


# GENTE PROCESOS Y TECNOLOGÍA

Adaptación y estandarización de procesos utilizando la tecnología como habilitador

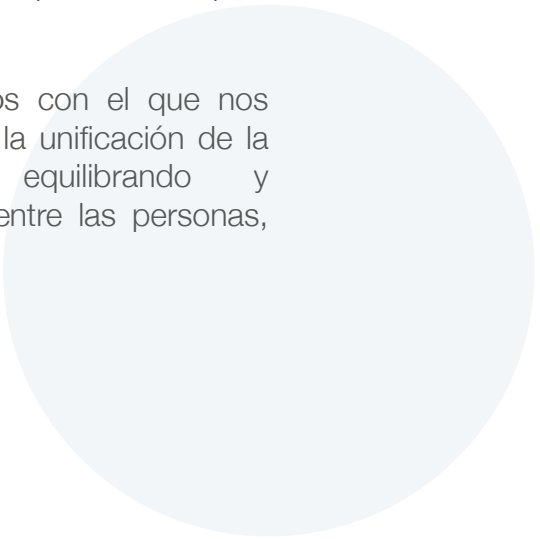




Hoy en día vivimos en un mundo altamente competitivo en el cual la vanguardia y la digitalización funcionan como la clave para el éxito de las organizaciones de cualquier índole. En este contexto, el cambio y la adaptación al mismo son constantes y los principales actores son los colaboradores de las empresas.

**Las personas son quienes generan los cambios y son los responsables de asegurar que las estrategias se lleven a cabo de manera exitosa**, sin embargo, están en juego otros factores que deben tomarse en consideración. Por lo que lograr una correcta interacción entre las personas, los procesos estandarizados y el uso de las herramientas tecnológicas son clave para cualquier organización.

Uno de los principales retos con el que nos enfrentamos día con día es la unificación de la eficiencia organizativa, equilibrando y optimizando las relaciones entre las personas, los procesos y la tecnología.





## GENTE: EVALUANDO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Comúnmente, las empresas familiares cuentan con estrategias definidas por sus líderes, así como estructuras organizacionales **basadas en las necesidades que el desarrollo del negocio** ha ido dictaminando. Al inicio de un proyecto nos topamos frecuentemente con colaboradores tomando roles clave que a raíz de su crecimiento los han llevado a estar en una posición de jerarquía. Para nosotros, siempre es importante evaluar desde un inicio el capital humano con el que cuenta la organización a la cual buscamos generarle valor para poder llevarlos a un proceso de transformación. Desde un inicio, buscamos llevar a cabo una evaluación del personal a través de entrevistas de entendimiento; desde las funciones y objetivos del área en general, hasta los indicadores que utilizan y las necesidades particulares que tienen sus departamentos. Esto nos permite generar un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa y determinar si contamos con el personal necesario para llevar a cabo la transformación. En consecuencia, buscamos que la estrategia definida en conjunto con los líderes de la organización sea clara y que los objetivos vayan de acorde con la visión del negocio.

Para poder asegurar el éxito en cualquier proyecto de transformación existen varias claves del éxito que tomamos en consideración. Si bien, existen buenas prácticas de implementación, así como herramientas tecnológicas a disposición, cada organización es única y el camino para cumplir con la estrategia establecida es constantemente diferente. No obstante, en mi experiencia me he regido por la estandarización y la eficiencia operativa, la cual he replicado en los proyectos en los que he estado involucrado.

Es fundamental asegurar que contamos con personas clave en puestos estratégicos. Una vez que esto se cumple, debemos definir claramente la estrategia y los objetivos establecidos. Después se tiene que llevar a cabo una evaluación completa de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado y determinar – con base en la identificación de aquellas herramientas que más se adecúan a las necesidades particulares. Es importante mencionar que no todas las herramientas disponibles van a adecuarse a las mismas organizaciones, independientemente de su tamaño o el volumen de sus operaciones.



