

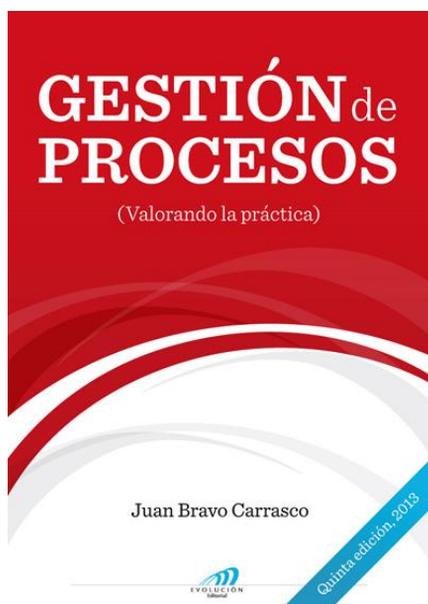
# Gestión de procesos

(Valorando la práctica)

Quinta Edición

Versión resumida

(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco



Resumen libro *Gestión de procesos 5ª edición*, Juan Bravo Carrasco 2

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2013

Inscripción N° 226.183 del 25 febrero de 2013

ISBN N° 978-956-7604-24-1 del 25 de febrero de 2013

Derechos reservados, [jbravo@vtr.net](mailto:jbravo@vtr.net)

5ª Edición (336 páginas., 24,5 x 17 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página  
[www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl).

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.  
[www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl), [contacto@evolucion.cl](mailto:contacto@evolucion.cl)  
Santiago de Chile

# Contenido

PRÓLOGO A LA QUINTA EDICIÓN 4

PRÓLOGO 6

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS 9

*Todo comienza por la representación del hacer 10*

*Fases y prácticas de la gestión de procesos 10*

*Beneficios de la gestión de procesos 11*

## **PRIMERA FASE: INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 12**

*¿La GP se integra en todas las organizaciones? 13*

*Plan de integración de la GP en la organización 13*

PRÁCTICA 1. CONOCER LA GESTIÓN DE PROCESOS 14

PRÁCTICA 2. ALINEAR LA GP CON OTROS CONCEPTOS DE GESTIÓN 17

PRÁCTICA 3. INCORPORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 20

## **SEGUNDA FASE: REPRESENTACIÓN VISUAL DE PROCESOS 22**

*Características de la representación visual 23*

*El modelamiento visual se orienta a la totalidad del aprendizaje 25*

PRÁCTICA 4. DISEÑAR EL MAPA DE PROCESOS 27

PRÁCTICA 5. MODELAR PROCESOS 29

## **TERCERA FASE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS 31**

*Tres condiciones de entrada 32*

*Alinear intereses 33*

*Conocimiento internalizado para gestionar procesos 34*

PRÁCTICA 6. PRIORIZAR 35

PRÁCTICA 7. EVALUAR PROCESOS 37

PRÁCTICA 8. DEFINIR INDICADORES 38

PRÁCTICA 9. GESTIONAR RIESGOS 39

## **CUARTA FASE: OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS 41**

*Asegurarse que la representación está actualizada 42*

*Cuantificar 42*

PRÁCTICA 10. MEJORAR PROCESOS 44

PRÁCTICA 11. REDISEÑAR PROCESOS 46

PRÁCTICA 12. ELABORAR EL PROCEDIMIENTO 48

PRÁCTICA 13. IMPLANTAR EL PROCEDIMIENTO 50

## **QUINTA FASE: EXCELENCIA OPERACIONAL 52**

*¿Qué es la excelencia operacional? 53*

PRÁCTICA 14. TRABAJAR PROFESIONALMENTE 54

PRÁCTICA 15. CONTROLAR 56

PRÁCTICA 16. REALIZAR MEJORA CONTINUA 57

PRÁCTICA 17. GESTIONAR EL CAMBIO 58

CONCLUSIONES 59

## Prólogo a la quinta edición

Al igual que en las ediciones anteriores, la idea original era sólo actualizar el libro, sin embargo, como el mundo avanza rápido en esta materia, fue necesario incorporar una gran cantidad de nuevo material y reestructurarlo. Lo más importante fue replantear el texto desde las prácticas de la gestión de procesos para facilitar su incorporación en las organizaciones, por eso el subtítulo *Valorando la práctica*, con varias interpretaciones complementarias: dar importancia al hacer real de las personas, profesionalizar su labor y cuantificar las prácticas de la gestión de procesos.

Los subtítulos anteriores: *Con responsabilidad social* en las dos primeras ediciones, *La participación es la clave* en la tercera edición y *Alineados con la estrategia* en la cuarta, estaban bien en ese momento. ¿Significa que la responsabilidad social, la participación y la alineación con la estrategia ya no son necesarias? Nada más lejos de la realidad. Son acciones tan vitales que poco a poco se han ido haciendo más conocidas y en las organizaciones se comienza a reconocer su importancia. Por lo tanto, ya no es problema de conocimiento sino de querer aplicar. Se trata de desafíos en marcha para los profesionales del mundo de la gestión. *Valorar la práctica* es el nuevo desafío que comienza a aparecer en el horizonte.

Para los lectores que deseen profundizar en temas específicos, fui haciendo referencias a mis libros relacionados con la gestión de procesos:

- *Planificación sistémica*, en temas de estrategia y de medición de productividad.
- *Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes*, en particular por la forma de hacer gestión de iniciativas y por la cultura que se creó.
- *Análisis de sistemas*, en lo que se refiere a la gran base conceptual de la gestión de procesos: la visión sistémica.
- *Taylor revisitado, la productividad es la clave*, porque es necesario profundizar en sus grandes aportes, también una base de la gestión de procesos.
- *Gestión de proyectos de procesos y tecnología*, porque todo cambio grande en los procesos significa armar un proyecto, lo cual significa trabajar metodológicamente.
- *Responsabilidad social*, tanto en la forma de incorporar la gestión de procesos como en el cambio que será necesario realizar en los procesos. La orientación no es solo altruista sino también práctica, porque aumenta la probabilidad de éxito.
- *Modelando una solución de software*, en todo aspecto de la gestión de procesos relacionada con la tecnología de información.

- *Liderazgo*, porque sin duda es la principal causa de éxito en incorporar la gestión de procesos y en la optimización de los mismos.

En especial cuatro, partes de la totalidad mayor que significa la gestión completa de los procesos de la organización, son libros hermanos<sup>1</sup> a éste:

- *Gestión integral del cambio*, vital porque en la gestión de procesos siempre se está trabajando en gestión del cambio, incluso en la modelación visual.
- *Gestión de procesos en Chile 2012, diagnóstico & propuestas*, es recurrente requerir justificar la contribución de la gestión de procesos. Se cuantifica desde diferentes puntos de vista. También se incluyen aprendizajes de diferentes fuentes para la gestión de procesos.
- *Rediseño de procesos*, entendiendo por tal el cambio grande que cada cierto es necesario realizar en los procesos. Se trata de gestión de proyectos específica para los procesos.
- *Kaizen*, es el complemento del rediseño, el cambio menor, comenzando por incorporar en la organización alguna forma de mejora continua o de gestión de iniciativas.

*Que la lectura le sea provechosa*  
*Juan Bravo Carrasco*

---

<sup>1</sup> Siendo tan cercanos a la gestión de procesos, también ha sido necesario actualizarlos, a la fecha de esta edición se encuentran en versión preliminar.

## Prólogo

*Cuando, cada tarde, se sentaba el gurú para las prácticas del culto, siempre andaba por allí el gato del ashram distrayendo a los fieles. De manera que ordenó el gurú que ataran el gato durante el culto de la tarde.*

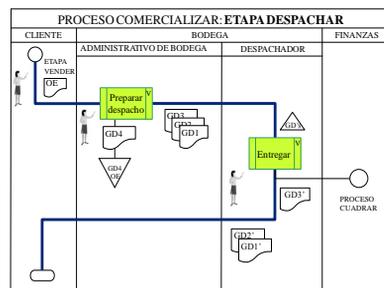
*Mucho después de haber muerto el gurú, seguían atando al gato durante el referido culto. Y cuando el gato murió, llevaron otro gato al ashram para poder atarlo durante el culto vespertino.*

*Siglos más tarde, los discípulos del gurú escribieron doctos tratados acerca del importante papel que desempeña el gato en la realización de un culto como es debido.*

Anthony de Mello en *El canto del pájaro* (p. 88).

En Valparaíso, hacia fines de la década de los setenta, mientras terminaba mi carrera de Ingeniero de Ejecución en Sistemas de Información en la Universidad Técnica Federico Santa María, trabajaba en el departamento de Organización y Métodos de la Empresa Marítima del Estado como *Jefe de la División Análisis de Sistemas*, un nombre de cargo ostentoso considerando que era el único integrante de la división. Mi tarea era describir los procesos del área de abastecimientos, labor que por ese entonces llamábamos *definición de procedimientos administrativos*. Utilizaba el *flujograma de información*,<sup>2</sup> para lograr una “racionalización” que hoy sería considerada mejora, porque los cambios eran muchos y más bien pequeños, tal como disminuir el número de copias de formularios.

<sup>2</sup> El flujograma de información (FI) se introduce en la práctica 5. La figura incluida aquí es una versión simplificada sólo para aportar una idea del tipo de diagrama. El FI representa el flujo que sigue la información, al mismo tiempo que se describen actividades, de fondo están los roles de los integrantes de la empresa que participan en el proceso. Sigue la temporalidad, el curso normal de los eventos y no hay rombos ni *loops* porque está dirigido a seres humanos.



Entonces tenía 20 años de edad y mi única certeza era que no sabía nada de nada —y no he mejorado en mucho esa convicción, porque con cada nuevo curso, texto o título alcanzo a vislumbrar la creciente vastedad de lo que no sé— por lo tanto, me llamaba la atención que mi trabajo tuviera efectividad. Por otra parte, junto con agradecer el privilegio de cooperar en labores tan importantes que llegaban a modificar el trabajo de otros, sentía responsabilidad por hacerlo bien. Entonces, reconociendo mi ignorancia, renuncié totalmente a la pretensión de hacer juicios y proponer soluciones.

Lo que hice fue simplemente dibujar flujos, medir tiempos y escuchar a las personas que hacían el trabajo. Por ejemplo, si se trataba de una orden de compra con ocho copias —producidas con papel calco en ese tiempo— seguía el flujo de cada una de ellas, como si fueran las ramas de un árbol. En cada caso preguntaba: ¿qué hacían con el documento? o ¿por qué les llegaba?, ¿qué hacían luego con él? En el caso de las copias 4 a 8, ¿de qué les servían si eran ilegibles porque el papel calco generalmente estaba gastado?

Lo normal era que los procedimientos no se hubieran revisado en años y rápidamente quedaban en evidencia las ramas secas que era necesario podar. Por ejemplo, ya no se requería recibir la copia seis que se había enviado por años a la secretaria de gerencia general o los cálculos de un promedio que ya no se usaba. Durante las entrevistas, los mismos funcionarios detectaban ese tipo de mejoras. Aprendí que la participación de quienes realizan el trabajo es vital y que se puede ganar ese tipo de mejoras por el simple hecho de actualizar los procesos, porque el mundo es dinámico.

Como en el cuento del gato de Anthony de Mello, en todos los casos habían tenido buenas razones iniciales para hacer lo que se hacía, el problema es que *ahora* ya no se requería.

También de manera similar a otro cuento, *el traje del emperador*,<sup>3</sup> sucedían hechos curiosos por el sólo hecho de hacer esas preguntas ingenuas. Por ejemplo, un jefe de departamento se enteraba de alguna actividad innecesaria e inmediatamente hacía los cambios para eliminarla del proceso, junto con darme muchas explicaciones que generalmente yo no entendía. En otros casos, los mismos funcionarios solicitaban el cambio inmediato porque no podían creer que por años una parte de su trabajo no sirviera para nada.

En fin, este fue mi primer acercamiento a los procesos.

Luego, como jefe de proyectos en la compañía NCR, como gerente de sistemas en un *holding* y desde 1987 como consultor independiente y con la perspectiva de haber cooperado con cientos de empresas, observo que el énfasis de mi actividad ha estado en comprender los procesos de la organización, en el contexto de su estrategia y previo a las muchas formas de intervención que se pueden practicar:

---

<sup>3</sup> Un vestido invisible y de lujo que todos decían ver, hasta que un niño dejó en evidencia que el rey no llevaba traje.

desarrollar software, externalizar, crear equipos autodirigidos, aplicar integralidad, *kanban* o justo a tiempo (*just in time* o JIT en inglés), entre otras. Aunque la técnica específica a emplear no ha sido lo importante, lo más vital ha estado en agregar valor al cliente en forma eficiente y con responsabilidad social. Hoy, a esto le llamamos productividad y rediseño de procesos.

Desde otra perspectiva, me ayudó a trabajar metodológicamente.

### *Base de la tesis doctoral*

Durante este camino, he mantenido el hábito de estudiar acerca de visión sistémica porque me di cuenta de lo importante que es para los procesos y para la vida. Era natural que mi tesis de doctorado se refiriera a la aplicación de la visión sistémica a la gestión de procesos. La hipótesis de trabajo fue al mismo tiempo una conclusión: es factible, productiva y socialmente conveniente la aplicación de herramientas sistémicas en la gestión de procesos. En la sección acerca de visión sistémica en la segunda práctica, comento los aportes más relevantes.

Esa tesis doctoral poco a poco se fue transformando en este libro y en el de *Gestión integral del cambio*. Es un privilegio llegar a esta quinta edición y haber podido capitalizar tanta experiencia así como la contribución de muchas personas.

