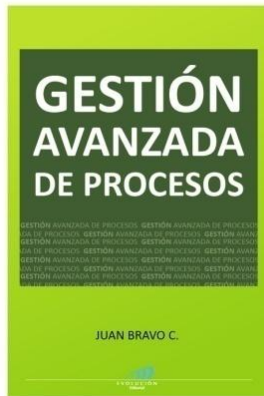


Gestión Avanzada de Procesos

Versión resumida
(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco

Resumen libro *Gestión Avanzada de Proceso*, Juan Bravo C. 2

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2010
Inscripción N° 179.156, abril de 2009
ISBN N° 978-956-7604-16-6, abril de 2009
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Edición actualizada en 2010
(2010, 2ª Edición, 190 páginas, 21 x 14 cm.)
(1ª edición de 2009)

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

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago de Chile

Contenido original

INTRODUCCIÓN 9

PRIMERA PARTE:

MÉTODOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 11

CAPÍTULO 1. REDISEÑAR PROCESOS 13

- 1.1. Evaluación de procesos 16
- 1.2. Levantar un proceso 19
- 1.3. ¿Qué quieren los clientes? 24
- 1.4. El proceso en el modelo integral del cambio 25
- 1.5. Identificar el problema crítico del proceso 31
- 1.6. Idealizar el indicador y la solución 35
- 1.7. Investigar soluciones factibles 37
- 1.8. Plantear la propuesta de valor 40
- 1.9. ¿Qué viene después de presentar la propuesta?... 43

CAPÍTULO 2. MEJORAR PROCESOS 45

- 2.1. Diagnóstico de procesos con “la mesa” 46
- 2.2. Talleres de mejora participativa de procesos 48
- 2.3. Gestión de iniciativas 53
- 2.4. Relación causal de Kaoru Ishikawa 58

CAPÍTULO 3. EL ORIGEN: PARTICIPACIÓN DE TODOS 63

- 3.1. Los procesos son realizados por personas 64
- 3.2. Desde el mecanicismo hacia lo sistémico 66
- 3.3. Métodos simples para facilitar la participación 68
- 3.4. Todos cooperan en levantar procesos 70
- 3.5. Procesos robustos para la continuidad operacional 72
- 3.6. Reacción competente a las contingencias 75
- 3.7. Detectar información relevante emergente 79
- 3.8. Detectar el valor que agregamos 82
- 3.9. Las personas son la clave 85

CAPÍTULO 4. EL DESTINO: CLIENTES QUE CONFÍAN 89

- 4.1. El cliente 89
- 4.2. Los clientes internos 94
- 4.3. El cliente final 95
- 4.4. ¿Qué quieren los clientes? 97
- 4.5. Orientación al cliente 99
- 4.6. El momento de la verdad 104
- 4.7. La cadena de valor 105

CAPÍTULO 5. INCORPORANDO LA GESTIÓN DE PROCESOS

109

- 5.1. Estrategia 113
- 5.2. Competencias de las personas 118
- 5.3. Los métodos de la gestión de procesos 122
- 5.4. Área de gestión de procesos en la estructura 124
- 5.5. Técnicas y software de apoyo a los procesos 134

SEGUNDA PARTE:

CONCEPTOS RELACIONADOS 141

CAPÍTULO 6. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS
143

- 6.1. Responsabilidad social 143
- 6.2. Planificación estratégica 153
- 6.3. Alinear intereses 156
- 6.4. Agregar valor 160

CAPÍTULO 7. GESTIÓN DEL CAMBIO 167

- 7.1. Adaptación al cambio 168
- 7.2. El cambio en procesos que funcionan 172
- 7.3. Principio de participación 175
- 7.4. Negociación efectiva 176
- 7.5. Involucrar a la dirección en el cambio 178
- 7.6. Compromiso personal 179

CONCLUSIONES 183

BIBLIOGRAFÍA 184

Introducción

El objetivo del libro es aportar métodos concretos para el rediseño y mejora de procesos en la organización, como un medio para lograr la eficiencia y agregar valor para el cliente en una relación de confianza. Presenta una visión breve y precisa de los aspectos más avanzados de la tercera edición versión 2010 del libro *Gestión de Procesos* (le llamaremos libro GP).

