



Consultoría en Estrategia y Operaciones

7 consejos prácticos para impulsar la mejora de procesos en su organización

Julio, 2023

Siete consejos prácticos para impulsar la mejora de procesos

En su necesidad de adecuarse a las fuerzas macroeconómicas y de mercado, así como de sacar ventajas competitivas en sus respectivas industrias o sectores, las organizaciones requieren repensar sus estrategias de negocio y modernizar sus modelos de gestión que, finalmente, demandan la mejora continua de sus procesos internos y externos. En relación con esto último, comparto a continuación algunas lecciones recogidas a lo largo de mi carrera como consultor.

1. Simplifique... agilice

En ocasiones las organizaciones se ven tentadas a complejizar las cosas y a sobrecargar de tareas a sus equipos de trabajo, olvidando algunos principios básicos de la administración. Un ejemplo clásico es la incorporación de procedimientos administrativos diseñados para el gusto de alguna unidad de apoyo. Una pregunta posible de hacerse sería ¿cuántos días del año trabajo para mi negocio y cuántos para la administración? Nadie discute la necesidad de cumplir, por ejemplo, con controles de auditoría o con procesos de RRHH, pero desde el momento en que éstos empiezan a restar agilidad organizacional o agobiar a los equipos de trabajo, claramente tenemos un problema serio de prioridades que terminan afectando nuestra productividad y motivación por lo que hacemos. Si no se trata de algún proceso imprescindible, simplemente elimine este tipo de tareas; de lo contrario, simplifíquelas lo que más pueda. Después de todo, ¡el tiempo es oro!

2. Recuerde que el diablo está en los detalles

Como consultor me ha tocado conocer organizaciones de distintas industrias, y si – aparentemente – algo tienen en común en sus respectivos sectores, son sus procesos de negocio. Si bien lo anterior puede sonar a una perogrullada, lo cierto es que las organizaciones olvidan diferenciar el *qué se hace* del *cómo se hace*. Mientras que el *qué* nos amplía la mirada de nuestras operaciones en vistas de una cirugía mayor de nuestros modelos de negocio y servicios, el *cómo* marca la diferencia de nuestra capacidad real de ejecución en comparación con otras organizaciones. Focalizar en los detalles (que no es sinónimo de perderse en los detalles) nos da luces sobre

lo que se invisibiliza detrás de un organigrama, permitiéndonos descubrir duplicaciones de tareas, cuellos de botella, tareas de escaso valor y tiempos ociosos que, entre otros factores, decrementan la calidad y eficiencia de nuestro trabajo.

3. Apóyese en sus colaboradores y en metodologías

Uno de los grandes desafíos de los cambios es pasar del diseño en el papel a su operacionalización; de hecho, no es extraño enterarse de entregables de proyectos que han terminado adornando alguna estantería. Si bien las causales pueden ser múltiples, una de éstas es no involucrar a los equipos internos en el rediseño de sus procesos. Si existe un grupo de personas que conoce el cómo se hacen las cosas, así como ser los principales interesados en que éstas se hagan mejor, es precisamente su equipo de trabajo. Por lo mismo, involucrarlos y empoderarlos desde el diseño aumentará las posibilidades que los cambios sean adoptados. Sin embargo, este esfuerzo demanda organización y método para que una buena intención no termine en sobrecargas de trabajo y en frustraciones que finalmente pasarán la cuenta. Esto es posible de manejarlo con apoyo externo que facilite la adopción de metodologías que optimicen el tiempo de todos para llegar a buenos resultados. Una vez internalizadas, el conocimiento y experiencia adquirida se podrá capitalizar como una práctica habitual de trabajo para la mejora continua.

4. Céntrese en las causas, no en los síntomas

Como he señalado, la ausencia de método puede hacer de las iniciativas de mejora un tiempo valioso botado a la basura. Una dificultad habitual es identificar y actuar sobre las causas-raíz de los problemas, y no deambular sobre sus síntomas. Esto parece sencillo, pero muchas veces nos enredamos con puntos de dolor altamente sentidos por los equipos, que pueden contaminar un buen análisis de las posibles fuentes de los problemas. Como ejemplo, podríamos acusar el estrés o sobrecarga laboral como la causa de una alta tasa de reclamos de nuestros clientes. Si bien puede ser real, éste es un síntoma de un o una combinación de problemas que no estamos viendo; por ejemplo, una planificación deficiente y/o la fijación de incentivos que

inhiben la colaboración entre los equipos de trabajo. Hacer un buen análisis de causa-raíz requiere práctica, pero se puede facilitar capacitando a sus equipos en el uso de herramientas altamente conocidas, tales como los diagramas de Ishikawa, los “5 Por Qué” y análisis de Pareto, por mencionar algunas.