## PROCESOS: DIAGNÓSTICOS Y MAPEO

Una vez que finalizamos con el proceso de evaluación y entendimiento, continúa la etapa de definición de metas y objetivos particulares. Para esto, es necesario analizar todos los procesos y sus involucrados que generan valor a la empresa. Con la finalidad de optimizar y estandarizar estos procesos a lo largo de la organización, **realizamos diagnósticos particulares por macroproceso, sub-proceso, actividad y sub-actividad**, hasta lograr un mapeo completo de la cadena de valor. Para esto, primero se debe solicitar la documentación existente – o en su defecto construir – para proceder al mapeo del macroproceso de la organización y en consecuencia los sub-procesos y sub-actividades; y posteriormente realizar su asignación correspondiente al miembro responsable dentro de la organización. Por ejemplo, una organización que se dedica a la fabricación de bienes de consumo debe tener construida una cadena de valor que pudiese considerarse “estándar” (ver figura 1)\*

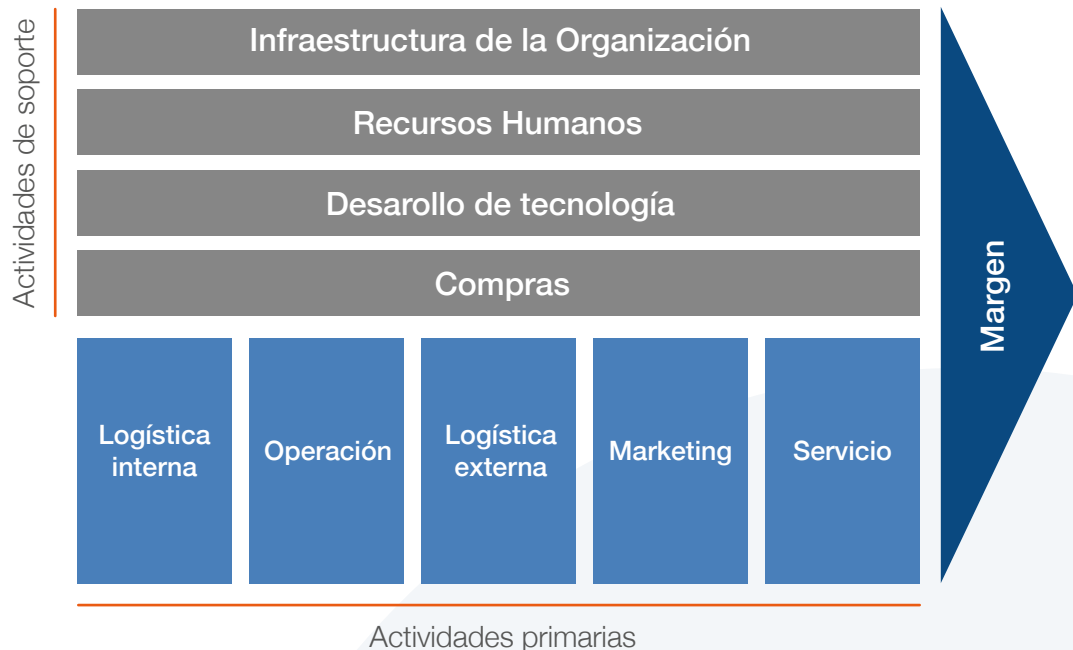


Figura 1. Ejemplificación de cadena de valor (Editorial Grudemi, 2019)

Los diagnósticos realizados en las actividades primarias, así como en las actividades de soporte, nos permiten identificar áreas de oportunidad y quick-hits (mejoras rápidas) de manera asertiva; para posteriormente continuar con la etapa de mejoras estratégicas (hacia donde quiere ir la organización). En el artículo “Planeación Estratégica: Marcando el rumbo de la empresa”, escrito por Paola Elizondo de GPC comenta que **“un crecimiento empresarial sostenible se alcanza a través de una clara definición de acciones que buscan alcanzar objetivos en un corto, mediano y largo plazo”**. Esto es a lo que comúnmente conocemos como un mapa estratégico, el cual sienta las bases para la siguiente etapa: la implementación de mejoras.

