

GESTIÓN^{de} PROCESOS

(Alineados con la estrategia)

Juan Bravo Carrasco



Cuarta edición, 2011

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (ó \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

Gestión de Procesos

(Alineados con la estrategia)

Juan Bravo Carrasco



© JUAN BRAVO CARRASCO, 2011
Inscripción N° 204.790 del 1° de junio de 2011
ISBN 978-956-7604-20-3 del 1° de junio de 2011
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
4ª Edición

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

Dedicado a Sonia, mi esposa, y a nuestros hijos:
Juan Pablo, Daniel y Mauricio, ellos le dan
sentido al esfuerzo de crear este libro.

Contenido

PRÓLOGO A LA CUARTA EDICIÓN 11

PRÓLOGO 13

INTRODUCCIÓN 17

PRIMERA PARTE: CONCEPTOS ESENCIALES DE PROCESOS 25

CAPÍTULO 1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE PROCESOS? 29

1.1. *¿Qué es un proceso?* 31

1.2. *Mayor productividad* 38

1.3. *Dueño del proceso* 41

1.4. *¿Por qué se hace tan poca gestión de procesos?* 45

1.5. *La gestión de procesos en una estructura supraorganizacional* 47

1.6. *Modelo integral del cambio* 48

1.7. *Visión sistémica* 52

1.8. *Con responsabilidad social* 59

1.9. *La participación es la clave* 63

1.10. *Indicadores del proceso* 65

1.11. *Tres grandes conceptos de la gestión integral del cambio* 66

1.12. *Evolución y niveles de madurez en la gestión de procesos* 67

CAPÍTULO 2. MODELAMIENTO VISUAL DE PROCESOS 69

2.1. *Mapa de procesos* 71

2.2. *Flujograma de información* 72

2.3. *Lista de tareas por cada actividad* 73

2.4. *Características del modelamiento visual* 73

2.5. *Normas del modelamiento visual* 74

SEGUNDA PARTE: FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 79

CAPÍTULO 3. INCORPORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 83

3.1. *Definiciones estratégicas necesarias* 86

3.2. *Competencias de las personas para la gestión de procesos* 88

3.3. *Los métodos de la gestión de procesos* 91

3.4. *Área de gestión de procesos en la estructura* 93

3.5. *Técnicas y herramientas de software de apoyo a los procesos* 97

CAPÍTULO 4. DISEÑAR EL MAPA DE PROCESOS 103

4.1. *Proceso de dirección estratégica* 104

4.2. *Procesos del negocio* 105

4.3. *Procesos de apoyo* 106

4.4. *Características del mapa de procesos* 107

4.5. *Etapas y versiones* 109

4.6. *Segmentar procesos* 111

4.7. *Procesos de apoyo clave* 113

CAPÍTULO 5. REPRESENTAR LOS PROCESOS MEDIANTE MODELOS VISUALES 115

5.1. *Describir es el primer nivel de cambio* 116

5.2. *¿Qué es el flujograma de información?* 118

5.3. *Notación en la elaboración del FI* 120

5.4. *Formas de representación en el FI* 126

8 Juan Bravo C.

5.5. Variantes en el FI	130
5.6. Lista de tareas de una actividad	131
5.7. Puntos de control	132
5.8. Criterio curso normal de los eventos	133
5.9. Relación del FI con la técnica UML	137
5.10. Subproductos de la representación visual	139
CAPÍTULO 6. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS	141
6.1. ¿Qué se entiende por estrategia?	142
6.2. Alinear intereses	144
6.3. La cadena de valor	147
6.4. Alinear los procesos con la estrategia	151
6.5. Método para priorizar los procesos	152
6.6. Estudio de los procesos	154
6.7. Cuantificar	158
6.8. Definiciones estratégicas para intervenir procesos	161
6.9. Determinar la brecha	162
CAPÍTULO 7. MEJORAR PROCESOS	163
7.1. Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio	164
7.2. Talleres de mejora participativa de procesos	168
7.3. Relación causal de Kaoru Ishikawa	171
7.4. Benchmarking	175
7.5. Seis Sigma	175
7.6. Acerca de la implementación	179
CAPÍTULO 8. REDISEÑAR PROCESOS	181
8.1. ¿Qué es el rediseño de procesos?	182
8.2. Rediseño programado y continuo	184
8.3. Recomendaciones para el rediseño de procesos	185
8.5. Rediseñar procesos para lograr un gran desafío	188
8.6. Métodos de rediseño	189
CAPÍTULO 9. FORMALIZAR PROCESOS	191
9.1. Elaborar un Procedimiento	191
9.2. Ejemplo de un procedimiento de Linhogar	196
9.3. Diseño de Formularios	203
9.4. Implementar el procedimiento	205
CAPÍTULO 10. CONTROLAR PROCESOS	207
10.1. El control desde la visión sistémica	208
10.2. El control de procesos desde la gestión de la calidad	211
10.3. Sistemas de información gerenciales	212
10.4. Conclusiones desde la gestión de la calidad y los SIG	212
10.5. Claves acerca de los indicadores y mediciones	214
CAPÍTULO 11. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	221
11.1. Características de la mejora continua de procesos	221
11.2. Aportes desde la gestión de la calidad	222
11.3. Aumentar la calidad de los procesos	224
11.4. ¿Qué es mejora continua o Kaizen?	226
11.5. Técnicas de la mejora continua de procesos	228
11.6. ¿Quién hace la mejora continua del proceso?	229
11.7. ¿Y qué viene después de la mejora continua?	230

TERCERA PARTE: MÉTODOS PARA REDISEÑAR PROCESOS 231

CAPÍTULO 12. REDISEÑAR UN PROCESO COMPLETO 235

- 12.1. Organizar el proyecto 237*
- 12.2. Actualizar el levantamiento del proceso 238*
- 12.3. Actualizar los requisitos de clientes 239*
- 12.4. Analizar el proceso en el contexto del modelo integral del cambio 240*
- 12.5. Identificar el problema crítico del proceso 241*
- 12.6. Idealizar el indicador y la solución 244*
- 12.7. Investigar soluciones factibles 245*
- 12.8. Plantear la propuesta de valor 248*
- 12.9. ¿Qué viene después de presentar la propuesta? 250*

CAPÍTULO 13. MÉTODO DE ACCIÓN RÁPIDA 255

- 13.1. Descripción del método, láminas principales 257*
- 13.2. Detalle en los anexos 259*
- 13.3. Profundizando algunos conceptos 261*
- 13.4. Aspectos de forma 262*
- 13.5. Evitar errores típicos 263*

CAPÍTULO 14. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE F. W. TAYLOR 265

- 14.1. Alcance de la obra de Frederick W. Taylor 265*
- 14.2. La administración científica 268*
- 14.3. Fundamentos de la administración científica 270*
- 14.4. El contexto, la revolución industrial 274*
- 14.5. Propuestas para hoy 276*

CAPÍTULO 15. CASO BANCOESTADO 279

- 15.1. ¿Por qué BancoEstado? 279*
- 15.2. BancoEstado: historia y estrategia 280*
- 15.3. Gestión de procesos en el BancoEstado 284*
- 15.4. Aplicar la visión sistémica en la gestión de procesos 288*
- 15.5. Responsabilidad social: evitar desvincular 290*
- 15.6. Agregar valor en la relación con el cliente 291*
- 15.7. Gestión del cambio 291*
- 15.8. Metodología de proyectos de rediseño en el BancoEstado 292*
- 15.9. Proyecto Centro de Procesos Nacional (CPN) 294*
- 15.10. ¿Cómo armar el proyecto? 296*
- 15.11. El plan de proyecto 299*
- 15.12. Conclusión del caso BancoEstado 303*
- 15.13. Epílogo: ¿en qué está la gestión de procesos en el 2011? 304*

CONCLUSIONES 309

BIBLIOGRAFÍA 313

Prólogo a la cuarta edición

Al igual que en la edición anterior, la idea original era sólo actualizar el libro, sin embargo, como el mundo avanza rápido en esta materia, los cambios fueron tan amplios que llegó a cambiar completamente su estructura. Nuevamente tuve la tentación de cambiar su título. Preferí mantenerlo porque sigue representando bien su contenido. Lo que sí hice fue cambiar el subtítulo.

En las dos primeras ediciones mantuve el subtítulo *Con responsabilidad social*, en la tercera fue *La participación es la clave*, en esta cuarta edición el subtítulo es *Alineados con la estrategia*, porque es el imperativo de hoy, todo el hacer de la organización debe estar acorde a las directrices de la estrategia, desde los factores de decisión para procesos críticos hasta los indicadores son insumos que provienen desde la estrategia.

Los subtítulos anteriores estaban bien porque era lo vital en ese momento. ¿Significa que la responsabilidad social y con la participación ya no son necesarias? Nada más lejos de la realidad, lo que sucede es que siendo tan importantes y conocidas, pasaron a ser conductas de entrada. Se suponen sabidas y aplicadas. Entiendo que es un supuesto generoso para la mayoría de las organizaciones, sin embargo así de rápido va este tema de los procesos. Son desafíos de gran alcance para los profesionales del mundo de la gestión.

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

- *Planificación sistémica*
- *Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes*
- *Análisis de sistemas*
- *Taylor revisitado, la productividad es la clave*
- *Gestión de proyectos*
- *Responsabilidad social*
- *Modelando una solución de software*
- *Liderazgo*

En especial el libro hermano de éste, *Gestión integral del cambio*, tema que antes era un capítulo de Gestión de procesos, sin embargo, por su gran importancia, fue indispensable transformarlo en un libro completo.

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.*

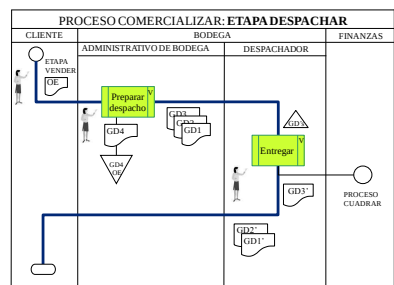
*Mucho después de haber muerto el gurú,
seguían atando al gato durante el
referido culto. Y cuando el gato murió,
llevaron otro gato al ashram para poder
atarlo durante el culto vespertino.*

*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*,¹ para lograr una “racionalización” que hoy sería considerada

¹ El flujograma de información (FI) se introduce en el capítulo 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.



mejora, porque los cambios eran muchos y más bien pequeños, tal como disminuir el número de copias de formularios.

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 otro lado, 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 que 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 en todo proceso se pueden ganar esas mejoras por el simple hecho de tener una descripción actualizada, 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*,² 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...

² Un vestido invisible y de lujo que todos decían ver, hasta que un niño dejó en evidencia que el rey no llevaba traje.

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: desarrollar software, externalizar, crear equipos autodirigidos, aplicar integralidad, *kanban* o justo a tiempo, 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.

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 las conclusiones al final de este texto comento los aportes más relevantes.

Este es el contexto de la experiencia e investigación que transmite el libro, le deseo éxito en su propia aplicación.

Juan Bravo

Introducción

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).

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 las cuales 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, la protección del ambiente, la creciente humanización, dificultad para conseguir empleos permanentes, 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 y terminamos la primera década con la crisis *subprime*, sin hablar de los terremotos, tsunamis y otros grandes desastres naturales, que tal vez han sucedido en la misma proporción de siempre, pero la diferencia es que ahora los conocemos de inmediato y *en línea*.

La explicación más generalizada es hablar de “crisis”, palabra que connota algo pasajero, transitorio. Sin embargo, existen muchas señales de cambios estructurales que está viviendo nuestra sociedad—y en consecuencia todos nosotros— a los cuales conviene adaptarse cuanto antes. Son nuevos desafíos en interacciones más humanas, mayor educación, calidad, tecnología, innovación, cuidado del ambiente, solidaridad y productividad. Abordar estos desafíos tiene una doble perspectiva. Por un lado, 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 otro lado, social, en cuanto a reconocer, planear y realizar desde el cambio cultural hasta modificar la estructura de las organizaciones comunitarias, 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 y responsabilidad social, en particular cuidando el entorno, el bienestar y el empleo de las personas. Porque, si profesionales muy capaces de dentro o fuera de la organización son destinados a realizar cambios, al mismo tiempo que planean ideas brillantes que permitirán ganar o ahorrar mucho dinero, deberían inventar los nuevos empleos de las personas que serán liberadas de funciones obsoletas. Lo pueden hacer, porque son capaces. Lo deben hacer, por su condición de seres humanos.

La gestión de procesos inspirada en la visión sistémica presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando sinergizar 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 sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. *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: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, 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.

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

Beneficios de la gestión de procesos

Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de nuestras fortalezas y carencias.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Estar más cerca de una certificación en normas ISO 9001 y otras.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar 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.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Podemos afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operativamente el emprendimiento.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo.

¿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. En el capítulo 3 profundizaremos acerca de incorporar la gestión de procesos en la organización.

Acerca del libro

Este libro presenta a la vez el respaldo conceptual y métodos prácticos de fácil aplicación, todo en un solo texto, para presentar al lector una visión integral de la gestión de procesos. Además:

- *El objetivo del libro* es aportar métodos concretos para identificar, formalizar, diseñar 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.
- *En el libro incluimos variados modelos*, tales como mapas de procesos y flujogramas de información. En la página de inicio del sitio www.evolucion.cl dejamos a disposición de los lectores estos modelos, actualizados y en la forma de una presentación en PowerPoint, para que puedan servir de base en la construcción de sus propios modelos.
- Estoy iniciando con varios de mis libros la innovación de mantenerlos *actualizados y en formato digital*. ¿Por qué? Simplemente porque el conocimiento es dinámico y el medio en papel representa sólo la fotografía de un momento, útil sólo en algunos casos y sin hablar del efecto ecológico. Al final del texto se profundiza en la serie de libros.
- Es parte de una totalidad mayor que se refleja en mi libro *Gestión integral del cambio* el cual gira en torno a un modelo integrador, cinco elementos organizados como una *mesa* firme, una metáfora del cambio donde la cubierta representa la estrategia y las cuatro patas son personas, procesos, estructura y tecnología. Otros de mis libros aportan en el detalle de cada elemento, así como éste se focaliza en los procesos.

Agradecimientos en 2005

Este texto comenzó siendo mi tesis de doctorado: *Visión sistémica aplicada a la gestión de procesos*. Fue aprobada el 19 de febrero de 2004 a las 14:00 horas por la *Universidad de Lleida* (*Cum Laude*, por gentileza del Tribunal formado por la doctora María de los Ángeles Gil y los doctores José Luis Gallizo, Joaquin Bautista, Jordi Martí y Eduard Cristobal). La defensa de tesis se realizó en la ciudad de Lleida (Cataluña, España). Agradezco a los miembros del tribunal sus comentarios a mi exposición, son aportes que permitieron enriquecer este libro.

Mi agradecimiento especial al Director de esta tesis, Dr. Pere Mir Artigues, sus valiosos aportes han sido determinantes en la culminación de este pro-

yecto, y a mi amigo don Rolf Achterberg (Q.E.P.D.) por su dedicación y sabios consejos.

Especial reconocimiento a los destacados profesionales y amigos que han revisado y comentado las diferentes versiones de la tesis y documentos relacionados (monografías, artículos, conferencias, etc.): Giancarlo Gandolini, Juan Carlos González, y Jaime Valdés. También a quienes contribuyeron en aspectos específicos: Jorge Bravo, Roberto Cañete, Pedro Cornejo, Luis Hevia, Javier Cañas, Francisco McManus, José Méndez, Patricio Norambuena, Ignacio Orrego, Patricio Vicencio, Ignacio León, Fernando Barraza, Tomás Bize, Samuel Chávez, Luis Cid, Marta Escobar, Antonio Molero, Orlando Monje, Fernando San Martín, Mariana Silva, Eduardo Testart y Gerardo Cerda, entre otros.

Agradezco a la Universidad de Lleida (España) y a la Escuela de Negocios IEDE Chile, instituciones que se han unido para ofrecer en Chile el programa de doctorado. Cabe mencionar la confianza y comentarios de los profesores: Dr. Rafael Girón Sáez, Dr. Antonio Blanc Altemir, Dr. Manuel Ruiz González y Dr. Francisco Juárez Rubio.

Mi agradecimiento a las organizaciones donde realizamos proyectos y capacitación en gestión de procesos: BancoEstado, Constructora TECSA, IST, Hospital San Borja Arriarán, Gillette Chile, Enap, Termosistema, Integramédica, ROLEC y Banco Santander. Agradezco a sus ejecutivos y colaboradores. También a las instituciones que han tenido la confianza de dejar en mis manos la responsabilidad de capacitar a miles de personas en temas relacionados con la visión sistémica y gestión de procesos por más de veinte años: Universidad de Chile (en el DCC, ICP, IAS y otros centros), Price Waterhouse, ACHS, Universidad de Valparaíso, Universidad de Santiago de Chile y Escuela de Negocios IEDE Chile, por nombrar algunas. Especial mención requiere el trabajo en la Universidad Técnica Federico Santa María, particularmente en el *Diploma en Análisis y Diseño de Sistemas*, agradezco a los alumnos de ese programa.

Mucho que seguir agradeciendo al 2011

Desde la primera edición del libro se acumuló mucho conocimiento que estoy incorporando, además, otras valiosas personas y organizaciones se han sumado durante los últimos años para cooperar en estos avances.

Agradecer en forma especial a profesionales relacionados y colaboradores de nuestra empresa: Juan Cubillos, Mary Torres, Rodrigo Sánchez, Hernán Osorio, Cristian Ávila y Raúl Prado. Su dedicación y pasión por un trabajo metodológico contribuyen a la serie de libros y a las empresas que confían

en nosotros. Mi estimado amigo Víctor Silva, Director en nuestra empresa Evolución ha tenido un destacado rol en este proyecto.

