

Enfoque sistémico organizacional

Gestión por procesos

Clase 4

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



MATERIA: “ENFOQUE SISTÉMICO ORGANIZACIONAL”

CLASE 4

- **INTRODUCCIÓN DE LA CLASE**

La “gestión por procesos” nos ha ofrecido la estandarización y la medición, para permitirnos una operatividad que garantice los niveles de desempeño que, como organización, nos planteamos.

Hoy abrimos el gran abanico para ir mejorando esos niveles de desempeño a través de lo que se conoce como “mejora de procesos”, un tema clave para alcanzar la excelencia organizacional. Abordaremos diversos aspectos de la mejora de procesos, incluyendo su definición, enfoques y métodos.

- **RESULTADO O RESULTADOS DE APRENDIZAJE QUE SERÁ ABORDADO CON EL CONTENIDO DE LA CLASE.**

RDA 2: Aplicar la gestión de procesos en organizaciones, considerando la interconexión de elementos, relaciones e interacciones en un sistema organizacional.

Criterio de Evaluación 1: Construye un mapa de procesos organizacional.

Criterio de Evaluación 2 Desarrolla caracterizaciones de procesos.

Criterio de Evaluación 3: Emplea la estandarización y medición de procesos como métodos de control para la gestión.

Criterio de Evaluación 4: Programa un plan de mejora de procesos.

Tema

4. Gestión por procesos

4.1. Mejora de procesos

4.1.1. Definición de mejora

4.1.2. Mejora en procesos y en productos o servicios

4.1.3. Equipos de mejora de procesos

4.2. Mejora disruptiva y continua

4.2.1. Mejora disruptiva

4.2.2. Mejora continua

4.3. Métodos para la mejora de procesos 1: Ciclo PHVA, Ruta de Calidad y Evento Kaizen

4.3.1. Ciclo PHVA

4.3.2. Ruta de Calidad

4.4. Métodos para la mejora de procesos 2: Ciclo PHVA, Ruta de Calidad y Evento Kaizen

4.4.1. Evento Kaizen

• DESARROLLO

1.1. Mejora de procesos

En nuestra clase 1, revisamos los principios de gestión de calidad que plantea la norma ISO 9000 (Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario); identificamos allí que el quinto de estos principios es la “Mejora” y afirmamos que “la mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades” ([Organización Internacional de Normalización, 2015](#)). Esto nos revela que nuestra gestión gerencial necesita tomar a la mejora como uno de sus ejes administrativos.

1.1.1. Definición de mejora

La norma ISO 9000:2015 (Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario) define la “mejora” como una “actividad para mejorar el desempeño” ([Organización Internacional de Normalización, 2015](#)) y aclara que esta puede ser puntual o recurrente. Desglosando desde esta base, la mejora se refiere al camino sistemático de identificar, analizar y optimizar los procesos de una organización. Este enfoque busca eliminar ineficiencias y errores, lo cual nos permite aumentar la productividad, reduciendo costos y mejorando la calidad de las salidas de esos procesos. La mejora requiere integrar a la cultura organizacional para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y asegurar la satisfacción del cliente ([Imai, 1989](#)). Para implementar mejoras efectivas, es crucial identificar áreas críticas y establecer objetivos claros y alcanzables ([Asana, 2024](#)).

1.1.2. Mejora en procesos y en productos y servicios

La mejora en procesos se centra en optimizar las actividades que generan los resultados de estos procesos, incluyendo los procesos vinculados a la generación de productos y servicios; esto involucra la revisión de flujos de actividades y su optimización (Dumas et al., 2018).

La mejora en productos o servicios implica innovar y adaptarlos para satisfacer las necesidades de los clientes, además de cubrir los requisitos legales y reglamentarios (Dumas et al., 2018).

Para los procesos de cadena de valor, estas dos mejoras son interdependientes: una mejora en el proceso puede llevar a un aumento en la calidad del producto o servicio, mientras que un enfoque en el desarrollo del producto o servicio puede requerir ajustes significativos en los procesos vinculados (Dumas et al., 2018).

1.1.3. Equipo de mejora de procesos

Otro de los principios de gestión de calidad que revisamos de la norma ISO 9000 (Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario) fue el “Compromiso del personal”, donde mencionamos que “las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor” (Organización Internacional de Normalización, 2015). Este compromiso se logra a través de un esfuerzo colaborativo movilizado mediante el trabajo en equipo.

Un equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes (Gutiérrez Pulido, 2020). Los equipos de mejora de procesos son grupos funcionales o multidisciplinarios formados para abordar una optimización o problemática; su conformación depende del tipo de problemática o del asunto que se va a resolver (Harrington, 1997).

En ocasiones, estos equipos incluyen miembros de diferentes áreas para asegurar una perspectiva más integral de la temática; esta colaboración permite identificar ineficiencias que podrían pasar desapercibidas si se trabaja desde la óptica de una sola área (Gutiérrez Pulido, 2020).

Conformado el equipo, la designación del rol de liderazgo será vital para el funcionamiento del equipo y del cumplimiento de los objetivos encomendados (Evans & Lindsay, 2015).