- Todos los temas están extractados de ese texto, reduciéndose al mínimo los aspectos teóricos y las referencias bibliográficas.
- Es una visión ejecutiva, dirigida a quienes ya tienen conocimiento de la gestión de procesos. Por supuesto, en cualquier tema que desee profundizar sería conveniente que consultara el texto base.
- Suponemos conocidas las ventajas de la gestión de procesos, por ejemplo, en el terreno de la productividad.

Cuatro conceptos vitales

En la gestión de procesos empleamos intensamente cuatro grandes conceptos (detallados en el libro GP):

- *Ley de los pocos críticos*, de Vilfredo Pareto. Significa priorizar. El principio dice que en cualquier conjunto se encuentran *pocos elementos críticos y muchos triviales*. Es también conocido como 80-20. En muchos casos será necesario aplicar Pareto extremo (elaboración del autor), esto es, obtener sólo un elemento, el más crítico.
- *Rediseño en espiral*. Es una técnica donde en cada iteración se logra un objetivo concreto en poco tiempo y en la siguiente se avanza hacia otros. Comienza por los requerimientos más críticos.

- *Productividad*. Incluye la eficiencia y agregar valor para el cliente (ver capítulo 6).
- *Ver totalidades*. Es la visión amplia y completa de una situación, tal como: la visión de principio a fin de los procesos, la integralidad, variados tipos de mapas, el modelo integral del cambio, la visión de proyectos y la no localidad. Esta visión disminuye en mucho el riesgo de falla de los proyectos.

Capítulo 1. Rediseñar Procesos

Este capítulo presenta cómo elaborar la propuesta de rediseño de un proceso completo de la organización.

Se presenta la estructura de esta primera parte del libro haciendo una metáfora con dos vías de transporte terrestre, una para trenes de alta velocidad —como el AVE que va a 300 Km por hora entre Madrid y Barcelona— y otra para automóviles. Necesitamos trasladar a muchas personas, ¿qué eligen las autoridades de las ciudades? Las dos vías.

Para lograr la transformación que exigen los nuevos tiempos, podemos seguir la vía del cambio grande (rediseño, este capítulo) o la vía de muchos cambios pequeños (mejora continua, capítulo 2). ¿Qué eligen los gerentes de las empresas? Las dos.

Para ocupar el medio de transporte elegido, es necesario pasar por una plataforma de entrada y pagar un costo que permitirá llegar al destino deseado, todo ello en el contexto de gestionar esa infraestructura, tal como vemos en la figura 1-1.

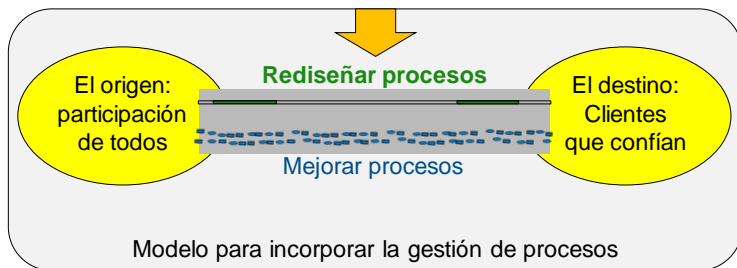


Figura 1-1. Visión global de los métodos de la gestión de procesos

Para lograr el cambio mediante el rediseño o la mejora, la organización debe prepararse y aceptar algún costo (participación, capítulo 3) que permitirá llegar a establecer relaciones de confianza con los clientes (capítulo 4). Todo ello parte de un modelo integral para incorporar la gestión de procesos (capítulo 5).