También mi agradecimiento a los encargados de procesos y a sus respectivas organizaciones, con quienes hemos compartido, reflexionado y aplicado las definiciones que vamos logrando en gestión de procesos:

- Marcela Soto, de Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción
- Jorge Verdejo, de Larraín Vial Asesorías Financieras
- Enrique López, antes en Supermercados Alvi y actualmente en Vogh
- Gerardo Yoppi, de SAESA
- Pedro Vásquez, de Red Salud de la Pontificia Universidad Católica
- Marcelo Faúndez y Jorge Román, de Isapre Colmena Golden Cross
- Francisco Loyola y Adrian Maldonado, de Transportes Jorquera
- Jorge Mardones, de Delfin, operador logístico internacional
- José Ignacio Valenzuela, de Vida Integra del grupo Banmédica

Hemos reflexionado extensamente con profesionales de BancoEstado acerca de estos temas, doy las gracias al gerente de procesos, Arturo Barrios, y al equipo directivo de la gerencia, Milagros Herrera, Alfredo Correa y Carlos Montecino. También agregar a Loreto Farías, Nilda Mardones y Jorge Garcés. A Anibal Sotelo de BancoEstado Microempresas y a Humberto Gómez, actualmente Gerente de ServiEstado.

También agradecer la confianza de trabajar en Caja de Compensación Los Andes capacitando a muchas personas, importantes aprendizajes logré de la interacción con parte del equipo directivo: Hernán Vergara, Jorge Miranda y Christian Abarzúa.

Reconocer a un grupo de amigos cercanos, quienes aportaron revisiones, reflexiones y mucho ánimo para llegar a este hito del camino: Limbi Ortiz, Mauricio Arancibia, Christian Andrews, Francisco Ramírez, Juan Carlos Castillo, Cecilia Muñoz, Daniel Kanonitsch, Marcos Merino, Ricardo Gallego, Guillermo Gómez, Miguel Sáez, Abel Vera, José Orellana, Gloria Arellano, Verónica Quinteros, Alberto Neira, Rodrigo Baldecchi, Arturo Espinosa, Hernán Santander, Fernando Avilés, Carlos Henríquez, Eugenio Díaz, Sergio Chaves, Ruth Cerna, Leyla Valle, Fernanda López, Atilio Macchiavello y Carlos Pimentel.

Dar las gracias por la oportunidad de trabajar y aportar en varias organizaciones donde participamos en experiencias de asesoría o capacitación en gestión de procesos, algunas de ellas narradas en el texto: BCI, Universidad de Atacama, ENAMI, Empresa Periodística El Mercurio, Gobierno Regional de Atacama, Transbank, Hospital del Trabajador de la Asociación Chilena

de Seguridad, MINCOM América Latina, Municipalidad de Santiago, Empresa Portuaria de Valparaíso, Banco Itaú, Conaf, , IBM de Chile, Amisoft, Comisión Chilena de Energía Nuclear y Banco Santander. Agradezco a sus directores y a todos quienes participaron en los variados programas realizados, siempre fue con una voluntad y un espíritu de superación más allá de las exigencias contractuales.

Agradecer el privilegio de cooperar con destacadas instituciones del ámbito académico: con la Pontificia Universidad Católica de Chile, a través de la Unidad de Capacitación y Competencias Laborales de DICTUC S.A., dirigida por el profesor Alfredo Serpell. Con Revista Gerencia, dirigida por José Kaffman, en sus tradicionales seminarios de un día dirigidos a gerentes. Con la Escuela Europea de Negocios EGEU, dirigida en Chile por Eduardo Bertoló y en Europa por Rafael Girón.

También recordar y agradecer a los alumnos que han participado en nuestros cursos, diplomados y maestrías en gestión de procesos y proyectos de *Evolución, Centro de Estudios Avanzados*. Muchas reflexiones en esas sesiones han influido en este libro. Debo disculparme porque en la confianza con ellos muchas veces transmití más mis dudas que mis certezas.

Un especial agradecimiento a mi hermana Silvia por el apoyo personal y administrativo que me ofrece con afecto, vital para realizar este proyecto.

Reconocer a mi familia. Además del cariño, mis hijos hicieron labores concretas: Juan Pablo diseñó la portada (es diseñador gráfico y ha ganado premios internacionales por sus creaciones), Daniel trabajó en el sitio *web* *evolución* y Mauricio cooperó en la bibliografía. Mi esposa Sonia actúa por presencia, la productividad aumenta compartiendo las muchas, muchas horas dedicadas a completar este libro (ella en casa y yo en mi oficina, ahí, al fondo del jardín).

Declarar que cualquier error es de mi exclusiva responsabilidad y ofrecer mis disculpas a quienes debí haber nombrado y omití involuntariamente.

Muchas gracias a todos.

JBC

Primera Parte: Conceptos Esenciales de Procesos

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)

Introducción a conceptos esenciales de procesos

Revisaremos en esta primera parte los conceptos más relevantes de la gestión de procesos: en el primer capítulo una visión general de qué es un proceso y en el segundo el modelamiento visual, pilar de la nueva forma de abordar la gestión de procesos.

Para ubicarnos en las necesidades de hoy, quisiera compartir las más recientes inquietudes logradas en una serie de reuniones con encargados de procesos de organizaciones públicas y privadas de Chile³. Esta comunidad comenzó en 2011 y en las presentaciones y comentarios comienzan a aparecer luces y desafíos de la gestión de procesos, por ejemplo (incluí primero los aspectos más reiterados):

1. La gestión de cambio y el cambio cultural junto con un buen Sponsor. En cuanto a la gestión del cambio, no es sólo la sensibilización con las personas, sino también los aspectos de estructura y tecnología.
2. Contar con una estrategia clara y actualizada de la organización para alinear con ella la gestión de procesos y definir indicadores. Con la gestión de procesos ayudar a crear una experiencia de servicio de excelencia, tal como una tarjeta de cliente que se recibe en minutos.
3. Evaluar, seleccionar y priorizar procesos, porque no todos tendrán el mismo tratamiento, algunos sólo serán documentados en términos generales, otros tendrán mejoras y unos pocos serán rediseñados. Lo único común a todos es el modelamiento visual (mapa de procesos, flujogramas de información y listas de tareas) para tener al menos la representación y la información mínima para priorizar. Se destaca la importancia del modelamiento visual, porque lo que la gente no ve no lo compra.
4. Medir la contribución financiera real y demostrada de la optimización de procesos. Las actividades deben evaluarse para ver si agregan o no valor, o si son incidentales (hay que hacerla).
5. Aplicar métodos para optimizar procesos: Seis Sigma, Lean, Kaizen, Kanban, 3C, 5S, externalización, trabajo autodirigido, integralidad, CRCT (Costos, Riesgos, Calidad y Tiempo de ciclo) para, por ejemplo, acortar el tiempo de ciclo de otorgar un crédito desde 24 a 6 horas. Al-

³ A la fecha de esta edición, las organizaciones que están participando son: BancoEstado, Vida Integra, Cuprum, ING, Corfo, Vogt, ITAU, Equifax, Colmena, Copec, Larraín Vial, BCI, La Polar, SAESA, Caja Los Andes, CCHEN, Scania, Komatsu, Comisión Nacional de Riego, Salud O'Higgins, Mutual de Seguridad y Evolución, Centro de Estudios Avanzados. Tengo el privilegio de coordinar y moderar estas reuniones en mi rol de investigador.

gunas herramientas (Seis Sigma, BSC, ISO 9000, BPM y otras) no han tenido los resultados esperados, en parte por su complejidad y porque la empresa no dimensionó el esfuerzo de implementación. No obstante, se reconoce que son buenas técnicas aplicadas en el momento y lugar adecuado. El objetivo es dar valor agregado con la gestión de procesos, mejor, ayudar a que cada área agregue más valor.

6. Vital aprender que se puede elaborar un mapa de procesos y tener una visión de conjunto de miles de procesos identificados.
7. Integrar la gestión de la demanda de software en la gestión de procesos. También priorizar los requerimientos (mucho énfasis en este punto). El análisis de la demanda debería hacerse antes de llegar a las áreas de sistemas o de desarrollo (función de integración de la demanda).
8. En el caso de soluciones tecnológicas, alinear la velocidad de cambio del negocio con una respuesta adecuada de una nueva plataforma y seleccionar el proveedor más adecuado y adaptarse a las mejores prácticas que propone. En casi toda industria las prácticas básicas ya están inventadas. Comenzar desde la mejor práctica, no desde cómo lo hago.
9. En algunas organizaciones, la gestión de procesos está comenzado desde áreas de RRHH (normalmente comienza desde Operaciones o desde las áreas vinculadas al desarrollo: calidad, control de gestión, sistemas, planificación, contraloría, etc.).
10. El ideal es que el área de GP dependa directamente de la gerencia general o desde una gran área de desarrollo de la organización, en cualquier caso, independiente de un área funcional.
11. Otros aportes de relevancia:
 - Importancia de la transferencia de conocimiento.
 - Resistencia de las jefaturas funcionales a ser nombrados dueños de procesos por las responsabilidades que implica.
 - En GP somos como pastores, por el esfuerzo de “evangelización” en la visión de procesos, tener responsables de procesos, indicadores, documentar y hacer según esa guía, entre otros temas.
 - Preparar personas a prueba de sistemas.
 - Gestión de procesos toma el rol de Organización y Métodos.
 - Consolidar la gestión de procesos e incrementar la productividad.
 - Más método y automatización para el control de gestión.
 - Las personas que venimos de la informática debemos orientarnos cada vez más hacia los procesos y los proyectos.

La idea es que este libro de procesos y el de *Gestión integral del cambio* ayuden en las respuestas a estos y otros grandes desafíos que comentaremos.

Capítulo 1. ¿Qué es 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).

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, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

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

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los “clientes 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 *El Hombre de la Mancha*, su lema es “soñar lo imposible lograr” (u otro similar). Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que 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, *stocks*, papeles, transacciones en reposo y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.

- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometido con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

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 según las mejores prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua.

Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes.

Se puede agregar que la gestión de procesos considera *tres grandes formas de acción* sobre los procesos: *representar, mejorar y rediseñar*, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades.

El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo.

El objetivo de este capítulo es aportar las definiciones y conocimientos más relevantes para comprender y profundizar en este tema.

Veremos:

- 1.1. ¿Qué es un proceso?
- 1.2. Mayor productividad
- 1.3. Dueño del proceso
- 1.4. ¿Por qué se hace tan poca gestión de procesos?
- 1.5. La gestión de procesos en una estructura supraorganizacional
- 1.6. Modelo integral del cambio
- 1.7. Visión sistémica
- 1.8. Con responsabilidad social
- 1.9. La participación es la clave
- 1.10. Indicadores del proceso
- 1.11. Tres grandes conceptos de la gestión integral del cambio
- 1.12. Evolución y niveles de madurez en la gestión de procesos

1.1. ¿Qué es un proceso?

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: *Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.*

Síntesis significa ubicar en su contexto. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de *procesos completos*, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de “los procesos de un área”.

También desde el concepto de síntesis, se define: *Un proceso es una competencia que tiene la organización.*

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: *Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.* El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos.

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. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas.

La mirada sistémica también señala: *El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo.* Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Vamos

mucho más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas”, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente.

Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

Visión de procesos

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. De esta manera, nos daremos cuenta que estamos *construyendo una casa*, en una visión más amplia que *pegando ladrillos*. Como la sorpresa que tuvimos, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras.

La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: “no es mi responsabilidad”, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó.

Dice Hammer (2006, p. 76): “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.

El proceso da respuesta a un *ciclo completo*, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental, como la flecha del tiempo a que alude Ilya Prigogine.⁴ La aplicación práctica es incorporar el concepto de *temporalidad* en los modelos de la gestión de procesos, específicamente, no hay líneas de retorno, como los que se emplean en los *loops* de los diagramas de flujo computacionales.

⁴ En su interesante libro *El fin de las certidumbres* se refiere a la física de no equilibrio, caracterizada por un tiempo unidireccional y por procesos irreversibles (pp. 10-11).

Los procesos pueden ser realizados en forma interna o ser contratados en el mercado. Por supuesto, conviene revisar cada caso, sobre todo cuando se trata de externalizar, para asegurar que efectivamente lo nuevo es mejor y cuidar la responsabilidad social.

Veamos el ejemplo de un proceso completo en una empresa constructora en la figura 1-1, donde existen procesos de apoyo internos y externos. Todo comienza y termina con el cliente, en este caso llamado “mandante”. El ciclo se fortalece con servicios internos o externos.

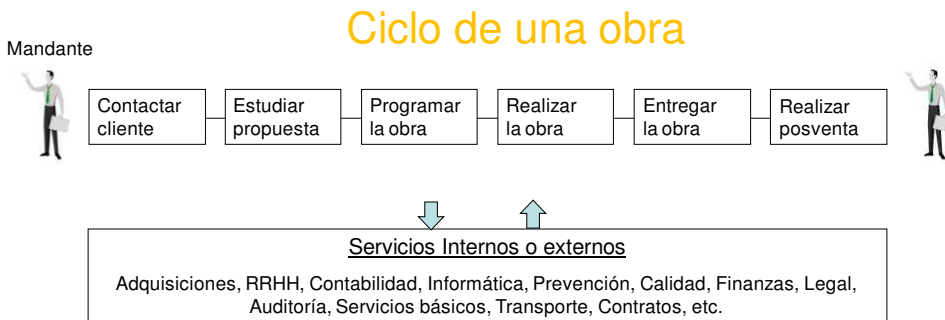


Figura 1-1. El ciclo de una obra es un proceso del negocio

Un camino para implementar la visión de procesos es la organización celular que proponen Macazaga y Pascual en su libro *Organización basada en procesos*, presentado en la forma de un diálogo entre John, el protagonista, y otros miembros del equipo directivo de una fábrica (2006, pp. 9-10):

—“Para llevar esto a un concepto práctico, ¿qué significa una organización basada en procesos? —Inquirió Martín—, la verdad, me cuesta imaginármela.

—Una organización basada en los procesos, significa formar mini organizaciones, o mini-empresas —le respondí—. Para que tengas una visión general, es como si los departamentos básicos de la empresa cedieran cada uno de ellos personal (y se disgregaran) para dar lugar a miniempresas, o *células*, con una característica: cada una de estas células, en lugar de tener gente de una sola especialidad, como antes, tendrá representantes por cada parte del proceso. Cada una de estas células, por ejemplo, atenderá exclusivamente a un grupo de clientes.

—Pero, ¿qué pasa con el orden, la linealidad del mando? —preguntó mi amigo.

—No sólo no se pierde, sino que se establece un mejor tipo de control, más simple y más efectivo: es el control de la misma gente de cada célula, sobre el proceso que le toca vivir —le respondí.

—Para visualizar esto un poco más, contestó Martín, hablando sobre el mismo ejemplo que tú mencionaste antes, formar una célula administrativa de ventas, ¿significaría quizás poner en un mismo habitáculo a gente de recepción de pedidos, gente de crédito, gente de facturación, de programación de fábrica, y gente administrativa y de cobros?

—Podría ser...”

Recuperando al cliente

En la gestión de procesos se recupera el sentido original del término cliente, es decir, aquella persona u organización a quien servimos y a quien está destinada la misión de nuestra organización.

La organización puede ser pública o privada, con o sin fines de lucro, lo que importa es su misión, la que siempre está relacionada con alguien en el exterior de la misma, a quien llamamos genéricamente “cliente”.⁵

Todo proceso existe para agregar valor al cliente. Incluyendo los de la estrategia y de apoyo. Toda actividad dentro de un proceso tiene la misma finalidad.

Es cierto que también existen “cliente internos”, los cuales deben ser identificados (por ejemplo: otras áreas, la dirección y los mismos participantes en el proceso) y reconocidos sus requisitos. Todo proceso debe agregar valor también a estos clientes internos, aunque deben entender que es un trabajo en equipo porque la finalidad está fuera de la organización (el cliente).

Veremos que además de los clientes internos, existen grupos de interés, también llamados *stakeholders*, tales como proveedores, gobierno, comunidad y otros, que generan requisitos sobre el proceso, tratados como restricciones que deben ser atendidas.

Sea un proceso del negocio o de apoyo, el destinatario final siempre es el cliente. El mismo para todos. Si alguien considera que su cliente es sólo interno entonces estamos en problemas.

Misión impulsada por un propósito

Para que las mejores personas se quieran sumar a los procesos, la misión de nuestra organización debe ser inspiradora en cuanto al Bien Común. Cuando se logra, aparece la magia: la rentabilidad aumenta, financiera o social según el tipo de empresa (ver libro *Responsabilidad social*).

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

⁵ ¿Y si la organización existe en la práctica sólo para crear empleos? Sería una solución muy ineficiente y generadora de pobreza, porque el costo de un puesto de trabajo que no agrega valor cuesta en promedio cinco veces más que el simple subsidio de cesantía.

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

Procesos del negocio y de apoyo

Para satisfacer los requerimientos de clientes se emplean *procesos del negocio*. Por ejemplo, el *proceso de venta integral* incluye: tomar el pedido, enviar a producción, producir el artículo, despachar y cobrar.

También existen los *procesos de apoyo*, aquellos que dan servicio a los procesos del negocio, por ejemplo: pagar las remuneraciones, comprar artículos de escritorio o contratar un nuevo colaborador.

Analicemos el caso de contratar. En la figura 1-2 se observa que este proceso es transversal a las áreas usuarias, de planificación, de personas y de recursos físicos, entre otras. El proceso tiene su inicio en la detección de una necesidad y sólo concluye cuando la persona contratada está efectivamente incorporada, a plena satisfacción del área usuaria y habiendo validado que el cargo agrega valor al cliente.

En este caso, el dueño del proceso diseña y luego controla el proceso mediante dos indicadores principales: satisfacción del usuario y tiempo del ciclo. El dueño del proceso no es el gerente de personas sino que un ejecutivo destinado al diseño y control de los procesos de personas, no sólo las tareas especializadas que se realizan en la gerencia de personas. En esta organización, por suerte, fue superada la creencia errónea: “contratar es problema de la gerencia de personas”. Ahora se busca perfeccionar procesos en lugar de áreas.

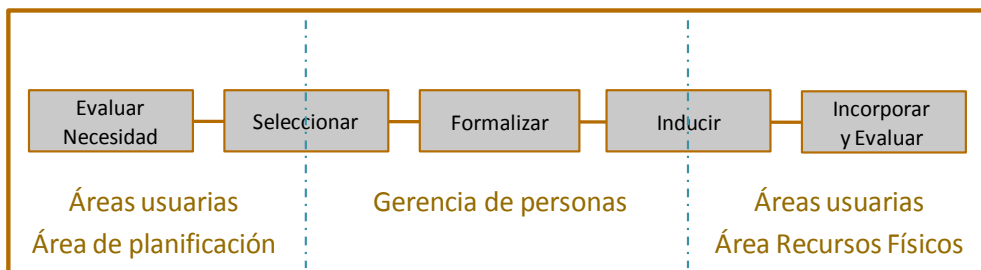


Figura 1-2. Proceso Contratar personas de principio a fin

Siguiendo con el ejemplo de la figura 1-2, es importante comprender que desde la visión de procesos, no es lo mismo el área de personas que la gestión de personas, porque ésta última alcanza a toda la organización.

