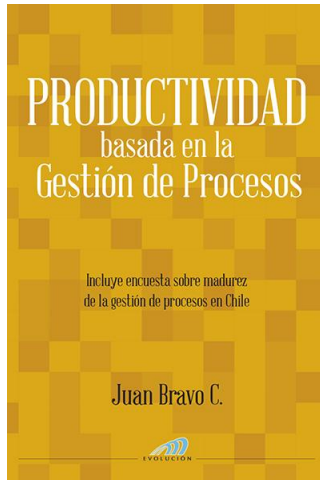


Productividad

basada en la
Gestión de Procesos



Incluye encuesta sobre madurez de la gestión de
procesos en Chile

Juan Bravo Carrasco

2 Juan Bravo C.

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2014
Registro de Propiedad Intelectual N° 240.627
ISBN: 978-956-7604-25-8
Ambos del 16 de abril de 2014
Derechos reservados
jbravo@vtr.net

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl
Santiago de Chile

Dedicado a quienes silenciosamente aumentan la productividad trabajando con profesionalismo, integrando su labor en los procesos mayores de que forman parte y mejorando las cosas cada día, comenzando por sí mismos. Así crean valor compartido, logrando realmente un mundo mejor.

Contenido original

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
PRIMERA PARTE: ORIENTACIÓN AL CLIENTE	17
CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	21
El cliente	24
Agregar valor para el cliente	25
El cliente final de la cadena	26
Detectar la necesidad real del cliente	28
Técnica de las 3 C para la mayor productividad	32
Innovación inversa	37
DETECTAR EL VALOR QUE AGREGAMOS	40
Agregar valor es crear riqueza.	42
Estrategia desde la táctica	45
Medición de valor añadido interno	47
¿Qué no es agregar valor?	49
Agregar valor es crear riqueza compartida	51
Cada actividad del proceso debe agregar valor	56
Focalización	57
El sistema de negocios	59
SEGUNDA PARTE: MAYOR PRODUCTIVIDAD	65
MÉTODOS PARA LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD	71
El aporte de Frederick W. Taylor	73
Detectar información relevante emergente	77
Gestión de iniciativas	84
CONTRIBUCIÓN DE LA MAYOR PRODUCTIVIDAD	93
Costo de la improductividad	96
Contribución en organizaciones mayores	100
Validación de la contribución	101
Contribución ampliada	104
TERCERA PARTE: APORTES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS A LA MAYOR PRODUCTIVIDAD	107
FASE 1. INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN	118
Objetivo de la fase y aporte a la productividad	121
Práctica 1. Conocer la gestión de procesos	123
Práctica 2. Alinear la gestión de procesos con otros conceptos de gestión	127

Práctica 3. Incorporar la gestión de procesos en la organización	128
FASE 2. REPRESENTACIÓN VISUAL DE PROCESOS	130
Objetivo de la fase y aporte a la productividad	131
Práctica 4. Diseñar el mapa de procesos	143
Práctica 5. Modelar procesos	145
FASE 3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS	148
Objetivo de la fase y aporte a la productividad	151
Práctica 6. Priorizar	153
Práctica 7. Evaluar procesos	154
Práctica 8. Definir indicadores	154
Práctica 9. Gestionar riesgos	155
FASE 4. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	156
Objetivo de la fase y aporte a la productividad	158
Práctica 10. Mejorar procesos	161
Práctica 11. Rediseñar procesos	161
Práctica 12. Elaborar el procedimiento	164
Práctica 13. Implantar el procedimiento	165
FASE 5. EXCELENCIA OPERACIONAL	167
Objetivo de la fase y aporte a la productividad	171
Práctica 14. Trabajar profesionalmente	172
Práctica 15. Controlar	175
Práctica 16. Realizar mejora continua	176
Práctica 17. Gestionar el cambio	177
CUARTA PARTE: LA REALIDAD CHILENA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS	179
FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA	183
Universo de organizaciones y muestra	183
Caracterización de los niveles de madurez	186
ANÁLISIS DE RESULTADOS	193
Detalle por cada práctica	198
Análisis comparativo	216
Conclusiones de la encuesta	223
COMENTARIOS FINALES	225
GLOSARIO	227
BIBLIOGRAFÍA	229

Prólogo

El doctor Bravo lleva años haciendo una fuerte contribución a diversas instituciones, tanto públicas como privadas, en el ámbito de la gestión de procesos. De hecho, su primer libro en esta materia, *Reingeniería de Negocios*, data de 1995. Desde ese entonces, con su nutrida agenda de consultoría e investigación, ha editado otros veinte libros, destacando entre ellos *Gestión de procesos*, ya en quinta edición, permitiendo a miles de profesionales formarse y actualizarse en el tema.

El texto que nos entrega en esta ocasión es de una importancia central para el desarrollo de nuestro país, puesto que el aumento de productividad permanente en las empresas es clave para el bienestar del sistema social en el cual operan y en ello Chile está en deuda. Si miramos la productividad de los países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), podremos observar que mientras la productividad laboral promedio es de US\$ 78.000, la de Chile es de solo US\$ 33.000, es decir, menos de la mitad del promedio de todas las otras economías. El doctor Bravo explica esto con detalle en la segunda parte de su libro.

En éste, el doctor Bravo nos muestra, de manera muy nítida, el papel crítico que juega la gestión de procesos para que las organizaciones puedan aumentar sus niveles de productividad ya que su metodología permite crear valor para todos los grupos de interés en su entorno. Es una herramienta clave a través de la cual se puede determinar cuál es el portafolio de actividades que debe desarrollar una organización y así generar un incremento de productividad a través de diversos caminos: kaizen,

innovación operacional, creación de valor compartido, entre otras.

Lo anterior, hoy no es una opción para las organizaciones sino que un deber. Quienes no se apliquen en el desarrollo articulado, estratégico y sostenido de sus aumentos de productividad basado en la gestión de procesos, no serán competitivos en un ecosistema de negocios cada día más dinámico en un mundo globalizado.

Considero un aporte de orden superlativo para nuestro país, el diagnóstico que ofrece el doctor Bravo en este texto, acerca de la madurez de la gestión de procesos en Chile puesto que ello permite tomar, desde ahí, iniciativas a nivel país para incrementar el uso de esta disciplina, poderosa herramienta para el crecimiento del bienestar que las empresas e instituciones públicas deben aportar a nuestra sociedad.

Carlos Méndez Droguett

Director

Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Introducción

La mayor productividad es el ingrediente principal de la creación de riqueza y por ende de la superación de la pobreza. Este libro señala una ruta metodológica para llegar a la productividad desde las prácticas de la gestión de procesos.

Entendemos productividad tal como lo sugería Frederick Winslow Taylor hace más de un siglo: *como creación de valor compartido sustentable en términos de los recursos que emplea.*

En otras palabras, productividad incluye eficiencia y eficacia, a la vez. De hecho, la distinción es válida solo en términos académicos, en la práctica resulta absurdo hacer más eficiente un proceso que el cliente no quiere (fabricar ruedas de carreta en nuestros tiempos) o cumplir un requerimiento con medios desproporcionados y poco sustentables (matar moscas con un cañón).

Es posible aumentar la productividad de las organizaciones y así ganamos todos: comunidad, empresa y trabajadores, tal como decía F. W. Taylor. Con la gestión de procesos se puede superar el despilfarro de recursos en nuestra sociedad y aprovechar el enorme potencial de las personas.

Vengo cooperando en la productividad de las organizaciones desde el año 1977, cuando estudiaba en la Universidad Técnica Federico Santa María y al mismo tiempo trabajaba en la Empresa Marítima del Estado en la modelación y mejora de procesos. Luego como empleado en otras organizaciones y como asesor independiente desde 1986, he mantenido y reforzado este camino, especialmente a través de la gestión de procesos,

disciplina con la cual hemos logrado los mejores resultados.

También he cooperado en aumentar la productividad a través de la tecnología, tanto en la aplicación directa a procesos como en aportar herramientas tecnológicas. Por ejemplo, a fines de los 80 creé un generador de aplicaciones que reducía a una centésima parte el tiempo de construcción de un sistema computacional, *al mismo tiempo que el usuario se beneficiaba al disponer de un programa con un lenguaje claro y accesible*. Dejé ese camino porque, siendo válido, era de uso muy acotado. Actualmente recomiendo el camino de la tecnología sólo en un pequeño porcentaje de los proyectos de cambio, donde está su nicho y donde se logran buenos resultados, lo cual surge de una exhaustiva evaluación. Veremos en el texto como esto se valida con las referencias a investigaciones relacionadas con el tema.

En la década de los 90 no se hablaba de gestión de procesos como camino hacia mayor productividad, se decía Reingeniería. Por lo tanto, en 1995 publiqué el libro *Reingeniería de negocios*, el cual se refería al cambio grande pero con rostro humano, con responsabilidad social. Describí en el libro variadas experiencias de amplia contribución. Desde fines de los 90 comenzamos a hablar de gestión de procesos y profundicé en el tema con la realización de un doctorado concluido en el 2004. Este doctorado fue a su vez la base de la primera edición de mi libro *Gestión de procesos*, ampliamente usado en Latinoamérica y actualmente en quinta edición.

Se comprende que esta disciplina sea mi dedicación principal.

En fin, aunando los esfuerzos en mayor productividad es posible lograr aumentos sostenidos en la calidad de vida

que se reflejarán en un PIB creciente de nuestros países en Latinoamérica (y de otras latitudes con las debidas adaptaciones culturales).

Resumen del libro

El libro se puede resumir en la propuesta de mayor productividad basada en la gestión de procesos, orientada al cliente y donde se crea valor compartido, tal como se aprecia en la figura 11.



Figura 11. Productividad basada en la gestión de procesos

En la creación de valor compartido siempre está el cliente en primer lugar, luego los demás grupos de interés (comunidad, trabajadores, proveedores, etc.) y la misma organización.

El libro está dividido en cuatro partes:

En la primera parte, *orientación al cliente*, consideramos indispensable conocer sus verdaderas necesidades y el valor que le agregamos.

En la segunda parte, *mayor productividad*, veremos qué hacer para atender esas necesidades y aumentar el valor que le agregamos. Completamos esta parte con la medición de la contribución de la mayor productividad.

En la tercera parte, *aportes de la gestión de procesos a la mayor productividad*, veremos cómo cada fase de la gestión de procesos contribuye a la productividad.

En la cuarta parte, *encuesta sobre madurez de la gestión de procesos en Chile*, revisaremos los resultados de esta encuesta que reunió 169 respuestas de organizaciones medianas y grandes entre los años 2013 y 2014. A través del aprendizaje que proveen las respuestas es posible optimizar el aporte de la gestión de procesos en la mayor productividad.

Agradecimientos

Quisiera reconocer a los profesionales del Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, donde tengo el privilegio de dirigir el Diplomado en Gestión de Procesos: a Ángela Nuñez, Jessy Zumaeta, Abigail Bravo y Daniela Cerda, con quienes hemos discutido la teoría y práctica de la gestión de procesos. Agradezco en forma especial a su Director, Carlos Méndez Droguett, quien además de su apoyo personal en el tema, puso a mi disposición la ayuda de cinco alumnos de último año de Ingeniería Comercial: Loredana Rojas, Cristián Quezada, Felipe Vigneaux, Julio Cesar Bugueño y Camilo Santis, para la definición de la encuesta y lograr las primeras respuestas.

Agradezco a todos quienes tuvieron la generosidad de contestar la encuesta. Su tiempo ayudará a conocer y mejorar la realidad de la gestión de procesos en Chile.