Según (Gutiérrez Pulido, 2020), las condiciones para un trabajo en equipo exitoso son:

- Asegurar condiciones de apoyo directivo: Los líderes organizacionales deben conocer y creer en el trabajo en equipo para promoverlo y apoyarlo en actividades de mejora.
- Designar un líder de equipo: Para asegurar el cumplimiento del objetivo propuesto y la coordinación dentro del equipo y hacia las partes interesadas vinculadas a las actividades del equipo.
- Establecer objetivos para el equipo: Los objetivos deben ser claros, compartidos por los miembros del

- equipo y conocidos por las partes interesadas.
- Asegurar competencia en métodos de trabajo: Los miembros del equipo deben estar familiarizados con los métodos de trabajo en equipo y resolución de problemas.
- Asegurar condiciones de participación, compromiso y buenas relaciones interpersonales: Dentro de un clima de respeto y confianza se favorece el desempeño de un equipo.
- Asegurar comunicación eficaz y manejo de conflictos: La comunicación es el vínculo humano para la interacción, y su nivel de eficacia incide directamente en el cumplimiento de las acciones del equipo.

1.2. Mejora disruptiva y continua

Podemos identificar dos tipos de mejora: la disruptiva y la continua.

1.2.1. Mejora disruptiva

La mejora disruptiva implica cambios radicales que transforman significativamente cómo opera una organización; estos pueden involucrar el desarrollo de nuevos modelos de negocio o tecnologías innovadoras que alteran el panorama competitivo. Este tipo de mejora puede ser arriesgado, pero también ofrece oportunidades significativas para organizaciones dispuestas a adaptarse rápidamente a nuevas realidades del mercado (Dumas et al., 2018). Dentro de este tipo de mejora se enmarca lo que llamamos “reingeniería”.

El concepto de *Business Process Reengineering* (BPR), introducido por Michael Hammer, es considerado el primer intento de rediseñar procesos de negocio, promoviendo un enfoque de “pizarra limpia” (partiendo de una hoja en blanco). Hammer argumentaba que la reingeniería era esencial para liberarse de procesos obsoletos (Dumas et al., 2018). La “reingeniería” es un enfoque estratégico que busca rediseñar y mejorar radicalmente los procesos de negocio para aumentar la eficiencia y la calidad. Se centra en la revisión completa de los flujos de trabajo, eliminando redundancias y optimizando recursos. Al adoptar esta metodología, las organizaciones pueden adaptarse a cambios en el mercado, satisfacer mejor las necesidades del cliente y fomentar la innovación. La reingeniería no solo implica cambios tecnológicos, sino también una transformación cultural que involucra a todos los niveles de la empresa. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la reingeniería se convierte en una herramienta esencial para lograr ventajas sostenibles (Hammer & Champy, 1994).

Otro método para el rediseño de procesos de negocio es el “Modelo Canvas”, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, como un modelo inspirador para rediseñar procesos de negocio de manera transformativa. Este lienzo visual permite a las organizaciones relacionar su propuesta de valor con su infraestructura, clientes y estructura financiera, facilitando la evaluación estratégica de activos organizacionales. A partir de este concepto, se ha creado el Process Model Canvas, que ayuda a las empresas a reflexionar sobre la propuesta de valor detrás de sus procesos de negocio de manera visual. Estos son modelos valiosos para desarrollar y evaluar nuevas propuestas de valor (Dumas et al., 2018).

1.2.2. Mejora continua

La mejora continua es un enfoque sistemático que busca realizar mejoras incrementales o graduales en productos, servicios y procesos a lo largo del tiempo (Cantú, 2011). Este enfoque ha sido fundamental en el desarrollo y evolución de la calidad total, vinculada a la reducción constante de la variabilidad de los procesos.

Luego de las ideas generadas por Shewhart, Deming, Juran y otros gurúes de este tipo de administración, los japoneses desplegaron este concepto con el “kaizen” (Imai, 1989), el cual es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas que se impulsa el mejoramiento continuo en todos los procesos organizacionales (Cantú, 2011). Kaizen significa “cambio para ser mejor”, un término que en Occidente fue denominado como “lean” o “esbelto”, aplicable a cualquier tipo de organización (Evans & Lindsay 2015).

El kaizen requiere un cambio cultural significativo para todas las personas en una organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de primera línea (Imai, 1989). Este cambio se logra a través de un liderazgo directivo comprometido, la participación del personal, prácticas operacionales vinculadas a esta propuesta administrativa y la formación. El rol de supervisión tradicional se transforma hacia un liderazgo que guía en la resolución de problemas y la mejora. Esta filosofía ha sido ampliamente adoptada por organizaciones de todo el mundo desde su gestación en empresas japonesas (Evans & Lindsay 2015). Organizaciones como Toyota, Ritz-Carlton Hotel Company, Mitsubishi, Xerox, Nestlé, Samsung, Zappos, Tesla y Ford son ejemplos de estas empresas.