5. Inspírese en sus clientes internos y externos

Si bien, al inicio podría resultar intimidante o incómodo, un proceso bien conducido de consulta a nuestros clientes (internos o externos) puede ser uno de los instrumentos más estimulantes y reveladores sobre el valor que aportamos. Una de mis primeras experiencias en esta línea fue durante mis primeros años de consultor, donde tuve la oportunidad de apoyar a una multinacional en el despliegue de su programa Voice of the Customer. Estos programas, conocidos en la industria como “VOC”, suelen hacerse periódicamente (ej. anualmente) y nos permiten levantar tanto la percepción como las necesidades de los clientes en distintos ámbitos de los servicios que brindamos, por ejemplo: capacidad de respuesta, valor percibido, sostenibilidad y responsabilidad social, entre otros. Las respuestas son analizadas, procesadas y compartidas con los Key Account Managers para elaborar estrategias y programas de mejora de sus productos, servicios y procesos involucrados.

6. Exprima las funcionalidades de sus aplicaciones de negocio

Quisiera resaltar el hecho que no siempre sacamos provecho de todas las funcionalidades de los sistemas de información que disponemos, algunos de los cuales posiblemente han involucrado inversiones importantes. Como corroboración de lo anterior, lo desafío a indagar el potencial de las aplicaciones que tiene y, de seguro, se encontrará ahí mismo con una solución que, quizás, desde hace un tiempo estaba pensando salir a buscar en el mercado. Sólo como ejemplo, y para ponerlo en órdenes de magnitud, según Gartner, los trabajadores desperdician entre el 20% y 30% de su semana laboral gestionando documentos o información documentada. Ciertamente, no es del todo iluso pensar que parte de este tiempo podría reducirse eliminando formularios innecesarios, digitalizando y aprovechando funcionalidades de gestión documental que tenemos disponibles en nuestras aplicaciones de oficina. Asimismo, probablemente ha solicitado alguna vez la ayuda de un compañero “geek” para simplificarle, por ejemplo, alguna tarea tediosa en el Excel; ahora bien, imagine el impacto organizacional que podría lograrse

si ese conocimiento fuese compartido con todos los equipos de trabajo.

7. No se hipnotice con benchmarks y “mejores prácticas”

Por último, un pecado recurrente de nosotros - los consultores - es traer sobre la mesa datos de benchmarks y mejores prácticas como la verdad revelada de cómo hacer mejor las cosas. En primer lugar, no quiero decir que los benchmarks y mejores prácticas no sirvan, pero hay que tomarlas solamente como una referencia, pues cada organización es única, con sus propias complejidades, incluyendo su tamaño, ubicación geográfica, industria, segmentos de clientes, nivel de automatización de sus procesos, cultura y perfil profesional de sus colaboradores, etc. Segundo, específicamente con las mejores prácticas, no se puede omitir el análisis crítico de lo que entendemos por las mismas: ¿se refiere a las prácticas de una mayoría?, ¿o de empresas “exitosas”? y, si ese fuese el caso, ¿en base a qué criterio juzgamos el éxito de éstas? Pues bien, podemos innovar adaptando por analogía soluciones de otras industrias; sin embargo, sólo recordar que ser los mejores en algo demanda por lógica el no copiar lo que otros hacen. Si lo que digo no resulta convincente, los invito a leer un artículo que escribí hace unos años atrás sobre el sistema productivo de Toyota (hoy conocido como Lean Management), disponible en:

<https://www.linkedin.com/pulse/taiichi-ohno-toyota-production-system-juan-pablo-diaz-valverde-1f/>



Juan Pablo Díaz Valverde
Gerente de consultoría, PKF Chile

Con más de 25 años de trayectoria, Juan Pablo se ha desempeñado en cargos gerenciales en multinacionales de consultoría, asesorando a más de 60 organizaciones en proyectos de planificación estratégica, estructura organizacional, gestión y reingeniería de procesos, transformación digital, desarrollo organizacional y gestión del cambio para transformaciones organizacionales.

Es Ingeniero Civil en Informática de la Universidad Técnica Federico Santa María, con MBA de la Universidad de Cardiff (Gales, Reino Unido) y Diplomado en Gestión y Procesos Mineros de la Pontificia Universidad Católica.

Contacto

Tel. +569 6839 7782
jpdiaz@pkfchile.cl



PKF Chile
Avenida Providencia 1760, Piso 6
Providencia
Santiago, Chile

Tel. +56 2 2650 4300
www.pkfchile.cl

PKF Chile is a member of PKF Global, the network of member firms of PKF International Limited, each of which is a separate and independent legal entity and does not accept any responsibility or liability for the actions or inactions of any individual member or correspondent firm(s).