Mi reconocimiento a amigos cercanos, quienes tuvieron la gentileza de revisar versiones del libro: Víctor Silva, Gerardo Yoppi, Limbi Ortiz, Gerardo Cerda Neumann, Víctor Leiva, Orlando Toledo, Alfredo Correa, Gustavo Ramos, Irving Cadamuro y Sergio Valenzuela.

Tuve nuevamente el privilegio de contar con la cooperación de mis hijos: Juan Pablo en el diseño de la portada,

12 Juan Bravo C.

Daniel en revisiones y Mauricio en el procesamiento de la encuesta. Cada uno aportando desde sus respectivas profesiones.

Todo el aspecto conceptual del libro está extraído desde mis libros *Gestión de procesos*, 5ª edición y *Gestión integral del cambio*, por lo tanto, hago extensivo mis agradecimientos a las personas incluidas en aquellos.

Reconocer a mi esposa, hijos y sus propias familias. Ellos siguen siendo el motivo de todos los esfuerzos.

Ofrezco mis disculpas anticipadas por cualquier error u omisión, por supuesto, de mi exclusiva responsabilidad.

Muchas gracias a todos.

Juan Bravo

Primera Parte: Orientación al Cliente

Introducción

En este libro entendemos la orientación al cliente como destino del quehacer de la organización. Significa establecer una relación de confianza que comienza por conocer sus necesidades, expectativas y, sobre todo, el valor que le agregamos. Luego, veremos cómo materializar ese conocimiento en acciones concretas para agregarle valor.

La orientación al cliente significa reconocer que él es nuestro destinatario final y a través de quien cumplimos nuestra misión en la sociedad: fabricar zapatos, hacer programas de computador, vender productos, otorgar prestaciones de salud o distribuir correspondencia. Significa conocer de verdad lo que el cliente desea y no lo que es nuestro capricho proporcionar. Para entender al cliente hay que estar a su lado, conocerlo y conversar en su idioma. Así podremos anticiparnos, satisfacer sus verdaderas necesidades y aportar a sus intereses.

La orientación al cliente incluye a todos los clientes: actuales, los que dejaron de comprarnos y los clientes potenciales, también conocidos como *no clientes*. A propósito, ¿sabe con precisión por qué algunos clientes lo abandonaron?, ¿cuántos son?, ¿cuál es el perfil de clientes potenciales?

Aclaremos antes quiénes son los clientes. Es algo que requiere de reflexión: ¿quiénes son los clientes de una universidad?, ¿los alumnos, sus padres, las empresas en que trabajarán, la comunidad?, ¿quiénes son los clientes de una empresa que produce aceite?, ¿los supermercados o los consumidores?

Además de contestar esas preguntas, en esta primera parte del libro revisaremos dos grandes pilares de la orientación al cliente:

- Conocer sus necesidades, porque todo lo que la organización hace lo tiene a él por finalidad.
- Detectar el valor que le agregamos.

La base son mis libros *Gestión de procesos*, quinta edición, y *Gestión integral del cambio*, desde ahí está extractado la mayor parte del contenido.

Conocer las necesidades del cliente

Comencemos aclarando que todo integrante de la organización tiene el mismo cliente: a quien está dirigida la organización.

La organización puede ser pública o privada, con o sin fines de lucro, lo que importa es su misión, la que siempre está relacionada con alguien en el exterior¹, a quien servimos y llamamos genéricamente “cliente”.

Sea cual sea la función que desempeñemos, todos en la organización tenemos la misma misión y el mismo cliente. Así lo entendía una señora del aseo en Cabo Cañaveral cuando, a la pregunta del visitante John Kennedy respecto a que hacía ahí, contestó con claridad: ¡Ayudando a poner un hombre en la luna, señor presidente!

El cambio debe tener como sentido las más altas finalidades de la organización, siempre en relación con su cliente, para eso existe la organización.

Abandonando el concepto de cliente interno

Por eso en la productividad nos alejamos del concepto de cliente interno², el cual tiende a poner el foco en los

¹ ¿Y si la organización existe sólo para crear empleos? Sería una solución muy ineficiente y generadora de pobreza, porque el costo de un puesto de trabajo que no agrega valor cuesta en promedio cinco veces más que el simple subsidio de cesantía.

² La metáfora de cliente interno viene de la gestión de calidad, donde se aprendió a tratar muy bien al cliente y entonces dijeron, ¿por qué no tratarnos internamente como tratamos al cliente? Sin embargo, en muchas empresas lo malinterpretaron, creyendo que todo terminaba al cumplir con el cliente interno, sin validar que sus

actores internos y a ver la organización como una serie de partes en lugar de una totalidad orientada a su misión y cumplir con el cliente. Se empleó para ayudar a comunicar los “feudos” de la era mecanicista. Ahora, desde la cosmovisión sistémica, ya no es necesario porque el objetivo es integrar la organización. La forma “cliente interno” profundizaba la distinción “nosotros” versus “ellos” en las relaciones entre áreas, siendo un obstáculo para el verdadero trabajo en equipo.

Es cierto que también existen usuarios internos, los cuales deben ser identificados y reconocidas sus necesidades. Por ejemplo, un área requiere un producto del proceso en condiciones convenidas, otra requiere que se contrate un nuevo funcionario y la de más allá desea que le renueven sus computadores. El pedido interno solo es un eslabón de una cadena mayor destinada al verdadero objetivo: la atención y satisfacción del cliente. El pedido interno debe contribuir a ese objetivo.

Todo proceso existe para agregar valor al cliente. Si alguien considera que todo termina con satisfacer al usuario interno entonces estamos en problemas.

requerimientos efectivamente agregan valor al cliente (el destinatario de la misión de la organización).

Peter Drucker en un seminario en Chile reconoció su error con los centros de utilidad que propuso en la década de los 60 (centros internos que se intercambian servicios a valores cercanos a los de mercado, concepto parecido al de cliente interno), señaló que en las organizaciones sólo hay costos y que los únicos ingresos provienen de los clientes. Mientras pedía disculpas por su error, el ejecutivo de una tradicional empresa chilena se quejaba que ellos habían implementado los centros de utilidad siguiendo la anterior recomendación de Drucker y daba fe que los resultados eran escasos.

También estamos en problemas si alguien cree que la orientación al cliente termina en la venta, descuidando las siguientes etapas.

Misión impulsada por un propósito

Para que las mejores personas se quieran sumar a los procesos, la misión de nuestra organización debe ser inspiradora en cuanto al bien común. Cuando se logra, aparece la magia: la rentabilidad aumenta, financiera o social según el tipo de misión.

Así como a las personas se nos insta a tener un sentido de vida (Rogers, Kushner, Goleman, De Mello y muchos otros) también Roy M. Spence Jr. en su libro con este largo título: *No es lo que vendes, es lo que promueves, por qué todos los grandes negocios están impulsados por un propósito* (2009), aconseja a las organizaciones cumplir un propósito que tenga sentido, en la misma línea de las investigaciones de Jim Collins.

En BancoEstado (Chile), por ejemplo, han logrado metas comerciales y de eficiencia que parecían imposibles para un banco estatal, sin embargo, su principal motivación es el *rol social* que cumplen. También, como es lógico, están dentro de las instituciones más avanzadas en la gestión de procesos.

Es necesario que los clientes confíen en nosotros.

Tener clientes que confían aplica a todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro. Decir “clientes que confían” parece más amplio que los términos habituales: clientes deleitados, contentos, maravillados, encantados, satisfechos o fidelizados. Sin desconocer que dependiendo del contexto, esos términos siguen siendo válidos.

El cliente

Hablamos del *destinatario de la misión de la organización*, siendo válido adaptar el lenguaje a cada realidad específica, donde esos destinatarios son llamados pacientes, comunidad, ciudadanos, clientes, beneficiarios, usuarios o alumnos, entre otras denominaciones. Es lo que corresponde, usar el lenguaje adecuado a la cultura de la organización, por ejemplo: pacientes o usuarios en un hospital.

Para simplificar, en este libro emplearemos la palabra cliente en forma genérica, entendida como *destinatario de la misión de la organización*.

En la gestión de procesos, sean del negocio o de apoyo, debemos analizar cómo afecta al cliente y asegurar que contribuya a aumentar su nivel de satisfacción.

Para los clientes debe ser fácil trabajar con la empresa. Hammer señala seis medidas para lograrlo (2006, p. 50):

1. Presentar un único interlocutor a los clientes
2. Tratar de modo distinto a los diferentes segmentos de clientes
3. Saber lo que los clientes van a pedir, antes que lo pidan
4. Ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras
5. Dejar que los clientes hagan más por sí solos
6. Medir y evaluar lo que realmente interesa al cliente

En su libro incluye ejemplos de la aplicación de estos principios. Agrega que el músico de *jazz* Fats Waller solía decir: “hay que descubrir lo que desean y cómo lo desean y simplemente ofrecérselo de esa manera”.

Las organizaciones existen para agregar valor a sus clientes.

Detectar el valor que agregamos

Todo comienza por detectar el valor que agregamos a nuestros clientes. En esto necesitamos escapar de la autorreferencia y preguntarles en forma directa a los clientes: ¿qué valor le agrego?, ¿por qué nos compra?... Cuando las preguntas se hacen correctamente y se procesan con cuidado, las respuestas serán la base de la estrategia de diferenciación. En simple, lo principal es realizar proyectos para incrementar ese valor que agregamos.

Preguntar al cliente por el valor que agregamos es diferente a preguntar por las expectativas o necesidades, aspectos también válidos.

Detectar el valor que agregamos (DVA) es una forma de valoración desde lo que el medio destaca de nosotros, ya sea en forma personal u organizacional, desde un bien físico o virtual hasta la experiencia de servicio.

En la empresa, necesitamos saber cuáles son los procesos que el cliente valora y por qué. No es autorreferente. El cliente es el que sabe.

Por supuesto, esta detección aplica cuando la organización está haciendo algo bien y es viable.

Con el DVA la valoración de los procesos debe conducir a programas de trabajo que vayan enriqueciendo cada vez más ese valor.

Detectar el valor que agregamos tiene varios afluentes, por ejemplo:

- *La cadena de valor de Michael Porter.* Se aplica identificando en el mapa de procesos aquellos procesos que los clientes perciben como de mayor valor. El objetivo es elaborar un programa de acción

para reforzar esos valores hasta que sean factores diferenciadores y luego ventajas competitivas.

- *Centrarse en las fortalezas.* Identificar lo positivo dentro de la organización y construir desde ahí es un concepto central de la visión sistémica que inspira este libro. A una condición de que las fortalezas se detecten desde lo que en nuestro entorno destacan de nosotros, no en forma autorreferente. Nunca nos damos por satisfechos con una fortaleza, porque creemos que siempre se puede enriquecer un poco más. Así se forma un músico destacado, un ejecutivo de excelencia, una buena madre o una empresa competitiva. La filosofía de centrarse en las fortalezas tiene variadas formas de expresión. Por ejemplo, en programas de desarrollo personal se ayuda a la persona a identificar sus fortalezas (desde el entorno) y luego a elaborar un programa de trabajo para fortalecerlas. Lo mismo en la empresa. Dice el profesor Patricio del Sol (2010 p. B10): “Es mucho más importante para una persona tener un talento destacado que no tener defectos”. La psicología positiva es todo un desarrollo al respecto.
- *El enfoque apreciativo.* Otro afluente del DVA es el enfoque apreciativo que describe Reinhard Friedmann (2007, pp. 95-96): “El Enfoque Apreciativo (EA) es una forma revolucionaria de ver, pensar y concebir las organizaciones. Peter Lang bautiza a este enfoque como “salutogénico”, centrado en la salud. La indagación apreciativa busca lo que está «bien» dentro de la organización. Se trata de poner el foco sobre lo positivo y lo creativo como fuerzas para construir un futuro más positivo. El «arte de lo apreciativo» consiste en descubrir y valorar aquellos factores vivificantes (*life giving forces*) que dan vida

a una organización. Se trata de descubrir las «joyas», las cosas que han funcionado o que están funcionando bien en la organización. La organización puede concebirse como un organismo con vida, una entidad heliotrópica [movimiento de los vegetales apuntando al Sol] que crece en dirección a la luz, hacia la imagen positiva generada y transmitida por su visión (discurso). Se dice que todos los sistemas humanos están guiados por imágenes del futuro; imágenes que son capaces de proyectar”. Ya lo sabemos, existen muchas variantes de este enfoque y prácticamente todos los autores de libros de autoayuda lo usan en la forma de “pensamiento positivo”.