La norma ISO 9000:2015 (Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario) define la “mejora continua” como una “actividad RECURRENTE para mejorar el desempeño” (Organización Internacional de Normalización, 2015). La idea principal de la mejora continua es fomentar una cultura organizacional donde todos los empleados estén comprometidos con la identificación de oportunidades para mejorar (Bravo, 2019). La implementación efectiva de este enfoque no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también promueve un ambiente laboral más dinámico y proactivo.

La mejora continua se refiere a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, convirtiéndose en una estrategia eficaz para mercados competitivos dinámicos debido a las siguientes razones (Evans & Lindsay 2015):

- El valor entregado está motivado por la lealtad del cliente.
- El valor entregado es creado desde los procesos organizacionales.
- El éxito sostenido en mercados competitivos requiere de un movimiento organizacional que aumente continuamente el valor agregado.
- La propuesta organizacional ingresa en un ciclo de perfeccionamiento recurrente a través de sus procesos, productos y servicios.

Una mayor exploración sobre mejora continua o incremental, la encuentras en:

<https://www.youtube.com/watch?v=7tSpranZAFY>

y en este link de la MIT Sloan Management Review:

<https://mitsloanreview.mx/innovacion-y-tecnologia/innovacion-incremental-la-estrategia-para-los-lideres-cautos/>

Te invito a leer este artículo del Kaizen Institute sobre la filosofía “Kaizen Energy”:

<https://kaizen.com/es/insights-es/kaizen-energy-everest/>

En la Figura 1 encuentras una representación de la diferencia entre mejora continua y la mejora disruptiva.

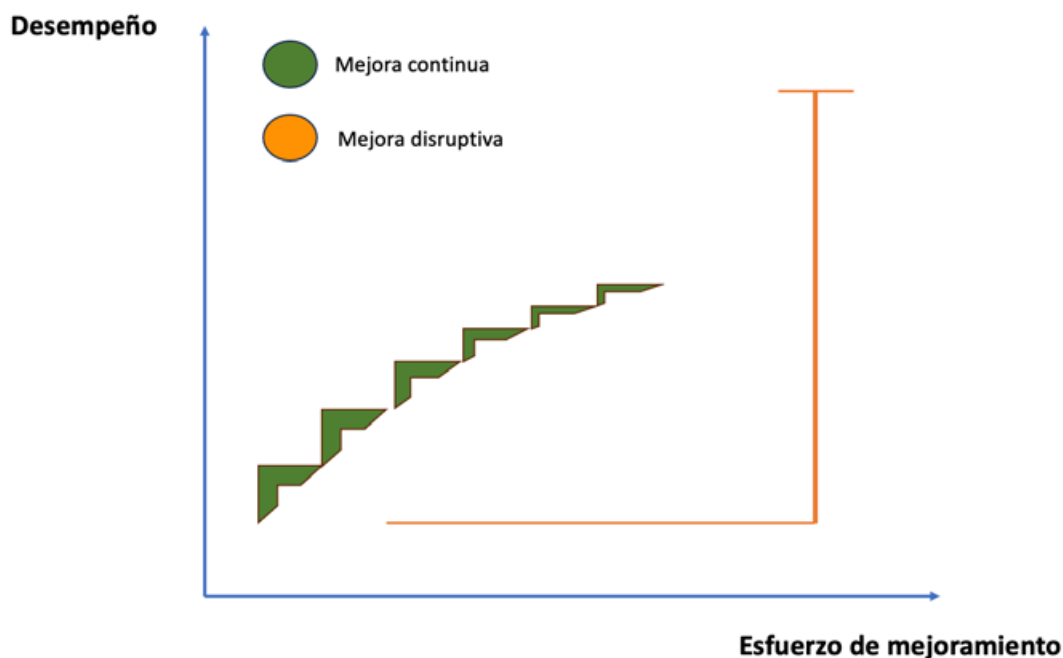


Figura 1: Mejora disruptiva vs. Mejora continua

Fuente: Adaptado de (Cantú, 2011)

Hay una mejora “intermedia” entre la mejora disruptiva y la mejora continua, conocida como “mejora de avance”, que se refiere a un cambio discontinuo que se va alcanzando con el tiempo, normalmente vinculado a objetivos y metas temporales (Evans & Lindsay 2015).

1.3. Métodos para la mejora de procesos 1: Ciclo PHVA, Ruta de Calidad y Evento Kaizen

Existen diversos métodos para implementar “mejora continua” o “mejora de avance” (si no se aplican de manera recurrente) en los procesos organizacionales. Algunos de los más utilizados provienen del Kaizen o Lean y de Six Sigma. La elección del método adecuado dependerá del contexto específico de cada organización y sus objetivos estratégicos (Pérez, 2013).

Para (Dumas et al., 2018), la gestión de mejora de procesos transcurre acorde a la Figura 2.