Entonces, el rediseño de procesos es como la vía rápida que aparece en la figura para llegar a tener clientes que confían en nosotros.

Existen varias formas de hacer rediseño de procesos, ésta es una opción para procesos completos, tal como el caso de la centralización de procesos de sucursales en el BancoEstado (Chile) que se presenta en el capítulo 17 del libro GP.

También se puede hacer cambios sólo sobre un ámbito del proceso a través de una técnica más sencilla como el Método de Acción Rápida (MAR) sobre procesos, detallado en el anexo 5 del libro GP.

¿Cuánto tiempo se requiere para el rediseño?

La idea es tener proyectos breves de rediseño (semanas o meses, no años). Porque no se trata de rediseñar la empresa completa de una vez, sino que de ir avanzando por procesos priorizados.

Hemos visto en infinidad de casos que mientras más breve es un proyecto de rediseño, mayor es la probabilidad de éxito, porque se gana el conocido efecto de la simplicidad.

Acote, simplifique y priorice. No importa que deje fuera los requerimientos no críticos (la mayor parte) porque el método contempla otros ciclos de rediseño sobre el mismo proceso.

¿Qué se rediseña?

Un proceso completo, de principio a fin, identificado desde varias posibles fuentes: la estrategia, el rediseño programado, una crisis, una iniciativa de colaboradores o una oportunidad de mercado. Además priorizado según veremos en la sección 1.1.

El origen del rediseño puede ser planeado o espontáneo. Ambos son caminos válidos. Cuando es planeado, todo comienza desde objetivos estratégicos que permiten definir las prioridades del rediseño.

Grandes conceptos

Aplican los cuatro grandes conceptos señalados en la introducción del libro:

- Ley de los pocos críticos
- Rediseño de procesos en espiral
- Lograr mayor productividad
- Ver totalidades

Por ejemplo, aplicamos el concepto de *ver totalidades* cuando comenzamos analizando el mapa de procesos global para conocer el proceso hasta llegar a la concepción del problema.

Informes de la propuesta de rediseño

Se elaboran tres informes (se incluyen en el texto con un recuadro):

- *Informe de estudio del proceso.* Su foco es la situación actual del proceso y el diagnóstico. Incluye desde la sección 1.2, levantar un proceso, hasta la 1.5, identificar el problema crítico del ámbito.
- *Informe de soluciones.* Se centra en la evaluación comparativa y en el gran desafío. La dirección debe decidir una ruta de solución. Incluye las secciones

1.6, idealizar el indicador y la solución y 1.7, investigar soluciones factibles.

- *Informe con la propuesta de valor*. El alcance es hacia el cliente y los clientes internos. Formaliza la decisión del equipo directivo de procesos en cuanto a objetivos y solución, además de los *quick wins* y las restricciones. Corresponde a la sección 1.8, plantear la propuesta de valor.

Éstos son los informes finales, adicionalmente estarán los informes de avance y el control del seguimiento.

Cada informe debe ser discutido y perfeccionado con el equipo directivo a cargo del rediseño. En apartados se referencian los informes anteriores.

incluye:

- Evaluación de procesos
- Levantar un proceso
- ¿Qué quieren los clientes?
- Analizar el proceso en el contexto del modelo integral del cambio
- Identificar el problema crítico del proceso
- Idealizar el indicador y la solución
- Investigar soluciones factibles
- Plantear la propuesta de valor
- ¿Qué viene después de presentar la propuesta?...

Capítulo 2. Mejorar procesos

Este capítulo presenta cómo mejorar los procesos de la organización utilizando cuatro técnicas concretas, sólo en carácter de ejemplo de la riqueza de acciones disponibles. Mayor detalle y otras opciones más conocidas, tal como el *Círculo de Deming*, se pueden ver en el capítulo 15 del libro GP, acerca de la mejora continua de procesos como parte de la gestión de la calidad.