- *Salir del marco de referencia.* Es otra línea de trabajo asociada al DVA, como el pensamiento divergente de la creatividad, idealizar o aplicar la técnica tormenta de ideas. En este caso, en lugar de centrarnos en las dificultades de algo (el cuadrado) enfocamos el cambio desde el valor que agregamos.

Una vez que identificamos dónde están los focos de valor que agregamos (dichos por el cliente), elaboramos un conjunto de acciones para llevarlos a un nivel superior. Este es el camino principal para generar cambios en los procesos y crear valor compartido.

Es una forma de aumentar la productividad focalizada en profundizar lo que el cliente más valora dentro de lo que estamos proporcionando.

Agregar valor es crear riqueza.

Agregar valor a los demás es el beneficio que se obtiene del intercambio, comenzando por el trueque algunos millones de años atrás hasta la sofisticación de las finanzas internacionales en nuestros días. El intercambio

es el gran motor para todo, por ejemplo, la producción, la productividad y la calidad.

Algo que a veces parece ignorarse es que la riqueza de nuestro mundo crece a pasos agigantados. Crece como totalidad. La conclusión es obvia: la buena gestión crea riqueza.

Una transacción se realiza porque hay dos o más partes que consideran que ganan valor. Puede ser el trueque de una oveja por algunos sacos de papas o la adquisición de un par de zapatos en un precio (en dinero) equivalente a algunas horas de tiempo de nuestro trabajo.

Un mito antiguo: la mayor productividad incrementará el desempleo

Hace más de un siglo, ya decía Frederick W. Taylor: (p. 15): “El sofisma, que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los obreros, de que un aumento material en la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, a la larga, que un gran número de hombres quede sin trabajo”, refiriéndose a la sorprendente oposición a la productividad.

Es cierto que la mayor productividad provocará cambios en la actividad que desempeña una persona y que eventualmente podría ser derivada a otro puesto de trabajo. Miradas con perspectiva, estas adaptaciones debieran ser continuas y fluidas. Este mito es una abierta oposición al sentido común y a la observación de largo plazo, porque las naciones que aumentan sistemáticamente su productividad son las más ricas.

Segunda Parte: Mayor productividad

Introducción

La gestión de procesos ayuda a lograr la deseada productividad, palabra que integra tanto la eficacia como la eficiencia. *Eficacia* para satisfacer necesidades reales del cliente e incrementar el valor que le agregamos, dicho por él. *Eficiencia*³ en el sentido de hacer más con menos, de hacer las cosas cada vez mejor.

En la misma línea de Frederick W. Taylor, Michael Porter⁴ desde hace más de 30 años reitera la importancia de la productividad en las organizaciones y en los países. Enseña que, a la larga, es el principal determinante del nivel de vida de una nación.

También ahora todo tipo de investigaciones refuerzan el rol de la productividad en la creación de riqueza, por ejemplo, el profesor Alfonso Cruz, en su libro “Emprendimiento e Innovación desde universidades iberoamericanas de RedEmprendia” (2014, p. 16) señala: “Se ha logrado demostrar que las diferencias sistemáticas observadas en las tasas de desarrollo de los países están

³ Eficiencia es un índice que se obtiene de la división entre producción (*output*) y recursos (*input*). ¿Qué recursos? Horas-hombre, además de infraestructura, insumos y costos generales. En el análisis de horas-hombre ya aparece el tiempo, aunque de forma indirecta. Cabe señalar las ambigüedades que se pueden introducir por la falta de homogeneidad entre output e input, lo cual obliga a uniformar utilizando, por ejemplo, el precio. Una opción es hacer mediciones muy específicas de eficiencia, tal como de la mano de obra o de maquinarias, válido según lo que desee medirse. Otra es ir a las cifras globales de la compañía, tomando como base la rentabilidad sobre el capital invertido o sobre todos los activos, o utilizando nuevos desarrollos, tal como el EVA (Valor Económico Agregado).

⁴ En su bien documentado libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Porter analiza la productividad de las personas, del capital y el impacto en la calidad de vida (pp. 28-29).

asociadas, más que a la acumulación de los factores productivos como capital y trabajo, a la productividad de los mismos y específicamente a la productividad total de factores (PTF), la que está estrechamente relacionada con el avance en I+D+i+e (Prescott, 1998). Dado el carácter endógeno del crecimiento económico, los autores mencionados plantean que este debe ser impulsado deliberadamente desde el cambio tecnológico y la innovación que tienen lugar en el sistema de investigación, innovación y productivo de los países”. Lo cual nos lleva también a observar que existen variados caminos hacia la productividad, la investigación y desarrollo desde las universidades o la gestión de procesos son solo algunos de ellos.

En la productividad los clientes definen los objetivos en los procesos para cumplir sus requisitos explícitos y tácitos agregando verdadero valor.

El aumento de la productividad es parte de la responsabilidad social de todo profesional por la necesaria orientación a crear riqueza. Se trata de un desafío social de amplio alcance que además genera grandes beneficios a la organización y a la sociedad.

Con los mismos recursos podemos producir más ruedas cuadradas que el día anterior. Eso es eficiencia, no eficacia, porque no agrega valor a nadie. El mismísimo Peter Drucker lo decía con énfasis (2005, p. 17): “Seguramente no existe nada más inútil que hacer con gran eficiencia aquello que no debería hacerse en absoluto”.

A la inversa, siendo eficaces podemos agregar mucho valor a nuestro cliente, sin embargo, no sería sustentable si no va acompañado de la eficiencia. Incluso, a la larga puede ser dañino para el cliente sino podemos seguir otorgando el servicio debido a nuestra poca eficiencia.

Erróneamente, a veces se considera que eficacia es sólo satisfacer a un usuario interno, terminando ahí la acción. Sin embargo, a veces se trata sólo de caprichos que finalmente no agregan valor al cliente ni ayudan a cumplir las restricciones de los demás grupos de interés.

Crear valor compartido

Ya comentamos que la productividad crea valor compartido, porque no es suficiente con agregar valor al cliente y a la misma organización, también es necesario crear valor compartido con los demás grupos de interés, tales como: proveedores, instituciones recaudadoras de impuestos, municipalidades, comunidad, inversionistas, bancos, trabajadores y otros.

Los demás grupos de interés también establecen requisitos: calidad de vida en el caso de los trabajadores, rentabilidad económica en el caso de inversionistas, rentabilidad social en el caso del Estado, pago oportuno en el caso de los proveedores, impacto social en el caso de la comunidad, transparencia en la declaración de impuestos para la correspondiente institución recaudadora y muchas otras.

Aumentar la productividad

Aumentar la productividad de los procesos es un deseo que se intuye como importante. Sin embargo, poco se realiza porque no se sabe cómo hacerlo, provocando grandes pérdidas en las mismas organizaciones y en la sociedad por proyectos mal planteados o fuera de costo y plazo, trámites que demoran más de la cuenta, mala atención de clientes, productos defectuosos, entregas con retraso, equivocaciones médicas, pérdidas de clientes y tanto más.

Una de las causas es la carencia metodológica. Otra es el exceso, es decir, métodos muy complejos y caros. Entonces, la idea es ayudar a través de métodos simples y concretos que faciliten la comunicación, la estandarización y la participación. Se trabaja en rangos de servicio y calidad definidos y de creciente exigencia.

Relación de la productividad con la innovación

El avance hacia la mayor productividad basada en la gestión de procesos significa emplear las herramientas que esta provee, tales como la gestión estratégica de procesos y el rediseño, a través de los cuales es posible obtener productos, servicios y modelos completamente diferentes. Lo bueno es que se trata de innovaciones de riesgo muy bajo cuando se respetan los métodos de la gestión de procesos.

No es el objetivo del libro abordar otras formas de innovación tales como el emprendimiento o nuevas formas de relacionamiento social donde hay otros principios y avances bien cubiertos en publicaciones de destacados investigadores. En todo caso, las herramientas presentadas en este libro pueden ayudar en cualquier forma de innovación.

Veremos en esta primera parte del libro:

- Métodos para lograr mayor productividad.
- Contribución de la mayor productividad.

También esta parte tiene como base mis libros *Gestión de procesos*, quinta edición, y *Gestión integral del cambio*, además, lo que se refiere a mediciones de la productividad tiene aportes del libro *Gestión de procesos en Chile 2012, diagnóstico & propuestas*.

Métodos para lograr mayor productividad

En el libro *Innovación inversa* (2013), ya citado, los autores comentan el caso del hospital NH en India (pp. 32-33): “El hospital Narayana Hrudayalaya ha transformado la atención de salud en India y hace cirugías a corazón abierto por tan solo dos mil dólares, en comparación con la altísima cifra de veinte mil, en los Estados Unidos. A pesar del ínfimo costo, el margen de utilidad neta es ligeramente *mayor* que el promedio estadounidense. Por si fuera poco, la calidad es de alto nivel. La tasa de mortalidad treinta días después de una cirugía de puente coronario es de 1.4%, comparada con el promedio de 1.9% en Estados Unidos. El bajo costo de la mano de obra en India explica solo parcialmente el éxito del hospital NH. La verdadera clave está en la innovación de los procesos. NH dio un paso radical que consiste en adoptar algunos conceptos industriales bien conocidos desde la época del modelo T de Ford: estandarización, división del trabajo, economías de escala y producción en cadena de montaje”.

Es necesario ser más productivos, no solo en términos absolutos sino que especialmente en términos comparativos a nivel mundial. Es sorprendente escuchar conformismos tales como: disminuimos los costos en un 5% y los tiempos de entrega en un 18%, al mismo tiempo que los promedios de la competencia fueron muy superiores a esos números.

Contribución de la mayor productividad

Recientemente renové mi licencia de conducir⁵. Fui tres veces a la municipalidad. La primera vez estuve en una desordenada fila de espera para solicitar hora. La segunda vez esperé una hora y media, pese a que estaba citado en un horario determinado, sin embargo, ¡habían citado a 25 personas a la misma hora! La fila se ordenó por orden de llegada y me tocó el lugar 17 (gracias a que llegué adelantado), luego hubo otros tiempos de espera en el mismo día. La tercera vez no hubo espera, simplemente me entregaron la nueva licencia en dos minutos.

El tiempo de espera en las tres visitas fue de 300 minutos y el de traslado 180 minutos (una hora cada vez, ida y vuelta). Total 480 minutos, es decir, ocho horas, de las cuales siete horas consideré perdidas, porque en otras municipalidades el tiempo de este trámite no excede la media hora y si se programa en horarios no peak, el tiempo de desplazamiento disminuye a la mitad.

Ya es la segunda vez que me sucede. En la anterior, conversé con la autoridad correspondiente y preferí no insistir porque me di cuenta que no comprendió que era *problema del proceso, no de las personas*. Él lo interpretó como un tema de atención al cliente. No era ese el punto, de hecho, los funcionarios hacían su mejor esfuerzo y atendían con amabilidad a pesar de estar sobrepasados por el volumen de tareas de un proceso ineficiente.