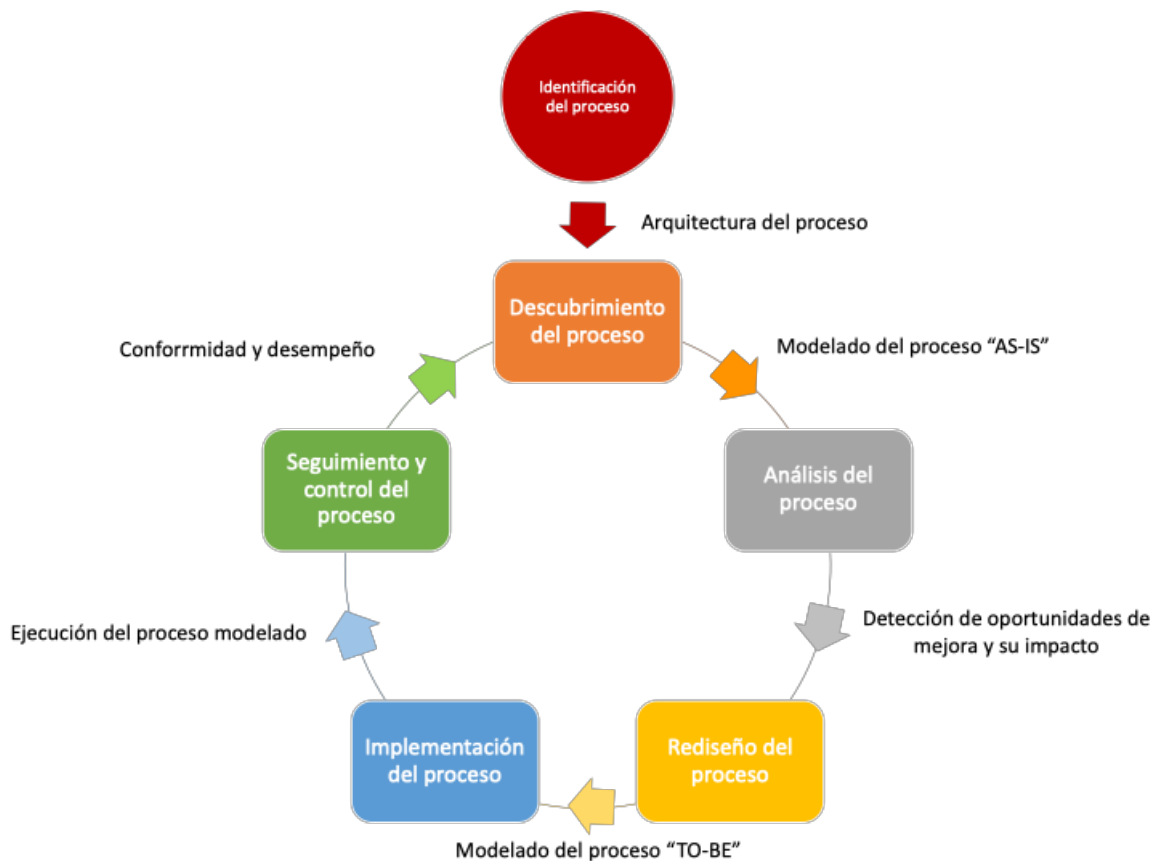


Figura 2: Gestión de la mejora de procesos

Fuente: (Dumas, 2018)

El proceso **AS-IS** se refiere a la representación actual de un proceso dentro de una organización. Este mapeo describe cómo se llevan a cabo las actividades en el presente. El objetivo principal del análisis AS-IS es comprender en detalle la situación actual para identificar ineficiencias, redundancias o problemas que puedan estar afectando el rendimiento.

El proceso **TO-BE** representa la visión futura del proceso. Es una descripción de cómo se desea que funcione el proceso después de implementar cambios o mejoras. Incluye las modificaciones necesarias para alcanzar un estado óptimo.

A continuación, exploraremos tres métodos que se plantean en la administración de calidad total para la mejora continua de procesos.

1.3.1. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar - Actuar) o PDCA (por sus siglas en inglés: Plan – Do – Check – Act) es un marco para implementar la mejora continua en cualquier organización.

Esta metodología se remonta a mediados del siglo XX. Su desarrollo está vinculado a las contribuciones de dos figuras clave de la calidad total: Walter Shewhart y W. Edwards Deming (Evans & Lindsay 2015).

En la década de 1920, Walter Shewhart, ingeniero y estadístico estadounidense, introdujo conceptos innovadores para el control de la calidad que lo llevaron a ser conocido como el padre del “control estadístico de procesos”. En su obra *Economic Control of Quality Manufactured Product*, Shewhart propuso un enfoque sistemático para la mejora de procesos, aplicando el método científico al control de calidad. Su idea central era que los procesos podían ser mejorados mediante la observación y el análisis de datos, lo que llevó al desarrollo del ciclo PHVA (Evans & Lindsay 2015).

En la década de 1950, W. Edwards Deming, un discípulo de las ideas de Shewhart, las llevó y popularizó en Japón, donde sus enseñanzas fueron fundamentales para la recuperación industrial del país tras la Segunda Guerra Mundial. Deming presentó el ciclo como un proceso iterativo para la mejora continua. En Japón, lo llamaron “ciclo de Deming” por la asociación con este gurú. Sin embargo, hoy también se reconoce como “ciclo de Shewhart” (Cantú, 2011).