Algunas definiciones de conceptos usados en la gestión de procesos

- *Proceso crítico.* Es un proceso que se define como vital para el funcionamiento del negocio durante un período. Un proceso se puede declarar como clave por aspectos de competitividad o por alguna contingencia, entre otros criterios.
- *Actividad.* Es una acción (cotizar, vender o tomar un pedido) que realiza un rol (una persona o un equipo) en un período de tiempo específico. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por una lista de tareas concretas. La *actividad* sólo tiene sentido al interior del proceso. Las actividades son parte del flujo del proceso y generalmente son realizadas por una persona. Se escribe en modo verbal infinitivo (ver capítulo 5).
- *Tarea.* Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Están incluidas en la descripción del proceso. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Al igual que con las actividades, la clave para intervenir es el tiempo y la relación con otras tareas y actividades. Se escribe en modo verbal infinitivo (ver capítulo 5).
- *Procedimiento.* Es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo. En todo caso debe ser reconocible desde el mapa de procesos. Se puede profundizar en el capítulo 9.
- *Protocolo.* Es un acuerdo entre diferentes actores referido a una mejor comunicación, por ejemplo, cómo ubicar a los invitados en una ceremonia oficial, la forma de citar las referencias en un trabajo de investigación o los signos para enviar mensajes en Internet. En el contexto de los procesos un protocolo puede ser la forma de relacionarse con grupos de proveedores o los acuerdos de cómo se entregará cierta información.
- *Instructivo.* Es un documento destinado a lograr una finalidad específica, por ejemplo, cómo armar un mueble, forma de contestar una llamada telefónica, “abrir la caja” al comenzar el día, qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional o qué hacer en caso de incendio o terremoto. Es una secuencia de instrucciones que debe ser clara y fácil de entender, aplica especialmente el modelamiento visual y el criterio curso normal de los eventos que veremos en los capítulos siguientes.

- *Norma.* Es una estandarización con el medio de más amplio alcance y mayor obligatoriedad que el protocolo. Son normas tales como ISO⁶ o CMM.⁷ A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente. En ambos casos, las normas están para cumplirse.

Enfoque de procesos en las normas ISO

Se considera tan importante la gestión de procesos que en cada nueva versión de las normas ISO 9001 se ha ido reforzando el concepto de *gestión por procesos interrelacionados*. En éstas, la gestión de calidad tiene un enfoque integral, lo cual también es pilar de este trabajo y de la gestión de procesos en general. Incluso, se incorpora la mejora continua. Dice la Norma ISO 9001:2008 (pp. vi-vii):

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como «enfoque basado en procesos».

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos de que aporten valor,
- c) la obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas”.

Luego recomienda aplicar el conocido ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), más conocido por sus siglas en inglés: PDCA (Plan, Do, Check, Act).

⁶ ISO (Organización Internacional para la Estandarización) tiene su sede en Suiza y es la organización que reúne a las organizaciones nacionales que definen estándares internacionales. Las normas ISO 9000 referidas a la calidad son ampliamente conocidas. Otro juego de normas son las ISO 14.000, dirigidas a la gestión medioambiental y las ISO 26.000 a la responsabilidad social (ver libro del mismo título), todas enfatizan el enfoque a procesos.

⁷ CMM (*Capability Maturity Model*), norma del desarrollo de software..

1.2. Mayor productividad

La gestión de procesos ayudará a lograr la deseada productividad, entendiendo por tal tanto la eficiencia como la eficacia de un proceso. Eficiencia en el sentido de hacer más con menos. Eficacia para agregar valor al cliente.

Si somos eficientes, con los mismos recursos podemos hacer y tapar más hoyos que el día anterior. Eso es eficiencia, pero no productividad porque esa actividad no agrega valor a nadie.

El mismísimo Peter Drucker lo decía con énfasis (2005, p. 17): “Seguramente no existe nada más inútil que hacer con gran eficiencia aquello que no debería hacerse en absoluto”.

Generalmente se define la productividad como eficiencia más eficacia. Está bien, aunque en este libro hemos preferido decir *eficiencia más agregar valor para el cliente*. La distinción es porque a veces se considera que eficacia es sólo satisfacer un cliente interno y agregar valor se entiende orientado al cliente.

En la misma línea de Frederick W. Taylor, Michael Porter⁸ desde hace más de 30 años reitera la importancia de la productividad en las organizaciones y en los países. Enseña que, a la larga, es el principal determinante del nivel de vida de una nación.

Siendo la productividad uno de los ingredientes principales de la creación de riqueza y por ende de la superación de la pobreza, la propia búsqueda de sentido del autor armoniza con este énfasis de la gestión de procesos.

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

Este libro surge de una profunda inquietud por el despilfarro de recursos en nuestra sociedad y por la subutilización del enorme potencial de las personas. Es impresionante observar que aprovechamos sólo una pequeña fracción de nuestro potencial. Lo hemos comprobado en cursos y asesorías donde personas han aumentado hasta en diez veces su rendimiento. Algunos corresponden a los casos que comentaremos en los capítulos siguientes.

⁸ En su bien documentado libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Porter analiza la productividad de las personas, del capital y el impacto en la calidad de vida (pp. 28-29).

Una de las causas es la carencia metodológica. Otra es el exceso, es decir, métodos muy complejos y caros. Entonces, la idea es ayudar a través de métodos simples y concretos que faciliten la participación. Es necesario producir con mayor eficiencia⁹ y asegurarnos de agregar valor para el cliente. Eso es productividad, el cliente debe percibir menores costos o más calidad dentro del mismo costo (veremos en el capítulo 14 que esa era la propuesta de Frederick W. Taylor). Si no está contemplada la satisfacción del cliente, es sólo eficiencia.

Se trabaja en rangos de servicio y calidad definidos y de creciente exigencia, ya que un producto que no llega a satisfacer las expectativas del cliente pierde la mayor parte de su valor.

El valor del tiempo

Asimismo, se puede agregar que la productividad se orienta al único recurso verdaderamente escaso: *el tiempo de cada una de las personas que integran la organización*, ya sean trabajadores manuales, administrativos, profesionales o ejecutivos, lo cual significa ¡dejar de malgastarlo! en mover objetos de un lado para otro sin finalidad útil al cliente, reuniones innecesarias, papeles en espera, búsqueda de artículos por desorden, impuntualidad, supervisión innecesaria y toda la gama de actividades que no agregan valor.

Es necesario *unir todos los tiempos*: de venta, de elaboración, de servicio, de operación y cualquier otro, para conocer y trabajar sobre los tiempos de proceso, vital en la productividad y en el rediseño de procesos.

Desde un punto de vista sistémico, nótese que si incorporamos a los clientes del proceso y trabajamos en disminuir los tiempos de proceso en la entrega del producto o servicio, entonces la productividad global aumenta porque los clientes disminuyen la cantidad de horas invertidas para lograr el bien o servicio, por ejemplo, cuando un cliente realiza un trámite por Internet en lugar de desplazarse y pasar horas en una organización. De esta forma se avanza también hacia la responsabilidad social.

⁹ Eficiencia es un índice que se obtiene de la división entre producción (*output*) y recursos (*input*). ¿Qué recursos? Horas-hombre, además de infraestructura, insumos y costos generales. En el análisis de horas-hombre ya aparece el tiempo, aunque de forma indirecta. Cabe señalar las ambigüedades que se pueden introducir por la falta de homogeneidad entre *output* e *input*, lo cual obliga a uniformar utilizando, por ejemplo, el precio. Una opción es hacer mediciones muy específicas de productividad, tal como de la mano de obra o de maquinarias, válido según lo que desee medirse. Otra es ir a las cifras globales de la compañía, tomando como base la rentabilidad sobre el capital invertido o sobre todos los activos, o utilizando nuevos desarrollos, tal como el EVA (Valor Económico Agregado).

No es un tema nuevo, prácticamente todos los autores que citamos en el libro destacan esta realidad. Huerta y Rodríguez la resumen en su libro *Desarrollo de habilidades directivas* (2006, p. 175): “Uno de los recursos no renovables más valioso con que cuenta el ser humano es el tiempo. Cuando los directivos y colaboradores de la organización administran adecuadamente el tiempo, contribuyen a optimizar las funciones y a eliminar tiempos muertos para mejorar el desempeño organizacional”.

Agregar valor al cliente

Se complementa este concepto de mayor productividad con el de agregar valor al cliente. Resumiendo, *agregar valor es crear riqueza*. Agregar valor a los demás es el beneficio que se obtiene del proceso de producción e intercambio, comenzando por el trueque algunos millones de años atrás hasta la sofisticación del intercambio financiero en nuestros días.

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

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

Veremos más de este concepto en el libro *Gestión integral del cambio*.

Un mito antiguo: la mayor productividad incrementará el desempleo

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

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

El error se produce por el desconocimiento de que la mayor productividad es generadora de riqueza, en múltiples formas que se encadenan formando un círculo virtuoso. Por ejemplo, la mayor riqueza permite a los Estados dispo-

ner de cuantiosos recursos para elevar el nivel de vida de la población, los productos cuestan menos y por lo tanto a cada persona su dinero le rinde más, es... más rica. También los trabajadores ganan más e incrementan poco a poco su propio desarrollo y las empresas disponen de recursos para realizar nuevas y productivas inversiones. Por otro lado, la mayor productividad crea nuevos empleos en cantidad y velocidad mayor que los que se pierden.¹⁰

Subir el rendimiento comparativo

No sólo debemos mejorar el rendimiento, sino también asegurarnos que estamos mejorando en términos comparativos. Aumentar al menos un poco más que el promedio de mercado. Por ejemplo, en un banco una de las variables que se miden es el gasto en que se incurre para realizar los negocios. El promedio de la banca es 35% y los principales bancos han disminuido los costos desde 45% a 30% en los últimos 4 años. Si un banco hubiera mejorado su rendimiento sólo desde 45% a 40% no sería suficiente, porque no estaría avanzando a la velocidad del rubro.

Es cierto que es necesario realizar proyectos corporativos para subir la productividad en términos relativos y absolutos. También es cierto que todo comienza desde aumentar la productividad personal. En su libro *Éxito en el liderazgo*, el Sacerdote Jesuita Anthony D'Souza dice (p. 129): "El líder tiene mucha responsabilidad en el rendimiento de sus subordinados. Ese rendimiento comienza cuando el líder logra comprender cuál es potencial de cada trabajador en particular, para ayudar a cada uno a ser más productivo y en niveles cada vez más altos de responsabilidad. Lo que yo llamo «asesoría del rendimiento» es un modo de llegar a eso. Con ella se mejora y desarrolla el modo de proceder de los empleados o, cuando menos, se mantiene el nivel de rendimiento que ya tienen. Se consigue mejor cuando los propios trabajadores evalúan su propia actuación y los líderes les facilitan hacer ese análisis".

1.3. Dueño del proceso

El dueño de proceso es un rol ejecutivo a quien se le encomendó velar por el buen desempeño de un proceso, de principio a fin. Cuenta con la autoridad

¹⁰ Aquí se requiere aplicar nuevamente la responsabilidad social. En este caso, ayudando a los afectados a través de una reconversión laboral que efectivamente los deje con un nuevo empleo. Desde un punto de vista sistémico, esto debiera ser enfocado como una responsabilidad de las empresas y también del Estado, en situaciones masivas.

suficiente como para modificar el diseño del proceso y monitorear el nivel de los indicadores, especialmente para aumentar la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, en una empresa que ofrece paneles de control para instalaciones mineras, el dueño del proceso “proyecto integral a clientes” velará por esa totalidad que “atraviesa” diversas áreas funcionales: ventas, ingeniería, producción, administración, finanzas y distribución, cada una con sus respectivos gerentes.

Algunas de sus responsabilidades son:

- Tener un proceso controlado, eficiente y orientado al cliente.
- Asegurar que los mapas de proceso y los flujogramas de información representan razonablemente el hacer del proceso. Toda forma de documentación del proceso se encuentra actualizada.
- Liderar el rediseño del proceso para cumplir con agregar valor al cliente y otros desafíos internos.
- Definir objetivos de rendimiento del proceso (tales como tiempo de ciclo, calidad o costo).
- Alinear el diseño del proceso con los objetivos operacionales (tales como porcentaje de ventas o rentabilidad respecto al mismo mes del año anterior) en conjunto con los directores de las áreas que participan en el proceso.
- Monitorear los indicadores para reaccionar oportunamente y prevenir, según los mecanismos de retroalimentación seleccionados.
- Conseguir y administrar los recursos financieros destinados a los proyectos de cambio en los procesos.
- Liderar la gestión de iniciativas y la mejora continua del proceso.
- Enlazar los indicadores con la evaluación del desempeño de los participantes en el proceso.
- Revisar, en conjunto con los ejecutivos de las áreas funcionales, las competencias de los participantes y el diseño de incentivos para que estén de acuerdo con la finalidad del proceso.
- Coordinar, junto con áreas de apoyo tales como capacitación y desarrollo de personas, la realización de las acciones para reducir brechas entre el perfil y las competencias.
- Coordinar labores del proceso con los dueños de otros procesos y con los ejecutivos de las áreas funcionales (ventas, finanzas, almacenamiento y otras).
- Dar servicio a las áreas relacionadas con el control, tales como gestión de la calidad, gestión de riesgos, control de gestión y auditoría.

- Coordinar el cambio en el proceso con las áreas relacionadas, tal como vimos en los puntos anteriores.

Dice Hammer (2006, p. 81): “Todos los que intervienen en la realización de un proceso, desde los vendedores a los conductores de camiones, deben «hacer suyo» el proceso, en el sentido de compartir un compromiso por lograr mejorarlo. Por otro lado, el dueño del proceso es el director encargado de diseñar el proceso, preparar las herramientas de apoyo, implantarlo en la empresa y asegurar un alto rendimiento continuado”.

Refiriéndose a un caso en la empresa Duke Energy, agrega (2006, p. 83): “Concentrándose en el diseño y evaluación de su proceso, Rob Manning logró considerables mejoras de rendimiento. Ahora las promesas a los clientes se cumplen con regularidad más del 98% de las veces [desde sólo un 30% antes del rediseño] en todas las regiones donde trabaja Duke. La labor de Manning no terminó cuando logró enderezar el proceso. Como todo proceso debe mantenerse actualizado y adaptado al cambio de los tiempos, los de la tecnología y las crecientes exigencias de los clientes, para Manning — y para todos los dueños de procesos— la evaluación y mejora de su proceso es una responsabilidad de nunca acabar”.

¿El dueño del proceso supervisa la operación?

En general, se considera que el dueño del proceso no debería supervisar la operación, para eso está la dirección de las áreas funcionales: ventas, compras, almacenamiento y todas las demás que conforman el hacer de la organización. Debería coordinarse con ellos y auditar que el proceso se realice tal como está definido.

Sigue Hammer (2006, p. 84): “En una empresa como Duke, el dueño del proceso no dirige directamente a los empleados que realizan el trabajo. Los directores regionales proporcionan el personal, y el dueño del proceso es el que elabora el diseño que deberán aplicar”.

¿El rol “dueño” es un nuevo tipo de cargo?

Ser dueño del proceso es un nuevo tipo de cargo ejecutivo y se requiere contratar un profesional exclusivo para este rol, que “se paga solo” por la cantidad de problemas que soluciona, como los clásicos de interacción entre ventas, producción, adquisiciones, facturación y cobranzas. ¿Escuchó alguna vez la expresión: *aquí tenemos problemas de comunicación?*...

Aporta Hammer (2006, p. 85): “En IBM, el rol de defensa de los procesos se confía a los más altos ejecutivos de la empresa. Cada proceso tiene un dueño

a plena dedicación, al que se llama ejecutivo de procesos empresariales, que es responsable de preparar y poner en marcha su diseño”.

En Chile, algunos bancos están comenzando a implementar este esquema de dueños de procesos con dedicación exclusiva a esa labor. Hemos visto buenos resultados.

El rol de dueño de proceso puede ser una asignación de responsabilidad a alguien de la línea (por ejemplo, el gerente funcional que tiene la mayor porción de un proceso de negocios), aunque con el riesgo de que esté tan ocupado en sus tareas funcionales que no tenga tiempo para cumplir como dueño del proceso. Aún cuando esta modalidad es la más utilizada, en las experiencias que hemos observado se aprecia confusión de roles y poca efectividad en el rol de líder.

Otra opción es subcontratar esta labor. Es una posibilidad emergente y prometedora.

¿Pueden existir niveles de dueños de procesos? Por supuesto, aunque siempre debe haber alguien a la cabeza que tenga la responsabilidad de principio a fin del proceso.

Recurramos otra vez a Hammer (2006, p. 83): “En un proceso en que intervienen muchas personas, y sobre todo si esas personas están geográficamente dispersas, el dueño del proceso suele necesitar representantes a nivel local. Rob Manning dispone de coordinadores de proceso repartidos por todas las zonas de Duke”.

¿Por qué no llamarle “responsable”?

Preferimos usar la palabra “dueño” en lugar de “responsable” porque refleja mejor el concepto de autoridad que lleva implícito. Es cierto que debe ser conciliador con las áreas funcionales y que debe trabajar en equipo con ellas, sin embargo, de fondo, tiene las atribuciones para imponer su voluntad, por ejemplo, para exigir cumplimientos de tiempos de proceso y estándares de calidad equivalentes a las buenas prácticas del medio.

El dueño del proceso defiende la totalidad del proceso de cara al cliente. Debe tener la atribución de “saltarse” un área funcional que no responde a los requisitos de desempeño que exige el mercado, por ejemplo, decidir que la entrega del producto la realizará una empresa externa en lugar de la distribución interna.

1.4. ¿Por qué se hace tan poca gestión de procesos?