⁵ Experiencia del autor

No es casualidad que en las municipalidades donde lo hacen mejor, exista mayor calidad de vida y riqueza.

¿Cuánto vale la hora promedio de una persona? Es el valor que agrega, son 24 dólares en promedio por hora (6 dólares por hora es la renta líquida promedio en Chile, el valor que agrega en la respectiva institución es cuatro veces más en promedio⁶).

¿Cuánta pobreza genera esta municipalidad al decidir⁷ hacer las cosas mal? Siete millones de dólares al año (42.000 personas al año realizan trámites similares x 24 dólares x 7 horas = US\$ 7.056.000).

Este valor se incrementa notablemente al considerar los impactos negativos en el medio: gasto innecesario de combustible al desplazarse dos veces de más (incluso una vez es discutible), la contaminación y la congestión vehicular. También la repercusión de las siete horas perdidas que generan violencia por la indignación que provocan. Conservadoramente le asignaremos sólo US\$ 1 millón a este impacto negativo en el medio. Por lo tanto, el costo del caso es de US\$ 8 millones por año.

Si agregamos otros servicios municipales, y sin desconocer lo valioso que es otorgarlos, la forma de realizarlos hace que la comunidad que atiende ese municipio se vuelva más pobre en decenas de millones de dólares cada año.

⁶ ¿Cuál es el valor que la persona agrega? El costo empresa por un factor generalmente considerado entre 2 y 10. ¿Cuál es el costo empresa? La renta líquida por un factor generalmente aceptado entre 2 y 5 para cubrir, además de la remuneración líquida, los aportes previsionales, impuestos, espacio físico, equipamiento, supervisión, etc. Consideramos ambos factores en el mínimo (2) para efectos de los cálculos.

⁷ Recuérdese que se decide por acción o por omisión.

A la luz de esas cifras y considerando que la productividad es una importante fuente de generación de riqueza, se puede concluir que *las instituciones públicas o privadas que hacen perder tiempo a los clientes son verdaderos focos de generación de pobreza.*

Tengo fe en que las autoridades no tienen la intención de crear pobreza sino que simplemente no se han dado cuenta de cómo se fabrica. Si toman consciencia, su comunidad será mucho más rica sólo tapando los forados de improductividad por donde se les escapa la riqueza.

Medición de la contribución

¿Cómo medir la contribución de la gestión de procesos en la organización? Aunque la respuesta no es fácil, lo que hicimos fue estimar el costo de la improductividad. Nos dio levemente sobre US\$ 2 millones en la organización promedio (116 trabajadores).

Lo sorprendente es que el costo de solucionar esa improductividad es apenas un 3.4% (US\$ 67.000 / US\$ 2.000.000). Es una relación entre beneficio y costo de 30 veces, una gran inversión.

Por lo tanto, como redondeo, se prefirió mantener el resultado de US\$ 2 millones como contribución de la mayor productividad.

También revisaremos en este capítulo la contribución en organizaciones mayores al promedio, lo razonable de las cifras a través de la validación de la contribución mediante grandes números y datos de otros estudios. Además, discutiremos acerca de la contribución ampliada para apreciar que los beneficios pueden ser mucho mayores bajo algunas condiciones favorables.

Tercera Parte:
Aportes de la
gestión de
procesos a la
mayor
productividad

Introducción

Esta tercera parte tiene dos objetivos: presentar una síntesis de la gestión de procesos⁸ y apreciar como cada una de sus fases aporta a la productividad.

La gestión de procesos nos insta a detenernos, reflexionar acerca de lo que hacemos y preguntarnos: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?

Comienza por tomar consciencia de lo que hacemos a través de la modelación visual participativa y luego realizar acciones concretas de intervención y monitoreo para aumentar la productividad.

Tal como veremos en el cuarta parte de este libro, como parte de los resultados de la encuesta sobre el nivel de madurez en la gestión de procesos en las organizaciones, esta toma de consciencia está incrementándose de manera acelerada, tal vez de la mano de los cambios estructurales que está viviendo nuestra sociedad—y en consecuencia cada uno de nosotros— a los cuales conviene adaptarse cuanto antes. Son nuevos desafíos en interacciones más orientadas a lo humano, mayor educación, calidad, tecnología, innovación, cuidado del ambiente, solidaridad y, sobre todo, productividad.

La gestión de procesos es una labor creativa, reflexiva y cuestionadora que emplea los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y crear valor compartido entre clientes, organización, trabajadores y demás grupos de interés.

La gestión de procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: modelar, diseñar, describir, documentar, com-

⁸ Extractada desde mí libro *Gestión de procesos*, 5ª edición, 2013.

parar, eliminar, mejorar, alinear o rediseñar, entre otras. Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables: disminuir tiempos, mejorar la calidad de atención al cliente y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr las grandes metas organizacionales.

La gestión de procesos ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea. Desde un cambio pequeño que reduce el número de copias de un formulario, hasta el cambio mayor que significa aplicar integralidad o tecnología, por ejemplo, para reducir el ciclo de otorgar un servicio desde 35 a 6 días. Algunos proyectos de cambio se orientan más hacia la gestión de la calidad e incorporan alguna forma de mejora continua. Otros, podrían ser llamados de rediseño, porque tienen objetivos más ambiciosos y existe la predisposición para realizar cambios mayores.

Todo comienza por la representación del hacer

Uno de los principales aportes de la gestión de procesos es la representación del hacer mediante la Modelación Visual Participativa (MVP) para que toda persona comprenda los modelos. De esta forma el conocimiento de la organización ya no es patrimonio sólo de unos pocos que lo tienen en su cerebro, sino que pasa a ser un activo de la organización: visible, cuantificable y perfectible. Además, cumple con ser una base para otros apoyos de gestión: planificación, control de gestión, auditoría y análisis de riesgos, entre otros.

Esta es una condición de profesionalismo, todo hacer de la organización, desde la forma de ofrecer un servicio, comprar productos o contratar a una persona, debe estar representado en forma simple, disponible y actualizada. Además, esa representación debe ser la guía visible y cercana para la acción (no sólo en manuales o en la Intranet, donde la probabilidad de uso es baja).

Es notable que la modelación no es neutra, el ordenamiento y la visión global que aporta logran importantes mejoras en los procesos.

Fases y prácticas de la gestión de procesos

La gestión de procesos (GP) es una totalidad representada en el modelo de la figura 3-1 a través de fases y prácticas.

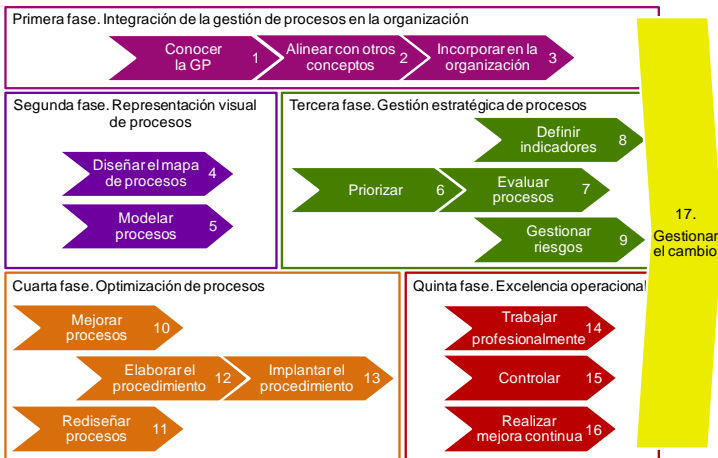


Figura 3-1. Fases y prácticas de la gestión de procesos

Tal como veremos en los casos que se presentan, llevar la gestión de procesos a la organización tiene como punto de inicio el alineamiento con la estrategia de la mis-

ma, lo cual significa, entre otras implicancias, el apoyo de la alta dirección y la permanencia y profundización de sus prácticas.

Las fases son simplemente agrupaciones de prácticas relacionadas. Se presentan en un cierto orden, sin embargo, no se trata de una secuencia rígida porque cada organización debe adaptar a su realidad y elaborar su propio plan de incorporación de la gestión de procesos de acuerdo con su cultura y realidad.

Con las salvedades indicadas, comentemos acerca de las fases:

- La primera, integración de la gestión de procesos en la organización, es permanente. En todo momento se puede profundizar más en el conocimiento de la gestión de procesos, en alinear con otros apoyos de gestión y en incorporarla para que sea una función permanente.
- La segunda, representación visual de procesos, es condición indispensable para las siguientes, la modelación aporta lo básico para la gestión estratégica de procesos, la optimización y la excelencia operacional. Se refiere a diseñar el mapa y a modelar los procesos mediante flujogramas de información (FI) y listas de tareas, hasta llegar a un procedimiento simplificado que detalla cada tarea y adjunta formularios e instructivos. Son modelos visuales orientados a las personas.
- La tercera, gestión estratégica de procesos, ordena todo lo que viene. Se refiere a priorizar los procesos según criterios identificados desde la estrategia de la organización y de acuerdo con la definición de indicadores y la gestión de riesgos. Luego, se evalúan los procesos priorizados para determinar los cami-

nos a seguir con cada uno: mejora, rediseño o monitoreo, entre otras posibilidades.

- La cuarta, optimización de procesos, cumple con intervenir los procesos para efectos de mejora o rediseño, según las orientaciones de la tercera fase. Este cambio concluye con elaborar e implantar los procedimientos completos.
- La quinta, excelencia operacional, también es de tipo permanente, se refiere al desafío de hacer las cosas excepcionalmente bien durante la operación del proceso, esto significa que todos quienes laboran en la organización deben trabajar profesionalmente. Además, los procesos deben controlarse para que su rendimiento se mantenga dentro del estándar de cumplimiento, lo cual enlaza a su vez con la mejora continua y con la gestión del cambio.

El efecto sinérgico de la gestión de procesos

La gestión de procesos es una totalidad, no “un conjunto de fases”, porque la interacción entre ellas es tan amplia que se produce el efecto sinérgico: el todo es superior a la suma de las partes.

Si la gestión de procesos fuera un cuerpo humano, las fases serían los órganos, lográndose un todo con propiedades emergentes propias. Cuando se logra incorporar todas las prácticas ¡surge la magia! La organización comienza a disfrutar de una productividad mucho mayor.

No confundir la gestión de procesos con el apoyo de tecnología en los procesos

En algunas organizaciones confunden la gestión de procesos con realizar proyectos de tecnología de información para apoyar un proceso. El resultado es un hacer

más complejo y caro. Puede ser peor, en el libro *Estudio de madurez de las empresas peruanas en la gestión de procesos: BPM 2011*, señalan (p. 68): “En el 85% de las empresas el nivel de satisfacción con los proyectos implementados está por debajo de los resultados esperados. Sólo el 10% de las empresas señaló que se cumplió con el objetivo del proyecto; y el 5%, que se obtuvo resultados por encima de lo esperado”.

Se refieren a proyectos de BPM (Business Process Management) con apoyo de Sistemas (BPMS). El estudio muestra algo que hace tiempo venimos advirtiendo en Chile: el uso de tecnología BPMS aplica solo en un pequeño subconjunto de los procesos.

En todo caso, no es fácil encontrar casos de éxito. En una encuesta realizada a 11 entidades financieras de Perú y publicada en la Revista BPM: World BPM Magazine (2014, p. 9), el autor, Ernesto Calderón, señala algo parecido a lo observado en Chile: “Se encontró una carencia de casos de estudio de BPM en el Perú y una gran confusión sobre lo qué es y qué no es un BPM”.