### *Acerca del libro*

Este libro presenta una visión integral de la gestión de procesos dividida en 17 prácticas. Además:

- *El objetivo del libro* es aportar métodos concretos para identificar, modelar, formalizar, diseñar, controlar y mejorar los procesos en la organización, como un medio para lograr la productividad que necesita la empresa y exige la sociedad.
- *Se orienta a todo profesional*. Entendiendo por tal a quién está comprometido con el profesionalismo, con trabajar metodológicamente, con ética y con querer hacer las cosas cada vez mejor, posea o no un título o grado académico. También ha sido útil a los ejecutivos de las organizaciones, así como a los alumnos y docentes de carreras relacionados con la gestión y administración de empresas.
- *Incluye variados modelos*, tales como mapas de procesos y flujogramas de información. En la página de inicio del sitio [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl) (en recuadro a la izquierda: “Modelos de la Gestión de Procesos y Método MAR”) se deja a disposición de los lectores estos modelos, para que les puedan servir de base en la construcción de sus propios modelos.

Este es el contexto de la experiencia e investigación que transmite el libro.

## Introducción a la gestión de procesos

*En medio de las dificultades actuales, me tranquiliza recordar que la palabra china para decir “crisis” está formada por dos ideogramas. El primero quiere decir peligro, pero el segundo significa oportunidad oculta.*

Jan Carlzon en *El momento de la verdad* (p. 8).

Es fácil aceptar la necesidad de cambio en nuestro mundo. Más difícil es cambiar nosotros mismos. O que cambie nuestra organización, o la forma cómo hacemos las cosas, a lo cual podríamos llamar procesos. La gestión de procesos nos insta a detenernos, reflexionar acerca de lo que hacemos y preguntarnos: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?

¿Y realmente es necesario cambiar? Parece que sí, comenzando por adaptarnos a los cambios en el entorno social y económico, Internet, redes sociales, la protección del ambiente, la creciente humanización, la incorporación a la economía mundial y los nuevos imperativos de innovación, calidad, productividad y responsabilidad social.

Además, comenzamos el milenio con los rezagos de la *crisis asiática*, terminamos la primera década con la *crisis subprime* y en los primeros años de la segunda hemos observado la *crisis europea*, sin hablar de los terremotos, tsunamis y otros grandes desastres naturales que ahora los conocemos *en línea*, dónde sea que se produzcan, es una gran diferencia respecto al pasado. Tal parece que también debemos adaptarnos a las “crisis”. Sin embargo, ya sabemos que también traen oportunidades.

Existen muchas señales de 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 productividad. Abordar estos desafíos tiene una doble perspectiva. Por una parte, individual, *la adaptación al cambio*, en lugar de destinar el tiempo a la queja o a la espera pasiva de que todo volverá a ser como antes. Por otra parte, social, en cuanto a reconocer, planear y realizar desde el cambio cultural hasta modificar la estructura de las organizaciones, no sólo al interior de un país sino que en todas las naciones. Si aprendemos de las lecciones de la historia, veremos que maximizar los objetivos individuales nos conduce al desastre, como la crisis de 1929. El mensaje es concertar acciones del más amplio alcance posible.

En parte, el propósito del libro es presentar una forma amplia, eficaz y eficiente de cooperar en esos grandes cambios a través de la *gestión de procesos*, con ética, responsabilidad, cuidando el entorno, la calidad de vida y el empleo de las

personas. Si destacados profesionales realizan cambios necesarios que liberan personas de funciones obsoletas, al mismo tiempo deben crear nuevos puestos de trabajo productivos. Lo pueden hacer, porque son capaces. Lo deben hacer, por su condición de humanidad.

La gestión de procesos inspirada en la visión sistémica presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando unir los conceptos de “sistema”, “gestión” y “procesos”. *Sistema* es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. *Gestión* viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor creativa, reflexiva y cuestionadora que emplea los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización. *Procesos* es la forma cómo hacemos las cosas, desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto.

La gestión de procesos ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: modelar, diseñar, describir, documentar, comparar, 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: eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad y muchos otros. Acepta que no tiene finalidad por sí misma, sino que es un medio para lograr grandes metas organizacionales.

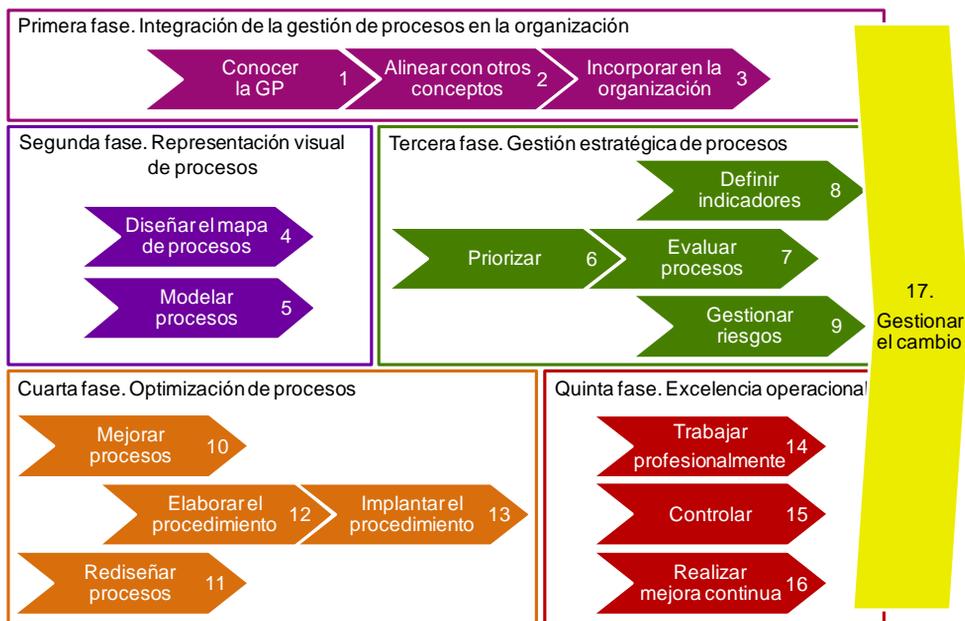
### **Todo comienza por la representación del hacer**

Tal vez el principal aporte de la Gestión de procesos sea la representación del hacer mediante modelos que toda persona comprenda. De esta forma el conocimiento de la organización ya no es patrimonio sólo de algunas pocas personas que lo tienen en su cerebro, sino que pasa a ser un activo de la organización: visible, cuantificable y perfectible. Además, cumple con las obligaciones de hacer realmente control de gestión, auditoría y análisis de riesgos, entre otros beneficios.

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).

### **Fases y prácticas de la gestión de procesos**

La gestión de procesos (GP) es una totalidad representada en el modelo de la figura II-1 a través de fases y prácticas que siguen una secuencia, la cual cada organización podrá adaptar para su aplicación.



**Figura II-1.** Fases y prácticas de la gestión de procesos

## 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 describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Lograr aseguramiento de la calidad y acercarnos a la certificación en normas ISO 9001 y otras.
- Aplicar métodos de optimización de procesos que nos permitirán aumentar la calidad, la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.

•••

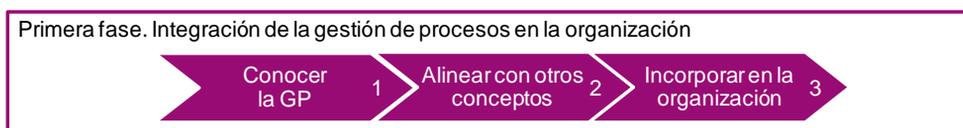
# Primera fase: Integración de la gestión de procesos en la organización

*La organización como un todo tiene una especie de “inteligencia”, al igual que los grupos y los equipos que la componen. “Inteligencia”, en uno de los sentidos más básicos, es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados. En este sentido, la “inteligencia orgánica” representa esa capacidad tal como emerge de la compleja interacción de personas y relaciones, cultura y papeles dentro de una organización. El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización.*

Daniel Goleman en *La inteligencia emocional en la empresa* (pp. 362-363)

El objetivo de esta fase es integrar la Gestión de Procesos (GP) en la organización, primero para conocerla, luego para relacionarla con otros importantes conceptos de gestión y finalmente para incorporarla en la organización mediante el trabajo en cinco ámbitos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

La fase consta de tres prácticas, tal como se observa en la figura F1-1:



**Figura F1-1.** Integración de la gestión de procesos en la organización

A continuación revisaremos algunos contenidos generales de esta fase, los cuales influyen en cada una de sus prácticas.

### **¿La GP se integra en todas las organizaciones?**

Es cierto que en todas las organizaciones existen procesos, sin embargo, también depende de la definición de lo que es una organización.

...

### **Plan de integración de la GP en la organización**

El inicio del trabajo de integración de la gestión de procesos en la organización debería ser elaborar un plan que aborde las prácticas de esta fase, lo veremos al inicio de la tercera práctica.

## Práctica 1. Conocer la gestión de procesos

*El mercado del conocimiento tiene su propia jerarquía cambiante basada en quién sabe qué cosas y cuán útiles son las ideas. Un mercado sano y no distorsionado se presenta como una meritocracia de ideas. Al hablar sobre Apple Computer durante sus años más creativos, Steve Jobs afirmó: «No tiene sentido contratar a personas inteligentes y decirles qué es lo que deben hacer; contratamos personas inteligentes para que pudieran decirnos a nosotros qué debemos hacer».*

T. Davenport y L. Prusak en *Conocimiento en acción* (p. 59).

El objetivo de esta práctica es aportar las definiciones y conocimientos más relevantes de la gestión de procesos. De esta forma estaremos preparados para integrar en la organización las demás prácticas.

Veremos:

- 1.1. ¿Qué es la gestión de procesos?
- 1.2. ¿Qué es un proceso?
- 1.3. Visión de procesos
- 1.4. Algunos conceptos de la gestión de procesos
- 1.5. Reconocer niveles de madurez
- 1.6. Contribución de la gestión de procesos en la organización
- 1.7. Caso BancoEstado
- 1.8. Algunos precursores de la gestión de procesos

### 1.1. ¿Qué es la gestión de procesos?

*La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.*

Sin pretender agotar el tema con esa definición, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad de las organizaciones. La productividad incluye eficiencia y eficacia. Eficiencia para optimizar el uso de recursos (hacer más con menos). Eficacia para lograr objetivos hacia el exterior de la organización: cumplir las necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de los demás grupos de interés. Por ejemplo, la empresa no existe para pagar impuestos o remuneraciones, pero debe hacerlo bien porque es necesario para su existencia (veremos más al respecto en la práctica 2).

En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes conductas:

- Consideran en primer lugar al cliente y lo demuestran con indicadores.
- Tienen en cuenta la finalidad del proceso, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de participantes y usuarios internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Al igual que en la canción de la obra musical *El Hombre de la Mancha*, su lema es “soñar lo imposible lograr” (u otro similar). Cooperan en la mejora de los procesos en que participan con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga qué hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, sobre *stocks*, papeleo inútil, transacciones en reposo, largas esperas de clientes, trámites innecesarios y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien. Más allá de decidir no continuar con fallas y errores, reflexionan sobre la forma y finalidad del proceso teniendo como norte la mayor contribución de valor al cliente.
- Han logrado armonía entre la estructura vertical (por áreas) y la horizontal (por procesos), en un modelo más bien matricial. Asimismo, entre el organigrama y el mapa de procesos.
- El rendimiento de los procesos está alineado con los incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria.

Por otra parte, sus procesos son:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
- Diseñados o rediseñados según las mejores prácticas.
- Mejorados en forma continua.

Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes.

### *¿Cuándo comenzar con la gestión de procesos?*

Ahora. Con una gran ventaja: no se exige la perfección inmediata, sino que se avanza hacia ella a través de pasos sucesivos, como las vueltas de una espiral, aumentando en cada vuelta el nivel de madurez.

#### 1.2. ¿Qué es un proceso?

*Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.*

Es una definición que tiene tres partes:

- La primera: “*Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente*” se refiere a la orientación al cliente donde incluso cabe la eficiencia y la contribución para la organización porque de lo contrario no sería sustentable. También se refiere al concepto de totalidad de la visión sistémica al señalar una competencia de la organización y no de áreas.
- La segunda: “*a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos*” va más allá del antiguo: “conjunto de actividades”. La nueva definición incluye las interacciones alcanzando así las “tierras de nadie”. También reconoce que el proceso es realizado por equipos de personas organizadas en cierta estructura que manejan diversos recursos: infraestructura, tecnología de apoyo, productos e información, entre otros.
- La tercera: “*que trasciende a las áreas*” se refiere a una secuencia de principio a fin del proceso, completo, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta visión, ya no es correcto hablar de “los procesos de un área”, porque en las áreas (lo vertical) no hay procesos sino partes de los mismos que deben estar bien integrados con las demás, por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos. Sigue Hammer (2006, p. 71): “Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante”.

Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa.

## Práctica 2. Alinear la GP con otros conceptos de gestión

*El concepto sistema pasó a dominar las ciencias y, en especial, la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo. La sociología habla de sistema social; la economía, de sistemas monetarios; la física, de sistemas atómicos, y así sucesivamente. En la actualidad, el enfoque sistémico es tan común en administración que no se nos ocurre pensar que estamos utilizándolo en todo momento.*

Idalberto Chiavenato, en *Introducción a la teoría general de la administración* (p. 769).

El objetivo de la práctica es alinear la gestión de procesos con otros conceptos centrales de la gestión de organizaciones, directamente relacionados: visión sistémica, responsabilidad social, participación de las personas, estrategia, productividad y orientación al cliente.