Siendo la creatividad tan intrínsecamente humana, lo fundamental es *crear ambiente para que fluya*, dejar que se exprese. Es impresionante, en talleres tan breves como de una hora hemos medido dos iniciativas por persona (en la sección 2.3 veremos acerca de la gestión de iniciativas). Tal parece que las ideas están ahí, en la mente de las personas, esperando una oportunidad para aflorar.

Ciertamente, muchos cambios menores se pueden realizar de inmediato. Sin embargo, hay otros que exceden el contexto del proceso o son muy complejos, éstos se derivan hacia el área de mejora continua de la organización, unidad que debe llevar registro centralizado de las mejoras que se realizan, incluso de aquellas que se hicieron de inmediato.

Veremos:

- Diagnóstico de procesos con base en “la mesa”
- Talleres de mejora participativa de procesos
- Gestión de iniciativas
- Relación causal de Kaoru Ishikawa

2.1. Diagnóstico de procesos con “la mesa”

Se trata de un método sencillo y poderoso, porque con una inversión relativamente pequeña de tiempo es posible mejorar procesos.

Durante el levantamiento, se aprovecha de realizar un diagnóstico con base en el modelo integral para el cambio (la mesa) que provee el método GSP. Lo puede realizar un analista de procesos o los mismos participantes de los procesos.

Este método aplica a un proceso operativo o a un pequeño conjunto de esos procesos.

El diagnóstico y las propuestas de cambio se le presentan al dueño del proceso, quien determinará cuáles estudiará en detalle.

Prioridad de las observaciones del diagnóstico

El diagnóstico sólo incluye una valoración cualitativa en la forma de niveles de prioridad que observa el analista y los entrevistados. En este ejemplo usamos estrellas para señalar la importancia, siendo una la más baja y cinco la más alta.

La forma de señalar esta prioridad puede variar entre empresas según su forma de evaluación de proyectos. Se usa, por ejemplo, asignar porcentajes con suma total 100, donde las observaciones “se reparten” el 100. Otra forma es con porcentajes individuales, donde cada observación se evalúa en una escala de 0 a 100.

Se asigna prioridad a las observaciones del diagnóstico y no a las propuestas, reconociendo que lo más importante es la detección del síntoma.

...

Capítulo 3. El origen: Participación de todos

La participación de todos en la organización es hoy el factor de contexto más importante para el rediseño y la mejora de los procesos de la organización, como medio para llegar a tener clientes que confían en nosotros.

Avance en espiral

¿La participación tiene un nivel prefijado? No lo tiene, no hay mínimos ni máximos absolutos, lo importante es manifestar avances consistentes y sucesivos, como en una espiral.

Es importante reconocer que en una primera fase la participación se está recién logrando. Es momento de mucha ayuda y facilitación, incluso de elaborar los modelos con apoyo externo para que los integrantes de la organización tengan un punto de partida.

La metodología contempla que las jefaturas y participantes se empoderen de sus propios procesos, contando, además, con el apoyo de especialistas en procesos en carácter de facilitadores.

Llegar ahí es un proceso evolutivo que puede tardar varios años. La paciencia y la buena gestión del cambio serán vitales durante el camino.

Gestión del conocimiento

Hoy no es un camino el secretismo o el oscurantismo, sino que la participación, en este caso en la forma de una buena gestión del conocimiento, imposible de ser copiada porque cada nuevo avance significa avanzar a otro nivel de calidad, productividad y competitividad.

Veremos:

- Los procesos son realizados por personas
- Desde el mecanicismo hacia lo sistémico
- Métodos simples para facilitar la participación
- Todos cooperan en levantar procesos
- Procesos robustos para la continuidad operacional
- Reacción competente a las contingencias
- Detectar información relevante emergente
- Detectar el valor que agregamos
- Las personas son la clave

3.1. Los procesos son realizados por personas

La declaración “*los procesos son realizados por personas*” es independiente de que apoyen parte de su labor con tecnología de variada índole. Hasta ahora, la automatización total es prácticamente un mito y es mejor reconocer este simple hecho: los procesos son realizados por personas.