Erróneamente, a veces se considera que estos proyectos complejos de TI aplicados sobre procesos sirven a todos los procesos de la organización y entonces no se obtienen buenos resultados. A la inversa, los proyectos de ese tipo pueden ser exitosos cuando encuentran su nicho natural.

El profesor de la Universidad Santa María, Bernhard Hitpass, en su libro *BPM, Business Process Management, Fundamentos y conceptos de implementación*, aclara esta relación entre BPM y tecnología de información desde la bibliografía especializada y su propia definición (2012, p. 18): “Nuestra definición tiene un alcance amplio y abarca tanto la disciplina de gestión como la

incorporación de TI para la automatización de los procesos. Definimos en forma abreviada BPM como una «Disciplina de Gestión por Procesos de Negocio y de Mejora Continua apoyada fuertemente por las tecnologías de información»”.

En la misma línea, Pedro Robledo, editor y director de la nueva revista *BPM: World BPM Magazine* (2014, p. 5) explica la tendencia BPMoT (BPM of Things, BPM de las cosas): “Lo podemos definir como la aplicación de la disciplina de gestión por procesos enfocada a perseguir la mejora continua del funcionamiento de los procesos operacionales de una organización, que además de combinar personas, sistemas, aplicaciones y datos, incluye como participantes a los objetos digitales inteligentes, conectados a través de Internet, que intercambiarán información”.

Son definiciones y tendencias válidas que hoy aplican solo en el subconjunto de los procesos apoyados por tecnología de información.

Otro error metodológico se produce al emplear UML (Unified Modeling Language), BPMN (Business Process Management Notation) o diagramas de flujo para modelar procesos que deben servir de guía a quienes realizan el proceso. Los tres están orientados a crear software. Sin embargo, la modelación visual participativa que veremos en la fase 2 existe para guiar a los participantes, sin el sesgo del software.

Superar el obstáculo de “no sé que no sé”

Observamos que en la mayoría de las organizaciones “no saben que no saben”. Realizan su hacer del día a día sin mayor consciencia de que ese hacer puede ser gestionado, aunque superficialmente parece que algo hacen,

por ejemplo, con el mal uso de las certificaciones de calidad:

- Organizaciones privadas que “compran” una certificación solo para efectos de marketing pero que no impacta en la calidad real de los procesos.
- Organizaciones públicas donde realizan una certificación para ganar un incentivo, tal como los antiguos Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en Chile, pero donde el hacer del día a día seguía igual en la mayoría de los casos.

Lo que corresponde es aplicar *realmente* las prácticas de la gestión de procesos para lograr el beneficio de la mayor productividad.

Beneficios de la gestión de procesos

En la medida que logramos la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Ubicar al cliente como foco y sentido de lo que hacemos.
- Hablar un lenguaje común en la representación del hacer.
- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia del valor que agregamos y podemos aumentarlo.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Mejorar por el solo hecho de modelar un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Lograr aseguramiento de la calidad de verdad y acercarnos a la certificación en normas ISO 9001 y otras.

- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Podemos afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operacionalmente el emprendimiento.
- Apoyar el control a través de indicadores en tiempo real.

En los capítulos siguientes revisaremos con más detalle la gestión de procesos, cada fase con sus respectivas prácticas, las cuales a su vez fueron consultadas en la encuesta que se presenta en la cuarta parte de este libro.

Fase 1. Integración de la gestión de procesos en la organización

El Grupo Saesa se desempeña en todas las áreas del sector eléctrico de Chile, a través de las empresas distribuidoras Saesa, Luz Osorno, Edelaysen y Frontel, la empresa de transmisión STS y la generadora Sagesa. En conjunto, estas empresas atienden a más de 750 mil clientes, y es el principal distribuidor de energía eléctrica desde Bulnes hasta Villa O'Higgins.

La alta dirección decidió darle prioridad a la gestión de procesos en el año 2010, creando el área de procesos en mayo de ese año, la cual se formalizó con la contratación de Gerardo Yoppi, profesional argentino, quien tuvo la misión de integrar la GP en la organización.

Las primeras acciones de Gerardo tuvieron directa relación con el modelo integral del cambio, lo primero, alineó la forma de incorporar la gestión de procesos con la estrategia. Luego, buscó colaboradores con la competencia de facilitadores y optó por el método resumido en este libro (y presentado in extenso en el libro *Gestión de Procesos*). En el aspecto tecnológico comprendió que no era relevante algún producto sino que lo importante era la participación de las personas, por lo tanto la opción de modelación fue PowerPoint.

Se complementó el equipo nueve meses después con la contratación de un asesor experto en esta metodología, Víctor Silva. Además, se fue formando el equipo del área con la incorporación de Yazmín Verdugo, Evaristo Vera y Luis Sepúlveda. Adicionalmente, más de 100 profesionales de la empresa han sido capacitados en las prácticas de la gestión de procesos.

Fase 2. Representación visual de procesos

Tecnoimagen es una de las principales empresas proveedores de equipos médicos del país, comenzó hace más de 22 años como trabajo personal de Alfonso Martínez, su fundador y dueño.

Hoy la empresa cuenta con alrededor de ochenta colaboradores y, para que siga creciendo, Alfonso estimó que era necesario profesionalizar. Entre otras acciones, consideró indispensable formalizar los procesos, porque el conocimiento del hacer estaba distribuido entre él y sus principales colaboradores, lo cual, señaló, “es un obstáculo no solo para el crecimiento de la empresa sino que también es un riesgo para su existencia”, más todavía cuando ya piensa en retirarse.

Se designó a Eduardo León, para dirigir la formalización de los procesos y se contrató a una facilitadora, Alejandra Ahumada. También fue contratado como asesor el autor de este libro.

Luego de una capacitación inicial dirigida a todo el equipo ejecutivo, se comenzó a elaborar el mapa de procesos en la forma de borradores sucesivos. Casi al mismo tiempo se comenzaron a modelar los procesos de negocio.

Se conformó un comité integrado por el equipo directivo: Pedro Heber, Carlos Reinoso, Ricardo Rubilar, Vladimiro Olavarría, Mauricio Lucero, Victoria Bernal y Mario Cid, además del equipo de procesos y el asesor.

Ocasionalmente participan Alfonso Martínez y otras jefaturas cuando intervienen en los procesos en discusión.

Fase 3. Gestión estratégica de procesos

En la Constructora Iwins la planeación estratégica efectivamente pasó a guiar las acciones de la organización. Desde una situación anterior donde elaborar los contenidos del plan estratégico (misión, visión, valores, etc.) era un ejercicio de un par de días que se realizaba solo por cumplimiento (cumplimiento pero miento), se pasó a elaborar un proceso real y participativo por mandato del directorio. Así, obtener el plan estratégico lleva ahora unos seis meses con la facilitación de dos personas internas (media jornada cada uno) más un asesor (el autor de este libro, una visita semanal).

En paralelo con la formulación del plan estratégico se trabaja en el mapa de procesos porque se considera insumo vital para definir la estrategia. Los primeros bocetos del mapa de procesos son como los de la figura 3-13:

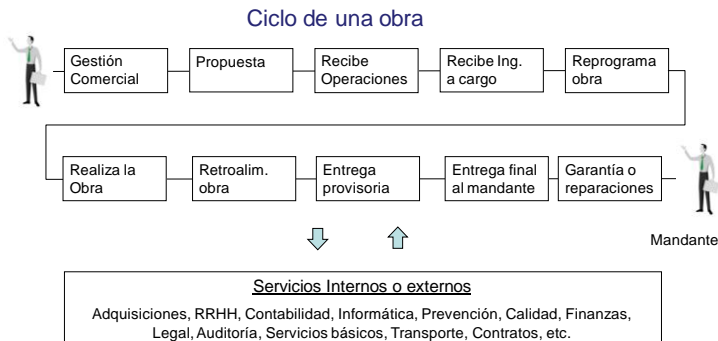


Figura 3-13. Ejemplo de boceto de mapa de procesos de una empresa constructora

Fase 4. Optimización de procesos

En el Banco Santander (Chile) observaron que no siempre cuadraba la información recibida por correo electrónico con los documentos originales que llegaban después. Se trataba de créditos con cobertura de la garantía estatal y arriesgaban que el Estado no pagara las garantías en caso de no pago del cliente, por estar incorrecta la información.

Entonces plantearon un proyecto de optimización del proceso, donde lo primero fue seguir su propio método de trabajo según la figura 3-15.



Cada fase consiste en:

- *Visión del negocio*: revisar el negocio en el cual está inserto el proceso a «trabajar», para entender el cambio a realizar y sus impactos asociados.
- *Análisis situación actual*: construir y documentar la realidad actual del proceso para vislumbrar mejoras de corto plazo.
- *Diagnóstico*: comparar proceso actual con procesos de referencia y mejores prácticas.
- *Diseño nuevo proceso*: diseño del proceso futuro o To-be.
- *Planes de acción*: definir un plan de acción que englobe los planes individuales de los procesos incluidos en el proyecto.

Figura 3-15. Método para optimizar procesos

El objetivo del proyecto fue: “Contar con un proceso de visación y curse que nos permita un correcto control de la documentación exigida por Administrador, y el posterior cobro de la Cobertura de la Garantía Estatal”.

Fase 5. Excelencia operacional

En BancoEstado (Chile) están trabajando formalmente en la gestión de procesos desde 2008 y presentan amplios logros en excelencia operacional, tanto en trabajar profesionalmente, controlar procesos y realizar mejora continua como en la esquivia gestión del cambio.

Algunos avances:

- Mapa de proceso y sus respectivos niveles
- Procedimientos estandarizados
- Responsables de procesos definidos y gestionando
- Administradores funcionales de aplicativos
- Responsables de aplicativos definidos y gestionando
- Herramientas de monitoreo - paneles de control
- Planes de estabilización o mejoras
- Alineamiento con la estrategia
- Alianzas con otras áreas de la organización
- Modelo de gobierno o dirección
- Metodología integral de procesos

Explica Alfredo Correa, Jefe División Dirección de Procesos: Las prácticas de gestión de procesos ya están instaladas en varios Responsables de Procesos. Este rol conlleva una serie de varias cualidades, ya que la gestión de un proceso requiere de la coordinación de un importante número de colaboradores y de diversas áreas de BancoEstado. Debe ser un profesional con un espíritu de trabajo en equipo y colaboración, con una gran orientación al cliente. Para poder gestionar de buena manera un proceso, un aspecto fundamental es el trabajo en equipo y la empatía.

Cuarta Parte: La realidad chilena en la gestión de procesos

Introducción

El objetivo de esta cuarta parte del libro es presentar una encuesta acerca del nivel de madurez de la gestión de procesos en las organizaciones grandes y medianas de Chile.

En la formulación de la encuesta revisaremos los aspectos metodológicos.

En el análisis de respuestas veremos tanto los resultados por práctica como las correlaciones que correspondan.

También revisaremos cómo este aprendizaje ayuda en el aumento de la productividad.

Acerca de la metodología empleada

La encuesta completa se puede descargar desde www.evolucion.cl.

La encuesta fue realizada durante 2013 y completada hasta marzo de 2014. El gran volumen de respuestas fue de profesionales egresados de los diplomados del Centro de Desarrollo Gerencial (www.unegocios.cl) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Estando la Universidad de Chile tan inmersa en el quehacer del país, se consideró que las respuestas obtenidas son representativas del universo organizaciones grandes y medianas de Chile.

Obtuvimos 169 respuestas, número que se compara favorablemente con otras investigaciones referenciadas donde las respuestas fueron alrededor de 40. Nuestra propia investigación del 2012 obtuvo 42 respuestas.

