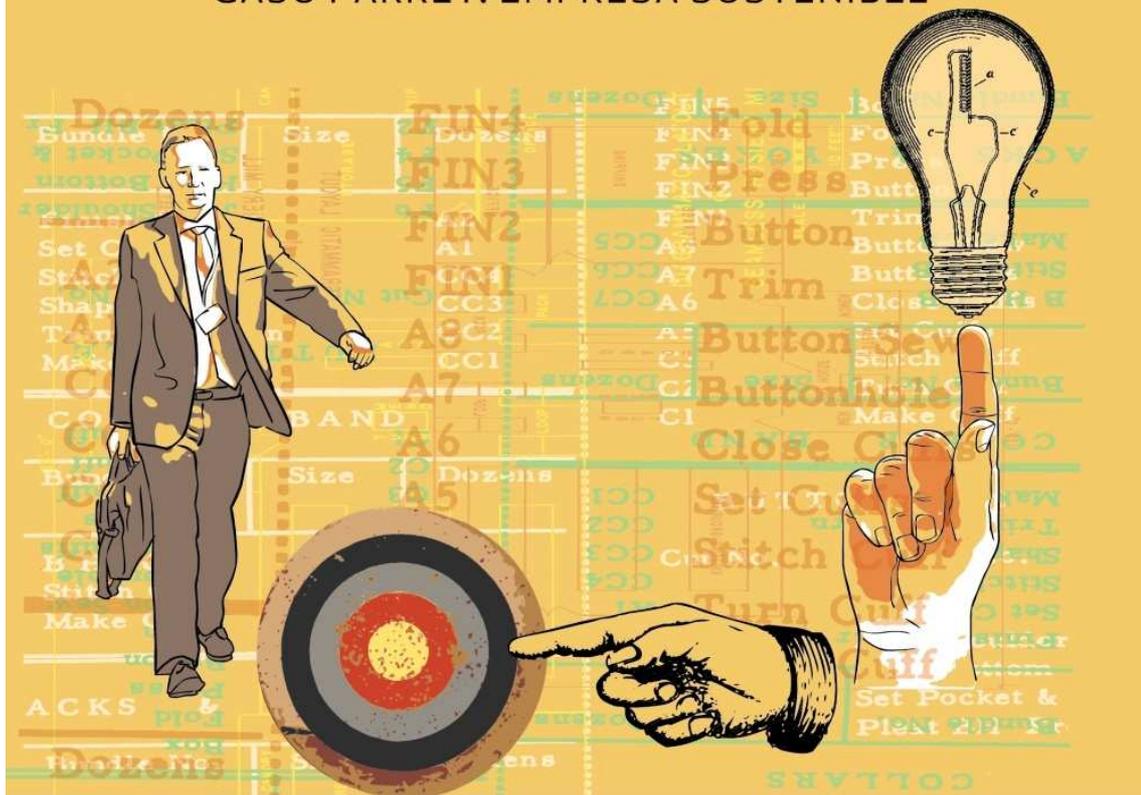


FUENTE: Elaboración propia

Joaquim Deulofeu Aymar

# Emprendiendo la excelencia en el retail

CASO FARRET: EMPRESA SOSTENIBLE



PIRÁMIDE