Personas que tienen el conocimiento, son inteligentes y tienen una experiencia valiosa. Personas que tienen ganas de ser consideradas como tales. Personas que pueden dar lo mejor de sí mismas cuando se crean las condiciones adecuadas.

Para alcanzar la participación es indispensable abandonar el temor que todavía impera en la mayoría de las organizaciones.

En las implementaciones de la gestión de procesos que hemos tenido el privilegio de realizar en las empresas, uno de los principales mensajes a ejecutivos y especialistas en procesos es *ojalá no se nos ocurra nada*, planteado en la forma de una máxima para recalcar que lo más vital son las ideas de las personas de la primera línea, las que estás realizando el hacer, ellos

son los que saben. A los expertos en procesos se les tiene que ocurrir en su rol facilitador.

Conocer la Estrategia

Además de conocida por todos, la estrategia debe estar actualizada y haber sido desarrollada en forma participativa. Es un plan gestionado, enriquecido y aplicado con firmeza, claridad y perseverancia.

Para que sea factible, la estrategia debe considerar la realidad cultural de la organización y los eventuales cambios que deberían introducirse en la misma.

Es vital contar con las definiciones que aporta la estrategia para lograr el rediseño de procesos. Es un insumo indispensable.

Hoy, el rol de la estrategia permite que la organización sea *receptiva al cambio*, con flexibilidad e innovación. Ayuda a obtener una visión de los verdaderos intereses de los clientes y a definir los cursos de acción para atenderlos. Lo más vital es tener una propuesta de valor para los clientes que mueva hacia la acción.

Todos los participantes del proceso deben tener claridad sobre los objetivos, resultados y propósito del proceso, definiciones que deben estar alineadas con el resto de la organización.

Hay una intención positiva, hacer las cosas lo mejor que se puedan hacer.

Así avanzamos hacia la deseada productividad, la cual es un desafío social de amplio alcance.

En la sección 6.2 se resume la estrategia y en el libro *Planificación sistémica* está la versión completa.

...

Capítulo 4. El destino: clientes que confían

Todo proceso tiene como cliente al cliente de la organización, a quien está dirigida la empresa o misión. Éste es el destino de la gestión de procesos: clientes que confían en nosotros.

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

Veremos:

- El cliente
- Los clientes internos
- El cliente final
- ¿Qué quieren los clientes?
- Orientación al cliente
- El momento de la verdad
- La cadena de valor

4.1. El cliente

Hablamos del cliente de la organización, le llamamos cliente, sin apellido.

En todos los casos, desde los procesos del negocio hasta el proceso de apoyo más interno, se debe contemplar cómo afecta al cliente y cómo podemos agregarle valor para aumentar su nivel de satisfacción.

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

- “Presentar un único interlocutor a los clientes
- Tratar de modo distinto a los diferentes segmentos de clientes
- Saber lo que los clientes van a pedir, antes que lo pidan
- Ofrecer al cliente una experiencia sin fisuras
- Dejar que los clientes hagan más por sí solos
- Medir y evaluar lo que realmente interesa al cliente”

Comencemos por destacar que las empresas existen para agregar valor a sus clientes.

Agregar valor para el cliente

Agregar valor a nuestros clientes es el gran objetivo de lo que hacemos en las organizaciones.

Getz y Robinson señalan (2005, p. 181): “Los procesos centrados en el cliente y la mejora continua juegan un papel más importante que la innovación en el éxito duradero de la organización”.

Un error frecuente es confundir el interés del dueño de la empresa (maximizar su beneficio si es una empresa privada o eventuales finalidades partidistas en el caso de una empresa del Estado) con el interés de la organización, la cual tiene una misión que cumplir con sus clientes y ganarse su confianza de forma genuina.