Siendo la gestión de procesos una opción cercana y que puede aportar tantos beneficios, ¿por qué se ha hecho tan poco en las organizaciones? Sin la pretensión de tener respuestas finales, se pueden presentar tres conjuntos de causas:

a) Desconocimiento de los beneficios de la gestión de procesos

Generalmente se ignora que el modelamiento visual de procesos facilita aplicar técnicas de gestión, por ejemplo, para realizar:

- Análisis de cadena de valor (Porter) y de cadena extendida con SCM (*Supply Chain Management*)
- Costeo de actividad e inactividad (ABC)
- Control en base a indicadores de gestión
- Gestión del riesgo operacional
- Implantación de productos ERP
- Certificación en normas de calidad y otras
- Auditoría y control de gestión
- Análisis BPM y *Workflow*
- Mejora (continua), rediseño y mucho más...

Además de otros beneficios ya comentados.

b) Evitar pensar acerca del hacer

Evitar pensar acerca del hacer es un aspecto psicológico, es quedarnos en la zona de comodidad en forma permanente, “dentro de la caja”, haciendo labores rutinarias. Al respecto, un estudio de Orrego Lema Consultores¹¹ es ilustrativo. En la figura 1-3 se observa que las labores operacionales (la base de la media pirámide) representan el 44,31% del hacer y sólo el 28,39% del pensar. Es un déficit impactante, significa que más de un tercio del hacer se hace “sin pensar”. De hecho, si uno pregunta a esas personas por qué hacen lo que hacen, la respuesta más probable es “porque así se ha hecho siempre”. Nótese que subiendo hacia los niveles técnicos y estratégicos el problema es inverso, se piensa demasiado y la carencia está en el hacer.

¹¹ Análisis realizado por Manuel Orrego L., Carlos A. Pimentel, Gabriela Hechenleitner y Lorena Campano, con base en 641 casos de estudios realizados a enero del 2010. Se trata de Visión y Pensamiento Profesional OTEP (Operacional, Técnica, Estratégica y Política organizacional) de Orrego Lema Consultores. Plantean que al combinar e integrar las visiones operacionales y técnicas con las estratégicas y políticas organizacionales, se produce un gran potenciamiento de las personas en las competencias distintivas clásicas.

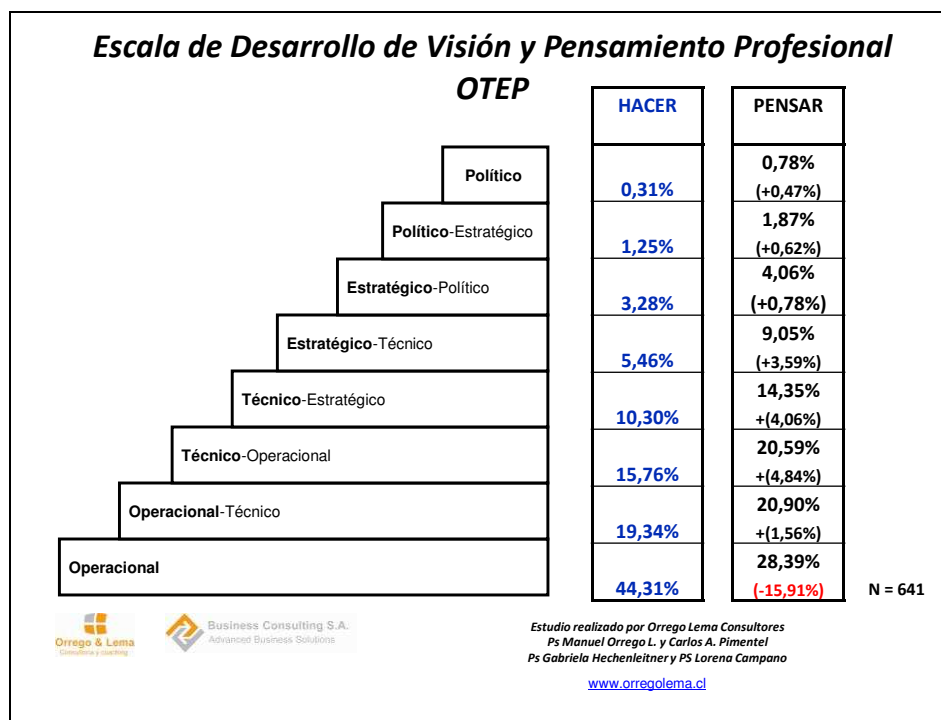


Figura 1-3. Investigación acerca de la relación entre hacer y pensar

c) Causas originadas en la organización

Se refiere a carencias detectadas con nuestro modelo integral del cambio (la mesa, ver libro *Gestión integral del cambio*) en los cinco ámbitos que aborda: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología:

- *Inexistencia de unidades organizacionales destinadas a su estudio:* son pocas las organizaciones que tienen unidades de rediseño de procesos, departamentos de organización y métodos, de desarrollo, planificación u otros, donde sistemáticamente se haga gestión de procesos.
- *Cultura de improvisación:* lo cual conduce a postergar las acciones que tienden a una mayor formalidad de hacer.
- *La superespecialización:* es decir, estructurar el trabajo de las personas en compartimientos estancos, donde cada uno realiza una tarea diferente y especializada, tales como empresas muy jerarquizadas y orientadas al control. Prácticamente nadie tiene la visión de conjunto de los procesos y pareciera que no hay problema, porque es como si no existieran procesos. Aplica que *los árboles no dejan ver el bosque*.
- *La visión de la empresa como si fuera un organismo:* con un cerebro ubicado en la alta dirección. Como es el único que piensa, el resto de los

“miembros” sólo ejecuta. Así, el único que tiene la visión de conjunto, normalmente difusa, es el gerente general.

- *Descripción complicada de procesos y procedimientos:* en consecuencia, su aplicación es remota. Por ejemplo, manuales extensos, difíciles de encontrar, con múltiples referencias, con redacción difícil... ¡Es verdaderamente desmotivador “bucear” en ellos!
- *Manuales inexistentes o desactualizados:* lo más habitual en las empresas es que no existan manuales ni diagramas con los procedimientos de la empresa y, cuando existen, muchas veces están confeccionados varios años atrás y obsoletos. Esto también desincentiva el rediseño de procesos. Como cuando uno tiene la bodega de la casa muy desordenada, la vemos y preferimos dar vuelta la espalda, ¡el mismo desorden es un desincentivo para ordenar! Preferimos permanecer en lo que hacemos, en la inercia de lo “seguro y conocido” que tanta ceguera provoca ante nuevas posibilidades.

Por supuesto, el desconocimiento de las técnicas de gestión de procesos es también una causa, aunque muy general, porque la falta de educación en las organizaciones, y en la vida... es la causa de muchas cosas que se dejan de hacer y de otras que se hacen, pero que deberían dejar de hacerse.

1.5. La gestión de procesos en una estructura supraorganizacional

También está la posibilidad de formar una estructura supraorganizacional, por ejemplo, un equipo técnico de procesos comunes de las municipalidades, de los supermercados o de las empresas del vidrio, destinado a buscar e implementar las mejores prácticas del medio.

Esto es practicar la evolución a nivel de las estructuras e implementar la inteligencia social, porque, ¿cuántas veces se vuelven a inventar las mismas soluciones a los mismos problemas?, ¿cuánto será el costo (innecesario) del aislamiento?, ¿acaso no es enorme la diferencia entre la efectividad, calidad y eficiencia de las soluciones?, ¿no sería preferible que se pensara bien una vez y luego replicar la solución en las organizaciones del mismo tipo? Por supuesto, sin pretender la perfección, porque un poco de redundancia y variedad es positiva.

Concretamente, se trabajaría en ofrecer soluciones genéricas que luego cada organización pueda personalizar. Por ejemplo, en Chile son más de 300 municipalidades que ofrecen el servicio de otorgar licencias de conducir y sin hablar de otros cientos de procesos similares, ¿cuánto recurso se ahorraría con las soluciones genéricas que luego se personalizan?...

También se usa incorporar esta unidad supraorganizacional a nivel de *holding*, logrando sinergizar la relación entre las empresas. Esta opción es compatible y armónica con la existencia de una organización interna, ya sea en la forma de estructura o equipos *ad-hoc*.

Es decir, *pensar en términos de procesos y no de productos* específicos, que vendrían a ser variantes de los procesos, como una matriz de servicios.

1.6. 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. La transformación libera la energía de los sistemas y les permite acercarse a su potencial.

¿Cómo ayudar en la transformación? Existen lineamientos generalmente aceptados: en primer lugar está la estrategia, luego las personas, procesos, estructura y tecnología. Son cinco factores de cambio —representados en la figura 1-4 como una mesa— que deben ser sistemáticamente revisados, al interior y exterior de la organización, para lograr una buena solución. A ese conjunto le llamamos el modelo integral del cambio del proyecto. El mensaje es armonía entre esos factores.

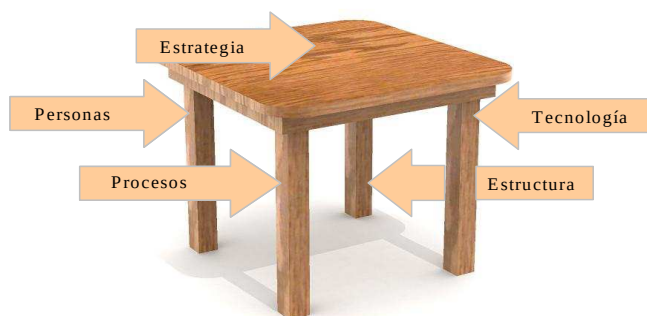


Figura 1-4. Modelo integral del cambio

Este es el modelo integral del cambio (MIC). Un tema tan vital que es el foco del libro *Gestión integral del cambio*. Veamos aquí un resumen del modelo integral del cambio.

Estrategia

La estrategia de la organización refleja el propósito y la dirección, fundamental para plantear cualquier proyecto de cambio y para el diseño de los procesos de la organización. Destinamos el capítulo 6 a tratar este tema.

Las personas son la clave

Las personas, son, lejos, la reserva estratégica y energética de la organización, es energía latente que puede ser liberada y guiada en beneficio de todos. ¿Cómo? A través del énfasis en las relaciones. De esta forma, las personas pueden cooperar en realizar mejoras drásticas en el rendimiento de la organización. Por otro lado, hoy hablamos del imperativo estratégico de humanización.

El aspecto central de la propuesta es *potenciar a las personas*, lo cual va mucho más allá de “otorgar” poder, también es educar, ofrecer participación en los objetivos de la organización y fomentar un ambiente de colaboración.

Siguiendo este camino, muchas organizaciones están reinventándose, logrando extraordinarios beneficios y alcanzando su pleno desarrollo en armonía con los demás, ¿podemos lograr grandes resultados?... ¡Sí! Como media, las grandes organizaciones tienen una productividad 30 veces mayor que las pequeñas, así es que las posibilidades de desarrollo para el resto son muy grandes, ¿cómo? a través de las personas y en armonía con la estrategia, los procesos, la estructura y la tecnología.

Debemos considerar que estamos insertos en un medio que condiciona nuestro comportamiento. Incluye los campos de energía, en la forma de acuerdos, relaciones interpersonales, liderazgo y en general la cultura que impregna la organización.

Incluso alcanza al diseño de la cultura de la organización.

La gestión de procesos

Es el objetivo del texto. La gestión de procesos opera como una hebra que conduce al tejido completo, es decir, lleva a revisar sistemáticamente los demás factores de cambio.

Estructura firme, liviana y flexible

Estructura en dos sentidos: física y organizacional.

La parte física es la infraestructura (edificios, instalaciones, maquinarias), la ubicación (sector donde se trabaja, facilidad de acceso, etc.) y todo lo relati-

vo a estándares humanos: temperatura, aire, ruidos, colores, aromas, etc. Es relativamente fácil adecuar este aspecto.

La segunda parte de la estructura es menos visible, es la parte organizacional, es decir, la forma en que se distribuyen y comunican sus integrantes para cumplir con el propósito común, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades personales. En la estructura organizacional quedan reflejados los niveles de responsabilidad y de autoridad. Es un diseño organizacional que llega mucho más allá que un organigrama y que tiene grandes repercusiones en el funcionamiento de la organización. Este diseño condiciona también el surgimiento de relaciones informales que pueden facilitar u obstaculizar el devenir de la organización.

Propósito es el conjunto de directrices formales o informales respecto a visión, misión, objetivos y otras guías de la organización. La estructura organizacional aseguraría que realmente ese propósito sea común y no resultado del interés particular. Se puede agregar que la estructura organizacional está siempre cambiando y es propia de cada organización, parte de su identidad. Es más, dentro de la organización pueden coexistir varias estructuras, lo cual le da variedad y la deja en mejores condiciones para compensar la complejidad. Aunque siempre hay un tipo de estructura predominante, las variantes deberían fomentarse. Así, se prueban opciones y se generalizan las mejores, en un ciclo permanente.

Por otra parte, lo que uno ve de la estructura organizacional es como una fotografía que captura sólo ese instante del tiempo, dejando de lado la evolución y la dirección de la estructura.

La estructura tiene una gran incidencia en el cambio proveniente de la gestión de procesos porque los cambios deben “incorporarse”, en el sentido de “llevar al cuerpo”.

Se requiere armonizar los niveles de responsabilidad con grados de autoridad que permitan acceder a diferentes cuotas de poder.

En la organización se da la armonía entre variados contrastes dinámicos: entre procesos y funciones, centralización y descentralización, servicios internos y externalización, trabajo individual y de grupo, auditoría y desarrollo, entre otros.

Todos los negocios son de alta tecnología

La tecnología es cualquier tipo de innovación que signifique la introducción de métodos y herramientas en la organización. Éstas pueden ser maquinarias para la producción automatizada de prendas de vestir, un nuevo proceso productivo, accesorios para maquinarias o un computador.

La tecnología es solamente un medio, no un fin en sí misma, ella tiene que estar al servicio de las personas o de los procesos. Cuando se incorpora tecnología sin haber hecho las correcciones de fondo en los procesos, simplemente se automatiza la confusión y se postergan las verdaderas soluciones. Incluso, puede disminuir la productividad hasta hacer peligrar la existencia misma de la organización. El mensaje es *prudencia*, su uso indiscriminado puede ser contraproducente.

Además, tal como orienta nuestro modelo de “la mesa”, la tecnología debe observarse desde el punto de vista estratégico, en especial la cadena de valor, tema donde conviene escuchar a Michael Porter (2006, p. 117): “La herramienta básica para entender el rol de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor. Una empresa, considerada como un grupo de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología está incorporada en todas las actividades de valor de una empresa, y el cambio tecnológico puede afectar a la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad”.

Sin embargo, hay dos líneas de trabajo en que la incorporación de tecnología está fuera de discusión: tecnología de información básica y alta tecnología focalizada.

- La *tecnología de información básica* es el mínimo indispensable en cualquier organización madura: *computadores personales en red* con software de productividad personal, tal como procesador de texto, planilla electrónica, base de datos simple, algunas herramientas para presentaciones y trabajo en grupo, correo electrónico, Internet y otros programas especializados. Además de productos de software multiusuario que satisfagan las necesidades del procesamiento operacional, es decir, las *aplicaciones computacionales tradicionales*: facturación, inventarios, reposición de *stock*, contabilidad, impuestos, etc. Aquí se puede aplicar la recomendación de apoyar tecnológicamente un proceso completo, incluyendo la sincronización con proveedores y clientes. Puesto que la organización es interacción, la tecnología de hoy provee múltiples posibilidades de *comunicación*: celulares, e-mail, fax, teleconferencia, Internet, etc.
- *Alta tecnología focalizada* es apoyar con tecnología avanzada segmentos estrechos de un proceso, aquellos donde se tienen las mejores fortalezas. Es una fuente de diferenciación, porque la focalización es tan alta que la solución sólo es aplicable a un negocio específico. Por ejemplo, en una empresa de confecciones, centrarse en el corte automatizado de las prendas, el diseño de modelos o estampados. En una empresa del plástico, focalizar la tecnología en el soplado. Es tan impactante la alta tecnología

focalizada que algunas organizaciones llegan a descubrir nuevas habilidades centrales y transforman su negocio. Por otro lado, el riesgo es bajo, porque la misma focalización hace que el costo sea menor y que aumente la posibilidad de acierto.

La incorporación de tecnología de información, tal como se entiende habitualmente, con diferentes equipos o programas de computador, en rigor no es indispensable para hacer gestión de procesos. Es más, si uno está pensando demasiado en la solución tecnológica, es buen momento para cuestionarse, tal vez la esté viendo en forma paradigmática, como única posibilidad, es decir, antes de entender el problema ya tiene “la solución”. Es decir... ¿andamos con un martillo en la mano?

1.7. Visión sistémica

La visión sistémica 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. Este nuevo paradigma 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.

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 flamen, 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, en el mundo occidental, porque ha sido arrinconada por la dominación y la mecanización, sin embargo, hoy está aquí, 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 apreciar con perspectiva amplia, la visión sistémica plantea un punto de vista optimista de la sociedad y de nuestro futuro. A pesar del flujo constan-

te de información negativa que recibimos a diario y de reconocer que todavía existen personas oprimidas o en condiciones de extrema pobreza, 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, 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 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 y Steve Jobs entre 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 casi 80 años de la actualidad, con una diferencia increíble en el aumento de la calidad de vida.

Desde el mecanicismo

La idea es apreciar el cambio desde la visión mecanicista a la visión sistémica y los grandes beneficios que esto produce. Así podemos ver diferente la comunicación entre las personas, más variada e integral, aceptando la autonomía, la incertidumbre y la humanidad.

La visión mecanicista en la empresa fue herencia de la dominación y sometimiento en la forma de jerarquización, en este paradigma sólo algunos piensan y el resto sólo ejecuta. Esto obligó a formas de control, como la supervisión, y a formas de organización, como la división de trabajo, que poco a poco llevaron la empresa hacia la deshumanización y, como consecuencia, a la baja productividad en nuestros días.

La mayoría de los autores de temas de gestión ya detectaron esta realidad. Por ejemplo, Huerta y Rodríguez resumen ésta y otras tendencias en su libro *Desarrollo de habilidades directivas*, donde dicen (p. 20): “Existe un punto en que las desventajas de la división del trabajo exceden a sus ventajas económicas, lo que se refleja en forma de aburrimiento, fatiga, estrés, bajo grado de productividad o de calidad, incremento en el ausentismo de los

empleados y un alto grado de movilidad total. Se soluciona dejando la posibilidad de que el individuo diversifique las actividades a realizar, aunque esto vaya, teóricamente, en contra del principio de la división del trabajo”.