Este fue el objetivo planteado en la encuesta: “Conocer la realidad de las empresas chilenas en su nivel de madurez en Gestión de Procesos. Es un estudio conjunto

entre la Universidad de Chile y Evolución, Centro de Estudios Avanzados”⁹.

Como ya sabemos, no existe la neutralidad en la observación, de una u otra forma impacta en la realidad observada. En este caso esa influencia fue positiva, porque muchos entre quienes contestaron la encuesta manifestaron que les ayudó a conocer un universo más amplio del tema, gracias a comprender las 17 prácticas consultadas.

Aunque hay un avance en la precisión de la encuesta respecto a la consulta de 2012, se requiere seguir profundizando. No hay por tanto declaraciones concluyentes, el análisis tiene el alcance que permiten los datos obtenidos.

⁹ Se agregó que los datos proporcionados serían confidenciales. Además, se indicó: “Le solicitamos contestar la encuesta para conocer la realidad de su organización. En los resultados no aparecerán las respuestas individuales entregadas por cada empresa, sino sólo los promedios”.

Fue solicitada la siguiente información para efectos de las correlaciones y análisis:

Nombre de la persona que contesta

Cargo de la persona que contesta

Nombre de la organización

Rubro

Indicar si la organización es pública o privada

Indicar si se trata de una organización de servicios o de productos físicos

Nº de trabajadores

Gerencia o dirección de la cual depende el área de procesos

¿La gestión de procesos está aplicada a toda la organización o sólo está radicada en un área?

Nº de profesionales del área de procesos (incluyendo la jefatura)

¿Cuántos años tiene la organización trabajando formalmente en la gestión de procesos?

Formulación de la encuesta

Los resultados de esta encuesta nos permiten conocer el estado del arte de la gestión de procesos en Chile. Adicionalmente, las organizaciones podrán comparar sus resultados individuales con los promedios obtenidos en la encuesta, como un patrón.

Foco en las prácticas

Esta encuesta se focaliza en las prácticas y no en un ranking de organizaciones. Por lo tanto, no se revelan respuestas individuales sino que sólo los resultados globales. En cada organización podrán compararse sus propias respuestas con los promedios obtenidos.

Para elaborar un ranking se requeriría una visión común mediante mediciones y entrevistas de una misma persona o equipo de trabajo, entre otras fórmulas que objetiven la observación. Será para otra oportunidad.

De la encuesta se eliminaron dos encuestas de los extremos (todo 5 y todo 1).

Universo de organizaciones y muestra

Investigamos cuántas organizaciones hay en Chile. Se consideró representativa la cifra del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos (SII), con información a 2013. Estos son los datos:

- 25.737 empresas medianas (ventas anuales desde UF 25.001)
- 12.724 empresas grandes (ventas anuales desde UF 100.001)

En total 38.461 empresas privadas medianas y grandes¹⁰. Luego consideramos el dato de la CEPAL acerca del tamaño sector público en Chile, obtuvimos 25% como proporción del gasto público en relación al PIB. Entonces las 38.461 empresas son el 75% y agregamos 11.662 organizaciones¹¹ por el 25% de sector público. En total 50.123 organizaciones¹² (usamos este término en lugar de empresas para que abarque todo el sector privado y público: municipalidades, corporaciones, ministerios, servicios, colegios, parques, etc.). Para simplificar, trabajaremos con el redondeo a 50.000 organizaciones.

¹⁰ Esta cifra (38.461) corresponde al 4.5% del total de empresas con movimiento en Chile (846.809). Sin embargo, representa el 91% de las ventas.

¹¹ El número era 12.820 y consideramos el 91% más relevante (11.662) para mejorar la estimación. Preferimos no considerar 4.5% porque aunque se trate de servicios pequeños igualmente existe la obligación legal de la claridad de sus procesos.

¹² Usamos la palabra organizaciones en lugar de empresas para que abarque todo el sector privado y público: municipalidades, corporaciones, ministerios, servicios, colegios, parques, etc.

Análisis de resultados

La encuesta se elaboró con base en las 17 prácticas de la gestión de procesos detalladas en la tercera parte del libro. Se presentan en el mismo orden de la encuesta, agregando el promedio de nivel de madurez obtenido:

Integración de la gestión de procesos

1. Conocer la gestión de procesos: 2.9
2. Alinear la GP con otros conceptos de gestión: 2.8
3. Incorporar la gestión de procesos: 2.9

Representación visual de procesos

4. Diseñar el mapa de procesos: 2.5
5. Modelar procesos: 2.5

Gestión estratégica de procesos

6. Priorizar: 2.5
7. Evaluar procesos: 2.6
8. Definir indicadores: 2.8
9. Gestionar riesgos: 2.5

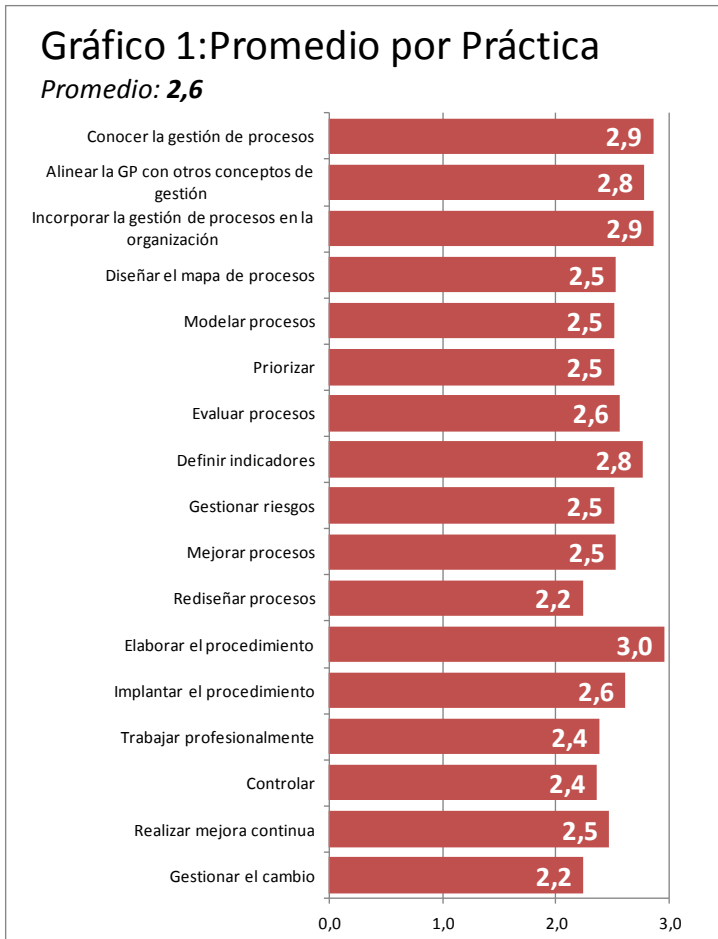
Optimización de procesos

10. Mejorar procesos: 2.5
11. Rediseñar procesos: 2.2
12. Elaborar el procedimiento: 3.0
13. Implantar el procedimiento: 2.6

Excelencia operacional

14. Trabajar profesionalmente: 2.4
15. Controlar: 2.4
16. Realizar mejora continua: 2.5
17. Gestionar el cambio: 2.2

Se pueden apreciar en el gráfico 1:



Mayor interés en la gestión de procesos

El promedio general de nivel de madurez en esta encuesta fue de 2.57 (redondeado a 2.6).

Se confirma una tendencia que se aprecia en el medio, la mayor necesidad y presencia de la gestión de procesos, porque el promedio general en la encuesta de 2012 fue de 2.48 (redondeo a 2.5)

En realidad el aumento es mucho mayor, porque en la encuesta anterior (2012) el supuesto fue que el 90% de organizaciones no tenía gestión de procesos. Bajo ese supuesto, el promedio de 2012 queda en 1.15 para el universo completo de organizaciones medianas y grandes de Chile.

Significa que en dos años el interés y la necesidad creció exponencialmente, lo cual es consistente con la observación, por ejemplo en:

- El amplio número de matriculados en el diplomado de gestión de procesos del Centro de desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Han sido 4 diplomados por año.
- El interés en contestar la encuesta, desde 42 en el 2012 hasta las 169 actuales.

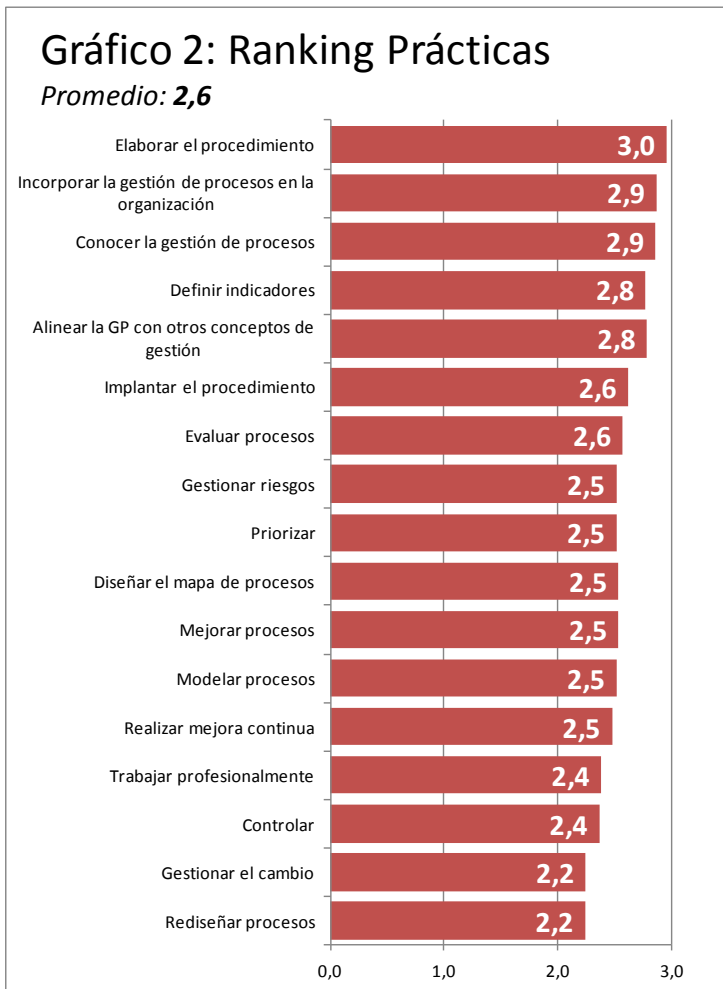
En todo caso el resultado es coherente con el de otras encuestas. Por ejemplo, Ernesto Calderón (estudio sobre madurez de BPM en el Perú, ya citado, 2014, p. 18) señala: “cinco empresas se consideraron individualmente estar en nivel 1 (maduro inicial) y así mismo otras cinco se consideraron estar en nivel 2 (algo maduro), en relación a sus capacidades”.

Ninguna práctica supera la media

Entendemos por media la nota 3, justamente en el centro de la escala de 1 a 5. Ninguna práctica la superó y sólo una alcanzó esa media. Esto revela las carencias en gestión de procesos, aunque también trae una buena noticia, tenemos un amplio espacio de crecimiento y podemos aprovechar el efecto de rendimiento decreciente, significa que el esfuerzo para lograr un cierto avance es menor que si estuviéramos en un nivel de madurez mayor.

Ranking de prácticas

En el gráfico 2 se presenta un ranking de las prácticas.