Por otra parte, tal como veremos en la fase 3 acerca del modelamiento visual de procesos, los productos de la gestión de procesos son insumos vitales para las demás áreas de apoyo de gestión, tales como sistemas, auditoría, costos, calidad, certificación, riesgos y otras.

Veremos:

- 2.1. Visión sistémica
- 2.2. Responsabilidad social
- 2.3. La participación es la clave
- 2.4. Gestión de procesos alineados con la estrategia
- 2.5. Mayor productividad orientada a los grupos de interés
- 2.6. Orientación al cliente

### 2.1. Visión sistémica

La visión sistémica<sup>4</sup> nos ayuda a entender por qué hemos organizado el mundo tal como lo conocemos, a pensar en integralidades y volver a unir las partes de los rompecabezas que hemos creado desde el mecanicismo. Es la base principal de la gestión de procesos.

El nuevo paradigma sistémico tiene su propio campo de conocimientos y se nutre desde otras disciplinas: antropología, sociología, psicología, pedagogía, todas las cuales aportan a una visión más amplia.

---

<sup>4</sup> Visión sistémica es tan amplia que se le destina un capítulo en el libro *Gestión integral del cambio*. Además, mi libro *Análisis de sistemas* se refiere en detalle al tema.

También se dice “pensamiento sistémico” para hacer referencia al mismo tema, así lo hacen Herrscher y Senge, entre otros. En su libro *Pensamiento sistémico*, Enrique Herrscher dice (p. 103): “Se la debemos a ese lúcido pensador que es Henry Mintzberg. Se trata de que aquella serie de decisiones que van desde la visión hasta la acción y el control, no constituyen un conjunto sino un sistema de decisiones. O sea que no sólo no responden a una secuencia única, sino que están vinculadas todas con todas: además de pasar varias veces por el mismo lugar, las decisiones están interrelacionadas con cualquier otra anterior o posterior de la secuencia. Es la «maraña de decisiones» de que hablaba Russell Ackoff, el primero que encaró la administración con un enfoque explícitamente sistémico”.

Agrega Senge (1992, p. 15): “Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero están todos conectados. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual”.

¿Quién inventó la visión sistémica? Ningún ser humano en particular. Existe y ha sido aplicada desde siempre. Está incorporada en nuestros genes y en la base misma de la materia. La visión sistémica se ha notado menos en los últimos milenios, porque ha sido arrinconada por la dominación y la jerarquización, sin embargo, está de regreso con un impulso que está cambiando el mundo. Es que la libertad y la complejidad siempre se abren paso.

### *La organización como sistema social*

Yendo a los fundamentos que aporta la visión sistémica, una organización es un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales.

Ver a la organización como un sistema social es muy práctico, lo demuestran Collins y Porras en su estudio de empresas de éxito. Se entiende el énfasis que ponen los gerentes exitosos en coordinar las interacciones.

La organización es un sistema y las interacciones son una clave para entenderla, lo que les suceda a unos nos afectará a todos de una u otra manera. Ninguna definición agota la riqueza de su complejidad, así es que consideremos el enunciado como una guía general, una especie de primitivo mapa.

El sistema empresa tiene partes y pertenece a un todo mayor. Es necesario alinear los intereses de las personas, de las áreas y de la organización. Luego de ésta con el mercado y así sucesivamente hasta llegar al propósito social mayor: el Bien Común. Las interacciones se consideran tan fuertes que se llega a la integración.

En su libro *La revolución necesaria*, Senge destaca la interconexión (2009, pp. 42-43): “Se trata de reconectarnos con nosotros mismos, uno con otro, y con nuestros compañeros, no humanos, habitantes de la tierra... Resolver problemas sociales y medioambientales aislados no nos llevará muy lejos; cuando más dará un alivio de corto plazo”.

La visión sistémica nos ayuda a “ver” el todo, apreciar sus interacciones, la energía presente y descubrir sus características distintivas, aquellas que son propias del conjunto y que no existen en las partes. A la vez, ubica el sistema en su entorno, acepta la complejidad que nos excede, la irreversibilidad del tiempo, la autoorganización, la “inteligencia” de los sistemas y nuestra responsabilidad con el Bien Común.

### *Visión optimista de la sociedad*

Al observar con perspectiva amplia, la visión sistémica plantea un punto de vista optimista de la sociedad y de nuestro futuro. A pesar del flujo constante de información negativa que recibimos y de reconocer que todavía existen personas oprimidas o en condiciones de extrema pobreza y que obviamente debemos ayudar a superar, este mundo es cada vez mejor, está más organizado y es más humano, vemos a diario mejoras en el bienestar general.

Observemos cómo está cambiando el criterio de los niños respecto a la naturaleza, orientándose cada vez más al cuidado del entorno. Además, estamos recuperando tal vez la principal característica humana: la colaboración, base de la visión sistémica.

Se aprecia, por ejemplo, en que más de la mitad de la humanidad vive hoy en alguna forma de democracia. Son más de 100 países que han optado por esta forma de convivencia, positivamente comparados con 2 de hace dos siglos. De hecho, la renuncia de Mubarak en Egipto el viernes 11 de febrero de 2011 debido a las movilizaciones populares era impensable en una sociedad sin Internet, *Twitter* o *Facebook*. Tal como lo decían ese día Obama y Sarkozy<sup>5</sup> en las noticias, *fue un día histórico*, comparable a cuando se derribó el muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989. Como no estar de acuerdo con la revolución que anunciaban los pioneros de la computación: Bill Gates, Steve Jobs y muchos otros.

La principal variable que respalda esta visión positiva es la mayor expectativa de vida, desde 25 años a comienzos de la revolución industrial hasta los 80 años de la actualidad, con una diferencia abismante en el aumento de la calidad de vida.

•••

---

<sup>5</sup> Barack Obama, presidente de Estados Unidos, Nicolás Sarkozy, presidente de Francia y Hosni Mubarak, quien renunció a su cargo de presidente de Egipto.

## Práctica 3. Incorporar la gestión de procesos en la organización

*¿Qué estamos pidiendo? La habilidad para responder tres preguntas sencillas: ¿Qué cambiar?, ¿A qué cambiar? y ¿Cómo causar el cambio? Básicamente lo que estamos pidiendo son las habilidades más fundamentales que esperaríamos en un ejecutivo. Piénsalo, si el ejecutivo no tiene la respuesta a estas tres preguntas, ¿tendrá derecho a llamarse ejecutivo?*

Eliyahu Goldratt y Jeff Cox en *La meta* (p. 475).

El objetivo de esta práctica es integrar en forma permanente la gestión de procesos en la organización. Para lograrlo, usamos el modelo integral del cambio, el cual consta de cinco elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología que deben desarrollarse en forma paralela y armónica. Es una totalidad. También se le llama *instalar las prácticas de procesos*.

En la figura 3-1 se aprecia que los elementos de modelo integral del cambio<sup>6</sup> se representan como una mesa, donde la cubierta es la estrategia, quiere decir que se requieren las definiciones de la estrategia para procesos, preparación adecuada de las personas, métodos de trabajo, crear un área de procesos y algo de tecnología de apoyo.



**Figura 3-1.** Modelo integral del cambio

También se requiere ver totalidades y definir una forma de trabajo con los dueños de procesos para que puedan integrar a todos los participantes.

Como cualquier otro tipo de aporte para la organización —sea un proyecto tecnológico importante o la gestión de la calidad— incorporar la gestión de

---

<sup>6</sup> El detalle se puede ver en la práctica 17: Gestionar el cambio, también en mi libro *Gestión integral del cambio*.

procesos es también un tema de fortaleza, porque una vez que logramos el acuerdo debemos seguir adelante con todas sus consecuencias.

Para efectos de ordenamiento, todo comienza por elaborar un plan de incorporación de la gestión de procesos en la organización, con las acciones a realizar, tanto de las prácticas de esta fase como de las demás. En la figura 3-2<sup>7</sup> vemos un ejemplo donde se incluyeron sólo 12 actividades, en la realidad deberían ser alrededor de cien para comenzar. La columna MIC corresponde a clasificar cada actividad en alguno de los elementos del modelo integral del cambio, sin repetirla y donde quede mejor ubicada.

Plan de incorporación de la Gestión de Procesos en la organización																
Nº	Actividad	MIC	Responsable	Meses												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Declarar la GP en el plan estratégico	Estrategia	Gerente General	■												
2	Analizar integración con otras áreas	Estrategia	Gerente General	■												
3	Contratar al encargado de procesos	Estructura	Gerente de Personas	■												
4	Capacitar al equipo directivo en GP	Personas	Encargado de procesos		■	■										
5	Definir los métodos de trabajo	Procesos	Encargado de procesos		■	■	■	■	■	■	■					
6	Elaborar el mapa de procesos	Procesos	Encargado de procesos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Seleccionar herramienta de modelación	tecnología	Encargado de procesos		■											
8	Contratar a dos analistas de procesos	Estructura	Encargado de procesos		■	■										
9	Seleccionar gestor documental	tecnología	Encargado de procesos			■										
10	Entrenar al mando medio en GP	Personas	Encargado de procesos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Modelar procesos seleccionados	Procesos	Analista de procesos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	Entrenar a todos los participantes en GP	Personas	Jefe de capacitación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Figura 3-2.** Plan de incorporación de la gestión de procesos

Veremos:

- 3.1. Definiciones estratégicas necesarias
- 3.2. Competencias de las personas para la gestión de procesos
- 3.3. Los métodos de la gestión de procesos
- 3.4. Estructura para la gestión de procesos
- 3.5. Tecnología de apoyo a los procesos

...

<sup>7</sup> En [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl) se presenta un ejemplo más completo.

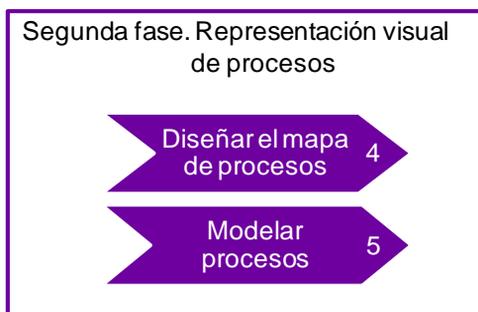
# Segunda fase: Representación visual de procesos

*Una compañía no es sólo la alta gerencia y tampoco la gerencia media. Una compañía está constituida por todas las personas que la integran, desde la cúpula hasta la base. Y es sólo cuando todos los miembros de la organización se solidarizan alrededor de una estrategia, para bien o para mal, que una compañía se destaca como ejecutora contundente. Un paso importante para esa finalidad es vencer las barreras organizacionales que obstaculizan la ejecución de la estrategia. Es la manera de eliminar los obstáculos que pueden dar al traste hasta con la mejor de las estrategias.*

Chan y Mauborgne en *La estrategia del océano azul* (p. 192)

El objetivo de esta fase es el modelamiento visual de los procesos, donde tres modelos<sup>8</sup> representan todo el hacer repetitivo de la organización, son: mapa de procesos, flujograma de información (FI) y lista de tareas.

La fase consta de dos prácticas, tal como se observa en la figura F2-1:



**Figura F2-1.** Representación visual de procesos

Las prácticas son:

1. Diseñar el mapa de procesos: para lograr un modelo donde se pueda identificar a todos los procesos de la organización, el cual se complementa con mapas de nivel II para procesos complejos.
2. Modelar procesos: es lograr la representación visual mediante flujogramas de información y listas de tareas. Así se pueden gestionar y se capitaliza el conocimiento de la organización. El FI describe cada proceso o parte del mismo a nivel de las actividades que realiza cada persona. La lista de tareas es la secuencia de tareas para cumplir una actividad.

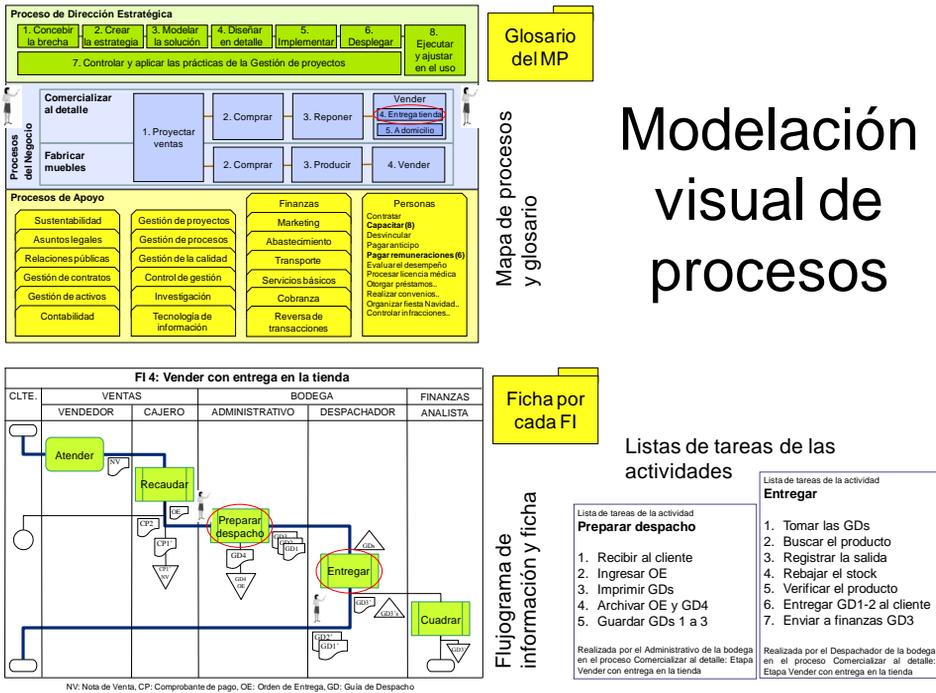
A continuación revisaremos los contenidos de la fase que impactan en ambas prácticas.