El uso del ciclo PHVA ha permitido a organizaciones adoptar un enfoque estructurado para abordar problemas y mejorar sus procesos. La versatilidad del ciclo lo convierte en una herramienta aplicable en diversas industrias y contextos organizacionales. A través de su uso, las empresas mejoran el desempeño de sus procesos con un aprendizaje continuo (Gutiérrez Pulido, 2020).

Miremos qué involucra cada fase (Evans & Lindsay 2015):

- En la fase “Planificar”: Se identifican oportunidades de mejora o problemáticas y se establecen objetivos, se obtienen y analizan los datos y se definen causas y las acciones que permitan alcanzar el objetivo.
- En la fase “Hacer”: Se implementan las acciones planificadas.
- En la fase “Verificar”: Se confirma que se estén cumpliendo las acciones de acuerdo con el plan y se estén obteniendo los resultados frente a los objetivos establecidos.
- En la fase “Actuar”: Se toman decisiones basadas en los resultados obtenidos para realizar correcciones y si se confirman los resultados, se definen estándares y se proponen nuevas oportunidades de mejora, ingresando a un nuevo ciclo.

En la Figura 3, encuentras la representación del ciclo PHVA:

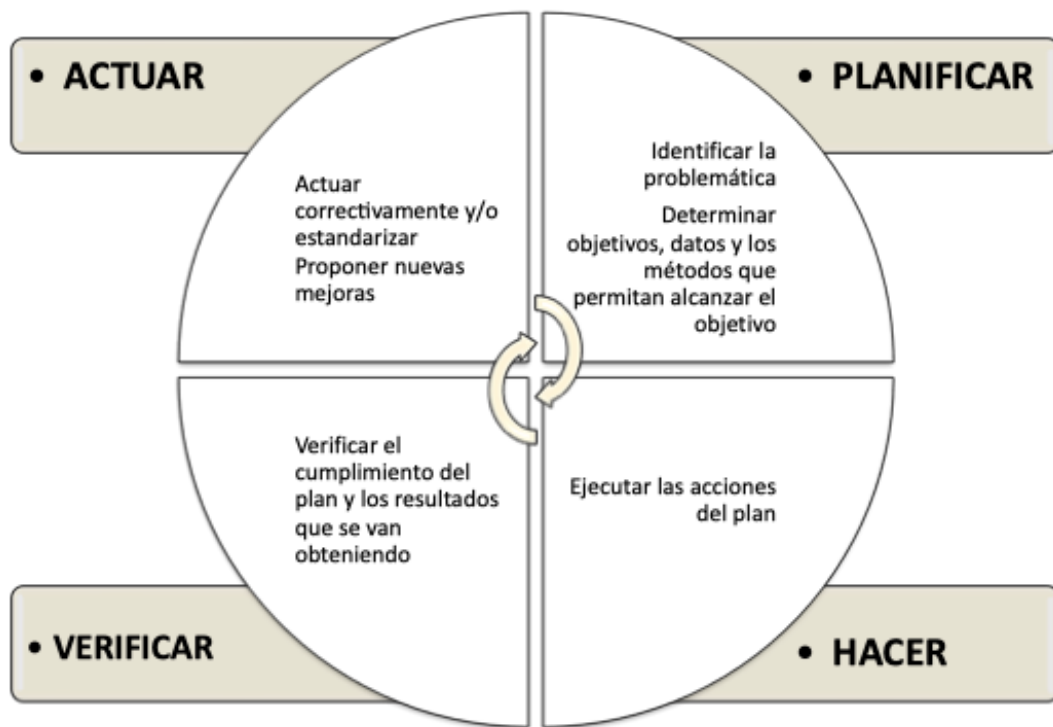


Figura 3: Ciclo PHVA

Fuente: Adaptado de (Walton, 1992)

A partir del ciclo PHVA, y siempre basados en este ciclo, se han generado numerosas variaciones para la resolución creativa de problemas respecto a los pasos que se requieren para su uso (Evans & Lindsay 2015). En los siguientes subcapítulos nos focalizaremos en dos de ellos.

En el siguiente link se encuentra una descripción del ciclo PHVA realizada por la *American Society for Quality*:

<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

y un video sobre este ciclo:

<https://www.youtube.com/watch?v=fAYM-rfQS0s>

1.3.2. Ruta de Calidad

La ruta de calidad es un método de mejora que incluye pasos secuenciales basados en el ciclo PHVA. Este método fue desarrollado por Toyota dentro del “Toyota Production System” (TPS) y posteriormente adoptado a nivel mundial.

En la Tabla 1 vas a encontrar los pasos de “ruta de calidad” vinculados a las fases del ciclo PHVA.