La división del trabajo y otros principios del mecanicismo, como la unidad de mando y la jerarquización, han sido llevados al extremo provocando que poco a poco la gente ya no fuera feliz con su trabajo, más bien fue origen de sufrimiento.

Hacia la empresa sistémica

La visión sistémica promueve la empresa participativa, o colaborativa, donde se dan estas características:

- La gente piensa y ayuda en el diseño de los procesos
- Existen muchas iniciativas
- Las personas quieren el cambio (no por imposición)
- Existe gestión del conocimiento
- Las personas toman decisiones, están empoderadas
- Se pasa bien
- Existe liderazgo y trabajo en equipo
- La comunicación es buena
- Existe un clima de confianza
- Existe buena calidad de vida laboral
- El rol del analista es de facilitador, no de experto
- Las decisiones están alineadas con su estrategia
- La estrategia está alineada con el Bien Común

En la empresa participativa, sus integrantes deben tener recursos de ayuda para mantener su calidad de vida, incluso en las instituciones de la salud.

Una cualidad vital de la empresa sistémica es la descentralización, condición básica a su vez para lograr la participación en la gestión de procesos.

Al respecto un comentario clave de Tom Peters en su libro *El círculo de la innovación* (p. 61): “Quince años después de la publicación de *En busca de la excelencia*, *Nikkei Business* nos pidió a mi coautor Bob Waterman y a mí que cada uno de nosotros elaborara una lista de los grandes desafíos que enfrenta el mundo de los negocios. A pesar de que Bob y yo somos grandes amigos y nos resultó muy fácil trabajar juntos en nuestro libro, nuestras respectivas listas guardaban muy poca relación entre sí... salvo por el primer ítem. Los dos colocamos en el primer lugar una verdadera y profunda —y eso de verdadera y profunda va en serio— descentralización. El tema es el siguiente. Después de 50 años (sumados los míos y los de Bob) de experiencia viendo cómo las organizaciones prosperaban y se marchitaban, logramos

mantener una... y solo una... convicción básica: aflojar las riendas, permitir que miles de flores florezcan y cientos de ideas compitan es la mejor forma de mantener la fuerza y el vigor en estos tiempos peligrosos y cambiantes”.

Se pueden seguir estableciendo distinciones, tales como la mayor productividad de las empresas sistémicas y su condición de ciudadanía, en el sentido de ser aceptada y querida por la comunidad.

En la figura 1-5, podemos apreciar otras distinciones entre el mecanicismo y lo sistémico. Por ejemplo, en el mecanicismo las personas eran personal, mano de obra o RRHH. En visión sistémica vuelven a ser personas. El círculo “visión mecanicista” está contenido en otro mayor, llamado “visión sistémica”. Como en la evolución, las características anteriores no se pierden sino que son parte minoritaria del nuevo modelo.



Figura 1-5. Comparación entre visión mecanicista y visión sistémica

Ver totalidades

La visión sistémica siempre busca ver totalidades, tales como:

- La visión que provee el mapa de procesos como panorámica de todo el hacer de la organización.
- La visión de principio a fin de los procesos y la responsabilidad correspondiente.
- La integralidad, donde una persona o un equipo hacen el proceso completo, tal como en una tienda donde nos atiende una sola persona en lu-

gar de pasar por ventas, caja y despacho. La integralidad es un nuevo paradigma generalmente más productivo que la división del trabajo (le dedicamos un capítulo en el libro *Gestión integral del cambio*).

- El proceso que comienza desde detectar síntomas hasta identificar el problema de fondo.
- El modelo integral del cambio (la mesa).
- La parte que el refleja el todo como en la no localidad.
- La visión de proyectos,¹² donde se mantienen modelos que permiten apreciar la totalidad, por ejemplo: mapa de proyectos, mapa de mejores prácticas y mapa de sistemas computacionales.

Aportes de la visión sistémica a la gestión de procesos.

Siendo la visión sistémica una disciplina del conocimiento relativamente nueva, integradora y que provee herramientas diferentes a las tradicionales, es una fuente conceptual para replantear y perfeccionar el trabajo en gestión de procesos. Los aportes que se señalan a continuación corresponden a la investigación de 4 años para la tesis de doctorado del autor señalada en la introducción. Se confirmó la hipótesis de que la visión sistémica resulta aplicable a la gestión de procesos para mejorar su eficiencia y efectividad. Se demuestra en los siguientes 12 aportes:

1. *Ver el cambio en forma integral.* El trabajo en gestión de procesos debiera ser parte de un todo mayor que incluya estrategia, personas, estructura y tecnología (el modelo integral del cambio de la sección 1.6).
2. *Ver los procesos en una perspectiva histórica que permita rescatar aprendizajes.* Se obtuvo amplio saber desde revisar las contribuciones de Heráclito, Lucrecio, Descartes, Smith, Darwin, Fayol, Taylor y más recientes: Heisenberg y von Bertalanffy, o contemporáneos, tales como Drucker, Prigogine, Senge, Ackoff, Peters, Schonberger, De Bono, Rogers, Maturana, Ishikawa, Kaplan, Porter, Mintzberg y Hammer. Son algunos de los autores citados en el libro.
3. *Ver la gestión de procesos como proyectos con un ciclo de vida y etapas.* La conclusión es que en gestión de procesos todo es método: para representar un proceso, mejorarlo o rediseñarlo, entre muchas otras acciones.
4. *Ver los procesos como redes de comunicación internas y externas.* En particular comenzar por comprender los requerimientos de clientes y la forma de establecer y cumplir los compromisos con ellos y con todos los demás actores.

¹² En mi libro *Gestión de proyectos* incluyo estos modelos.

5. *Incorporar la responsabilidad social a la gestión de procesos.* Tal como veremos en la sección 1.8.
6. *Trabajar con un mapa de procesos,* por el enfoque holístico que provee. Ya lo vimos en el punto anterior, es vital ver totalidades.
7. *Describir los procesos con la nueva generación de modelos visuales.* Hablamos de flujogramas de información y listas de tareas. El gran aporte es usar un tipo de modelo orientado a las personas, fácil de entender y de aplicar, a diferencia de los diagramas de flujo orientados a construir software. Los modelos visuales usan grandes avances tales como el criterio curso normal de los eventos y la temporalidad. Otro avance fue enlazar las actividades computacionales del flujograma de información con la identificación de casos de uso. En el capítulo 2 veremos una visión de conjunto del modelamiento visual, la que se detalla en los capítulos 4 y 5.
8. *Gestionar el cambio, porque... los procesos incluyen personas.* La gestión del cambio considera la participación de las personas en el diseño y en la mejora continua de los procesos, comenzando por la gerencia. Se trabaja con conceptos de: gradualidad, desarrollo evolutivo de los procesos, armonía entre el cambio interno y externo, importancia de la emoción, impacto global del cambio, negociación efectiva y alineamiento de intereses en todo aspecto. Es un tema tan vital que es el punto de partida de un nuevo libro: *Gestión integral del cambio*.
9. *Cuidar que los procesos y actividades agreguen valor al cliente.* Siempre deben agregar valor al cliente de la empresa, nos alejamos aquí de la metáfora de cliente interno.
10. *Armonizar contrastes en la gestión de procesos.* En todo sentido para mantener abiertas diferentes opciones en el diseño de procesos, tal como veremos en los capítulos 8, 12 y 13 respecto a rediseñar procesos. Por ejemplo: lograr el justo medio entre especialización e integralidad.
11. *Incorporar los aprendizajes de la teoría del caos en la gestión de procesos.* Para actuar a nivel de señales tempranas, probar opciones, repetición de un pequeño conjunto de conceptos, aceptar la complejidad, visión de largo plazo, programa de acción muy preciso para el corto plazo y manejo del cambio a todo nivel. Los veremos en detalle en el libro *Gestión integral del cambio*.
12. *Proponer diseños de procesos sistémicos.* Para que los procesos sean “sistemas” viables, autónomos, homeostáticos e integrales, que equiparen internamente la *complejidad* del medio, por ejemplo, a través de humanidad, cambio permanente, integralidad, trabajo en equipo, confianza, coherencia, armonía, orden, alineamiento de intereses,

educación, comunicación interpersonal, preparación técnica, apertura, libertad, liderazgo e inclusión.

1.8. Con responsabilidad social

Responsabilidad social fue el subtítulo de las dos primeras ediciones de este libro, tema tan amplio que se trata en el libro *Gestión integral del cambio*.

Por responsabilidad social¹³ entendemos *comportamiento ético*.

Tiene su base en la humanidad, la solidaridad y por qué no decirlo, la inteligencia y el sentido común. No es incompatible con el éxito económico, es más, ambos convergen en el mediano y largo plazo (y cada vez con más frecuencia también en el corto plazo, gracias a la mayor rapidez de la información).

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

La responsabilidad social no consiste en dar limosnas¹⁴ ni salirse de la misión de la empresa, es... integrarla.

Es vital aplicar responsabilidad social en la gestión de procesos simplemente como técnica de gestión. Porque ayudará a que los proyectos que de aquí deriven funcionen mejor. Por ejemplo, aumentar la productividad a todo nivel es una faceta de responsabilidad social.

Otras facetas de la responsabilidad social en la gestión de procesos son:

- *Evitar desvincular en proyectos de rediseño por motivo del cambio.* En esto la idea es realizar un pacto social con los colaboradores, que sería más o menos así, ellos cooperan en facilitar el cambio para lograr productividad y la empresa no hace desvinculaciones, aunque no necesariamente mantiene los mismos puestos de trabajo, porque con el rediseño de procesos muchos puestos desaparecerán y otros tantos pueden ser creados.
- *Bien Común siempre creciente o mantener al menos el nivel de servicio previo al cambio.* En general, el paradigma predominante ha sido ante-

¹³ Este tema está desarrollado extensamente en el libro *Responsabilidad social*.

¹⁴ Una reacción típica cuando se menciona la responsabilidad social es algo así “¡esta empresa no es de caridad!” y no se profundiza más. Es un ejemplo del bloqueo mental que se produce cuando alguien dice *a priori*, “no puedo” o “no se puede” (lo que sea: ser responsable o estudiar una carrera...). Aquí se puede apreciar con claridad cómo el lenguaje condiciona la conducta.

poner el progreso a las condiciones humanitarias y aceptar bajas transitorias en el Bien Común en vista de un eventual beneficio futuro, tal como los inconvenientes en la reparación de un camino... Si 30.000 personas pierden una hora al día de trabajo durante algunos meses por las incomodidades, más el combustible adicional, el costo real y concreto para la comunidad se eleva a decenas de millones de dólares... Es decir, se aceptó una baja transitoria en el Bien Común que se hubiera evitado gastando algo así como el 1% de la pérdida real que pagó... la comunidad (*pagó Moya* se dice en Chile).

- *Evitar la irresponsabilidad social o “Efecto hoyo en la calle”*. Responsabilidad social también es evitar la irresponsabilidad social, aquella que nos empobrece en mucho porque alguien no asume un costo pequeño, que a veces ni siquiera es económico, por ejemplo, cuando se hace esperar a los clientes o no se repara un hoyo de una calle. Costo de reparar: US\$ 100. Costo a la comunidad por reparaciones de automóviles y accidentes menores en seis meses: US\$ 80.000 (estimaciones conservadoras con base en situaciones reales e incluso obviando que a veces se producen accidentes graves). Usamos este efecto para indicar que por no gastar uno perdemos mil.
- *Evitar la improvisación en los cambios*. Vemos a nivel social que muchos cambios son realizados en forma poco planificada y apresurada. Si se trata de una empresa privada, quebraría. Si se trata de organizaciones públicas, “sólo” provocan mayor pobreza a la comunidad. En otras palabras, la escasa efectividad o eficiencia del cambio transforma a la institución en un foco de creación de pobreza. ¿Qué tipo de cambios? De todo tipo, por ejemplo, eliminar una unidad de la estructura y después volver a crearla porque en realidad era necesaria, dismantelar un proceso manual e incorporar tecnología que luego no funciona... ¿Cómo evitar la improvisación y el apresuramiento? No se trata de ofrecer respuestas simplistas, en realidad acerca de esto versa todo el texto.
- *Hacernos responsables*. Los costos sociales son concretos, reales y los asumen personas con nombre y apellido. Si se evitaran dejaría de filtrarse tanta riqueza. Aquí hay amplia oportunidad de abordar pequeños proyectos con una *rentabilidad social* espectacular: cien veces lo invertido, mil veces y más, todo por hacernos responsables. Incluso, *mantener la responsabilidad de largo plazo*. Es decir, aunque el responsable del proyecto cambie de puesto —e incluso de organización— conserva su responsabilidad respecto a las medidas que decidió aplicar, eso permite evitar sacrificar el proceso, o la empresa, o el país, en beneficio de resultados de corto plazo.

- *Costo social.* En el desarrollo de proyectos debemos incorporar en forma rutinaria y obligatoria el cálculo del costo social. Se trata de dimensionar el impacto en el medio producto de las mejoras internas como, por ejemplo, un cambio que evita a los clientes cuentacorrentistas tener que desplazarse a las sucursales del banco, así se ahorran millones de horas que pueden destinarse a labores productivas y se crea valor.

Es problema del proceso, no de las personas

Permítaseme un ejemplo personal: a comienzos de 2009 fui a una municipalidad—o ayuntamiento— a renovar mi licencia de conducir.

Fui tres veces, en la primera visita estuve en una desordenada cola de espera sólo para solicitar hora para otro día. La segunda vez esperé una hora y media, pese a que estaba citado en un horario determinado, sin embargo, allá descubrí que habían citado a 25 personas a la misma hora. La cola se ordenó por orden de llegada y me tocó el lugar 17 (gracias a que llegué adelantado), luego hubo otros tiempo de espera en el mismo día. La tercera vez que fui no hubo espera, simplemente me entregaron la nueva licencia en dos minutos.

El tiempo de espera promedio de cada visita fue de 100 minutos y el de traslado de 50 minutos (ida y vuelta). Total 450 minutos, es decir siete horas y media, de las cuales siete horas consideré perdidas, porque en otras municipalidades el tiempo de este trámite no excede la media hora.

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

No es casualidad que en las municipalidades donde lo hacen mejor, exista mayor calidad de vida y riqueza. No es el caso de la municipalidad donde yo hice mi renovación de licencia.

¿Cuánto vale la hora promedio de una persona? Es el valor que agrega, son 20 dólares en promedio por hora (5 dólares por hora es la renta líquida promedio en Chile, el valor que agrega en la respectiva institución es cuatro veces más en promedio).

¿Cuánta pobreza genera esta municipalidad al preferir hacer las cosas mal? Siete millones de dólares al año (50.000 personas realizan el mismo trámite al año x 20 dólares x 7 horas).

Este valor se incrementa prácticamente al doble, es decir, 40 millones de dólares, al considerar los impactos negativos en el medio: gasto innecesario de combustible al desplazarse dos veces de más (incluso una vez es discutible), la contaminación y la congestión vehicular. También la repercusión de las siete horas perdidas que generan violencia por la indignación que provocan.

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

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

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

Compensaciones

Cuando las personas están perdiendo su tiempo esperando ser atendidos, hay un costo individual y social grande. Justo es que la respectiva institución que ha decidido fabricar pobreza se responsabilice por ello. Puede sonar duro decir que “ha decidido” cuando no ha hecho nada, sin embargo, no decidir es una forma de decisión, con el agravante de la comodidad.

Se puede proponer que al menos se considere un sueldo social medio (digamos de US\$ 600) y facilitar que esas instituciones devolvieran directamente a los clientes, por ejemplo con una transferencia electrónica, el valor del tiempo que les hicieron perder por diseños ineficientes, porque un mínimo de equidad es definir reglas del juego que permitan a la institución absorber su propia ineficiencia en lugar de traspasársela a los clientes...

En realidad, el autor espera fomentar la eficiencia más que los pagos de estas instituciones irresponsables. En todo caso, una propuesta que parece tan utópica ya tiene una implementación en Argentina (Diario El Mercurio de Santiago, 13 de febrero de 2003, A6): “En Río Negro, el consumidor es rey. La justicia de esa provincia argentina ratificó la validez de una ley que obliga a los bancos y otras entidades que realizan trámites de pagos y cobros al público a no hacer esperar a los usuarios más de 30 minutos. La ley establece multas de entre 191 y 3.184 dólares para la entidad que no cumpla”.

Lo más probable es que una señal de este tipo “motivara” rápidamente a diseñar procesos más eficientes y humanos, sin necesidad de provocar empobrecimiento. ¡Esto es real! Y veamos cifras grandes: si en Chile cinco millones de personas pierden 100 horas al año esperando ser atendidos, esto significa quinientos millones de horas perdidas, que a US\$ 2 son 1.000 millones de dólares destinados a fabricar... pobreza.

Para ser justos, en Chile hay experiencias de mayor eficiencia de la gestión pública y privada, destacando instituciones tales como el Servicio de Impuestos Internos en la aplicación de Internet en las declaraciones de impuestos, la Municipalidad de Las Condes en la renovación de licencias de conducir o Integramédica en el uso de bonos médicos electrónicos. Son pequeños avances que con el tiempo se pueden materializar en realizaciones concretas de más amplio alcance.

1.9. La participación es la clave

Este fue el subtítulo de la tercera versión de este libro, tema que no es solo de procesos sino que de la *Gestión integral del cambio*.

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

Avance en espiral

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

Es importante reconocer que lograr participación es un proceso evolutivo que puede tardar varios años. Al comienzo se requiere de mucha ayuda y facilitación, incluso de elaborar los modelos con apoyo externo para que los integrantes de la organización tengan un punto de partida.

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

La paciencia y la buena gestión del cambio serán vitales durante el camino.

Gestión del conocimiento

Hoy no es un camino el secretismo o el oscurantismo, sino que la participación, en este caso en la forma de una buena gestión del conocimiento,¹⁵ imposible de ser copiada porque cada nuevo avance significa avanzar a otro nivel de calidad, productividad y competitividad.