### **Características de la representación visual**

En la figura F2-2 se aprecian los modelos indicados. En el mapa de procesos se marcó con un círculo la parte del proceso que luego se describe con un FI, donde, a su vez, se marcaron las actividades detalladas en listas de tareas.

---

<sup>8</sup> Hemos puesto a disposición estos modelos en la página de inicio de [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl).



**Figura F2-2.** Representación visual de procesos

En años recientes, en un hospital público del norte de Chile, se produjo una conmoción porque no se había informado de enfermedades graves a decenas de pacientes, frente a lo cual intervino el Ministerio de Salud y se designó a un encargado con la misión de “mirar los procesos”. El encargado debería haber llegado a ver los mapas de procesos y flujogramas de información, vigentes y que representaran razonablemente la realidad. No sabemos si los encontró o no. La opción de mirar directamente la realidad del proceso, sin los modelos, es mucho más compleja, equivale a realizar el modelamiento.

El modelamiento visual de los procesos surge de los avances de la teoría de modelos donde se busca la participación de todos en la organización. Es vital, porque ya pasaron los tiempos cuando los modelos sólo eran entendidos por especialistas (y hasta eso es discutible, porque muchos modelos complicados ni siquiera eran entendidos por su autor después de un tiempo).

Lograr la representación visual del hacer permite tomar consciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos. Tiene que ver con detenerse, mirar y escuchar para reflexionar y actuar.

Recuérdese: *lo que no se ve, es como si no existiera.*

Aunque cualquier tipo de modelo no sirve, si es difícil de entender será un obstáculo en lugar de una ayuda en la toma de consciencia. Todo modelo debe ser *simple, visual e intuitivo*:

- *Simple*, entendible por todas las personas de la organización.
- *Visual*, orientado a la totalidad de nuestro aprendizaje, en el sentido de comprender en forma holística una realidad.
- *Intuitivo*, porque nos hace sentido y ayuda a educar la intuición en el hacer correcto.

Además, el modelamiento visual es:

- *Permanente*, no depende de la estrategia, de la priorización ni de un proyecto específico, es como pagar las remuneraciones o abrir las oficinas. Simplemente se hace porque la organización existe, por profesionalismo. Es inherente al hacer, como si fuera su sombra.
- *Vigente*, en cuanto refleja el hacer actual de la organización.
- *Participativo*, porque los modelos se construyen en conjunto con quienes realizan el hacer.

## **El modelamiento visual se orienta a la totalidad del aprendizaje**

Es una broma de las mujeres decir que los hombres tenemos poco desarrollado el lado derecho del cerebro porque se considera que ese lado permite apreciar totalidades y comprender una realidad de forma visual e intuitiva. Tal vez con el modelamiento visual equilibremos un poco esta situación porque lo que se busca es justamente eso: comprender un modelo de un vistazo, el complemento que falta al lento análisis intelectual<sup>9</sup>.

La forma sistémica de conocimiento emplea todas nuestras capacidades: corporales, mentales, emocionales y culturales.

*La clave del modelamiento visual es lo visual*

Con este juego de palabras se enfatiza un aspecto práctico: los modelos deben estar a la vista<sup>10</sup>. Lo que nunca debe suceder es que estos modelos estén

---

<sup>9</sup> En otra mirada, la Programación Neuro Lingüística postula que las personas interactuamos con el mundo mediante tres canales: visual, auditivo y kinestésico (tacto, movimiento, sensaciones, etc.) y que existe una orientación a usar uno u otro en cada persona. Lo visual es lo principal y debe complementarse con los otros canales en la inducción, el entrenamiento y en el apoyo que ofrecen las jefaturas para efectos de trabajar metodológicamente. El gran aprendizaje es: *en cada persona están presentes esas tres formas de relacionamiento y deben estar bien combinadas entre sí*, no puede omitirse ninguna. En este caso se desarrolla la forma visual, en otras prácticas exploramos los demás canales.

<sup>10</sup> Explica Lina Castro (p. 1): “Las imágenes forman una parte muy importante de nuestra existencia como individuos y como sociedad. En la publicidad se encuentran fotografías y videos que venden productos. La ciencia muestra sus grandes hallazgos a través de registros visuales, cada vez más impactantes, del cuerpo humano o del espacio exterior. El periodismo construye la conciencia histórica por medio de testimonios gráficos; casi simultáneamente al desarrollo de los hechos más determinantes para las naciones, llega a millones de personas en todo el planeta. Por otro lado, los álbumes fotográficos y las grabaciones de los momentos más memorables de nuestra vida guardan los recuerdos que compartiremos con nuestros seres queridos. En fin, estos

solamente en manuales o en la intranet, donde es remota la probabilidad de que alguien los busque para su trabajo del día a día.

¿Cómo se logra que estén a la vista? Realizando un diseño del entorno físico para ubicar estos modelos, por ejemplo:

- Mapa de procesos: completo (dos o tres metros) en las paredes del área de procesos y eventualmente de la gerencia general. Puede estar parcial en las áreas donde se realizar el hacer.
- Flujograma de información: deben estar “pegados en las paredes”, lo cual puede ser literal o metafórico, porque en algunas experiencias las “paredes” pueden ser móviles, tipo pizarra blanca con ruedas, en otras, pueden ser mesas o espacios disponibles en muebles. También podría emplearse una forma similar al exhibidor de copias de pinturas famosas, de esos que uno hojea en una tienda del rubro, como un cuaderno grande pegado en la pared. Lo importante es que esté a la vista de los varios roles participantes en el flujograma de información.
- Listas de tareas: en el puesto de trabajo del rol que las realiza, siempre a la vista, como los recordatorios en un papel autoadhesivo. Si el rol participa en muchos procesos y tiene poco espacio en su puesto de trabajo una fórmula puede ser una carpeta con las listas de tareas con títulos y pestañas grandes para facilitar el acceso.

En general la lógica es: lo de uso más frecuente en primer lugar. Además el diseño de dónde y cómo ubicar los modelos debe ser realizado en conjunto con los roles participantes.

•••

---

son unos pocos ejemplos, entre miles de situaciones, donde las imágenes tienen cabida. Sin embargo, como lo explican Alexis Gerard y Bob Goldstein en su libro *Going Visual* (Volviéndose Visual), hay un espacio dentro de nuestra cotidianidad donde el intercambio gráfico aún no cobra la importancia que debería tener: los negocios. Durante el desarrollo de nuestras tareas, escribimos extensos reportes, memorandos tediosos y distinto tipo de correspondencia, cuyo fin es explicar diversas situaciones a colegas, en ocasiones, de otras nacionalidades. Sin saber que, con una simple fotografía, podría ahorrarse tiempo, dinero y energía, además de acelerar la marcha de los procesos”.

## Práctica 4. Diseñar el mapa de procesos

*Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero están todos conectados. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.*

Peter Senge en *La quinta disciplina* (p. 15).

El objetivo de esta práctica es lograr un modelo donde se pueda identificar a todos los procesos de la organización. Se complementa con modelos de nivel II donde aparecen las etapas de procesos complejos.

El mapa de procesos permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Es una mirada holística, de “helicóptero”, a todo el hacer repetitivo, ya sea frecuente, tal como comprar y vender, o esporádico, tal como tramitar multas de la Inspección del Trabajo o elaborar el balance.

Al incluir todo el hacer de la organización se hace más fácil identificar cuales procesos agregan o no valor. Desde este punto de vista, es un modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudará a tomar consciencia visual de nuestra misión y facilitará tomar decisiones respecto a qué debería permanecer y qué no.

Como ejemplo, en la figura 4-1 se presenta el mapa de procesos de la empresa Linhogar, dedicada a la comercialización de productos de línea blanca y electrónica<sup>11</sup>. Observe que es posible entenderlo prácticamente sin mayores explicaciones. Esa es la idea del modelamiento visual.

El mapa de procesos incluye tres secciones:

- *Proceso de dirección estratégica.* Va arriba y su objetivo es la dirección de la organización con base en un plan estratégico.
- *Procesos del negocio.* Van al centro y derivan directamente de la misión. También se les llama procesos de misión o misionarios.
- *Procesos de apoyo.* Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio.

---

<sup>11</sup> Linhogar es el nombre ficticio de una cadena de 40 tiendas que operaba en las principales ciudades de Chile.

Veremos que a veces se agrega otra distinción entre los procesos del negocio y de apoyo: procesos de apoyo clave.

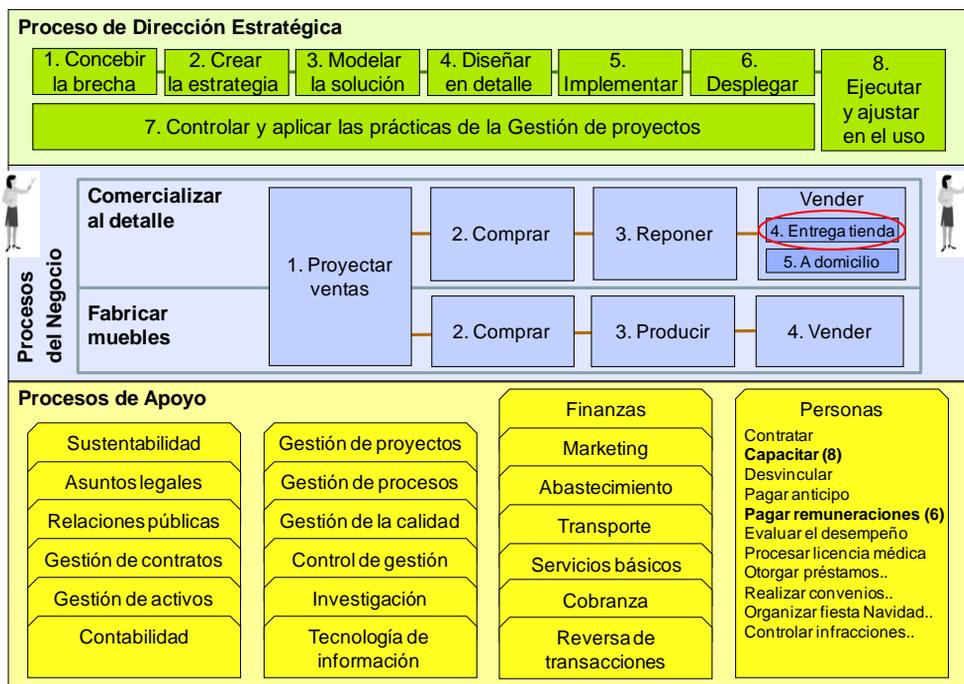


Figura 4-1. Mapa de procesos de la empresa Linhogar

Elaborar el mapa de procesos es una labor permanente, porque en la medida que se modelan procesos se va perfeccionando el mapa y surgen nuevos procesos que no habían sido detectados.

Veremos:

- 4.1. Proceso de dirección estratégica
- 4.2. Procesos del negocio
- 4.3. Procesos de apoyo
- 4.4. Mapa de nivel II
- 4.5. Glosario y diccionario
- 4.6. Convenciones de diagramación del mapa de procesos
- 4.7. Procesos de apoyo clave
- 4.8. El mapa de procesos como dimensionamiento
- 4.9. ¿Un mapa de procesos es una cadena de valor?
- 4.10. Alineación de los procesos
- 4.11. Identificar procesos multiproducto
- 4.12. Identificar los dueños de procesos

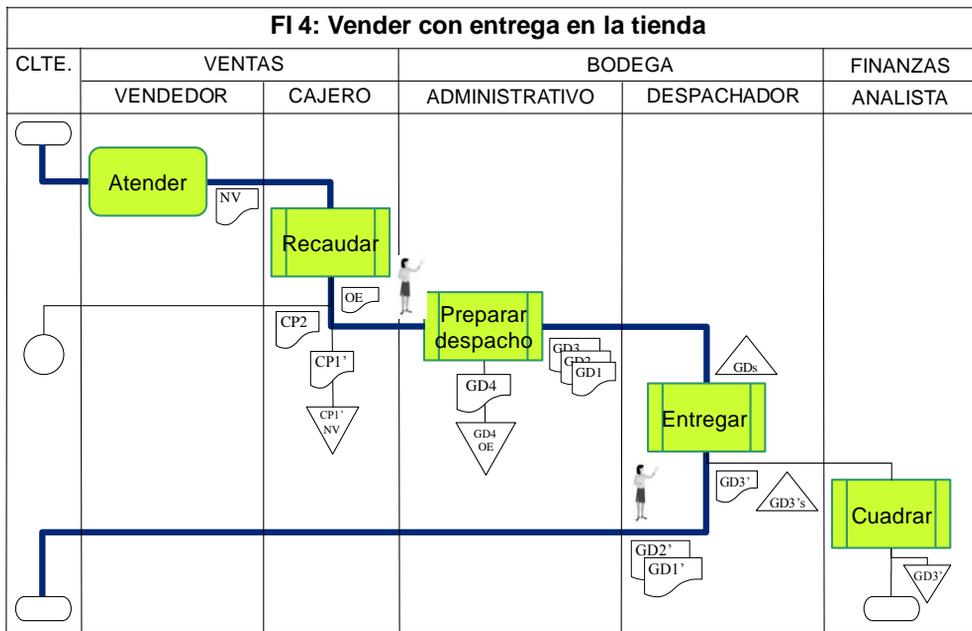
...