Tabla 1. Pasos de Ruta de Calidad

Fase	No. paso	Paso de ruta
Planear	1 Problemática	Definir Proyecto o Tema para mejorar.
	2 Observación	Reconocer situación actual y definir objetivo. Una forma de reconocer la situación actual es a través de un diagrama de flujo, a esta definición se le conoce como “as-is”.
	3 Análisis	Recopilar datos y analizarlos para identificar causas raíz.
	4 Plan de acción	Definir plan de acciones para eliminar causas.
Hacer	5 Acción	Ejecutar acciones.
Verificar	6 Verificación	Evaluar o confirmar la ejecución de las acciones y sus efectos en los objetivos.
Actuar	7 Estandarización	Generar estándares con las mejoras identificadas. Dentro de este paso se construye el diagrama de flujo mejorado, que se le conoce como “to-be”.
	8 Conclusión	Comunicar mejoras y definir nuevos proyectos de mejora.

Fuente: Adaptado de (Kume, 1992)

Como puedes observar, la “ruta de calidad” es un método fácil de entender y aplicar. Facilita la acumulación de experiencia y aprendizajes, mejora el desarrollo de competencias del personal, incentiva la participación y la colaboración interna, y se puede utilizar para desarrollar un proyecto de mejora en cualquier organización.

Si quieres conocer sobre la historia inspiradora de la calidad en Toyota, puedes acceder al siguiente link:

<https://www.youtube.com/watch?v=CqXk3lWKAq8>

1.4. Métodos para la mejora de procesos 2: Ciclo PHVA, Ruta de Calidad y Evento Kaizen

1.4.1. Evento Kaizen

El “Evento Kaizen” o “Kaizen Event” es un método específico dentro del enfoque Kaizen que implica actividades intensivas de un equipo, centradas en mejorar un proceso particular durante un período corto. Durante estos eventos, el equipo trabaja para identificar problemas específicos y proponer soluciones rápidas y factibles. El objetivo es lograr cambios en poco tiempo mediante el compromiso activo del personal involucrado. Estos eventos no solo generan resultados inmediatos, sino que también fomentan una cultura proactiva hacia la mejora continua dentro de la organización. También se conoce como “Kaizen Blitz”.

Un “Evento Kaizen” se estructura como un proyecto desarrollado para mejorar un área o proceso en un tiempo establecido, considerando la disminución de errores y la mejora de calidad en cualquier empresa. En la Tabla 2 se presentan los pasos de un “Evento Kaizen” propuesto por (Martin, 2015).

Tabla 2. Estructuración de un “Evento Kaizen”

Fase	Código de actividad	Actividad
Preparar el evento	a	Seleccionar la cédula del proyecto.
	b	Elegir el líder del proyecto y los miembros del equipo.
	c	Reservar una sala de conferencias.
	d	Conseguir suministros y equipo.
	e	Asegurarse de que se disponga de instalaciones.
	f	Asegurarse de que el personal de apoyo está disponible para ayudar al equipo.
	g	Recabar información sobre el sitio donde se va a aplicar el proyecto, los flujos de trabajo y los procedimientos.
	h	Recabar información sobre el estado actual del proceso como tiempos, reprocesos, etc.
	i	Tomar fotografías del sitio a mejorar.
	j	Conseguir ejemplos de fallas existentes del proceso.
	k	Elaborar un cronograma del Evento Kaizen.
	l	Comunicar el evento.
	m	Marcar el sitio donde se va a realizar el evento (si es conveniente).
	n	Preparar materiales que se necesiten.

Ejecutar el evento	a	Reunir al equipo para explicar las funciones y responsabilidades.
	b	Explicar los objetivos operativos y financieros del evento Kaizen.
	c	Capacitar al equipo según se requiera.
	d	Preparar mapas y/o diagramas de flujo.
	e	Facilitar la plena participación del equipo.
	f	Recabar datos relativos al desempeño del proceso.
	g	Analizar los datos y desarrollar las mejoras prioritarias.
	h	Cambiar el proceso según la lista de prioridades.
	i	Aplicar herramientas lean o kaizen.
Presentar los Resultados	a	Preparar la presentación de los análisis y actividades de implementación.
	b	Identificar las lecciones aprendidas (lo que funcionó y lo que no funcionó).
	c	Recopilar ideas para fortalecer el mejoramiento.
	d	Presentar los resultados a directivos.
Seguimiento	a	Ajustar cualquier acción pendiente.
	b	Comunicar los resultados del evento a nivel organizacional.
	c	Celebrar con el equipo.

Fuente: (Martin, 2015)

La etapa de preparación puede durar entre 14 y 45 días. Los días intensivos de un Evento Kaizen suelen durar una semana, durante la cual el equipo se dedica íntegramente a las actividades, centrándose en el análisis, diseño de soluciones, pruebas e implementación de mejoras. Estos eventos suelen organizarse en sprints de 3 meses (Kaizen, 2024).