La práctica mejor evaluada es Elaborar el procedimiento, con nota 3.0. Es lógico, es lo más común. También es coherente que la práctica Implantar el procedimiento tenga nota 2.6 porque en muchos casos los procedimientos se escriben pero no se usan. Además:

- Las 2 siguientes tienen nota 2.9: Incorporar la gestión de procesos en la organización y Conocer la gestión de procesos. La interpretación es doble: efectivamente la gestión de procesos se hace más conocida y hay interés por incorporarla, también se puede interpretar como “no sé que no sé”, esto daría para otra investigación, además, las personas tienden a negar que no saben acerca de procesos.
- Las prácticas que siguen, con nota 2.8, Definir indicadores y Alinear la GP con otros conceptos de gestión, son resultados esperados porque son visibles y existe presión en el medio por monitorear y coordinar los diversos apoyos de gestión. En general no se logra bien en las empresas porque carecen de la base: la modelación visual participativa de procesos.
- Más o menos en el promedio general (2.6 y 2.5) se encuentran 8 prácticas: Implantar el procedimiento, Evaluar procesos, Gestionar riesgos, Priorizar, Diseñar el mapa de procesos, Mejorar procesos, Modelar procesos y Realizar mejora continua. La nota otra vez tiene interpretaciones, una, que poco a poco se hacen conocidas y algo se hace en las organizaciones. Otra: la falta de conocimiento en estas prácticas llevó a quienes respondieron la encuesta a calificar en el promedio general.
- Las penúltimas en el ranking, con nota 2.4, coinciden con la observación directa y con los resultados de otras encuestas citadas. Trabajar profesionalmente y Controlar procesos no son frecuentes en las organizaciones.
- Las dos últimas, con nota 2.3, Gestionar el cambio y Rediseñar procesos son las acciones que menos se realizan en las organizaciones, lo cual coincide con

la experiencia. Todavía existe una gran distancia en el camino hacia la excelencia. Lo bueno es que estando tan atrás, con relativa poca inversión se puede lograr un gran impacto gracias al efecto de rendimiento decreciente del esfuerzo.

Detalle por cada práctica

Veremos el detalle de respuestas para cada una de las 17 prácticas consultadas de la gestión de procesos.

Para ayudar a discriminar la respuesta en cada práctica, en el formulario de la encuesta se incluyó el significado general de cada nota con el siguiente comentario: “A continuación se presentan 17 prácticas, las cuales están compuestas por una serie de descripciones. Ud. deberá analizar qué porcentaje de estas descripciones aplica en su organización para cada práctica y responder una nota por práctica según la siguiente escala:

- Nota 1: Nada, en su organización no se realiza prácticamente nada de lo descrito en la práctica.
- Nota 2: aplica menos de la mitad de lo descrito en la práctica.
- Nota 3: aplica más o menos la mitad de lo descrito en la práctica.
- Nota 4: aplica más de la mitad de lo descrito en la práctica.
- Nota 5: 100% Todo, en su organización se realiza prácticamente el 100% de lo descrito en la práctica”.

Las prácticas se presentan según el orden de la encuesta. En cada caso se incluye el gráfico, los porcentajes y los comentarios del resultado.

Análisis comparativo

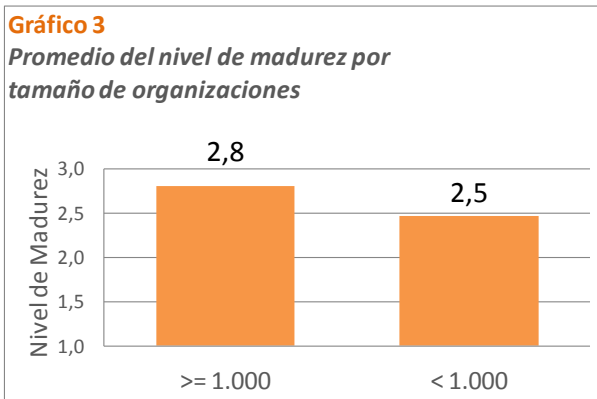
Veremos a continuación las conclusiones que podemos obtener analizando las respuestas.

Nivel de madurez poco mayor en organizaciones grandes

Para efectos del tamaño de las organizaciones, consideramos el número de trabajadores como variable crítica porque es un factor determinante del esfuerzo a realizar en la gestión de procesos. En el gráfico 3 vemos algo razonable: en las organizaciones grandes el promedio de nota es mayor (2,8) que en las medianas (2,5).

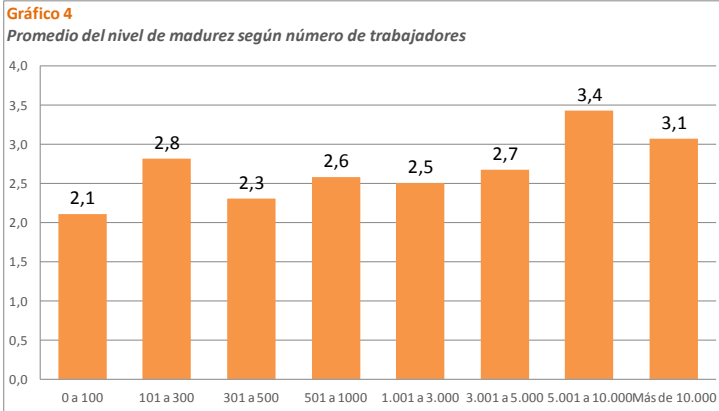
La diferencia no es mucha, esto significa que las organizaciones grandes están desaprovechando una importante fuente de aumento de la productividad. También la interpretación puede ser favorable a las organizaciones medianas, las cuales están usando su flexibilidad en menor inercia administrativa y burocracia.

En cualquier caso, son números bajos.



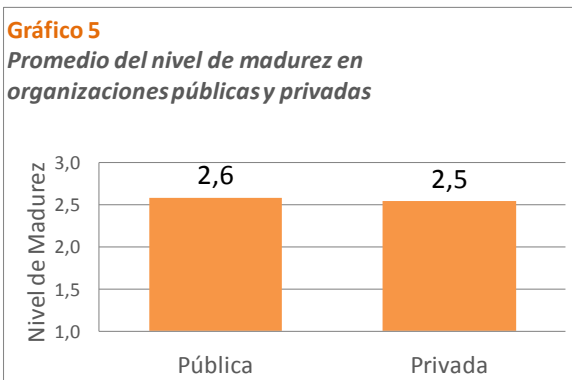
Para mayor precisión, revisemos en el gráfico 4 el nivel de madurez según tramos en el número de trabajadores.

Efectivamente se mantiene la lógica. Lo único que sorprende es que en el rango de 101 a 300 trabajadores el nivel sube a 2,8, tal sea porque son organizaciones que están iniciando su crecimiento y creando sus procesos.



Nivel parecido en organizaciones públicas y privadas

A diferencia de lo que pudiera pensarse, el nivel de madurez promedio de la gestión de procesos en organizaciones públicas y privadas es parecido: 2,6 en la organización pública y 2,5 en la privada.

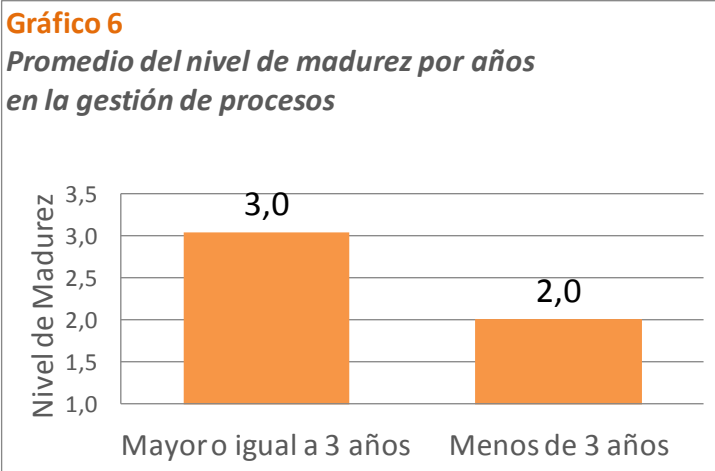


La leve diferencia se puede explicar no porque en el mundo público hagan las cosas mejor sino por la mayor exigencia normativa.

La experiencia sirve

En el gráfico 6 se comprueba que la experiencia de las organizaciones en trabajar en gestión de procesos es un aspecto clave. Nótese que significa un nivel de madurez completo (desde 2,0 a 3.0) para las empresas que llevan trabajando 3 años o más en la gestión de procesos. Es una gran brecha, puesta en porcentaje es un 25% de la escala.

La experiencia vale, por lo tanto, mejor comenzar cuanto antes.



La cantidad de profesionales influye en el rendimiento

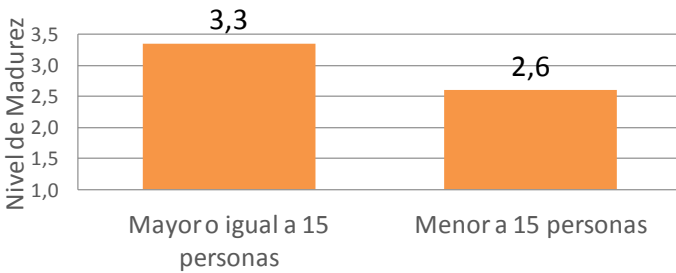
En el gráfico 7, sobre cantidad de profesionales del área de procesos en organizaciones grandes, hicimos el corte en 15 personas, se da una correlación bastante lógica: en

la medida que hay un mayor número de profesionales el promedio en el nivel de madurez es bastante mayor, desde 2,6 a 3,3. Resulta lógico, habiendo tanto que hacer en el ámbito de los procesos, más horas de profesionales hacen una diferencia equivalente.

Es un buen dato para solicitar aumentar la planta. Veremos que además es muy rentable para la organización.

Gráfico 7

Promedio del nivel de madurez por número de profesionales en el área de procesos, en organizaciones grandes

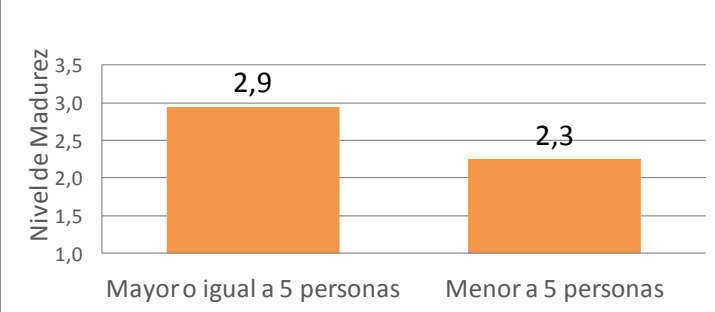


La dedicación de los profesionales también influye

En el caso de las empresas medianas hicimos el corte en 5 personas. Tal como se observa en el gráfico 8, proporcionalmente la diferencia (2,9 y 2,3) es similar a la de las organizaciones grandes. El menor nivel se puede explicar porque hay menos especialización y lo habitual es que los profesionales de apoyo de gestión hagan de todo: gestión de procesos, control de gestión, gestión de la calidad, estudios, planificación, etc. La recomendación es tener más profesionales, dedicados exclusivamente a la gestión de procesos para lograr los beneficios de subir de nivel.

Gráfico 8

Promedio del nivel de madurez por número de profesionales en el área de procesos, en organizaciones medianas

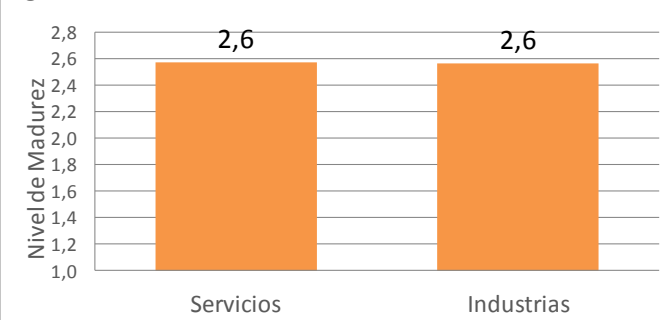


Mismo nivel en organizaciones industriales o de servicios

Las diferencias entre organizaciones industriales y de servicios se comprueba que son un mito, las respuestas de la encuesta demuestran que el nivel de madurez promedio de la gestión de procesos es el mismo: 2,6, ambas están en el promedio general de respuestas tal como se observa en el gráfico 9.