## Práctica 5. Modelar procesos

*El fracaso no es tanto un estado físico como un estado mental;  
el éxito es caer para volverse a levantar ininidad de veces.*

Jim Collins en *Cómo caen los poderosos* (p. 117).

El objetivo de la práctica es representar los procesos mediante dos modelos visuales: flujogramas de información y listas de tareas, lo cual da inicio a la gestión de esos procesos y a capitalizar el conocimiento de la organización. Cada FI debe estar señalado en el mapa de procesos de nivel I ó II. Así se logra entender la totalidad del hacer. Cuando se trata de un proceso simple el FI describe el proceso completo. Cuando se trata de un proceso complejo, se elabora un FI por cada etapa. En la figura 5-1 se aprecia el FI de la etapa Vender con entrega en la tienda. Es la cuarta etapa del proceso representado en el mapa de procesos de la figura 4-5.



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

**Figura 5-1.** FI Vender con entrega en la tienda

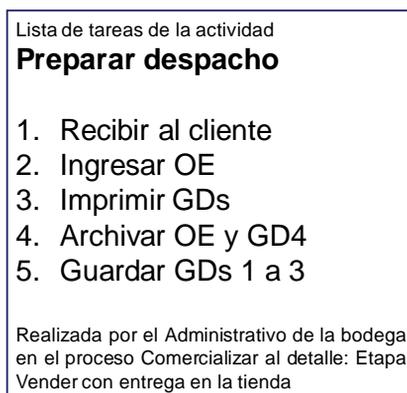
Es curioso, esta práctica no tiene la intención de mejorar un proceso, sino de representar el hacer actual, sin embargo, tal como vimos en la introducción a la fase, se gana el efecto de la mejora marginal.

Los modelos visuales deben ser comprendidos a primera vista por los participantes en el proceso, responder a una lógica actualizada y ser estándares

internos. Por eso se enfatiza la simplicidad y se aplica una serie de reglas que veremos en la práctica, entre ellas diferencias los flujogramas de información de los diagramas de flujo elaborados hacia la lógica del software.

Por más que se esmere el bodeguero en buscar prontamente los productos, su esfuerzo individual, heroico, tendrá poco impacto si el diseño del proceso está obsoleto. Se requiere una labor de conjunto, ampliamente participativa, que ayude a detenerse y mirar el hacer, preguntar a los clientes, observar lo que hacen los demás y modelar los procesos adecuados a la realidad.

Por cada actividad se elabora una lista de tareas, tal como se muestra en la figura 5-2 para la tercera actividad: Preparar despacho.



**Figura 5-2.** Lista de tareas de la actividad Preparar despacho

Se acompaña cada FI con una ficha que describe brevemente su objetivo, las actividades con sus tareas y aporta información relevante para conocer y evaluar el proceso o la parte que describe.

Veremos:

- 5.1. ¿Qué es el flujograma de información?
- 5.2. Notación en la elaboración del FI
- 5.3. Lista de tareas de una actividad
- 5.4. Componentes del flujograma de información
- 5.5. Complejidad de las actividades
- 5.6. Una ficha por cada FI
- 5.7. Puntos de control
- 5.8. Criterio curso normal de los eventos
- 5.9. Un flujograma de información no es un diagrama de flujo
- 5.10. Relación del FI con la técnica UML
- 5.11. Relación del FI con la notación BPMN

•••

# Tercera fase: Gestión estratégica de procesos

*La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para “afilar la sierra” en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. La salud física afecta a la salud mental y la fuerza espiritual afecta a la fuerza social/emocional.*

*Stephen Covey en  
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (p. 341).*

El objetivo de esta fase en armonizar las prioridades de procesos con la estrategia de la organización, labor que también alcanza a la definición de indicadores y la gestión de riesgos.

Siendo la gestión de procesos una gran palanca para el cambio, ésta debe estar enraizada en lo importante para la organización, reflejado en su plan estratégico.

Son acciones incluidas en las cuatro prácticas de esta fase, tal como se observa en la figura F3-1:



**Figura F3-1.** Gestión estratégica de procesos

A continuación revisaremos los contenidos generales de esta fase, los cuales influyen a su vez en cada una de sus prácticas.

### **Tres condiciones de entrada**

Para comenzar la gestión estratégica de procesos se requieren tres insumos: la estrategia de la organización, al menos la representación visual de todos los procesos y saber quién es el dueño de cada proceso.

#### *1. La estrategia de la organización*

La estrategia de la organización es la guía para su actuar y se expresa en la forma de un plan estratégico<sup>12</sup> con algunos atributos: formal, vigente, conocido y aplicado que a su vez tiene su base en el cliente.

La estrategia provee las grandes definiciones de la organización que guían las acciones para priorizar, evaluar e intervenir procesos, por ejemplo, directrices respecto al área de abastecimientos, tal como tener o no bodegas propias o acerca de la calidad, prevención y responsabilidad social. También es la guía principal para la gestión de riesgos y definir indicadores. Nos permite alinear intereses.

En la estrategia de la organización, uno puede encontrar elementos como estos: visión, habilidad central, misión fácil de entender, valores, imagen, filosofía,

<sup>12</sup> En el capítulo 1 del libro *Gestión integral del cambio* se presenta mayor detalle acerca de la estrategia.

objetivos, forma de desarrollo (por ejemplo: nuevos negocios, fortalecer los que tiene o una combinación entre ambas posibilidades), diseño de la cultura, directrices estratégicas funcionales y por procesos, valor que agrega a los clientes y un programa de acción. La estrategia incorpora el conocimiento de lo que quieren o necesitan los clientes.

¿Y si no existe un plan estratégico en la organización? Será necesario procurar tenerlo cuanto antes, mientras tanto, se pueden lograr las definiciones mínimas desde reuniones con la dirección de la organización.

### *2. La representación visual de procesos*

Se requiere el mapa de procesos y los modelos visuales (flujogramas de información con su ficha y listas de tareas). Es lo mínimo para conocer cada proceso y poder discriminar entre características asociadas a factores de decisión para dar prioridad. Es necesario haber desarrollado la fase 2 de la gestión de procesos.

### *3. Tener claro quién es el dueño de los procesos*

Tal como quedó definido en la modelación de procesos, debe estar claro quién es el dueño de cuáles procesos porque tendrá un rol relevante en cada práctica de esta fase.

## **Alinear intereses**

Se trata de alinear todo, en busca de la armonía. Alinear los intereses personales con los intereses de la organización, de los trabajadores con la gerencia. ¿Qué importa a los encargados de realizar la implementación del programa? ¿A los proveedores? ¿A los clientes? ¿A la comunidad y a los demás actores sociales? Es que trabajar en productividad o calidad significa identificar los intereses propios y ajenos, para luego realizar un proceso de negociación que realmente conduzca al Bien Común.

En la empresa participativa, más que la imposición autoritaria, los resultados se obtienen con la negociación, seguimiento de los compromisos y disciplina, más bien autodisciplina, como cuando se avanza hacia la autonomía, el trabajo en equipo y el empoderamiento.

Una organización viable es un sistema armonioso, hay coherencia y congruencia. La armonía alcanza a todo aspecto: los hechos y las palabras, los intereses personales y comunes, las señales y los objetivos.

### *Alinear el interés particular con el interés general*

A diferencia de lo que planteaba Henri Fayol acerca de supeditar el interés particular al general, en visión sistémica se propone *alinear* el interés particular con el interés general. En el primer caso solamente hay mando y control, en el segundo, participación y negociación.

Debemos asegurarnos que la misión del proceso sea consistente con la misión de la empresa y dar señales de alineación. Por ejemplo, si el negocio de la empresa es la fabricación de productos industriales, su conveniencia respecto a las maquinarias es que se mantengan en buen estado de funcionamiento. Sin embargo, la conveniencia del grupo de mantención es que las máquinas estén en mal estado, porque sus ingresos provienen de la reparación de maquinarias descompuestas, incluso se les paga horas extra para incrementar el volumen de reparación. Se puede apreciar que ambos intereses se contraponen: a uno le conviene tener los equipos buenos y al otro le conviene que haya muchos equipos malos. Si el objetivo del equipo de mantención fuera “obtener ingresos por tener los equipos en óptimo estado de funcionamiento”, tendríamos las misiones alineadas e incentivaríamos la mantención preventiva.

Esto es alinear intereses y una forma de implementarlo podría ser: ofrecer un incentivo por tener todas las máquinas en buen estado y descontar de ahí cuando se presenten fallas. Veámoslo más en detalle con un resumen de un caso real. Supongamos que son cinco técnicos, que el sueldo de cada uno es de US\$ 1.000 y que el costo para la organización por máquinas que fallan es de US\$ 40.000 al mes (horas improductivas). Entonces, se les ofrece a los técnicos un premio mensual extra de US\$ 10.000 a repartirse en el grupo, a condición de que las máquinas estén en buen estado de funcionamiento, pero, si una máquina falla, se descuenta de ese fondo un valor predefinido por cada hora detenida. En este caso tenemos alineadas las misiones: a la organización y al servicio técnico les conviene tener las máquinas buenas.

Otro ejemplo: si uno toma por separado el área de producción de una empresa, puede parecer deseable producir cada vez más. Sin embargo, ¿es realmente conveniente para la empresa? Tal vez no, porque se podría ver en la necesidad de sacrificar sus márgenes, absorber costos altos de ventas o de administración ¿Podría ser que el objetivo del área productiva fuera *producir según la demanda*? Sí, a través de algún esquema que permita disminuir libremente la producción sin incrementar el costo por unidad producida.

Entonces, ¿es posible la armonía en la organización en pro de sus propósitos superiores? Por supuesto, a través de alinear intereses.

### **Conocimiento internalizado para gestionar procesos**

Otro aspecto vital en los estudios que se realizan en la gestión estratégica de procesos es el conocimiento internalizado, concepto que debe ser bien conocido por los analistas de procesos. Significa que una persona o un equipo conozcan bien el proceso para evaluar. Es indispensable que “recorran” el proceso y conversen con los participantes y jefaturas.

## Práctica 6. Priorizar

*La excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso y gestación. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable.*

Kaplan y Norton en *The execution premium* (p. 19).

El objetivo de esta práctica es priorizar procesos según criterios objetivos identificados desde la estrategia de la organización.

Es una sola priorización que servirá para el cambio, para los indicadores, la auditoría, la gestión de riesgos y otros usos estratégicos. Erróneamente, en algunas organizaciones realizan priorizaciones por separado, multiplicándose el esfuerzo inútilmente.

Se requieren dos insumos: la estrategia de la organización y al menos la representación visual de todos los procesos.

Veremos:

- 6.1. Identificar factores de decisión
- 6.2. Priorizar los procesos
- 6.3. Seleccionar procesos críticos
- 6.4. Decidir cursos de acción

### 6.1. Identificar factores de decisión

En la gestión estratégica de procesos se comienza por extraer criterios objetivos desde la estrategia de la organización y en particular desde los objetivos estratégicos, validándolos en un equipo de trabajo con la dirección de la organización.

Por ejemplo, algunos factores de decisión pueden ser:

1. Contribución a los objetivos estratégicos.
2. Importancia en la generación de los productos más importantes de la organización.
3. Avance previo (si el proceso está en un proyecto de cambio).
4. Nivel de riesgos del proceso para la organización.
5. Imagen frente a clientes.
6. Contribución a la calidad del servicio al cliente.
7. Influencia en otros procesos.
8. Necesidad de hacer evolucionar el proceso.
9. Aporte a la continuidad operacional.
10. Impacto en la excelencia operacional.
11. Relación con el clima organizacional.

## 12. Las transacciones son por grandes cifras de dinero.

Cada organización debe determinar sus propios criterios para fijar prioridades, lo importante es que sean permanentes y actualizados.

En la práctica 3, Incorporar la gestión de procesos en la organización, sección acerca de la estrategia, se incluyen más antecedentes respecto a estos factores.

### *Asignar un peso a cada factor de decisión*

Se trata de asignar una ponderación a cada factor de decisión, es una valoración porcentual que indica su grado de influencia en la priorización.

Los factores y sus ponderaciones deberían ser estándares en la organización, administrados por el área de procesos.

En la figura 6-1 se presenta un ejemplo con los factores de decisión seleccionados.

<b>Factor de decisión</b>	<b>Palabra clave</b>	<b>Ponderación</b>
Contribución a los objetivos estratégicos	Contribución	40 %
Avance previo	Avance	20 %
Importancia en la generación de productos clave	Productos	15 %
Nivel de riesgo del proceso	Riesgo	15 %
Imagen frente a clientes	Imagen	10 %
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

**Figura 6-1.** Factores de decisión y su ponderación

## 6.2. Priorizar los procesos

Ahora el objetivo es seleccionar un pequeño grupo de procesos con el cual trabajar en su optimización. Esta selección surge de asignar una nota a cada proceso por cada factor de decisión, tal como se aprecia en la figura 6.2 para un grupo de procesos del ámbito de las personas.

Cada proceso se evaluó con nota de 1 a 5 en cada factor de decisión (1 es baja prioridad y 5 es alta prioridad).

Siendo una lista extensa, es necesario agrupar por algún concepto, en este caso los ámbitos de los contenedores de los procesos de apoyo.

•••

## Práctica 7. Evaluar procesos

*Como los problemas no permanecen resueltos y sus soluciones crean nuevos problemas, cualquier sistema para resolverlos requiere algo más que habilidad para resolver problemas, también precisa habilidad para mantener o controlar las soluciones que se han puesto en práctica y habilidad para identificar los problemas cuando o antes que se presenten. Además de estas funciones, un sistema así debe ser capaz de proporcionar la información que requiera la ejecución de esas funciones.*

Russell L. Ackoff en *El arte de resolver problemas* (p. 230).

