

## De los MTM a los actuales BPM's

Si los sistemas MTM (Methods Time Measurement) nacieron para optimizar los procesos industriales, la gestión por procesos de negocio (BPM) ha permitido aplicar la gestión por procesos tanto a al sector industrial como al de servicios, cambiando el clásico sistema de distribución funcional o especialización departamental por un sistema transversal orientado hacia el cliente.

**“Una organización es eficiente en la medida que los son sus procesos”**

### ALFREDO CASAS MERINO

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER, SPAIN & LATAM, SMARTSIMPLE SOFTWARE (IRELAND) LTD.

**P**artiendo de una máxima genérica, podríamos decir que una organización es eficiente en la medida que lo son sus procesos.

No obstante, la premisa anterior, debemos profundizar en la significación y contenido de los procesos y cuándo se considera que esos procesos son eficientes, lo que nos lleva indefectiblemente a adoptar métodos de identificación y de medida comparativa que permitan aseverar que la organización está en un círculo de eficiencia, Y esto no sólo internamente, sino respecto a los competidores de un mismo sector o industria.

Lo que, en principio fue diseñado para el mundo industrial, hoy en día se aplica en muchos sectores económicos, incluyendo a las empresas de servicios y a la propia Administración, ya que ha demostrado que, conocidos los procesos y descompuestos en la suma de las partes que los componen, resulta más fácil actuar y optimizar los eslabones de la cadena que forman.

### Antecedentes históricos: los sistemas MTM

En la década de los años 40 del siglo pasado y, todo y que ya se habían realizado algunas iniciativas y trabajos anteriores, miembros del Methods Engineering Council, aprovechando los trabajos de consultoría realizados, iniciaron el desarrollo de las normas básicas para la aplicación de los sistemas de métodos y tiempos para el sector industrial,

que cristalizaron en 1948 con la publicación del libro ‘Métodos de medida del tiempo’ por parte de Maynard, Stegemerten y Schwab.

Así, el sistema de Métodos y Tiempos (MTM,

tiempos estándar o de referencia para que un empleado pueda completarlas.

Todo y lo interesante de las pruebas realizadas y de la evolución que posteriormente han experimentado los sistemas MTM, no se pretender realizar un ensayo científico sobre los mismos sino utilizarlos como referentes, y para conocer cómo las organizaciones han evolucionado hasta el momento presente en la automatización y robotización de tareas una vez descompuestos los procesos clave que las caracterizan.

### Los procesos en las organizaciones

Puede decirse entonces que los procesos son un conjunto de actividades o tareas secuenciadas de las que se obtiene unos productos y/o servicios internos y/o externos a partir de la aplicación de unos recursos determinados y concretos para cada organización.

Todo y que, de una forma doctrinal, los procesos se subdividan en: estratégicos, clave y apoyo, vamos a centrarnos en los segundos, no sin antes hacer una precisión sobre la línea difusa que separa los procesos clave de los procesos de apoyo.

Hoy en día, estamos muy acostumbrados a escuchar y utilizar la expresión ‘generación de valor’ con sus conjugaciones y derivados, y en ello me voy a basar para tratar de acercar al lector a los conceptos que nos van a ayudar en la definición y comprensión de lo que venimos a llamar ‘los procesos clave’ de las organizaciones, que pueden definirse como todos aquellos que, siendo desarrollados internamente, tienen una repercusión directa o indirecta en el cliente o en el mercado al que se dirige.

En otras palabras, los procesos clave serán todos los que están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y mercados, a los que se dirigen los productos o servicios que suministra la organización. Aunque técnicamente puedan definirse como procesos de apoyo, y dependiendo de la tipología de



**los procesos clave serán todos los que están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y mercados, a los que se dirigen los productos o servicios que suministra la organización**

o Methods Time Measurement) se define como un sistema de control de tiempos para llevar a cabo una determinada operación o tarea, de forma que se permita establecer



la organización, también deberán tratarse como claves aquellos procesos que sean relevantes en su contribución a la satisfacción del cliente o por la cantidad de recursos consumidos.