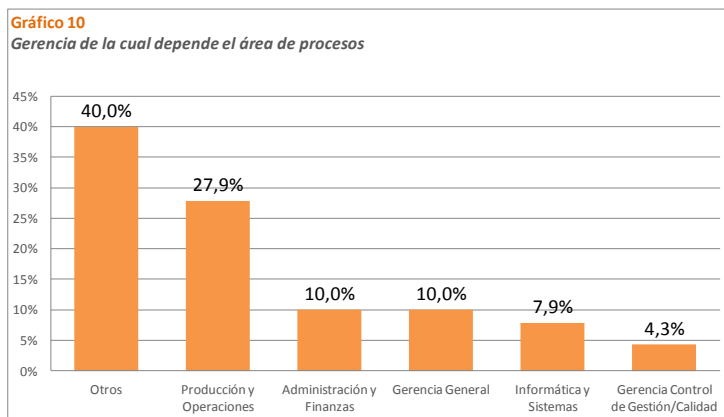
Gráfico 9

Promedio del nivel de madurez según organizaciones de servicios o industriales



Dispersión en la dependencia de GP

En cuanto a la gerencia de la cual depende el área de procesos, se observa en el gráfico 10 en primer lugar a Otros, con 40%, luego Producción y Operaciones (28%), seguido por Administración y Finanzas (10%), Gerencia general (10%), Informática y Sistemas (8%) y Control y calidad (4%).

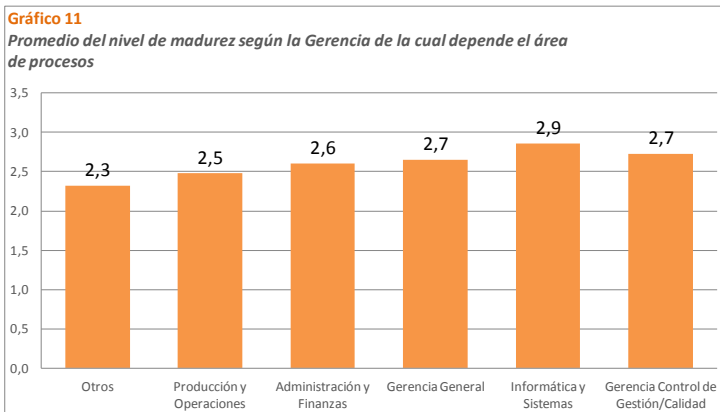


Es interesante que “Otros” sea el porcentaje significativamente mayor, lo cual demuestra la dispersión respecto a donde ubicar el área de gestión de procesos. En “Otros” está Auditoría, Planificación, Comercial, Proyectos, Servicios Compartidos y Recursos Humanos, entre otras áreas. Esto es coherente con la observación directa.

Es interesante observar en la encuesta BPM 2012 del CETIUC (ya citada) que la dependencia de BPM es principalmente de Informática y Sistemas, un 38.5% versus 7.9% en ésta. Claramente la distinción es porque se asocia BPM a tecnología y gestión de procesos a la organización como un todo.

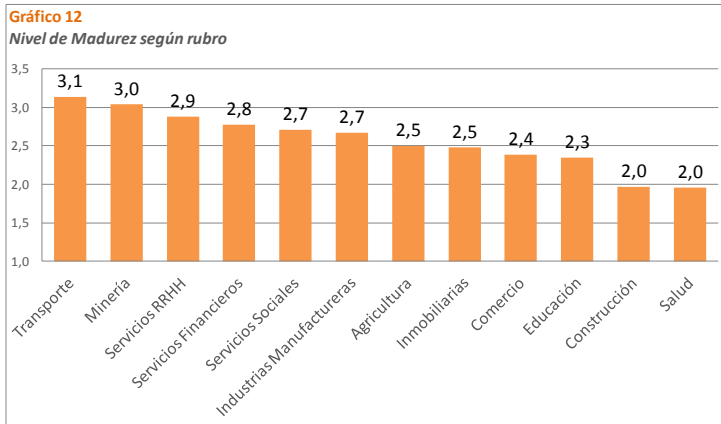
En muchas organizaciones todavía existe el sesgo de pensar que los procesos suceden en áreas como producción y operaciones, seguido por administración y finanzas. Todavía se escucha que no hay procesos en áreas comerciales o de personal, porque su labor se considera cercana al arte. En estos casos resulta más conveniente comenzar el cambio por la sensibilización que por la técnica.

Como los procesos fluyen en toda la organización, la recomendación metodológica es que Gestión de procesos dependa de un área transversal donde estén todas las demás áreas de apoyo de gestión: calidad, investigación, planificación, informática, proyectos, control de gestión, riesgos y otras. El nombre podría ser Organización y Desarrollo. El nombre anterior era Organización y Métodos, que también se puede seguir usando. Al relacionar este resultado con el nivel de madurez en el gráfico 11, se da la lógica, donde han logrado estructurar mejor es en Informática y Sistemas. En el extremo opuesto Otros tiene el menor nivel de madurez.



Existen rubros más desarrollados que otros

En cuanto al nivel de madurez por rubro, en el gráfico 12 se observa que los rubros: transporte, minería y servicios de recursos humanos están en un buen nivel parecido. Seguidos por servicios financieros, servicios sociales e industrias manufactureras. En el extremo opuesto y coincidiendo con la apreciación directa, se encuentran educación, construcción y salud. Sorprende que el rubro salud esté en el último lugar considerando la gran relevancia de hacer bien las cosas ahí.



Conclusiones de la encuesta

Del análisis global de la encuesta se concluye que existe una gran brecha entre la realidad actual y el potencial de la gestión de procesos. Es una brecha del 60%¹³.

¹³ En la escala de 1 a 5 la nota 2.6 representa un avance de 1.6 porque la escala comienza en 1, no en 0. Ese avance es el 40% respecto al máximo de 5. La diferencia, de 2.4, es del 60%, la brecha.

No es la idea pretender el 100% en el corto plazo, aunque podemos acercarnos dando pasos sucesivos, de a un nivel a la vez.

Los beneficios para una organización de subir peldaños en el nivel de madurez son amplios, lo vimos en el análisis de la contribución de la segunda parte, es de US\$ 2 millones por analista en la organización promedio de 116 trabajadores. Multiplique usted según el tamaño de su organización.

No es necesario realizar grandes inversiones para lograrlo, lo principal es la toma de consciencia y la disposición de las autoridades públicas y privadas.

Podemos incorporar la gestión de procesos en cualquier tipo de organización. Debemos hacerlo como imperativo ético porque además de ser una condición intrínseca de la productividad, nos ayuda a salir del subdesarrollo, con todos los efectos positivos asociados: superar la pobreza, mejor calidad de vida, mayor duración de la vida y nuevas oportunidades en todo sentido.

Comentarios finales

Efectivamente podemos lograr mayor productividad con base en la gestión de procesos y así crear valor compartido, en primer lugar para el cliente, luego los demás grupos de interés (población, trabajadores, proveedores, etc.) y la misma organización.

Mediante este camino “no inventamos la rueda” sino que seguimos método, lo cual podemos hacer todos, las personas normales, así, no dependemos de la creatividad ni de la iluminación de personas especiales.

Siendo la finalidad el cliente, es indispensable conocer sus necesidades, expectativas y, sobre todo, detectar el valor que le agregamos. Lo más importante es escuchar de verdad al cliente, evitando la autorreferencia, la pobreza de la arrogancia de creer que uno sabe lo que es bueno para el otro, sin preguntarle.

En cada aspecto relevante para el cliente podemos identificar una brecha entre lo que le estamos proporcionando y la meta a la cual podemos llegar. Luego, con los métodos que aporta la gestión de procesos (mapa de procesos, modelación, mejora, rediseño, control de procesos, etc.) llegaremos a esas metas y podremos ver la magia: la creación de valor gracias a la mayor productividad lograda.

Recuérdese que la productividad incluye eficiencia y eficacia a la vez, es una totalidad. Un aspecto extremadamente positivo y poco visible todavía es que con las herramientas de la gestión de procesos podemos aumentar la productividad con riesgos sorprendentemente bajos. Lejos de los riesgos de los emprendimientos a partir de cero o de la incorporación de tecnologías caras y

complejas. Lo bueno es que también por este camino es posible lograr innovaciones. Todo conduce finalmente a la creación de valor.

Esta creación de valor compartida es la que nos permitirá lograr aumentos sostenidos en la calidad de vida que se reflejarán en un PIB creciente de nuestros países.

Mucha suerte

Juan Bravo

Glosario

En el texto se usan algunas siglas que poco a poco se han hecho habituales en los modelos propuestos por el autor en sus libros *Gestión de Procesos*, *Gestión Integral del Cambio* y en éste. A su vez estos modelos provienen de sus investigaciones buscando y adaptando las mejores prácticas para la gestión de procesos y la gestión del cambio.

Cada sigla corresponde a un modelo sistematizado, tal como se aprecia en los casos comentados en el texto. Se explican siguiendo las fases de la gestión de procesos presentadas en la tercera parte del libro.

Fase 1. Integración de la gestión de procesos en la organización

- CVC: Crear Valor Compartido. Es cierto que todo comienza por el cliente, sin embargo, también la creación de valor debe ser extensiva a la organización, a sus trabajadores, a la comunidad y a los demás grupos de interés.
- MIC: Modelo Integral del Cambio. Consta de cinco elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Fase 2. Representación visual de procesos

- MVP: Modelación Visual Participativa. Incluye tres modelos: mapa de procesos, Flujograma de Información (FI) y lista de tareas, los cuales se integran en procedimiento simplificado.
- FI: Flujograma de Información. Es el modelo visual más relevante para observar la transversalidad de los procesos y lograr acuerdos en las actividades que realizan los roles participantes.

Fase 3. Gestión estratégica de procesos

- GEP: Gestión Estratégica de Procesos. Señala una forma de priorizar procesos siguiendo la *Ley de los Pocos Críticos* de Vilfredo Pareto. Su base es la estrategia de la organización, en particular la detección de valor.
- DVA: Detectar el Valor que Agregamos. Para conocer, desde el cliente, el valor que le agregamos. Se detalló en la primera parte de este libro.

Fase 4. Optimización de procesos

- MAR: Método de Acción Rápida sobre procesos. Es una forma ágil de optimizar ámbitos específicos de procesos.

Fase 5. Excelencia operacional

- DIRE: Detectar Información Relevante Emergente. Donde todos participan y se orienta a la detección de riesgos y oportunidades. Se detalló en la segunda parte de este libro.
- MPK: Mejora de Procesos a través de Kaizen. Es un método orientado a la excelencia operacional de procesos basado en la filosofía del Kaizen, el MVP y en pocas técnicas relevantes de la mejora continua, tales como 3C, 5S, El momento de la verdad, Ishikawa y Pareto.

Nota del autor: *considerando la vital contribución de estos métodos en nuestra sociedad, la decisión ha sido dejarlos libres, aunque solicitando se respete incluir las referencias correspondientes cuando se usen.*

Entrenamiento

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en la página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas formativos de diplomados y maestrías.

Comprar los libros en formato material

En librerías o desde la página de Editorial Evolución puede comprar los libros en papel. www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 92252004.