Los procesos son realizados por personas

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

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

Para alcanzar la participación es indispensable abandonar el temor que todavía impera en la mayoría de las organizaciones. William Bohan, en su libro *El poder oculto de la creatividad*, dice (2006, pp. 131-132): “En el fondo de sus corazones, muchos gerentes se sienten inseguros. Creen, a veces inconscientemente, que siempre tienen que estar probando que son los mejores, los más inteligentes y todo lo demás, pues de lo contrario su gente no los respetaría. Por eso, debido a esta creencia generalizada de que los gerentes son quienes tienen que tener las mejores ideas, existe ese temor a perder el respeto de sus subordinados, colegas y superiores, además del temor propio de fracasar. Mi interpretación de las palabras de Matsushita, «las razones del fracaso están en su interior», es que nuestros temores nos impiden dar el salto y confiar en nuestros subordinados”.

¹⁵ Es lo que plantean Davenport y Prusak en su libro ya citado (pp.18-19): “Siglos atrás, los fabricantes y naciones conservaban la supremacía comercial al mantener en secreto sus materiales y procesos. Los gremios protegían sus conocimientos especiales; los gobiernos prohibían la exportación de conocimientos importantes para la economía. Francia, por ejemplo, convirtió a la exportación de conocimientos sobre fabricación de encajes en pena capital: cualquier persona que fuera descubierta enseñando dicho conocimiento a un extranjero podría ser condenada a muerte. Hoy, los secretos comerciales reales son una rareza... La ventaja del conocimiento es sostenida porque genera crecientes beneficios y ventajas constantes. A diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas y el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe. El potencial de generación de ideas nuevas a partir de las existencias de conocimiento en cualquier empresa es prácticamente ilimitado”.

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

Dice Hammer (2006, pp. 80-81): “Para que un proceso haga realidad todo su potencial, todos los empleados que participan en su realización deben conocer la totalidad del proceso y la forma en que su esfuerzo individual contribuye al éxito general... En realidad, y aunque puede resultar difícil detectarlo desde el exterior, una de las características más distintivas de una empresa orientada a procesos está en que todos los empleados piensan... Todos los empleados, sin ninguna excepción, deben conocer la finalidad última de su trabajo. Deben comprender perfectamente la forma en que su tarea encaja en el diseño general, saber cómo y cuándo colaborar con los demás, y nunca olvidar que el objetivo de todo ello es: un cliente altamente satisfecho”.

Desde la visión sistémica que guía este libro, agrega Herrscher (2005, p. 56): “Las piezas de un sistema social no son componentes de relojería: ¡piensan! Las bujías no piensan: no tienen libertad de elección. Las personas sí, por más que tengan mil limitaciones. Si quieres poner a tu gerente de producción a cargo de finanzas, tal vez fuera una buena idea, pero no la podrás hacer «de golpe»: tiene que haber un aprendizaje, un plan orgánico, una aceptación por parte de él, una adaptación del resto de la organización: ¡no es como cambiar la bujía! Y si pensaras que sería posible diseñar, comunicar e implementar tu plan estratégico dando órdenes, como tu cerebro da órdenes a tu mano para que se abra o se cierre, lo menos que va a pasar es que tu plan no va a funcionar: quedará en el papel”.

El camino es la participación.

1.10. Indicadores del proceso

Los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión de procesos. ¿Qué se mide? Aspectos clave relacionados con lo más importante, generalmente de cara al cliente. 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 y muchos otros.

Veremos que los principales indicadores no se generan en los mismos procesos sino que vienen dados desde los indicadores definidos en la estrategia de la organización.

Una variable genérica es el costo del proceso, difícil de obtener porque la contabilidad financiera tradicional aporta poca información para realizar un monitoreo aceptable, haciendo necesario establecer sistemas de información *ad-hoc* con ese objetivo.

Hay ocasiones en que estos sistemas de información son simples y su implementación no tiene mayor dificultad, en otras, la complejidad es tal que es discutible la calidad de la información y aparecen problemas de credibilidad.

Un aspecto crucial y que puede conducir a establecer un sistema de información es ¿cómo se mantendrá la medición? ¿Será una medición continua? ¿Una medición contratada a pedido? Tal como informes periódicos al dueño del proceso.

Siendo tan vital el tema de las mediciones lo veremos con mayor detalle en el capítulo 10 (controlar procesos).

1.11. Tres grandes conceptos de la gestión integral del cambio

En la gestión de procesos ocupamos intensamente estos grandes conceptos, tan importantes que aportan en la toda la gestión del cambio, por lo tanto, los enunciamos aquí y los revisaremos extensamente en el libro *Gestión integral del cambio*. Se trata de:

- *Ley de los pocos críticos*, de Vilfredo Pareto. Significa priorizar. El principio dice que en cualquier conjunto se encuentran *pocos elementos críticos y muchos triviales*. Es también conocido como 80-20. En muchos casos será necesario aplicar Pareto extremo, esto es, obtener sólo un elemento, el más crítico. Leo Babauta, en la tabla de contenido de su libro: *El poder de lo simple, El arte de limitarnos a lo esencial, tanto en los negocios como en la vida* (2008), sólo incluye dos capítulos: 1) identificar lo esencial y 2) eliminar todo el resto.
- *Desarrollo en espiral*. Es una técnica donde en cada iteración se logra un objetivo concreto en poco tiempo y en la siguiente se avanza hacia otros. Comienza por los requerimientos más críticos.
- *Orientación al cliente*. El objetivo es llegar a tener clientes que confían en nosotros, para lo cual es necesario escucharlo y satisfacer sus necesidades reales.

1.12. Evolución y niveles de madurez en la gestión de procesos

Existen organizaciones donde ni siquiera tienen un método básico para optimizar procesos y en otras están aplicando mejora continua a esos métodos. Sea cual sea el punto de partida, es necesario avanzar a otro nivel.

Una forma de diagnóstico es la técnica de telaraña que se presenta en la figura 1-6, donde se asigna una nota al avance en cada uno de los puntos que se consideran relevantes (área gris oscuro), junto con el nivel esperado a lograr en ese punto en un período determinado (área gris claro). Así se logra representar visualmente la situación de la empresa en esta materia.

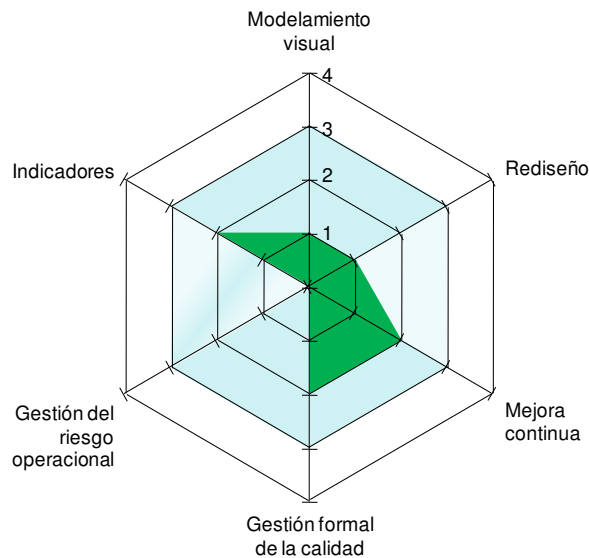


Figura 1-6. Técnica de telaraña

También el diagnóstico lo podemos complementar con conocer el nivel de madurez en que se encuentra la gestión de procesos en la organización.

Niveles de madurez en la gestión de procesos

Se plantean cinco niveles de madurez en la gestión de procesos. La empresa puede hacer un diagnóstico para apreciar en cuál nivel se encuentra, determinar las brechas y elaborar un plan personalizado para avanzar al siguiente nivel.

- *Nivel 1:* Existe descripción visual y actualizada de los procesos, habiéndose logrado la mejora evidente. Se elaboró un mapa de procesos.
- *Nivel 2:* Fue incorporada la *visión de procesos* en la organización. Los flujogramas de información están pegados en las paredes y todos los ac-

tores los entienden y aplican, siguen el criterio *curso normal de los eventos*, la temporalidad y todas las nuevas claves del modelamiento visual. Se aplica mejora continua aunque no sistematizada.

- *Nivel 3:* Fue incorporado el cliente del proceso, se reconocen sus requisitos y los procesos son replanteados según su demanda. Existe una estructura formal de gestión de procesos, monitoreo de los indicadores de procesos por los dueños de procesos y una mejora periódica de los mismos mediante proyectos.
- *Nivel 4:* Se incorporó formalmente la mejora continua y el rediseño programado de los procesos, de verdad todos los actores participan. Existe un plan de mejora de los indicadores de los procesos.
- *Nivel 5:* La estrategia de la organización está formulada en términos de procesos y se aplica empoderar a las personas. Existe mejora continua del método y se trabaja metodológicamente en todos los aspectos de la gestión de procesos.

Capítulo 2. Modelamiento visual 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).

Modelar los procesos es tomar consciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos. Tiene que ver con detenerse, mirar y escuchar para reflexionar y actuar.

Aunque cualquier tipo de modelo no sirve, porque si es muy complejo no ayudará en esa toma de consciencia. Debe ser visual y simple.

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 que ayude a detenerse y mirar el hacer, preguntar a los clientes, observar lo que hacen los demás y aplicar innovación para modelar los procesos adecuados a la realidad.

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, porque equivale a realizar el levantamiento.

No todos los modelos ayudan a comprender el proceso, algunos obstaculizan la visión si son muy complejos.

El modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la participación de todas las personas de la organización. Es vital, porque ya pasaron los tiempos en que unos pocos modelos sólo eran entendidos por especialistas (y hasta eso es discutible, porque en la experiencia del autor muchos modelos complicados ni siquiera eran entendidos por su autor después de un tiempo).

El modelamiento visual se orienta al lado derecho del cerebro.

Es una broma habitual de las mujeres decir que los hombres tenemos un poco desocupado el lado derecho del cerebro. Tal vez con el modelamiento visual equilibremos un poco esta situación. El lado derecho permite apreciar totalidades y comprender una realidad de un vistazo. Es prácticamente lo opuesto al lento análisis intelectual, por lo demás complementario.

Reinhard Friedmann, doctor en economía y consultor de empresas, en su libro *Arte y gestión, una poética para el gerente del tercer milenio*, señala: (2007, p. 17): “El juego está cambiando. La nueva economía no se basa en la información, en el conocimiento o en la tecnología, sino en la experiencia y la creatividad. La nueva competencia central es la creatividad, entendida como la tarea del cerebro derecho que las empresas inteligentes están incorporando para generar un crecimiento de alto nivel”.

Tal como el necesario cambio hacia la visión sistémica, Oppenheimer se refiere a pasar desde la era del conocimiento a la era conceptual (p. 81): “Según el estadounidense Daniel H. Pink, cuyo libro *Una nueva mente* se convirtió en un best-seller en el mundo de los negocios, estamos pasando de una era dominada por el hemisferio izquierdo de la mente a una era en la que el hemisferio derecho será determinante en el éxito o el fracaso de las naciones, y de las personas. Nuestra mente está dividida en dos hemisferios, explica Pink: el izquierdo, que domina la parte secuencial, lógica y analítica de la mente, y el derecho, que domina la parte artística, creativa e intuitiva. Hoy, las habilidades del hemisferio izquierdo de la mente, que han sido el motor de la era de la información y la economía del conocimiento, son necesarias pero ya no suficientes, dice Pink”.

Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, utilizamos sólo tres modelos¹⁶: mapa de procesos, flujograma de información y lista de tareas.

Veremos:

- 2.1. Mapa de procesos
- 2.2. Flujograma de información
- 2.3. Lista de tareas por cada actividad
- 2.4. Características del modelamiento visual
- 2.5. Normas del modelamiento visual

¹⁶ Para que estos modelos le puedan servir de ejemplo, los hemos puesto a disposición, actualizados, en la página de inicio del sitio www.evolucion.cl. Esta serie de modelos corresponden a un caso real que fue evolucionando. Nuevas tecnologías y cambios dentro de la empresa van haciendo evolucionar estos modelos en un tipo de trabajo iterativo.

2.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización.

Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones.

En la figura 2-1 puede apreciar un ejemplo de la cadena de tiendas Linhogar, observe que es posible entenderlo prácticamente sin mayores explicaciones. Esa es la idea del modelamiento visual.

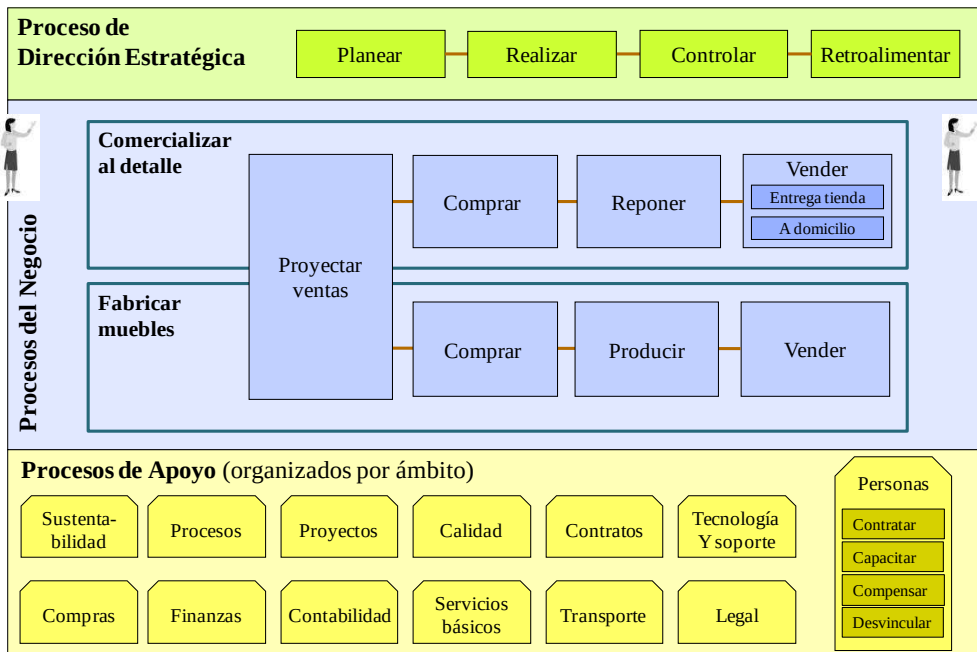


Figura 2-1. Mapa de procesos de la empresa Linhogar

Cabe agregar que es fácil de entender aunque su construcción merece un cuidado especial para llegar a esa simplicidad, en el capítulo 4 veremos los detalles de cómo elaborarlo.

2.2. Flujograma de información

Un flujograma de información (FI) describe un proceso. Si éste tiene divisiones en su interior, se elabora un FI por cada etapa o versión.

En el flujograma de información los recuadros representan actividades, la secuencia sigue la *temporalidad* (las actividades de más abajo ocurren después) y sobre todo, se busca “el vistazo”, significa que con una mirada se recuerda cómo es el proceso. Decimos “se recuerda”, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado. Vital es la simplicidad: letra grande, poco texto en las cajas, etc.

Para lograr el vistazo es necesario que el flujograma de información esté pegado en una pared, a la vista para guiar el proceso.

En la figura 2-2 se observa el flujograma de información de la etapa Vender, versión Entrega en la tienda, del proceso Comercializar al detalle.

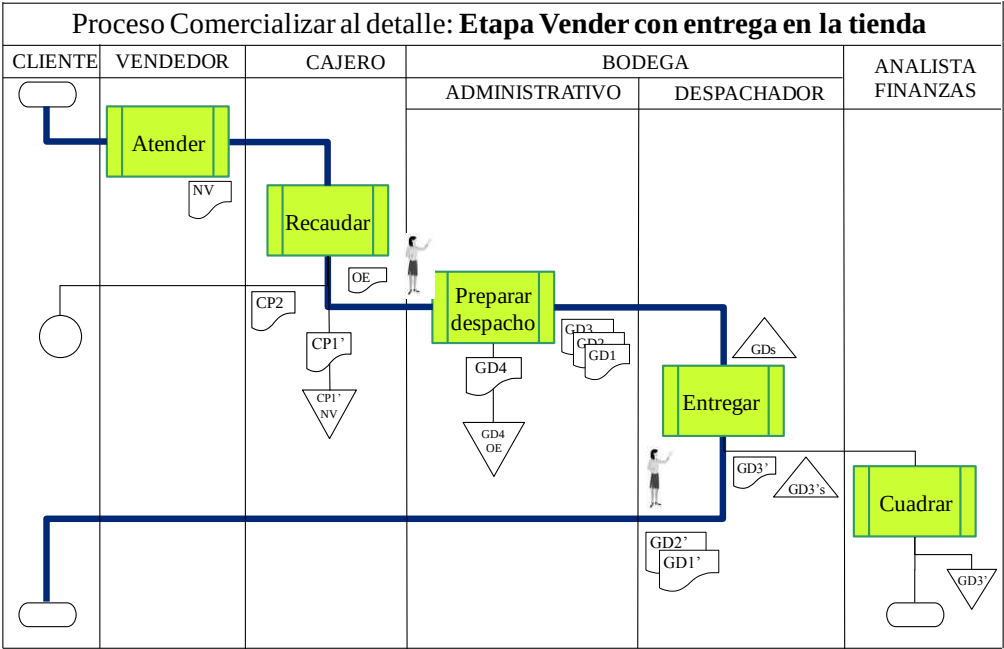


Figura 2-2. Flujograma de información de la etapa Vender con entrega en la tienda, del proceso Comercializar al detalle

Al igual que en el caso del mapa de procesos, observe que es posible entenderlo sin mayores explicaciones.

Para simplificar y facilitar la lectura, la nueva generación de flujogramas de información sigue el criterio *curso normal de los eventos*. Esto es clave,

significa que no se diagraman las contingencias, las cuales sólo van en el texto del procedimiento. Es un criterio práctico y profundo porque se busca robustecer el hacer correcto.

En el capítulo 5 se explica el flujograma de información y la simbología.

2.3. Lista de tareas por cada actividad

En la figura 2-3 se observa la lista de tareas de la cuarta actividad del FI: *Entregar*. Nótese que siempre se comienza con un verbo en infinitivo.

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: ENTREGAR	ROL: DESPACHADOR
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente
OBSERVACIONES:	
1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso	
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs	

Figura 2-3. Lista de tareas de una actividad

2.4. Características del modelamiento visual

Se puede distinguir varias características del modelamiento visual:

- *Es permanente en la organización*, no depende de la estrategia ni de un proyecto específico, es como pagar las remuneraciones.