El objetivo de la práctica es evaluar los procesos de apoyo priorizados para establecer la brecha de la variable crítica, entre la situación actual y la deseada, para luego decidir el camino más adecuado de optimización. Los procesos del negocio pasan por derecho propio, lo cual, por supuesto, debería hacerse en forma programada.

Evaluar procesos es una mirada profunda e indispensable a un proceso que permitirá comprender y cuantificar el problema que tiene, hasta llegar a determinar una variable crítica con su brecha y así tomar decisiones respecto al tipo de optimización u otros caminos.

¿Quién realiza la evaluación? Un analista de procesos junto con dueños de procesos y las áreas permanentes de estudio en la organización.

Un camino paralelo que se abre al evaluar un proceso es *estabilizarlo*, equivalente a estabilizar un paciente, se refiere a tomar medidas rápidas que permitan un buen funcionamiento del proceso mientras se evalúa y luego se realiza un cambio permanente. En el BancoEstado es parte de su método de gestión de procesos. Un riesgo de la estabilización es dejar ese cambio provisorio como permanente, sin realizar la evaluación ni la optimización.

Veremos:

- 7.1. Situación actual del proceso
- 7.2. ¿Cuál es el problema?
- 7.3. Seleccionar la variable crítica
- 7.4. Medir la situación actual de la variable crítica
- 7.5. Plantear la meta de la variable crítica
- 7.6. Cuantificar la brecha
- 7.7. Fuente de datos
- 7.8. Decidir el camino a seguir con los procesos evaluados

•••

## Práctica 8. Definir indicadores

*Los puntos clave son la reafirmación del potencial de cambio, así como del poder de la acción inteligente. Mire el mundo que tiene a su alrededor. Puede que parezca un lugar inmóvil e implacable. Pero no lo es. Con un leve empujón en el sitio adecuado podemos conseguir todo un efecto dominó.*

Malcolm Gladwell en su libro *La clave del éxito* (p. 279).

El objetivo de esta práctica es definir el conjunto de indicadores para controlar y optimizar procesos. Surgen principalmente del alineamiento con la estrategia de la organización, donde en primer lugar se sitúan las mediciones de satisfacción de clientes y luego las de eficiencia operacional.

Los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión de procesos.

Es tan valiosa la información que proporcionan los indicadores oportunos, que muchos directores obtienen a través de ellos una percepción inmediata y real de lo que sucede. Por lo demás, es inmenso el valor de comparar esas mediciones con las de empresas afines y con estándares. Mucho mejor cuando esos indicadores son parte de un sistema de control de gestión que advierta automáticamente cuando se traspasan límites preestablecidos de alerta y peligro para el negocio e incluso anticipe ciertas acciones.

Aunque el tiempo es la variable más común en la gestión de procesos y en la productividad, también se trabaja en disminuir la cantidad de errores, aumentar la satisfacción del cliente, disminuir los costos, aumentar los ingresos y muchos otros indicadores.

En la práctica Controlar procesos veremos que los indicadores son apoyados por sistemas de información gerenciales, los cuales combinan el trabajo manual con el apoyo tecnológico para capturar los datos, procesar y proporcionar información por excepción al dueño del proceso.

Veremos:

- 8.1. Identificar y gestionar indicadores
- 8.2. Claves acerca de los indicadores y sus mediciones
- 8.3. Indicadores orientados a la finalidad
- 8.4. Indicadores de desempeño del proceso
- 8.5. Cómo medir la productividad en la organización
- 8.6. Cultura de mayor precisión en la organización
- 8.7. Atributos específicos de un indicador

•••

## Práctica 9. Gestionar riesgos

*Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 son un ejemplo trágico de una sorpresa predecible... La mala noticia es que todas las empresas, incluso la suya, son vulnerables a las sorpresas predecibles. De hecho, si usted es como la mayoría de los ejecutivos, probablemente podría mencionar al menos una crisis o un desastre potencial al que no se ha prestado la suficiente atención. Por ejemplo, uno de sus mejores clientes está con problemas financieros y una fábrica en el exterior puede ser un objetivo terrorista... [La falta de anticipación] Se explica por tres tipos de barreras: psicológicas, organizacionales y políticas. Aunque los ejecutivos no consigan eliminar totalmente estas barreras, sí pueden tomar medidas prácticas para reducirlas substancialmente.*

Michael Watkins y Max Bazerman en *Las sorpresas predecibles: los desastres que usted debió anticipar* (p 58).

El objetivo de la gestión de riesgos es aumentar la seguridad de los procesos, minimizando los riesgos para cumplir mejor con la misión institucional. Se relaciona directamente con la definición de indicadores.

La gestión de riesgos se nutre del modelamiento visual, de la priorización y evaluación de procesos lograda en las prácticas anteriores. La gestión del riesgo está más allá de la auditoría financiera, de informática y de las auditorías operacionales que se centran más bien en funciones para evaluar su eficacia y eficiencia.

La administración del riesgo operacional alcanza a toda la organización y se origina en el modelo integral del cambio de la organización. Es una forma de *auditoría de continuidad del negocio* que tiene como base los procesos de la organización, específicamente el análisis es a nivel de las tareas.

Algunos aportes:

- En la administración del riesgo operacional se habla de *seguridad sinérgica* (Diálogo global sector financiero, evento *Electronic Safety and Soundness*, 10 de septiembre de 2003).
- Todo comienza por incorporar las opiniones de la auditoría a nivel del desarrollo completo del modelo integral del cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.
- Gestionar la información. Sin información es como si los objetos del mundo real no existieran. La calidad y oportunidad de la información son centrales (más se pierde por no tenerlas que por fraudes o fallas).

- Es esencial plantearse cuál nivel de riesgo se desea tener (efecto de retroalimentación de amplificación del efecto), más allá de la homeostasis natural (retroalimentación de equilibrio).
- Es necesario compensar con complejidad interior (educación, ética, procesos seguros, calidad de vida, buena organización, etc.) la creciente complejidad del entorno: múltiples plataformas de hardware y software, variedad de lenguajes y formas de construcción, conectividad, etc.
- También se puede encontrar aportes desde la gestión de la calidad, tales como el control y el aseguramiento de la calidad.
- Los cuestionarios son una excelente herramienta de diagnóstico para el riesgo operacional. Pueden ser elaborados al interior de la organización o se pueden emplear otros preparados desde múltiples fuentes. También sirven como una autoevaluación.
- Alinear la detección de riesgos con la estrategia de la organización.

En todo caso, para efectos de este texto seguimos con nuestro modelo integral del cambio aplicado a la gestión del riesgo operacional. Decimos que se trata del riesgo de producir pérdidas originadas por fallas en directrices estratégicas, personas, procesos, estructura y tecnología, además de los riesgos por motivos externos a la organización.

Veremos:

- 9.1. ¿Qué es la gestión del riesgo?
- 9.2. Evaluación del riesgo
- 9.3. Planear cursos de acción con el riesgo evaluado
- 9.4. Normas relacionadas al riesgo operacional
- 9.5. El rol de las personas en la gestión del riesgo operacional
- 9.6. Plan de continuidad operacional del negocio
- 9.7. Un modelo para trabajar en eventos de pérdida
- 9.8. Misión de la auditoría

•••

# Cuarta fase: Optimización de procesos

*Los autores de un estudio sobre diferencias de rendimiento de los empleados descubrieron que, en los empleos complejos (abogados, médicos y cartógrafos, por ejemplo), el 1 por ciento de los trabajadores generaban una producción 2,27 veces mayor que la media. En trabajos de complejidad moderada (mecánicos y tasadores de los daños en bienes asegurados, por ejemplo), los de mayor rendimiento producían 1,85 veces más que el empleado medio*

Thomas Davenport en *Capital humano* (p. 88).

El objetivo de esta fase es diseñar, realizar y formalizar el cambio necesario en los procesos, culminando en que efectivamente arraigue la nueva forma de hacer las cosas.

La fase consta de cuatro prácticas, tal como se observa en la figura F4-1:



**Figura F4-1.** Optimización de procesos

A continuación revisaremos los contenidos de la fase que impactan en cada una de sus prácticas.

### **Asegurarse que la representación está actualizada**

Siendo el modelamiento visual un insumo clave para la optimización de procesos, es necesario revisarlo para comenzar desde una versión actualizada. Además, es una excelente oportunidad de afinar detalles, tal como el diseño de formularios, y completar la ficha de los flujogramas de información con que se trabajará.

Tiene otra gran ventaja: al revisar en terreno la representación visual obtenemos un conocimiento insustituible del proceso, imposible de lograr por otros medios. Conversar con los participantes, observar cómo se lleva a cabo el trabajo, apreciar la llegada de los insumos y la satisfacción de los destinatarios, entre otras percepciones propias de la realidad de un proceso, conforman una visión global que debe tener todo el equipo de trabajo y que es una condición de entrada para la optimización.

### **Cuantificar**

Todo debe ser cuantificado económicamente. Los beneficios y los costos.

También valorar todo aquello que pareciera no ser cuantificable, como motivación, imagen, tranquilidad y beneficio social, entre otros.

Se valora el costo de los problemas y de la brecha que queremos resolver.

Es fundamental desarrollar la habilidad de *presentar las iniciativas con base en un beneficio neto*. Erróneamente, muchas veces se presentan como un costo y casi no se menciona el beneficio, resultando muy poco atractivas para el tomador de decisiones.

Lo central de esta sección es valorar económicamente todo lo relacionado con el problema y la solución. Lo cualitativo se considera una excelente detección inicial que luego debe cuantificarse en dinero.

#### *VA del Problema*

Lo más concreto es calcular un VA (Valor Actual) del problema, tal como el ejemplo de Linhogar presentado en la práctica 7, Evaluar procesos.

Otro ejemplo, en un banco el problema es lo lento del servicio de comercio exterior, con 100.000 clientes.

El costo del problema se puede medir, por ejemplo, en términos de imagen: 10.000 clientes se han ido en los últimos cinco años, cada uno generaba una rentabilidad al banco por US\$ 1.000 al año. Aquí hay varios millones de dólares como costo del problema (ese total puede ser parte del costo de la brecha si luego ya no se va ningún cliente, si continúan emigrando clientes el costo de la brecha debe considerarlo).

También se observa que hay ahorros que se pueden lograr. Se estima que 50 personas pueden liberarse de procesos obsoletos, con rentas bruto promedio mensual de US\$ 2.000, más el espacio físico, supervisión y otros recursos, nuevamente son millones de dólares al año.

*Otro costo es el de oportunidad*, se estima que el banco podría duplicar la cantidad de clientes con un buen servicio, entonces, está “perdiendo” o dejando de ganar la rentabilidad de esos 100.000 clientes por no hacer las cosas bien. En el ejemplo, son US\$ 100 millones anuales.

#### *Calcular el beneficio neto de cada iniciativa*

Supongamos que un grupo de diez personas de su empresa (una mutualidad de prevención de riesgos) desea participar en un curso de una semana acerca de servicio al cliente (cada profesional atiende a veinte empresas adherentes). La forma habitual de presentarlo a la gerencia sería indicando que cuesta US\$ 1.000 por persona y destacando su importancia para atender mejor a sus clientes y lograr los objetivos de la empresa.

Nótese: lo cuantitativo es el costo y lo cualitativo es el beneficio, es decir, al gerente lo único que le queda claro es un costo de US\$ 10.000 y beneficios difusos. No es de extrañar que diga ¡no!

Los beneficios cualitativos se pierden después de algunos traspasos o son difíciles de valorar. *El nuevo concepto es cuantificar todo.*

•••

## Práctica 10. Mejorar procesos

*Una investigación reciente... ha revelado que, en la práctica, sólo se usa alrededor de un 20% de los conocimientos de que dispone la empresa. Eso quiere decir que todavía queda mucho espacio para una mayor eficacia, mayores beneficios, un mayor crecimiento y un mayor margen competitivo.*

Annie Brooking en *El capital intelectual* (p. 19).

El objetivo de la práctica es mejorar los procesos evaluados para superar la brecha planteada cuando esta es pequeña. Se realiza la mejora empleando técnicas concretas.

Las técnicas incluidas son aquellas que empleamos regularmente y donde hemos observado buenos resultados, por supuesto, se pueden aplicar otras que hayan tenido éxito en su organización. Además, se pueden aplicar en conjunto con las técnicas de la mejora continua<sup>13</sup>.

Una distinción: *no es lo mismo la mejora que la mejora continua*. La mejora en esta fase es parte de la optimización y por lo tanto cuenta con visibilidad y la participación de un equipo de trabajo del área de procesos, además de la atención especial de la dirección. Tiene por objetivo disminuir la brecha identificada en la variable crítica entre la situación actual y la deseada.

Como en toda forma de optimización (mejora o rediseño), se requieren algunas condiciones de entrada:

- El modelamiento visual de los procesos y la correspondiente detección de oportunidades.
- Un equipo de trabajo dedicado, liderado o coordinado por el área de procesos.
- Los recursos correspondientes.
- Haber realizado un estudio del problema donde se haya identificado el problema de fondo, alejando el riesgo de trabajar sobre síntomas.

También coincide la mejora y el rediseño en que todas las propuestas sean cuantificadas. Esto es fundamental, no basta con señalar una buena idea, debe calcularse su contribución financiera concreta.

Un aspecto importante de decidir es el método con el cual se abordará la mejora, especialmente válido en la propuesta del cambio a realizar. Luego viene la implementación de la mejora.