El Instituto Kaizen, organización que fue creada por el Dr. Masaaki Imai, nos ofrece información sobre un “Evento Kaizen”:

<https://kaizen.com/es/insights-es/evento-kaizen-mejora-continua/>

Y tienes un ejemplo de la ejecución de un evento:

<https://www.youtube.com/watch?v=zRLy1EZE1hc>

Para que amplíes la información sobre metodologías de mejora, visita el link:

<https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>

• REFERENCIAS CITADAS EN LA CLASE 4

- Asana. (2024). Metodologías de mejora de procesos y cómo hacer una propuesta. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>.
- Bravo, J. (2019). Gestión de procesos (8va ed.). Editorial Evolución.
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad (4ta ed.) McGraw Hill.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Ed. Springer.
- Evans, J., Lindsay, W., (2015). Administración y Control de la Calidad (9na. ed.). Cengage Learning.
- Gutiérrez Pulido, H. (2020). Calidad y productividad (5ta. ed.). McGraw-Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería: El camino del cambio. Ed. Norma.
- Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación. McGraw Hill.
- Imai, M. (1989). Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. Ed. Continental.
- Kaizen.com. (2024). Qué Es Un Evento KAIZEN. Recuperado de kaizen.com
- Kume, H. (2008). Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad. Grupo Editorial Norma.
- Martin, J. (2015). Lean Six Sigma para Sistemas Administrativos. Editorial Trillas.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Norma Internacional ISO 9000:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. ISO - Grupo ISO/TC 176.

Pérez, J. (2013). Gestión por Procesos (5ta. ed.). Alfaomega Grupo Editor.

Walton, M. (1992). El método Deming en la práctica. Ed. Norma.

- **DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 4**

- **Mejora:** Actividad para mejorar el desempeño ([Organización Internacional de Normalización, 2015](#)).
- **Mejora disruptiva:** Cambios radicales que transforman significativamente cómo opera una organización ([Dumas et al., 2018](#)).
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño ([Organización Internacional de Normalización, 2015](#)).

- **PROFUNDIZACIÓN CLASE 4**

- **Las ideas sistémicas como base del control estadístico de procesos de Shewhart**

Conocemos que Walter Shewhart diseñó el “control estadístico de procesos”, introduciendo el concepto de prevención. Para Shewhart, “un fenómeno está controlado cuando, con el uso de experiencias previas, se puede predecir, por lo menos dentro de ciertos límites, cómo se espera que dicho fenómeno varíe en el futuro”; es decir, el fenómeno observado está controlado cuando, mediante la predicción, se encuentra dentro de ciertos límites dados ([Cantú, 2011](#)).

Para esta propuesta, Shewhart la fundamentó en tres postulados ([Cantú, 2011](#)), apoyado en la idea sistémica:

- Las causas que condicionan el funcionamiento de un sistema son variables.
- Los sistemas constantes no existen en el ámbito de las organizaciones, donde las causas de variación siempre están presentes.
- Las causas de variación pueden detectarse y eliminarse.

Como vemos, Shewhart mira el fenómeno dentro del ámbito sistémico. De allí que el ciclo PHVA tome la idea de aprendizaje continuo organizacional.

- **La rueda de la fortuna y fases para el mejoramiento de procesos**

(Harrington, 1997) plantea dos consideraciones para la mejora de procesos:

a) Rueda de la fortuna para el mejoramiento continuo

La “rueda de la fortuna” es un planteamiento sobre los tópicos fundamentales necesarios para que el mejoramiento en una organización sea sostenible en el tiempo y no una “moda” o “iniciativa aislada”. Está compuesta por nueve elementos que se movilizan a través del liderazgo directivo. En la Figura 4 se presenta esta rueda.



Figura 4. Rueda de la Fortuna para la mejora de procesos

Fuente: Adaptado de (Harrington, 1997)

A continuación una descripción de los elementos de la rueda (Harrington, 1997):

- Planeación: La excelencia no ocurre por accidente. Se requiere un plan bien pensado y comunicado, adoptado por todos. Este debe basarse en una visión compartida de cómo funcionará la organización y de qué manera mejorará la calidad, mientras se entrega al cliente externo un servicio o producto que supere sus expectativas.
- Confianza: La gerencia debe tener confianza en los empleados antes de ganarse la de ellos. Para alcanzar la excelencia las dos partes deben tener confianza mutua. Los empleados jamás identificarán y eliminarán voluntariamente actividades que no agregan valor hasta que no tengan la suficiente credibilidad en la gerencia para estar seguros de que sus empleos no serán eliminados

como resultado de los mejoramientos sugeridos por ellos.