Estos procesos clave forman lo que se denomina 'cadena de valor' siendo que la 'creación de valor' o 'propuesta de valor' para el cliente pasa a ser el elemento esencial de competitividad, que no deja de ser la diferencia entre lo que se paga y la reducción de costes o beneficios adicionales que se obtienen por parte del cliente.

Este enfoque de gestión por procesos ha venido imponiéndose en las últimas décadas, de tal forma que está consiguiendo desbancar a los sistemas clásicos de organización del trabajo de principios del siglo XX, basados en la especialización de funciones, el rendimiento individual y en la departamentalización.

### ¿Cómo ha afectado la gestión de procesos a la industria?

Una de las características del sector industrial es que su objetivo es aplicar cambios significativos (aplicación de recursos) a unos inputs físicos para obtener un producto listo para un mercado definido. Y ésta es su cadena de valor.

En este sector industrial, el MTM se constituye como un sistema que aporta la metodología y los procedimientos para descomponer los trabajos necesarios para su realización en movimientos básicos, en tareas susceptibles de ser individualizadas y cronometradas, de forma que pueden asignarse tiempos predeterminados (bandas de confianza) para su realización, en función de las condiciones en las que se ejecutan y la naturaleza de tales tareas.

La necesidad de evolucionar hacia objetivos de calidad total, de '0 defectos' y, en resumen, de mejorar la competitividad empresarial han empujado a la industria a adoptar constantemente nuevas tecnologías, no sólo para ser eficientes, sino para seguir en el mercado. Así, lo que empezó siendo un sistema para agilizar trabajos repetitivos que precisan mucho esfuerzo humano, ha llevado a la industria a transitar por diferentes fases:

A través de cada una de estas fases podemos observar cómo ha ido evolucionando la 'cadena de valor' surgida de la metodología y procedimientos iniciados por los sistemas MTM, a los cuales se les ha aplicado los sis-

# CAM redefine el concepto de blister reciclable



Las máquinas termoformadoras CAM produjeron el primer blister de un solo material hace más de 20 años y hoy son capaces de producir blister en una amplia gama de materiales, incluyendo PET-PET, PP-PP, PPCOCP-PP y PE-PE, eliminando el aluminio y el film multicapa. El blister hecho completamente con un solo polímero reciclable evita procesos de selección complejos y costosos, reduce los desperdicios y minimiza el impacto ambiental.



info@campak.es  
tel: +34 93 721 79 30



temas de calidad con sus índices de mejora y la tecnología, en sus diferentes fases.

## ¿Cómo ha afectado la gestión de procesos a los servicios?

La característica de los servicios es que no se tratan de generar un producto físico

- La mecanización, para reducir tiempos y esfuerzos humanos
- La automatización, para sustituir la intervención humana en trabajos repetitivos y rutinas.
- La robotización, introduciendo máquinas autónomas con capacidad de autoajuste.
- Y ya, más recientemente, la IA o inteligencia artificial, que permite que las máquinas tengan capacidades de actuación ante determinadas situaciones, dotándolas de alternativas controladas entre las que podrán elegir.

permitido no sólo identificar los procesos clave, sino diseccionarlos en tareas y, en la mayoría de los casos, asignar tiempos de referencia para su realización.

La mejora de la eficiencia de los servicios pasa por la asignación de recursos, en la mayoría trabajo humano y talento, gestión y tecnología de servicios.

## ¿Qué son los BPMs (Business Process Management Systems)?

Las posibilidades de automatización y de robotización de tareas junto al desarrollo de las TIC, los entornos web, la capacidad computacional y de alojamiento que nos ofrece la nube están facilitando nuevos modelos de eficiencia de las 'cadenas de valor' y, es en este sentido de automatización y digitalización en el que deben enmarcarse los BPMs.