Por supuesto, cumplir esta misión debe ser sustentable, con eficiencia y efectividad. En el caso de las empresas con fines de lucro, trabajar en la misión de la empresa debe realizarse en armonía con asegurar su existencia y lograr una rentabilidad económica.

...

Capítulo 5. Incorporando la gestión de procesos

Este capítulo ofrece un modelo para incorporar en forma permanente y continua la gestión de procesos en la organización.

Como cualquier otro tipo de aporte para la organización —sea un proyecto tecnológico importante, la gestión de la calidad o un ERP— incorporar la gestión de procesos es también un tema de fortaleza, porque una vez que logramos el acuerdo debemos seguir adelante con todas sus consecuencias.

¿Necesitamos que la gestión de procesos sea un “proceso continuo”? Sí, porque hoy es una condición de sobrevivencia, por un lado, y de gestación de factores de diferenciación, por otro.

Veremos:

- Estrategia
- Competencias de las personas
- Los métodos de la gestión de procesos
- Área de gestión de procesos en la estructura
- Técnicas y software de apoyo a los procesos

5.1. Estrategia

La estrategia contempla las definiciones para incorporar la gestión de procesos en la organización, tales como:

- Incluir la gestión de procesos en el plan estratégico y alinear con los demás componentes del plan.
- Señalar el compromiso con la productividad.
- Lanzar la campaña de orientación total al cliente, comenzando por instar a conocer qué quieren los clientes de los procesos de negocio de la empresa.

- Dar a conocer los indicadores por los cuales serán medidos los procesos, así como el diseño de incentivos a los participantes.
- Aportar directrices en las cuatro patas de la mesa: personas, procesos, estructura y tecnología, según veremos en las siguientes secciones.
- Elaborar un plan para avanzar hacia la participación (materia del capítulo 3).

Incorporar la gestión de procesos es un proyecto de cambio que pertenece a la dirección superior.

Compromiso

Debe manifestar explícitamente su apoyo a la gestión de procesos y reflejarse en una serie de acciones concretas:

- Seleccionar a los profesionales con las competencias adecuadas.
- Asignar los recursos correspondientes.
- Mantener el canal de comunicación fluido con el área de gestión de procesos.

Directrices

El dueño de todos los procesos es el Gerente General. Una responsabilidad es ofrecer directrices, por ejemplo:

- ¿Cuánta externalización? Porque, ¿qué sentido tendría hacer un análisis en detalle de cada proceso si la definición estratégica dice que ciertos procesos serán externalizados?
- ¿Cuánta tecnología? Porque, ¿qué sentido tienen algunas mejoras cuando cambiarán radicalmente las tecnologías empleadas? Por ejemplo, en casos donde la automatización será completa o casi completa.

...

Capítulo 6. Principios de la gestión de procesos

Los principios funcionan un poco como la inteligencia humana, son patrones que surgen cuando se les necesita y se adaptan a muchas situaciones diferentes.

Identificar los principios de la visión sistémica aplicada a la gestión de procesos no es tarea fácil, porque están inmersos en lo que podríamos llamar inteligencia organizacional, la cual permite que la organización sobreviva y se desarrolle, que sea viable, que responda integralmente a los desafíos del medio y que innove, porque es un sistema...

Tampoco se trata de transformar estos principios en verdades superiores, porque siendo todavía incipiente la investigación en esta materia pueden surgir otras posibilidades, ni los podemos aplicar como una receta, sin embargo, si logramos internalizarlos, es decir, si se han leído, estudiado, discutido, resumido y practicado, surgirán automáticamente en nuestra mente cada vez que los necesitemos.