- *En todo momento está actualizado.* Para lograrlo, la simplicidad y la participación son esenciales.
- *Los modelos se construyen en forma participativa,* en conjunto con las áreas usuarias. Los centraliza el área de gestión de procesos para efectos de orden. Sin embargo, los dueños de procesos son los responsables directos.
- *Los modelos son simples y entendible por todas las personas de la organización.* Es un modelo que está orientado a ellos. Cuando, en una fase de intervención del proceso, sea necesario elaborar algún modelo específico y especializado, eso será parte del proyecto de cambio pero no parte del modelamiento visual.

2.5. Normas del modelamiento visual

Las normas del modelamiento visual ayudan a obtener modelos prácticos y con posibilidades concretas de ser implementados.

Existen características universales del diseño de productos y servicios, por lo demás evidentes, como abstracción, amistosidad, flexibilidad, portabilidad, impersonalidad, factibilidad, etc. Se supone que ellas son conocidas.

Este conjunto de orientaciones son independientes de la implementación.

1. Intuición

El diseño es una tarea eminentemente creativa, por lo tanto, la intuición juega un rol preponderante. Esto se puede interpretar como *de acuerdo con el sentido común o percepción*. ¿Qué es la intuición? Hay quienes dicen que es una de las voces de la conciencia... Es esa sensación de incomodidad, de que algo sobra o algo falta en el modelo. Si hacemos caso de la intuición, veremos que tal vez algo cambió en la realidad o existe un problema de enfoque que verdaderamente afecta al diseño.

2. Simplicidad

Habitualmente, la elegancia va de la mano con la simplicidad, es más, se podría plantear la siguiente regla: *si el diseño se ve complicado, hágalo otra vez*. Solamente hay que darse por satisfecho cuando el diseño es y se ve fácil de entender, lo cual puede llevar bastante esfuerzo, pero es una excelente inversión.

Existe simplicidad en el diseño cuando *lo entienden los demás*, incluyendo especialmente al usuario y cuando *se siente* que es simple.

La simplicidad también se refleja en mantener una solución “limpia”, sin particularizaciones innecesarias ni ingeniosidades.

3. Orientación al cliente

Significa que el diseño debe estar centrado en el cliente. El diseñador debe “empaparse” de la realidad particular del cliente y ofrecerle soluciones a *su* problema, dejando de lado las “recetas”, soluciones pre-hechas y venta de herramientas, las cuales son sólo un antecedente más.

Es tan natural la aplicación de la orientación al cliente porque proviene de una de las características más intrínsecamente humanas: *el deseo de servir*. Por eso es que cuando no lo hacemos o pretendemos tomar en cuenta sólo nuestro interés, alguna señal nos envía la conciencia.

También tiene que ver con el comportamiento ético: *un verdadero profesional es aquel que soluciona el problema del cliente de la mejor forma*, no quien aplica la técnica más moderna, usa los productos más sofisticados o antepone sus intereses personales.

4. Totalidad

El diseño del proceso debe considerar todos los elementos, aún cuando algunas partes sean incorporadas sólo para conservar la visión de conjunto, sin llegar a un nivel profundo de detalle.

La totalidad responde a la necesidad de una visión holística del problema. Lo importante es captar la realidad y llevarla a los modelos.

5. Generalización

Cada problema, apropiadamente planteado, no es más que *un caso particular de un problema general más fácil de resolver*. Así se hace *inversión en inteligencia*, porque los nuevos problemas particulares que se vislumbran ya estarán resueltos.

Es un signo de inteligencia no resolver siempre los mismos problemas. Esto significa buscar el “metaproblema”, aquél que representa a todos los problemas del mismo tipo.

El concepto de generalización tiene sus raíces en el proceso cognoscitivo del ser humano.

Para aplicar generalización es necesario hacer uso intensivo de las técnicas de clasificación. Significa ordenar los elementos con características similares; por ejemplo, separar los vehículos de transporte terrestre entre automóviles, camionetas, buses, camiones y motos. ¿Y dónde quedan las bicicle-

tas, trenes y vehículos anfibios? Es una tarea que requiere mucha prolijidad y creatividad, porque es necesario descubrir afinidades, identificar aspectos comunes e inventar clasificaciones. Por supuesto, no existe la clasificación perfecta, pero el sentido común dará la pauta de hasta adónde llegar.

6. *Transacciones presentes para la actualización de la información*

En la gestión de procesos hablamos de transacciones, ya sean ventas, compras, créditos, traspasos de productos, etc.

Un aspecto central que se diseña en detalle en esta etapa es el juego de transacciones del proceso. Por ejemplo, no es suficiente con diseñar la forma en que se realizará la venta y la factura correspondiente, también es vital considerar cómo actualizar cuando se requiera corregir información (factura errónea). En este caso mediante transacciones de notas de crédito, débito o ajustes.

Lo importante aquí es la trazabilidad, que se pueda seguir la pista de cómo se van actualizando los datos, siempre mediante transacciones formales, jamás interviniendo en forma directa un archivo.

Incluso en la interacción con los especialistas de informática, es importante para efectos de la seguridad e integridad de la información que ellos no tengan privilegios especiales de modificación de información.

Cabe indicar que la forma más habitual del procesamiento computacional de transacciones es actualizar “maestros”, de clientes, proveedores, productos, etc. Éstos van modificando sus datos en la medida que las transacciones los afectan. ¿Qué sucede cuando se descubre un error en la factura emitida ayer y que ya afectó a los maestros de inventarios y de cuentas contables? Una “solución” generalizada es arreglar “a mano” los maestros involucrados, significa intervenir directamente el resultado en el maestro; por ejemplo, incrementar el inventario en dos unidades. Esto tiene muy altos costos, porque, si fuera necesario reprocesar a raíz de una “caída del sistema”, todos los arreglos efectuados a mano no se podrían reproducir y los archivos quedarían inconsistentes... Es evidente que se pasan a llevar normas elementales de calidad, trazabilidad, control y auditoría.

La solución es *aplicar otra transacción formal*, una transacción presente que revierta la anterior, por ejemplo, una nota de crédito. ¿Qué sucede si la corrección está incorrecta? Se hace una *transacción de ajuste*. Esto significa definir el siguiente juego de operaciones: transacción original, contra-transacción y ajuste. Así, se da una línea continua en el tiempo y nunca se “vuelve al pasado”.

Todo esto debe estar contemplado en el diseño, así como aspectos de auditoría, seguridad, integridad y recuperación del proceso.

7. Calidad de la información

Un aspecto crítico del trabajo a realizar en el diseño, es asegurar la calidad del manejo de datos del proceso, donde existen múltiples fórmulas, ya sea aumentando oportunidad o confiabilidad, tal como validar exhaustivamente los datos en el momento que ingresan al computador.

Algunos principios respecto al manejo de datos:

- se ingresa una sola vez,
- con todas las validaciones necesarias,
- en el punto de origen,
- por el mismo originador del dato,
- se almacena en forma no redundante,
- siguiendo modelos por todos conocidos y
- la puede usar cualquier usuario autorizado.

Segunda Parte:

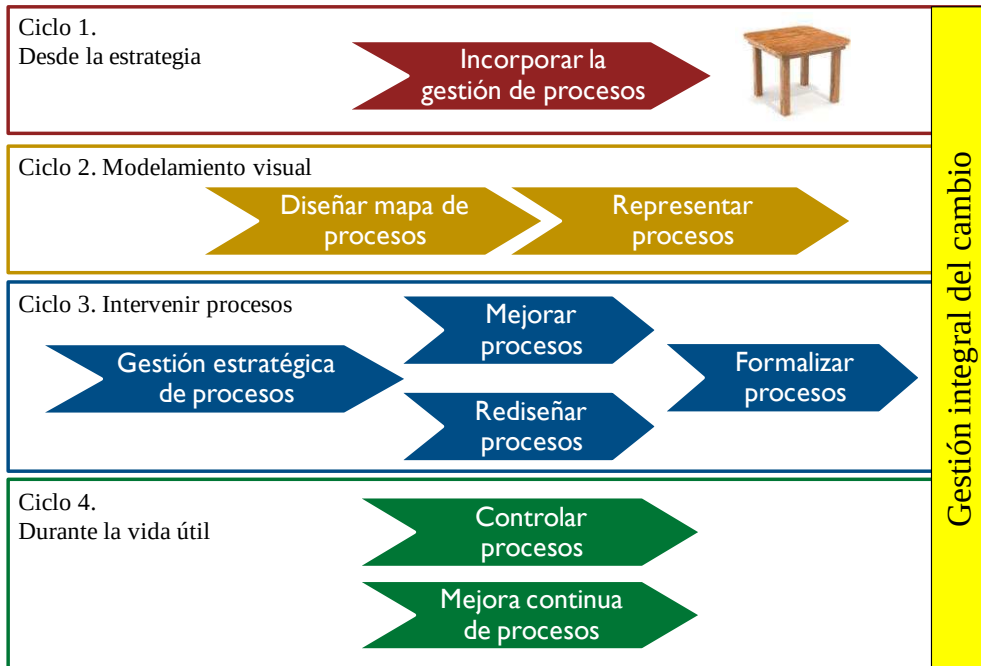
Fases de la gestión de procesos

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).

Introducción a fases de la gestión de procesos

Esta segunda parte del libro profundiza en las 9 fases de la gestión de procesos, divididas en cuatro ciclos, tal como se aprecia en la siguiente figura:



Los 4 ciclos terminan en la gestión integral del cambio, entendiendo por tal arraigar en la organización las nuevas prácticas, llevarlas al cuerpo y aplicarlas productivamente en el día a día. Por su amplitud, es un gran tema que vemos en detalle en otro libro: *Gestión integral del cambio*.

Trabajar en los 4 ciclos corresponde al curso normal de los eventos. Es una forma secuencial para cada proceso. Haciendo la consideración de que no se trabaja con todos los procesos a la vez, sino que cada uno tiene diferentes niveles de avance. Los 4 ciclos con sus 9 fases son:

Ciclo 1. Desde la estrategia de la organización. Se refiere a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Consta de una sola fase:

1. *Incorporar la gestión de procesos* en la organización. Donde se resuelve: crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

Ciclo 2. Modelamiento visual de los procesos, un tema tan importante que le destinamos el capítulo 2. Consta de dos fases:

2. *Diseñar el mapa de procesos*: consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.
3. *Representar los procesos mediante modelos visuales*: flujogramas de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

Ciclo 3. Intervenir procesos modelados. Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le llama también *optimización de procesos*. Consta de cuatro fases:

4. *Gestión estratégica de procesos*: contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos (mejora o rediseño).
5. *Mejorar procesos*: se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior.
6. *Rediseñar procesos*: se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.
7. *Formalizar procesos*: contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.

Ciclo 4. Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado. Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases:

8. *Controlar procesos*: se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.
9. *Mejora continua*: se refiere al diseño y la práctica de cómo el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones.

En los siguientes capítulos revisaremos cada una de las 9 fases.

Capítulo 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).

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

También se le llama *instalar las prácticas de procesos*, una forma general de trabajo en toda la organización acerca de la gestión de procesos. Por ejemplo, se requiere crear un área de procesos con las responsabilidades correspondientes, implementar los procesos de procesos, la tecnología necesaria y la preparación adecuada de las personas. También se requiere lograr la visión de procesos y definir una forma de trabajo con los dueños de procesos para que puedan integrar a todos los actores del proceso.

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

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

Comentemos algunos casos:

Caso de transportes Jorquera

Transportes Jorquera S.A. es una empresa mediana con sede en Los Ángeles, Chile. La gestión de procesos está radicada en el área de tecnología, una situación que hemos visto bastante frecuente.

Francisco Loyola es el Jefe del Departamento de tecnología de Información, quien dice: “En nuestro quehacer, estamos enfrentados a la dinámica del transporte terrestre de: combustibles, productos y subproductos forestales, peces, acero y aceites, entre otros. Administrar la operación implementando tecnologías como GPS, sistemas ERP y gestión de flota demanda un impor-

tante trabajo de desarrollo, integración y normalización de información que con el Método Gestión Sistemática de Proyectos (GSP) es posible resolver con claridad y calidad. En particular con la gestión de procesos hemos simplificado los procesos, mejorando su descripción y aumentando la participación de las personas en la búsqueda de una solución de software y/o del procedimiento óptimo”.

“Hoy estamos rediseñando procesos y creando funcionalidades de software utilizando estas herramientas, enfrentados al giro del negocio; la gestión de la flota y en una parte fundamental, la administración del recurso humano. Utilizamos para esto la gestión de procesos propuesta en este libro: levantamiento de procesos, flujogramas de información, descripción de procesos y el Método de Acción Rápida (MAR) sobre procesos como forma de evaluación, para finalmente generar las aplicaciones o actualizaciones del sistema informático con el GSP”.

“Es un trabajo permanente, con la seguridad de que el resultado no es sólo un buen software sino que además obtendremos procesos diagramados, documentados y de acuerdo a un mapa global alineado con la estrategia de la organización”.

Poco a poco se está implementando el modelo completo siguiendo el camino recomendado en estas páginas: el avance en espiral.

Caso de Mutua de Seguridad

Mutua de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (Chile) se dedica a la seguridad y salud ocupacional. Tiene miles de empresas adherentes con las cuales coopera para disminuir los accidentes y, si éstos llegan a producirse, paga compensaciones y otorga servicios médicos especializados.

La alta dirección reconoció la necesidad de implementar la gestión de procesos, creando la Gerencia de Procesos y nombrando en el cargo a Marcela Soto, ejecutiva de carrera de la empresa. Decidió aplicar el método de estas páginas. Marcela destaca: “el método es claro, se entiende y es motivador. Hemos elaborado el mapa de procesos y formalizado rápidamente muchos procesos de la empresa”.

Comenta que en Mutua se decidió incorporar la gestión de procesos “porque necesita: a) claridad de cuáles son los procesos del negocio, de la estrategia y de apoyo, b) limpiar los procesos de acciones inútiles, que sean efectivos y eficientes, ahorrando dinero y c) certificar los procesos que queremos”.

Agrega: “Todo nace de los procesos, lamentablemente la gente cree que sabe de procesos pero no sabe. Es indispensable gestionar los procesos, lo cual

viene a ordenar el negocio, permite detectar peligros a tiempo y es lo que lleva a ser una empresa de primera línea”.

En una aplicación del efecto de masa crítica, Marcela reflexiona: “El gran salto comenzó con ese taller de un día que realizamos, donde invitamos a ejecutivos y profesionales y logramos obtener la primera versión del mapa de procesos”.

Sigue Marcela con los talleres participativos de mejora de procesos: “Otro de los elementos muy positivos son los talleres de levantamiento de procesos que realizamos con las áreas, en dos horas ellos aprenden a diseñar flujogramas de información, utilizando como ejemplo su propia realidad”.

Uno de los analistas que trabajan en Mutual de Seguridad desde nuestra consultora es el Ingeniero Juan Cubillos, quien además ha cooperado en la implementación del método gestión sistémica de proyectos en varias organizaciones, dice: “Me llama la atención y creo fundamental que diseñar e implementar procesos tiene mucho del aporte y compromiso personal. Es pensar «en qué apporto yo» en vez de «qué gano yo». La mayor contribución es dar nuestro propio tiempo, porque es limitado y estamos empleando una porción de nuestra vida... También destaco el hecho de la simplicidad y practicidad del método GSP, el cual se aprende y perfecciona fundamentalmente con la práctica. Es un excelente aporte para las empresas que necesitan mejorar su gestión de manera inteligente”.

“Implementar los conceptos involucrados en el libro nos permite ser más productivos, sustentables en el tiempo y críticos con nuestro trabajo, con tal de mejorarlo cada vez más. También se requiere un compromiso para terminar con prácticas antiguas y desafiarnos por incorporar la visión de procesos en la empresa”.

Modelo integral del cambio

En este capítulo usamos el modelo integral del cambio para incorporar la gestión de procesos en la organización (la mesa, ver sección 1.6), lo podemos apreciar en la figura 3-1, donde se aprecia que son 5 elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Tanto para un proyecto en particular como para implementar la gestión de procesos en la organización, estos cinco elementos de la mesa tienen un aspecto muy práctico, servir de referencia para elaborar el presupuesto. En promedio, la inversión debería ser más o menos pareja entre todos ellos.

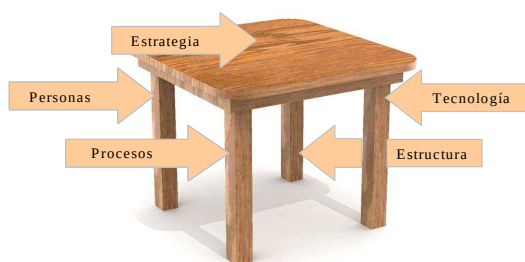


Figura 3-1. Modelo integral del cambio

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. Área de gestión de procesos en la estructura
- 3.5. Técnicas y herramientas de software de apoyo a los procesos

3.1. Definiciones estratégicas necesarias

Es indispensable que la estrategia de la organización incorpore definiciones para incorporar la gestión de procesos, tales como:

- Incluir la gestión de procesos en el plan estratégico y alinear con los demás componentes del plan.
- Señalar el compromiso con la productividad.
- Lanzar la campaña de orientación total al cliente, comenzando por instar a conocer qué quieren los clientes de los procesos de negocio de la empresa.
- Dar a conocer los indicadores por los cuales serán medidos los procesos, así como el diseño de incentivos a los participantes.
- Aportar directrices en las cuatro patas de la mesa: personas, procesos, estructura y tecnología, según veremos en las siguientes secciones.
- Elaborar un plan para avanzar hacia la participación.

En definitiva, incorporar la gestión de procesos es un proyecto de cambio que pertenece a la dirección superior.

Compromiso

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

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

Directrices

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

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

En ServiEstado, una empresa del BancoEstado, han aplicado directrices como éstas en todos sus procesos: resolver la transacción en la punta del proceso, sin papeles y sin *back office*.