- Procesos estandarizados. El mejoramiento real se produce cuando todos realizan una actividad en forma igual para que los resultados sean predecibles (variabilidad conocida). Cuando diversas personas emprenden la misma tarea en muchas formas diferentes, se hace difícil controlar o mejorar los resultados. La estandarización es un paso clave en el ciclo de mejoramiento.
- Centrarse en el proceso: A medida que nos esmeramos por progresar continuamente, necesitamos centrar nuestros esfuerzos en mejorar el proceso, no en averiguar quién es el causante del problema (búsqueda de culpables). El proceso del mejoramiento debe definir qué aspecto inadecuado del proceso permitió que ocurriese el problema, de manera que pueda cambiarse para evitar que vuelva a presentarse.
- Participación total: Dentro de la organización nadie está exento del proceso de mejoramiento continuo. Todas las personas deben tener la responsabilidad de mejorar su forma de trabajo y ayudar a superarse al equipo del cual forman parte. Necesitamos las ideas y la colaboración de todos los miembros del equipo si queremos alcanzar la excelencia. Todos los funcionarios deben involucrarse y ser activamente estimulados para que participen en el proceso de mejoramiento.
- Capacitación: El activo más valioso que usted tiene como directivo es su personal. La capacitación es una inversión en el futuro de su organización y no resulta costoso. Lo que sí resulta realmente costoso es la ignorancia. Las organizaciones están sufriendo un rápido cambio en la forma como funcionan y en la manera como las personas piensan, hablan y actúan. Este proceso de cambio debe contar con el respaldo de un programa dinámico de entrenamiento que refuerce estos cambios y proporcione oportunidades de crecimiento a sus empleados.
- Relaciones internas: Los miembros de una organización necesitan comprender que forman parte de un sistema dinámico. Todos los individuos tienen clientes internos o externos a quienes suministran salidas y proveedores internos o externos que les suministran entradas. Nuestro éxito, nuestro crecimiento y nuestra recompensa se basan en lo eficiente que se desempeña toda la organización. Cada persona tiene que dejar de pensar en “mi trabajo” como algo aislado. Trabajando juntos, se logra mejorar la organización y si esta prospera, todos nosotros lo haremos.
- Pensamiento estadístico: No podemos seguir dirigiendo nuestra organización con nuestros mejores “supuestos”. Necesitamos datos concretos. Saber cuánta confianza tenemos en los datos que recibimos. Conocer nuestras opciones, nuestras probabilidades de éxito. Nuestras organizaciones son complejas, y es tan pequeña la diferencia entre el éxito y el fracaso que no podemos seguir trabajando según “la fuerza de las circunstancias”. Siempre estará en juego algo de nuestro juicio crítico en muchas decisiones finales, pero debemos ser capaces de cuantificar los riesgos involucrados en estas decisiones que se basan en las opiniones y no en datos y hechos.
- Reconocimientos: Los reconocimientos son parte esencial del proceso de mejoramiento. Estos refuerzan los comportamientos que estamos proponiendo en nuestra cultura organizacional, y demuestran visualmente el aprecio por un proceso bien realizado. Para lograr los resultados que se desean, debe crearse un amplio sistema de reconocimiento tanto en lo individual como en equipo. Todos escuchamos la palabra “gracias” en forma diferente.

b) Fases para el mejoramiento de procesos

En la Tabla 3, se encuentran las cinco fases que (Harrington, 1997) plantea para desarrollar una propuesta organizacional de mejora de procesos.

Tabla 3. Fases para el mejoramiento de procesos

Fase	Objetivo	No. de actividad	Actividad
Organización para el mejoramiento	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso	1	Establecer un Equipo Directivo de mejoramiento de procesos.
		2	Nombrar un Líder o “Champion” del mejoramiento.
		3	Realizar capacitación a ejecutivos organizacionales.
		4	Desarrollar el programa de mejoramiento.
		5	Comunicar los objetivos generales del programa a los empleados.
		6	Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
		7	Seleccionar los procesos críticos.
		8	Nombrar responsables del proceso.
		9	Seleccionar a los miembros del Equipo de Mejoramiento de Procesos.
Comprensión del proceso	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa	1	Definir el alcance del proceso.
		2	Proporcionar capacitación al equipo de mejora.
		3	Definir las expectativas y necesidades de los clientes del proceso.
		4	Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
		5	Reunir los datos de desempeño del proceso como: costo y tiempo.
		6	Confirmar el levantamiento del proceso.
		7	Actualizar la documentación del proceso (si es requerido).

Modernización	Mejorar el proceso	1	Proporcionar capacitación al equipo de mejora.
		2	Identificar oportunidades de mejoramiento.
		3	Eliminar las actividades sin valor agregado y los errores del proceso.
		4	Simplificar el proceso.
		5	Definir el proceso mejorado.
		6	Comprobar los efectos del proceso mejorado.
		7	Ajustar los cambios propuestos (si es requerido).
		8	Desarrollar el nuevo estándar del proceso.
		9	Capacitar al personal sobre el nuevo estándar del proceso.
Mediciones y Controles	Establecer un sistema de medición para controlar el proceso	1	Desarrollar indicadores para el control del proceso.
		2	Establecer el sistema de retroalimentación de los indicadores.
		3	Realizar verificaciones de cumplimiento del proceso.
		4	Dar seguimiento y analizar los datos de los indicadores.
Mejoramiento continuo	Institucionalizar el mejoramiento continuo	1	Llevar revisiones periódicas de los programas de mejora de procesos.
		2	Priorizar los programas de mejora acorde al impacto del cambio requerido por la organización.
		3	Comunicar la importancia de la mejora continua al personal.
		4	Establecer un plan continuo de capacitación para el personal.

Fuente: Adaptado de (Harrington, 1997)

La fases III y IV se realizan de manera paralela durante la ejecución del programa de mejora.



La excelencia no se improvisa

síguenos