Entonces, los principios de la gestión de procesos son:

- Responsabilidad social
- Planificación estratégica
- Alinear intereses
- Agregar valor

6.1. Responsabilidad social

Por responsabilidad social entendemos *comportamiento ético*. Tiene su base en la humanidad, la solidaridad y por qué no decirlo, la inteligencia y el sentido común. No es incompatible con el éxito económico, es más,

ambos convergen en el mediano y largo plazo (y cada vez con más frecuencia también en el corto plazo, gracias a la mayor rapidez de la información).

En la responsabilidad social no se trata de aplicar el conocimiento desprovisto de emoción, sino que avanzamos hacia el *entendimiento*, el cual nos lleva al *desarrollo*, directamente relacionado con el aumento en la calidad de vida.

La responsabilidad social no consiste en dar limosnas ni salirse de la misión de la empresa, es... integrarla.

En cuanto a las empresas, podemos citar a María de los Ángeles Gil (2003, p. 50): “La empresa, en el desarrollo de sus funciones, se proyecta más allá de sí misma e incide así en todo el sistema social que le rodea”.

Entonces, desde el punto de visión sistémica que impregna este libro, la responsabilidad social es una palanca para lograr cambios permanentes en un sistema, por ejemplo, puede ser el propósito que el trabajador se está haciendo de cuidar su integridad física para no afectar a sus hijos.

Productividad

Podemos establecer una relación directa entre responsabilidad social y valor agregado, porque definitivamente con la responsabilidad social se crea riqueza. Luego podemos agregar otra palabra: productividad, base de la rentabilidad económica y social.

Una faceta de la responsabilidad social es el necesario avance hacia la productividad y la eficiencia, haciendo cada vez mejor lo que hacemos bien. Corregir lo que está mal es obvio, como en el *Kaizen*.

...

Capítulo 7. Gestión del cambio

Es evidente hacer gestión del cambio en la gestión de procesos. Revisemos esta afirmación, ¿es evidente la gestión del cambio? o ¿es que por obvio se calla y no hay tiempo para planear el cambio y luego vemos proyectos sin ningún manejo del cambio? Por eso le dedicaremos aquí un capítulo.

Comenzando por lo más elemental, la comunicación, tal como plantean Wheat, Mills y Carnell (2004, p. 50): “El diálogo entre la gerencia y los empleados es una parte esencial de la implementación de los cambios en cualquier organización”.

Parece que lo sencillo es importante. Es que a veces se pretende aplicar herramientas muy complejas sin haber resuelto lo básico.

Desde la visión sistémica sabemos que no hay partes aisladas en la organización, todas están profundamente entrelazadas. Por eso es que *todo cambio en una parte afectará a todo el sistema...* Independiente de que ese cambio sea una adaptación a un estímulo del medio, o una innovación generada en su interior.

Como condición de entrada a este capítulo suponemos que el destino está claro, que existe una visión u objetivos compartidos en el contexto de un sentido de urgencia: el cambio que está proponiendo el nuevo proyecto es indispensable.

Una buena gestión del cambio contempla mostrar resultados pronto, también señalar los beneficios, comunicar y mostrar con el ejemplo el compromiso del equipo de proyecto.

Sea lo que sea que hagamos, después de un tiempo viene la rutina, por lo tanto, cada cierto tiempo tenemos que reencantarnos y así reencantar a los demás.

Veremos:

- Adaptación al cambio
- El cambio en procesos que funcionan
- Principio de participación
- Negociación efectiva
- Involucrar a la dirección en el cambio
- Compromiso personal

7.1. Adaptación al cambio

La “parte fácil” del cambio es la adaptación, porque hay poco que pensar, solamente *reaccionar* a situaciones que se están produciendo en la empresa o en su entorno. Es curioso que esta simple opción de dejar fluir la vida genere tantas complicaciones en las familias y en las empresas, tal vez sea síntoma de problemas mayores, una especie de neurosis que quiere detener el mundo, o bajarse de él como pedía Mafalda. Hay una pregunta introspectiva típica de la adaptación al cambio: ¿uno es parte de la solución o del problema? Generalmente la postergación de la adaptación produce que uno sea más bien parte del problema.