Decimos “mejora” en términos generales, porque puede ser un conjunto de acciones de mejora del proceso.

---

<sup>13</sup> Otras técnicas se pueden apreciar en mi libro *Kaizen*.

### *Acerca de la implementación*

Sea cual sea el método a seguir para realizar mejoras, luego viene llevarlas a la práctica, donde es necesario seguir al menos los siguientes pasos:

- Elaborar un plan de implementación.
- Llevar a la práctica considerando la participación de los actores relacionados con la mejora y el contexto.
- Retroalimentar al equipo de procesos y a todos los demás actores respecto a los resultados obtenidos.
- Perfeccionar los métodos aplicados para un nuevo ciclo de mejoras.

Suponiendo que las decisiones están tomadas y las personas y recursos asignados.

Veremos:

10.1. Quick wins

10.2. Talleres de mejora participativa de procesos

10.3. Benchmarking

10.4. La técnica de los 5 por qué

10.5. Técnicas de Ishikawa y Pareto

#### 10.1. Quick wins

Es posible realizar cambios rápidos y de bajo costo en algunos procesos. Son *entregables de acción rápida*, generalmente acciones simples que fueron quedando en evidencia desde las primeras conversaciones. También se les llama *quick wins* o *hits*.

Gracias a estas acciones tempranas se ven resultados a corto plazo y se alienta tanto a los operadores del proceso como a la dirección a continuar con el proyecto, renovándose la motivación y manteniendo la atención en el proyecto.

Una precaución es no abusar de esta vía rápida, para no caer en el exitismo de corto plazo y confundir al resto de la organización.

Es razonable hacer cuanto antes los cambios que se pueden hacer, sin provocar la expectativa de que lo siguiente será igual de fácil o rápido.

¿Qué es un Quick Win? Es un pequeño perfeccionamiento del proceso generalmente propuesto por los mismos participantes, porque su objetivo principal es elevar la moral.

Por ejemplo, un formulario de retiro de chequera, el cual en lugar de llenarse a mano se imprime desde el computador aprovechando que ya se encuentran en el sistema los datos del cliente, quien sólo firma. Esto en el contexto del desarrollo de un sistema computacional de apoyo a las actividades de *back office*.

•••

## Práctica 11. Rediseñar procesos

*Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles.*

Michael Hammer y James Champy en *Reingeniería* (p. 136).

El objetivo de esta práctica es superar una gran brecha en la variable crítica del proceso aplicando métodos de la gestión de proyectos, porque lo más probable es que el cambio sea mayor.

Se usa decir “rediseño” porque estamos actuando sobre un proceso en funcionamiento, aún cuando nunca se haya formalizado. Si el proceso no existe diremos “diseño”.

“Rediseño” es lo que antes se llamaba reingeniería. El término cambió porque se fue enriqueciendo el concepto inicial con nuevos aportes: participación, responsabilidad social, trabajar sobre procesos completos y mejor gestión de cambio. Se puede apreciar esta evolución en la lectura de los dos libros de Hammer —*Reingeniería* y *La Agenda*— escritos con más de una década de diferencia.

Macazaga y Pascual justifican el rediseño por las ineficiencias que se van acumulando en los procesos (2006, p. 58): “El gran plazo de entrega, con grandes márgenes (*buffers*) de tiempo entre operación y operación, servía para ocultar la ineficiencia de cualquier sector. Nadie sabía, excepto casos puntuales, por qué se tardaba tanto en entregar a los clientes. Programación de fábrica podía cometer errores, y subsanarlos sin que nadie los notara. Lo mismo podía pasar en el sector de fabricación propiamente dicho, con reprocesos de los productos por errores de producción o en el sector administrativo, por errores en la imputación contable, o en el sector comercial, por errores en las condiciones de pago, etc. En cambio, cuando la empresa acortó el plazo de entrega, partió de una “*post reingeniería*”, un cambio profundo, con organización basada en los procesos. Es decir un cambio intrínseco profundo de eficiencia, en el cual aceleró inusitadamente el paso posterior: la mejora continua, midiendo el plazo de entrega”.

Hacemos rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con el modelamiento visual. Es otra aplicación de la visión

sistémica, en este caso, armonizando el análisis con la síntesis, el detalle con la visión general<sup>14</sup>.

Describir la situación actual para el rediseño de un proceso es similar al reconocimiento que se practica desde siempre en otros campos. Sun Tzu lo decía hace más de dos mil años en *El arte de la guerra*.

del medio que deben ser escuchadas y trabajadas con prontitud.

•••

Veremos:

- 11.1. Rediseño completo con la GSP
- 11.2. Búsqueda de soluciones de rediseño
- 11.3. Método de Acción Rápida (MAR)
- 11.4. Rediseño programado y continuo

### 11.1. Rediseño completo con la GSP

El método GSP (Gestión Sistémica de Proyectos), es resultado de extensas investigaciones acerca de las mejores prácticas de proyectos aplicadas en Latinoamérica. Se orienta al rediseño de procesos.<sup>15</sup>

Este método se refiere al cambio grande.

Una importante conclusión: la resistencia al cambio y las demás fases generalmente aceptadas (depresión, aceptación, etc.) no aparecen cuando el cambio está bien gestionado desde antes de saber qué se va a cambiar y donde se ha hecho participar a todas las personas. En el libro *Rediseño de procesos* se destina un capítulo completo al caso BancoEstado, donde se hizo un gran proyecto siguiendo un método parecido al propuesto en este libro y donde “todo fluyó” gracias a trabajar metodológicamente.

El Método GSP consta de 7 etapas y 28 prácticas transversales.

Las etapas son las distinciones principales del trabajo en el proyecto. Hemos identificado siete: Concepción, Factibilidad, Análisis, Diseño, Implementación, Despliegue y Operación. El acróstico es CFADIDO.

•••

---

<sup>14</sup> Rediseñar procesos es aplicar innovación, Tom Peters en su libro *Re-imagina* dice (p. 253): “Bienvenido a las organizaciones sin empleados, sin paredes, sin dimensiones y sin fronteras... a las organizaciones que están tan imbricadas con clientes y proveedores que detectarlos a “ellos” y a “nosotros” es prácticamente imposible”.

<sup>15</sup> Detalle en el libro del mismo nombre. Un capítulo se le destina también en el libro *Gestión integral del cambio*.

## Práctica 12. Elaborar el procedimiento

*El que se enamora de la práctica sin ciencia es como el marino que sube al navío sin timón ni brújula, sin saber con certeza hacia dónde va.*

Ramón Montaner —citando a Leonardo da Vinci— en *Leonardo, el primero que se comió el queso* (p. 83).

El objetivo de la práctica es escribir el procedimiento con todo el detalle convenido: contingencias principales, tecnologías de apoyo, cumplimiento normativo, indicadores, riesgos operacionales, puntos de control y registros, entre otras definiciones.

Reiterando la definición de la práctica Conocer la GP: *un procedimiento es la descripción detallada de un proceso.*

Es recomendable elaborar el procedimiento sólo cuando el proceso haya sido optimizado o al menos se haya evaluado su buen funcionamiento. De lo contrario, se corre el riesgo de documentar el “así se ha hecho siempre”. Algunas implementaciones de normas de calidad caen en esta trampa por la premura con que son solicitadas o porque en el fondo no importaba tener un buen proceso, interesaba sólo la certificación para lograr un efecto de *marketing*. No es buena idea porque ese efecto es pasajero y luego los clientes le pasarán la cuenta a la organización.

Para escribir el procedimiento las empresas cuentan generalmente con un patrón del contenido. El que veremos en esta práctica recoge la forma más habitual como resultado del estudio de mejores prácticas.

Todos los elementos del proceso deben estar definidos antes de escribir el procedimiento, con la única excepción de la descripción detallada de cada FI. La elaboración del procedimiento consiste en reunir toda la información acerca del proceso y darle estructura para dejarlo disponible en la organización, no es el momento de modelar, optimizar, gestionar riesgos, indicadores o contingencias, todo aquello y más debería haber sucedido antes.

El hito de término de esta práctica es la publicación en la Intranet del procedimiento aprobado.

Algunas recomendaciones para la elaboración del procedimiento:

- Describa en forma iterativa, podría caer en el colapso catastrófico si toda la descripción se realiza de una vez. Por ejemplo, la primera versión puede llegar hasta el nivel de la tarea (descripción en espiral). Incluso, es posible convenir un número de páginas en las primeras iteraciones.
- Se puede enriquecer esta labor en los talleres de mejora participativa de procesos (ver práctica Mejorar procesos).

- Entradas y salidas, o insumos y productos, son conceptos amplios que incluyen a personas, información, registros de datos, servicios y elementos físicos.
- Cuidar la claridad de la redacción, por ejemplo, evitando los párrafos extensos y los relativos para describir una actividad, el inicio en punto aparte debe ser el verbo en infinitivo de cada tarea.
- Se requiere llevar un control de versiones por cada etapa de un proceso complejo.

Veremos:

12.1. Procedimiento de un proceso simple

12.2. Procedimiento de un proceso complejo

12.3. Ejemplo de un procedimiento complejo

### 12.1. Procedimiento de un proceso simple

Recordemos que un proceso simple es aquel que no tiene un mapa de nivel II y se describe sólo con un FI. El contenido sería como el de la figura 12-1.

<b>Carátula del procedimiento</b>	<b>Contenido general</b>
Nº del procedimiento	Ubicación en el mapa de procesos
Nombre del proceso	Descripción general del proceso
Objetivo del proceso	Usuario interno (opcional)
Dueño del proceso	Cliente
Número y fecha de la versión actual y anterior	Evento activador del proceso
Firmas de conformidad	Modelos visuales (FI y listas de tareas)
	Roles participantes
	Descripción del flujo
	Contingencias principales
	Tecnologías de apoyo
	Cumplimiento normativo
	Indicadores
	Riesgos operacionales
	Puntos de control
	Registros
	Observaciones y recomendaciones
	<b>Apartados</b>
	Detalle de documentos de apoyo
	Formularios e informes
	Archivos
	Otros

**Figura 12-1.** Elementos del procedimiento de un proceso simple

•••

## Práctica 13. Implantar el procedimiento

*En el Japón es raro que se computen los costos de la calidad, probablemente porque los años de crecimiento basado en la calidad han eliminado las dudas sobre la ventaja de mejorar la calidad continuamente; no es necesario seguir mostrando pruebas.*

Richard Schonberger en *Manufactura de categoría mundial* (p. 159).

El objetivo de la práctica es lograr que lo escrito en el procedimiento sea efectivamente lo que se hace en la organización.

Siguiendo la definición de la RAE, implantar es “establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, prácticas o costumbres”. Es una definición amplia que incluso hace referencia a doctrinas y costumbres, por lo tanto es adecuada para esta práctica empeñada en lograr que las cosas sucedan, en este caso llevando el procedimiento a la realidad.

Especialmente relevante es lograr que los participantes en el proceso se apropien del mismo, estén comprometidos y motivados para la acción.

¿Por qué una práctica para este fin? Porque se aprecia una gran carencia en este sentido, las fallas en llevar un nuevo procedimiento a la realidad provocan que éste no funcione correctamente o simplemente no se aplique, situación que ocurre en más del 50% de los casos.

La carencia metodológica de directivos en tratar de aplicar un procedimiento lleva incluso a absurdos de este tipo:

- Se sube a la intranet y se indica a todos los afectados que debe comenzar a usarse desde tal fecha.
- Se convoca a una reunión general y se dicta una charla de un par de horas acerca del nuevo procedimiento, dándolo por incorporado.
- A través de la línea jerárquica se envía el nuevo procedimiento, advirtiendo que quienes no lo apliquen serán despedidos (la forma más clásica e inútil de pretender algo).
- Se deja la información del procedimiento disponible en la intranet junto con un cursillo que todos deben aprobar, dando un par de oportunidades antes de despedir.

Eso es todo, aunque usted no lo crea. Luego los directivos de ese tipo de organizaciones se extrañan porque las cosas no funcionan y se alarman por las grandes pérdidas de hacer las cosas mal (y tratan de eludir su responsabilidad culpando a otros).

Además y también por increíble que parezca, muchos directivos consideran que lo importante es tener el procedimiento, no necesariamente llevarlo a la realidad,

así, por ejemplo, tienen algo que mostrar en una auditoría o pueden lograr una certificación haciendo una simulación de la realidad, donde incluso se prepara a los participantes del proceso en lo que deben decir cuando se realice la certificación.

La forma correcta es siguiendo el modelo integral del cambio (la mesa), tal como lo hemos aplicado en la práctica 3 y en varias otras.

También asociado a la implantación del procedimiento es necesario considerar procesos relacionados para:

- Establecer canales fluidos de modificación de procedimientos.
- Administrar los registros de cada proceso. Saber cuándo eliminar un documento, donde archivar, etc.

Veremos:

13.1. Apoyo de la estrategia

13.2. Certificar la competencia en el procedimiento

13.3. Acciones para implantar el procedimiento

13.4. Estructura para la implantación

13.5. Tecnología para la implantación

### 13.1. Apoyo de la estrategia

Es indispensable asegurarse que el nuevo procedimiento está claramente alineado con las declaraciones estratégicas como una forma de lograr el apoyo de la jerarquía. Lo cual permite resolver una cuestión vital: *garantizar la disponibilidad de recursos para hacer bien la implantación*.

Ya hemos visto en las prácticas anteriores lo vital de alinear la gestión de los procesos con la estrategia de la organización. Por lo tanto, si se ha llegado hasta esta práctica podemos suponer que está claro el apoyo desde la estrategia. Sabiendo que puede ser un supuesto generoso, se realizan los siguientes comentarios.