Para esto, se deben sentar las bases estructurales necesarias para poder llevar a cabo la implementación, y es aquí cuando la integración entre gente, procesos y tecnología se vuelve fundamental.

En mi experiencia, a través de los años, siempre he buscado asegurar, desde un inicio, el entendimiento de los empleados sobre cuál es el objetivo de la transformación. Que la visión y el propósito del cambio esté muy claro antes de empezar a efectuar cualquier cambio. Así mismo, la creación de un ambiente de trabajo propicio para la colaboración y mejora continua.



## IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Para poder dar un correcto seguimiento a la implementación, **es necesario establecer métricas de seguimiento y evaluación del proceso de cambio.** Las personas deben entender cuál es el valor del proceso, cuál es el proceso en sí y cómo los cambios van a generar valor en su día a día. Para esto, es fundamental tener en mente el objetivo principal: generar valor al cliente. Una vez que esto se logra, el proyecto se torna mucho más sencillo en su implementación; dado que el colaborador entiende su función, cuál es su papel en cada etapa o proceso de la cadena de valor, el objetivo de este y cómo se va a estar midiendo el desempeño o el éxito de la mejora.

Existen muchas maneras de implementar los KPIs (indicadores de desempeño) y dar seguimiento a los mismos. Comúnmente utilizo *balance scorecards* que permite llevar un control general de todos los departamentos de la empresa y su rendimiento real contra el esperado. De esta manera, se pueden enfocar los esfuerzos de manera eficiente y óptima. Así mismo, existen diferentes modelos de tableros de control que permiten dar seguimiento al desempeño por colaborador o por actividad respecto a un área en específico. Por ejemplo, la venta real vs presupuesto, fill rate de órdenes a clientes o no-conformidades. Sin embargo, lograr esto den la actualidad, solo es posible si nos adaptamos a la digitalización y la sistematización.

## TECNOLOGÍA: HABILITADOR DE LA SISTEMATIZACIÓN

La tecnología es tan efectiva como los procesos en los que esta se aplica y el uso que los usuarios le dan a la misma. Lograr esto es un gran acierto para la evolución y transformación de la compañía. **Si la gente no sabe cómo utilizar las herramientas a su favor, difícilmente la empresa generará valor a raíz de su inversión en tecnología.** Es por eso que la clave está en la correcta capacitación de los usuarios, así como la correcta implementación de las mejoras tecnológicas. Existen muchos softwares de gestión empresarial que facilitan la operación de los negocios, sin embargo, la clave siempre está en la gente. Si las personas que utilizan las herramientas entienden su funcionalidad y aprovechan las facilidades que estas les brindan, la empresa ya tiene un pie en camino al éxito.

Es innegable que cada día la tecnología evoluciona a mayor velocidad, por lo que es esencial que las empresas se mantengan a la vanguardia. Por naturaleza, el ser humano se acostumbra a hacer las cosas de cierta manera. Sin embargo, aquel que no se renueva está destinado al estancamiento. Existen muchos ejemplos de empresas en todo el mundo que se han ido a la bancarrota por voltearle la cara a la tecnología.

Por lo que la clave del éxito exponenciado está en la innovación. **Las empresas deben invertir en sus departamentos de investigación y desarrollo, así como en integraciones tecnológicas externas.**



## CONCLUSIÓN

No obstante, las personas hacen posible la transformación, los procesos estandarizados marcan el camino hacia un trabajo eficiente y la tecnología funge como un habilitador de automatización y seguimiento en tiempo real. La correcta interacción entre los tres elementos en un contexto de digitalización y un entorno altamente competitivo son la clave para asegurar el éxito del negocio.



**Autor**  
**Carlos Alonso Estrada**

Consultor en Growth & Profit Consulting sede MTY. Ha trabajado en proyectos de adaptación y estandarización de procesos usando la tecnología como habilitador.

Si tienes dudas escríbenos a [contacto@gpcmx.com](mailto:contacto@gpcmx.com)