Si BPM es la disciplina empresarial para la Gestión por Procesos de Negocio, los BPMs son herramientas tecnológicas cuyo objetivo es la mejora continua de las 'cadenas de valor', ya se trate de procesos cuyo objetivo sea el suministro de productos materiales o de servicios.

A través de la ingeniería y la reingeniería de procesos (que utilizan un modelo de grafado y notación estandarizada para facilitar la interpretación estandarizada de los procesos y flujos de trabajo), los BPMs permiten el diseño, modelado, ejecución, automatización, medición, control y optimización de los procesos de negocio de las organizaciones, entendidas como el conjunto de todos los intereses relacionados o stakeholders (personal, socios, proveedores, clientes, sistemas, activos, sistemas, ...).

Así los BPMs no sólo permiten el conocimiento de los procesos sino también

su rediseño y optimización continua para adaptarlos a las necesidades cambiantes, ya sea del cambio de objetivos de la propia organización o de generación de valor para los clientes.

Si los procesos son la base de la transformación digital, los BPMs aportan:

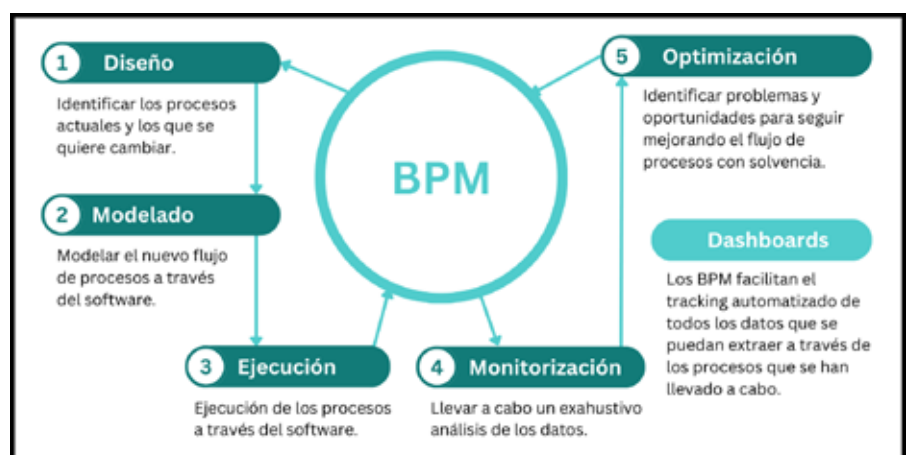
Y permiten responder a la pregunta: ¿Quién hace qué?, ¿en qué momento? y ¿con qué recursos? ●

- La automatización y optimización de tareas, el establecimiento de tiempos y la gestión eficiente de los flujos de trabajo.
- La visión global y la transparencia.
- Flexibilidad, para adaptarse a situaciones cambiantes.
- La toma de decisiones basada en datos, con una documentación actualizada y la disponibilidad de un constante flujo de información que retroalimenta el sistema.

concreto. Son prestaciones para satisfacer necesidades de las personas y de las organizaciones. De alguna manera son intangibles, inmateriales, heterogéneos, personalizados, indivisibles y no se pueden almacenar.

De igual manera que para la industria, los servicios crean su propia 'cadena de valor', formada por la suma de las tareas individualizadas que, adecuadamente individualizadas, se precisan para su prestación, y las organizaciones compiten en el mercado ofreciendo 'propuestas de valor' para optimizar la satisfacción del cliente.

Si los sistemas MTM no contemplaban a los servicios, la introducción de los sistemas de calidad y la reingeniería de procesos, de la misma forma que para la industria, ha





# Su partner logístico de temperatura controlada

para Estudios clínicos, Terapias génicas y celulares, Productos farmacéuticos y APIS

Haga crecer su negocio con el transporte de:



Producto final regulado



Muestras para análisis de control de calidad



Muestras comerciales para la venta



- ✓ Despacho aduanero
- ✓ Certificado GDP
- ✓ GPS para máxima seguridad y protección