Lo primero, convenir en que el esfuerzo de un *Llanero solitario* no es muy productivo. El apoyo de la estrategia garantiza la objetividad. Implantar el procedimiento no es un capricho de alguien, es parte del plan global de la organización y debe realizarse.

Si las declaraciones de la estrategia son ambiguas en el contexto del proceso, el sucedáneo es lograr el apoyo de la dirección señalando con claridad el beneficio neto, si no se logra es porque el nuevo procedimiento no es relevante y conviene cancelar el proyecto.

•••

# Quinta fase: Excelencia operacional

*Ya lo decía Li Ch'uang: «El valiente sabe batirse; el prudente defenderse; el sabio, asesorar. No se desperdicia el talento de nadie».*

Sun Tzu en *El arte de la guerra* (p. 86).

El objetivo de esta fase es lograr la excelencia operacional. Ha sucedido lo importante: el cambio en el proceso está bien instaurado. Lo que viene a continuación son las acciones a realizar durante la vida útil del nuevo diseño del proceso, reflejadas en sus prácticas.

La fase consta de cuatro prácticas, tal como se observa en la figura F5-1:



**Figura F5-1.** Optimización de procesos

A continuación revisaremos los contenidos de la fase que impactan en cada una de sus prácticas.

### ¿Qué es la excelencia operacional?

Por excelencia operacional entendemos:

- Está lograda la práctica de trabajar metodológicamente a todo nivel en la organización.
- Consideran en primer lugar al cliente.
- Los dueños de procesos tienen esa única dedicación exclusiva y efectivamente controlan, rediseñan y mejoran los procesos con la ayuda del área de procesos y de otras áreas.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
- Los participantes tienen en cuenta la finalidad del proceso, el para qué de su existencia y de la necesidad del esfuerzo para obtener grandes resultados.
- Los procesos de la organización son estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento. Son eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.

...

## Práctica 14. Trabajar profesionalmente

*Prácticamente todos los estudios en la literatura demuestran la satisfacción en aumento, o que de alguna otra manera se incrementan las consecuencias benéficas en el trabajo, después de que ocurre un aumento general en la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones.*

Russell Ackoff en *Rediseñando el futuro* (p. 61).

El objetivo de esta práctica es lograr el trabajo profesional mediante dos tipos de acciones: de contexto, de responsabilidad de la dirección de la organización, y personales, de responsabilidad del trabajador.

Las personas son, lejos, la reserva energética y estratégica de la organización. Es energía latente que puede ser liberada y guiada en beneficio de todos. ¿Cómo? A través del énfasis en trabajar profesionalmente. De esta forma, podemos cooperar en realizar mejoras drásticas en el rendimiento de la organización, con iniciativa y apoyando la gestión integral del cambio. Por otra parte, hoy hablamos del imperativo estratégico de la humanización.

Se deja entrever dos grandes conjuntos de acciones que es necesario realizar para lograr el trabajo profesionalizado: de contexto y personales.

*De contexto* son las acciones promovidas por la dirección, adecuadas a crear una cultura de trabajo profesional, por ejemplo, a través de:

- Las prácticas de la gestión de procesos: modelamiento visual, optimización de procesos, procedimientos con su implantación, entrenamiento de las personas en sus procesos, control y mejora continua, sólo por nombrar algunas.
- La calidad de vida laboral: infraestructura, técnicas y herramientas adecuadas, buen trato, jornadas de trabajo factibles, etc.
- El desarrollo y relacionamiento: clima organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, empoderamiento, etc.
- Los talleres de mejora participativa de procesos realizados al menos semestralmente.
- El compromiso de la alta dirección con cumplir y hacer cumplir los compromisos y normas.
- Aspectos generales del trabajo: orden, buenas definiciones de cargos y perfiles, claridad de objetivos, eficaz selección de colaboradores y desarrollo de competencias, etc.

*Personales* son las acciones que la persona realiza simplemente por ser un profesional, las cuales ni siquiera dependen del comportamiento de la organización. Un profesional actúa guiado por normas de nivel superior, por ejemplo:

- Realiza correctamente el hacer: entendiendo que éste le pertenece a la empresa, se asegura de usar el modelamiento visual en el día a día y de ayudar a crearlo si no existe, mantiene mediciones y busca aumentar su productividad personal, logra que las cosas sucedan teniendo en mente las finalidades de su hacer, etc.
- No requiere que otra persona controle su trabajo, él mismo lo revisa y aplica las técnicas de verificación que correspondan. En la misma línea, evita su propia permisividad en el cumplimiento de normas.
- Cuida su integridad personal: ética, honestidad, disciplina, rigurosidad, responsabilidad, perseverancia, desarrollo personal, etc.
- Es una persona de honor: alguien en quien se puede confiar, honra su palabra y en consecuencia cumple lo que promete, tácita o explícitamente, por ejemplo: cumple sus citas, es puntual en el inicio y en el término, pone toda su atención en lo que está haciendo, respeta sus compromisos, mantiene registros para la trazabilidad y mucho más.
- Crea una actitud profesional a través de: querer el trabajo solo por estar ahí (nadie le obliga), comprender y cooperar en lograr las finalidades de los procesos donde realiza su aporte, escuchar al cliente y a usuarios internos, mantener visiblemente la motivación y el estado de ánimo en alto nivel, etc.
- Aporta integralmente: con las *manos* para un hacer diligente, eficiente y eficaz. Con la *mente* para proponer mejorar ese hacer. Con el *corazón* para estar comprometido.

Cuando tenemos el privilegio de aportar a otros con nuestro trabajo, éste *debe ser de excelencia*, es una de las pocas certezas que tenemos. Sin descontar que también le conviene al profesional: puede ascender, ganar más, perfeccionar su propio hacer, etc.

¿Y la experiencia? Es válida como profesionalismo en la medida que sea visible y el aprendizaje pueda ser transmitido a otras personas mediante procesos optimizados y formales. Si sólo están en el cerebro de alguien se trata más bien de un riesgo para la organización y para la misma persona.

Trabajar profesionalmente se relaciona además con el gran concepto de la participación en la gestión de procesos.

Veremos:

- 14.1. Procesos robustos para la continuidad operacional
- 14.2. Reacción competente a las contingencias
- 14.3. Seguir la corriente y armonía entre medios y fines
- 14.4. Detectar información relevante emergente
- 14.5. Detectar el valor que agregamos
- 14.6. DIRE y DVA, más allá del FODA
- 14.7. Las personas son la clave

...

## Práctica 15. Controlar

*Lo ideal hubiera sido que el modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales.*

Robert Kaplan y David Norton en *Cuadro de Mando Integral* (p. 20).

El objetivo de esta práctica es asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento. Se relaciona directamente con la gestión de indicadores y con la mejora continua.

El monitoreo y las acciones correspondientes están bajo la dirección del dueño del proceso, quien se apoya en alguna forma de panel de control.

Los indicadores se refieren a: rendimiento frente al cliente, riesgos, eficiencia, eficacia y otros aspectos de interés, tal como vimos en la práctica Definir indicadores.

El control de procesos va de la mano con la mejora continua del proceso, así se puede perfeccionar el estándar.

La forma de realizar es una combinación entre prevención y reacción. Por lo mismo, comenzaremos por conocer las propuestas del pensamiento sistémico en cuanto a retroalimentación y de la gestión de la calidad en cuanto al control, adicionalmente veremos la forma de implementar siguiendo el camino de contar con sistemas de información gerenciales.

Veremos:

- 15.1. El control desde la visión sistémica
- 15.2. El control de procesos desde la gestión de la calidad
- 15.3. Sistemas de información gerenciales
- 15.4. Conclusiones desde la gestión de la calidad y los SIG
- 15.5. Ejemplo de un proceso de control

•••

## Práctica 16. Realizar mejora continua

*Recordad el principio del jardín. Nosotros no hacemos crecer las plantas. Lo más que podemos hacer es proporcionar el ambiente adecuado y la presión necesaria de forma que la gente pueda elegir cambiar y crecer.*

James Hunter en *La paradoja* (p. 138).

El objetivo de la práctica son las acciones de perfeccionamiento del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de todos los actores del proceso.

La mejora continua de procesos productivos o administrativos para obtener productos y servicios flexibles, adaptables, de buena calidad y económicos es una meta deseable para cualquiera empresa.

Desde los fundamentos que provee la visión sistémica, aplicamos el principio de continuidad, significa una adaptación permanente de la solución a las nuevas exigencias del medio. Destaquemos algo fundamental y que a veces no se percibe claramente: *todo proceso debe estar en mejora continua*. Un buen camino es el enfoque Kaizen.

*Kaizen* es la filosofía japonesa de mejoramiento. Tiene su base en lo espiritual y busca destacar y perfeccionar lo bueno, fortalecer las fortalezas, a diferencia de cómo se entiende generalmente en Occidente: “corregir lo malo” o sólo hacer mejora continua, sin espíritu. En práctica la idea es aportar iniciativas para ser mejores personas en beneficio de los demás o para que nos ayuden a tener una mejor organización en beneficio de nuestros clientes.

*Kaizen* es un gran concepto y por lo tanto se le destina otro libro con ese título, donde se estudian en detalle variadas técnica de la mejora continua: *Seis Sigma*, *Lean*, PDCA, el momento de la verdad y muchas otras.

*¿Y qué viene después de la mejora continua? La mejora continua está asociada al ciclo de vida del proceso y sólo se detiene cuando éste ya no existe en su forma actual. El término puede ser simplemente porque el proceso se extinguió o porque fue rediseñado, en tal caso, comienza un nuevo ciclo de vida.*

Sólo en carácter de nuestra de la riqueza de técnicas de mejora continua, revisaremos aquí dos que hemos aplicado con éxito.

Veremos:

16.1. Orientación al cliente con las 3 C

16.2. Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio

...

## Práctica 17. Gestionar el cambio

*Hemos descrito la visión del proceso como longitudinal; esta visión busca superar las divisiones del trabajo y establecer enlaces multifuncionales. En ese carácter, sus metas son admirables. Los procesos de negocios constituyen la columna vertebral de la organización, la estructura en medio de la espontaneidad de la práctica. Pero en la persecución de esta columna, la reingeniería de procesos de negocios ha sido, por lo general, indiferente a la práctica e incluso hostil a la solidaridad de los grupos y las culturas ocupacionales... Sin embargo, la investigación de los grupos de trabajo, al igual que las dificultades del trabajo hogareño, sugiere que la gente depende mucho de los lazos ocupacionales laterales para ir más allá de los límites de la información basada en el proceso. Los pares, que participan de prácticas paralelas y no secuenciales, brindan valiosos recursos a los demás.*

John Seely y Paul Duguid en *La vida social de la información* (p. 91).

El objetivo de esta práctica es lograr que las cosas sucedan, evitando los impactos negativos internos o externos.

La gestión del cambio pasa por armonizar los elementos del modelo integral del cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. Además de apoyarse en cinco herramientas facilitadoras del cambio: visión sistémica, ley de los pocos críticos de Vilfredo Pareto, liderazgo, responsabilidad social y gestión sistémica de proyectos.

Esta es una práctica especial porque es transversal a todas las demás, se la incluyó en esta fase sólo por motivos de orden.

La gestión del cambio es tan importante y amplia que le destinamos el libro: *Gestión integral del cambio*. Lo siguiente es un breve resumen de ese libro.

Veremos:

17.1. Modelo integral del cambio

17.2. Herramientas facilitadoras del cambio

### 17.1. Modelo integral del cambio

La transformación de la organización es vital para su existencia. Las fuerzas de vida se encuentran en el cambio y la inestabilidad. Estas son fuerzas más poderosas que la entropía y permiten que los sistemas estén cada vez más organizados y en mejores condiciones para compensar la complejidad del medio.

•••

## Conclusiones

Resulta inspirador observar la relevancia que está tomando la gestión de procesos en Latinoamérica, quiere decir que efectivamente estamos aumentando la consciencia respecto a la forma de realizar nuestro trabajo, cada vez mejor, más profesional.

Sin duda es consecuencia de los cambios estructurales que está viviendo nuestra sociedad, tal como vimos en la introducción, donde destaca en forma especial la humanidad y la productividad.

La gestión de procesos hace su contribución en dos grandes formas:

La primera a través de las 5 fases y 17 prácticas que conforman el cuerpo del libro. Todo este conocimiento expresado en muchos métodos, técnicas y herramientas es el cómo trabajar en la gestión de procesos, indispensable para incorporarla y desarrollarla en la organización.

La segunda a través de motivar una serie de actitudes vitales para que las prácticas arraiguen, apuntan hacia la voluntad de las personas: el profesionalismo, la orientación al cliente, la visión de procesos en lugar de áreas, sumar el modelamiento visual, la alineación con la estrategia, el rol facilitador de quienes trabajan en procesos, el liderazgo que es necesario lograr y mucho más.

Cuando la voluntad y la técnica se unen surge la magia, se podrá comenzar a ver riqueza, por ejemplo, aquella donde la contribución de los profesionales de procesos supera 17 veces la inversión.

Es una riqueza concreta, que se materializa desde procesos modelados, optimizados, controlados y en mejora continua que agregan valor al cliente (o a los ciudadanos en el servicio público).

Se trata de aumentos perdurables de productividad, indispensable para que nuestros países se orienten decididamente hacia el desarrollo.

*Muchas gracias por la lectura y los mejores deseos en la aplicación.*

*Juan Bravo Carrasco*

•••

**Fin resumen**

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl) o escribir a [silviabravo@evolucion.cl](mailto:silviabravo@evolucion.cl). Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página [www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl) puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.