La parte difícil está en pensar el cambio que queremos producir en el mundo, soñar escenarios, decidir cursos de acción, arriesgarnos... esto es generativo y tremendamente eficaz para las organizaciones porque ahora el medio es el que tiene que adaptarse a la compañía o a su nuevo usted... La idea es *cambiar antes que haya que cambiar*. Es innovar.

Algunos ejemplos de “la parte fácil”, la adaptación: incorporar una nueva tecnología que permite producir bienes similares a los nuestros o los nuevos servicios

que ofrece una empresa afín, incorporar el nivel de calidad o el uso de tecnología de información básica que ya emplean exitosamente otros actores del sector. Nada de esto es novedoso, es simple adaptación, si la organización no acepta, está decidiendo quebrar. ¡Ocurre! Es suficiente con preguntar dónde está la mitad de las empresas que hace una década eran consideradas exitosas.

La gestión de procesos tiende al cambio y... este es un punto crítico, porque a veces la resistencia, que se produce puede hacer fracasar un buen proyecto.

Equilibrio interior y exterior respecto al cambio

Es un principio sistémico que *para absorber el cambio externo debe producirse un cambio interno equivalente*. De otra forma, se producirán desajustes y dificultades de adaptación que rápidamente llevarán el sistema hacia su destrucción. Veamos este concepto en la figura 7-1. El espejo nos devuelve la misma imagen, es lo normal, representado por las flechas de la figura.

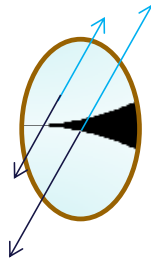


Figura 7-1. Equilibrio entre el sistema y el medio

¿Y si el espejo no nos devuelve la misma imagen y se quedara pegado en una anterior?

...

Conclusiones

sólo destacar algunos aportes especialmente valorados por clientes, alumnos y colegas.

- Integración en todo sentido, desde el modelo integral del cambio (la mesa) hasta la coherencia del equipo de trabajo. Desde visión horizontal hasta la contribución de disciplinas relacionadas: liderazgo, innovación, gestión de la calidad y gestión del riesgo operacional, por nombrar algunas.
- Visión sistémica. Grandes avances se pueden lograr con la teoría del caos, teoría de las catástrofes, aceptación de la complejidad, idealización, *compensadores de complejidad* y muchos otros conceptos.
- Modelamiento visual de procesos. Hoy, la labor de diseño se mueve entre el detalle de los flujogramas de información y la visión general del mapa de procesos, con una ganancia extra gracias a la facilidad de uso: la *participación del usuario*, otra de las bases de la visión sistémica. El nuevo tipo de flujogramas de información está orientado a personas y no a un programa de computador, no tiene rombos de decisión y *loops*, busca el “vistazo”. Aplica el criterio de *curso normal de los eventos*.
- Visión de procesos y productividad. Son dos conceptos inseparables. La visión de procesos considera procesos de principio a fin, una secuencia horizontal de un proceso completo. Productividad es cuidar que los procesos sean eficientes y agreguen valor, lo cual crea riqueza, un énfasis de la gestión de procesos.

Muchas gracias por su lectura.

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.

Contenido de este resumen:

INTRODUCCIÓN 5

CAPÍTULO 1. REDISEÑAR PROCESOS 7

CAPÍTULO 2. MEJORAR PROCESOS 11

CAPÍTULO 3. EL ORIGEN: PARTICIPACIÓN DE TODOS 13

CAPÍTULO 4. EL DESTINO: CLIENTES QUE CONFÍAN 16

CAPÍTULO 5. INCORPORANDO LA GESTIÓN DE PROCESOS 18

CAPÍTULO 6. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 20

CAPÍTULO 7. GESTIÓN DEL CAMBIO 22

CONCLUSIONES 25