Factores de decisión para definir prioridades desde la estrategia

Los factores de decisión ponderados servirán para priorizar iniciativas y guiar las prioridades del rediseño. Algunos ejemplos de factores para la definición de procesos críticos: impacto estratégico, impacto en el cliente, beneficio neto, costo, responsabilidad social y avance previo. En el capítulo 6 se muestra cómo proceder con la evaluación.

Lo mismo para definir prioridades desde los objetivos estratégicos. El trabajo en planificación estratégica debería entregar, entre otros resultados, una lista de objetivos estratégicos que permitirán definir al menos dos aspectos:

- Calificar cuáles son procesos críticos
- Definir las prioridades del rediseño de procesos

Los objetivos estratégicos son del tipo:

- Satisfacción del cliente
- Participación de mercado
- Valor de las acciones
- Rentabilidad del negocio
- Volumen de ventas
- Rentabilidad de cada operación de negocios

Por supuesto, con los indicadores correspondientes en cada caso.

Desde la luz que proveen estos objetivos y los demás elementos de la estrategia (misión, visión, valores, etc.) se obtienen los factores de decisión para priorizar el trabajo en gestión de procesos.

Una fórmula es elaborar una lista de los grandes procesos que contiene el mapa de procesos (generalmente algún número entre 10 y 20), tal como en nuestro caso Linhogar.

Luego, se puede elaborar una tabla donde se establezca una nota en cada proceso para cada factor priorizado, tal como veremos en el capítulo 6 sobre evaluación comparativa entre procesos, para obtener las prioridades en gestión de procesos.

Indicadores

También desde la estrategia, se define el conjunto de indicadores para medir los procesos (ver capítulos 6 y 10). Luego, el seguimiento es centralizado y de acuerdo con cada dueño de proceso.

Los indicadores son tan importantes que se desarrollan sistemas de información gerenciales para su adecuada gestión. Son sistemas que pueden tener apoyo de software.

¿Por dónde comenzar?

Luego de establecer la estructura del área y seleccionar a sus integrantes, viene definir los métodos básicos de trabajo, para comenzar cuanto antes con lo básico: diseñar el mapa de procesos y representar visualmente todos los procesos de la organización, tal como vimos en el capítulo 2.

3.2. Competencias de las personas para la gestión de procesos

Hablamos de competencias de las personas para la gestión de procesos, como es sabido, incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Cada competencia tiene grados y aplica con más o menos intensidad en algún rol.

Para llevar a la práctica las competencias se requiere un amplio esfuerzo de capacitación, involucramiento de la dirección y sobre todo, crear ambiente. De una u otra forma, todos en la organización participan en la gestión de procesos.

Hemos identificado tres roles genéricos:

- Equipo directivo
- Analistas de procesos
- Participantes del proceso

Los tres roles tienen en común competencias genéricas. También tienen competencias específicas que revisaremos.

Competencias genéricas

Priorizando, nos quedamos con estas dos únicas competencias genéricas: querer el trabajo y trabajar metodológicamente.

1. Querer el trabajo

Querer el trabajo es una actitud vital para la gestión de procesos, para todo el hacer de la empresa y en realidad para la vida.

La gestión de procesos busca mejorar el hacer de la organización, ¿cómo se puede lograr si las personas no quieren su propio trabajo? Debemos ayudarles a lograr autonomía. Entendiendo que la libertad comienza por deberes y que la autonomía implica responsabilidades, una de ellas es hacer cada vez mejor lo que hacemos.

Vital es agradecer la oportunidad de trabajar. No es que el trabajo nos necesite a nosotros, nosotros necesitamos del trabajo como una forma de realización en la vida y, más cercano, de resolver nuestras necesidades básicas. Se requiere agradecer todo lo que la vida nos da y hacer lo mejor posible en todas las interacciones, familiares o de amistad. Llenar el alma con agradecimiento no deja espacio para la queja ni para pensar en todo lo que no tenemos, como en la metáfora del vaso medio vacío.

En nuestros cursos, enseñamos que lo primero de lo primero sería cantar el himno de la empresa al llegar a nuestro puesto de trabajo. Sabemos que es difícil de realizar en nuestra cultura, pero se puede hacer silenciosamente, entendiendo que el fondo es la declaración de querer el trabajo.

Es un gran tema, desarrollado en el libro *Liderazgo*.

2. Trabajar metodológicamente

Cuando la persona trabaja metodológicamente, guía su rutina de trabajo de acuerdo con normas y procedimientos definidos y conoce el inicio y el fin de los procesos en los cuales participa. Valora el cumplimiento de la finalidad del proceso tanto como la función específica que desempeña dentro del mismo. Trabaja en equipo con todos los demás integrantes del proceso.

Hemos identificado grados dentro de esta competencia, se pueden ver como un continuo que va desde lo más básico hacia lo más avanzado:

- *Aprendiendo*: Toma conciencia de “cómo hacemos” el trabajo y lo describe, se interesa en conocer los procesos completos en qué participa y en distinguir quién es el cliente.
- *Entendiendo*: Conoce el objetivo del proceso, propone mejoras y trabaja bien en equipo.
- *Aplicando*: Compara el proceso con otros similares dentro y fuera de su organización y detecta el valor que agrega.
- *Guiando*: Propone cambios radicales de acuerdo con la estrategia de la organización aplicando variadas técnicas del medio. Motiva, lidera y retroalimenta a los demás en sus propios procesos de cambio.

Más detalle en el libro *Gestión de proyectos*.

Competencias del equipo Directivo

Incluye a los dueños de procesos quienes son también parte del equipo directivo. Los dueños de procesos deben hacerse cargo del principio a fin de los procesos, tanto en el diseño como en el monitoreo y la mejora continua.

En el caso del equipo directivo, se pueden destacar las siguientes competencias:

- Trabajar con visión estratégica y sistémica.
- Trabajar en equipo.
- Desarrollar la visión de procesos
- Crear ambiente para lograr participación. Por ejemplo, la alianza estratégica entre dirección y colaboradores en ENAMI y BancoEstado, donde se ha dado garantías de no perder el empleo por motivo del cambio.
- Correr riesgos calculados.

Competencias de los analistas de procesos

En el caso de los analistas de procesos y especialistas en general, ya sean del ámbito de informática, calidad o proyectos, sus competencias son:

- Ser educador y facilitador
- Conocer mucho acerca de procesos, métodos, mejora, rediseño, proyectos y responsabilidad social.
- Hablar en público y comunicación en general, necesario para exponer y promover iniciativas.
- Trabajar en equipo. Se requiere crear un espíritu de equipo de todos los participantes en un proceso.
- Gestionar el cambio.
- Ser analítico y metódico.

- Tener capacidad de abstracción, especialmente importante para el modelamiento visual de procesos.

Competencias de los participantes

En el caso de los participantes en los procesos, las competencias más relevantes que hemos identificado son:

- Tolerar el riesgo. Dar ideas implica desarrollo personal, atreverse a plantear propuestas y tomar decisiones en los marcos que la empresa le permite (y si el medio es adverso igual debería hacerlo, por humanidad).
- Tomar decisiones, lo cual debe ir acompañado del empoderamiento.
- Conocer una variedad de técnicas de mejora continua, en el marco del programa de mejora continua que la empresa haya implementado.
- Dominar técnicas de comunicación para que pueda expresar las ideas.
- Aplicar técnicas de creatividad.
- Desarrollar una actitud proactiva para generar y proponer iniciativas.

3.3. Los métodos de la gestión de procesos

Sin duda una empresa fabricante de zapatos conoce el proceso de fabricar zapatos. Sin embargo, ese mismo saber les puede hacer caer en la arrogancia de pensar que también dominan el proceso de gestionar procesos.

Al igual que las complejidades de la fabricación de zapatos, el desarrollo de software y cualquier otro negocio, el conjunto de métodos que se requiere para *hacer gestión de procesos* tiene mucho conocimiento incorporado. Es gestión del conocimiento.

Debemos tener métodos para todas las fases que veremos en la segunda parte del libro. Un ejemplo se presenta en los siguientes puntos.

Métodos para hacer rediseño de procesos

Cada cierto tiempo es necesario salir del cuadrado, significa cambiar radicalmente la forma de hacer las cosas, lo cual es más que mejora. Es necesario para lograr los nuevos resultados, vitales para la competitividad, tales como menores costos y mayor satisfacción del cliente.

A los procesos para hacer rediseño de procesos se les llama métodos. Marcela Soto, Ejecutiva de Mutual de Seguridad, señala: “es vital comprometerse con una metodología”.

En los métodos para rediseño deben estar incorporados estos siete componentes intrínsecos del diseño de procesos: contenido técnico, presentación, seguimiento, implementación (en el sentido de gestión del cambio), retroalimentación, análisis de riesgos y responsabilidad social.

Es necesario considerar como parte de estos procesos los métodos para levantar, formalizar, mejorar y controlar procesos.

Métodos para formalizar procesos

Tanto el rediseño como la mejora crean y modifican procesos, por lo tanto, se requiere tener muy claro cómo los nuevos procesos se formalizarán y serán la nueva norma o, mejor, las nuevas prácticas estándar.

Esto tiene que ver en general con las normas y procedimientos de la organización. Se requieren métodos para:

- Representar procesos
- Aprobar el nuevo proceso
- Dejar disponible el proceso para la organización
- Hacer seguimiento del proceso
- Revisar periódicamente el proceso

Métodos para controlar procesos

Se supone que como resultado del (re)diseño existen indicadores definidos e implementados.

Algunos métodos son:

- Capturar los datos para el indicador
- Procesar y validar los datos para obtener la medición
- Analizar la medición respecto al patrón y rangos estándares
- Informar las mediciones fuera del estándar
- Definir acciones a tomar
- Realizar las correcciones
- Hacer seguimiento a los cambios

Métodos para escuchar al cliente

Ya sabemos que es importante considerar al cliente y que no basta con la intención, sino que debe haber métodos concretos para escucharlo:

- Focus Group y otras técnicas
- Recibir sugerencias y reclamos de clientes
- Procesar y responder los reclamos
- Hacer seguimiento de reclamos
- Dejar evidencia del análisis causal

¿Quiénes participan en estos métodos?

Coordina el área de gestión de procesos cooperando con los dueños de procesos, participantes, áreas de mejora continua y usuarios.

3.4. Área de gestión de procesos en la estructura

La gestión de procesos ha sido una actividad que generalmente ha caído en “tierra de nadie”. Ocasionalmente, la realizan altos ejecutivos aunque sin darle continuidad. Antes, se realizaba parcialmente en la forma de generar y revisar procedimientos administrativos, en departamentos de Organización y Métodos,¹⁷ en áreas de informática o por las necesidades de la auditoría interna, entre otras posibilidades. Actualmente, el estudio de procesos está comenzando a realizarse, tímidamente aún, en departamentos de desarrollo, de planificación, de gestión de calidad, control de gestión o en equipos de personas designados especialmente, tal como “un grupo de modernización”.

La opción de apoyo de consultoría puede ayudar a diseñar cambios con mayor libertad, sin estar amarrado a los prejuicios de la organización. Por supuesto, participando en un equipo con profesionales internos que tienen el conocimiento de su realidad.

Si la gestión de procesos será interna, conviene hacerlo bien, integrándola a la estructura organizacional, evitando que luchadores solitarios luego vean deshecha su obra porque no tuvo arraigo. Por ejemplo, Otto von Bismarck —*el canciller de hierro*— es reconocido como gestor de la integración alemana en un proceso amplio que abarcó prácticamente tres décadas (1860 a 1890). Sin embargo, no pudo lograr lo mismo en el resto de Europa, su extraordinario esfuerzo político y diplomático, que sirvió para mantener la paz hasta poco después de su muerte, no fue suficiente para crear una paz duradera... y un poco más tarde llegó la Primera Guerra Mundial. En realidad, el esfuerzo había sido más bien personal, no alcanzó a crear instituciones europeas, lo cual sólo vino a corregirse después de la Segunda Guerra Mundial, con el proceso de integración que dio origen a la Unión Europea.

Se emplean principalmente dos formas de organización: como estructura formal y como equipo de trabajo, aunque se considera a esta última una transición para llegar a la primera. Por supuesto, con múltiples posibilidades intermedias.

Un proyecto de cambio que requiere conformar un *equipo de trabajo* puede nacer desde variadas fuentes: la estrategia de la compañía, otros proyectos,

¹⁷ Los conocidos departamentos O y M (Organización y Métodos) surgieron por doquier en las empresas luego de la unificación de las escuelas iniciadas con los aportes de Henri Fayol y Frederick W. Taylor en los años 30 (siglo XX), las cuales hacían énfasis complementarios, la primera en organización y la segunda en métodos. En las últimas décadas la tendencia ha sido reemplazar esos departamentos por áreas de investigación y desarrollo, planificación, sistemas de información y otras, a veces simplemente se eliminaron y las funciones que cumplían quedaron dispersas y tal vez ni siquiera se realizan, tal como los estudios de métodos y tiempos.

una crisis, necesidades de competitividad, condiciones de mercado o una nueva tecnología.

Un equipo de gestión de procesos sería una opción para romper la inercia y comenzar un trabajo tanto en mejora como en rediseño de procesos que, lo más probable, llevará a formar alguna estructura.

Un equipo de cambios de procesos, ya sea de mejora o de rediseño, requiere un líder, un jefe del equipo y luego grupos de trabajo orientados a temas específicos.

Nacimiento del área de gestión de procesos

Si lo vemos como área, esta unidad podría nacer desde departamentos de gestión de calidad, investigación y desarrollo, planificación u organización y métodos. También podría surgir desde el área de auditoría, inicialmente como una fórmula práctica para contar con procedimientos y asegurar su cumplimiento.

Una variante en empresas grandes es la formación de unidades de gestión de procesos en áreas funcionales, las cuales se pueden coordinar entre sí, aunque igual se requiere algún nivel de centralización.

Para que sea permanente, la gestión de procesos debe estar arraigada en la organización, más bien integrada en la estructura organizacional. La gestión de procesos contempla una serie de funciones directas y relacionadas que deben existir en la organización. Esto es lo que se denomina “incorporar” o “llevar al cuerpo”. Es sumar a la estructura organizacional.

Hablamos de competencias que debe tener la organización, no necesariamente de creación de cargos internos, porque también se puede armonizar con funciones externalizadas (*outsourcing*).

Puede depender de la Gerencia General o de un área de amplia autoridad dentro de la organización dedicada al cambio, por ejemplo, una gerencia de desarrollo donde además radiquen otras áreas relacionadas, comentaremos acerca de ellas.

Del área de procesos dependerán equipos de trabajo. Una práctica recomendable es tener participación externa en esos grupos.

Funciones del área de gestión de procesos

- Proponer a la dirección de la empresa las políticas, normas y procedimientos relacionados con procesos.
- Ayudar a la dirección de la empresa a identificar los dueños de procesos.

- Coordinar con todas las áreas de la organización el desarrollo de competencias y la sensibilización de los colaboradores para lograr las metas en relación a procesos.
- Facilitar el rediseño que lideran los dueños de procesos mediante propuestas que luego siguen camino a las áreas de estudios y de desarrollo de proyectos.
- Facilitar la mejora de procesos mediante propuestas que normalmente los dueños de procesos ponen en marcha directamente o con la ayuda de un área de mejora continua, de proyectos y de estudio.
- Organizar el rediseño programado junto con los dueños de procesos.
- Mantener al día y centralizar los procedimientos y normas de la organización, incluyendo el repositorio de flujogramas de información.
- Centralizar y mantener actualizado el mapa de procesos.
- Cuidar que se sigan los métodos convenidos.
- Coordinar con los dueños de procesos la definición de indicadores.
- Centralizar las mediciones en los procesos.
- Administrar una base de estándares: valores hora por diferentes tipos de profesionales, tasas de interés y plazos para proyectos, etc. Eventualmente, también debe administrar un mapa de proyectos cuando no existen otras áreas funcionales que lo hagan.
- Administrar una plataforma de datos útiles a la gestión de procesos.

Revisaremos las áreas principales con que se relaciona la gestión de procesos, la propuesta es un verdadero trabajo en equipo con todas ellas.

El dueño de proceso no se incluye como área, sin embargo, es un rol relevante con el que interactúa el área de procesos.

Áreas relacionadas con proyectos:

- *Área de método para proyectos.* Tiene a su cargo el método completo que la organización se haya dado para la gestión de proyectos y las atribuciones para que se respete. También el mapa de proyectos, logrando una visión global de todos los proyectos de la organización.
- *Área de estudios.* Evalúa propuestas e iniciativas que pueden conducir a buenos y rentables proyectos para la organización. También coopera en dar formalidad de proyectos a las propuestas que vienen desde la gestión de procesos en la organización, especialmente las variadas formas de rediseño. La forma de estudiar es parte del método de gestión de proyectos. Se centra en las etapas de concepción y factibilidad del método GSP.

- *Área de desarrollo de proyectos.* Aquí se modelan e implementan los proyectos, generalmente con bastante apoyo externo, tanto que en muchas experiencias los profesionales de esta área son coordinadores de varios proyectos a la vez que emplean a muchas empresas proveedoras.
- *Comité de proyectos.* Considerando que los proyectos fortalecen todos los tipos de procesos de la organización, de la estrategia, del negocio y de apoyo, el comité de proyectos (CP) introduce una mirada sistémica y de negocios. Es cierto que no es una función de tiempo completo, sin embargo, es parte fundamental de la estructura facilitando la toma de decisiones y haciendo seguimiento de los proyectos.
- *Área de mejora continua.* Promueve, aporta métodos y lleva los registros de las mejoras de todo tipo en la organización, ya sean sobre procesos, infraestructura, personas y otras. Es un área vital para lograr la participación, porque la mejora sucede en todo lugar de la organización. Administra una bitácora de iniciativas y lleva trazabilidad de las mismas.

Considerando que las propuestas aprobadas de gestión de procesos se transformarán en proyectos, en el libro *Gestión de proyectos* se profundiza en la descripción de estas áreas y en el método completo.

Áreas relacionadas con el desarrollo:

- *Sistemas o informática.* Ya es una práctica generalizada comenzar el desarrollo de una aplicación computacional desde la gestión de procesos, como parte de una buena gestión de la demanda, especialmente se puede apreciar en la implementación de los ERP.
- *Planificación estratégica.* La misma planificación es un proceso que lleva a obtener un plan estratégico con muchos proyectos. También se está comenzando a trabajar con una *Oficina de Gestión Estratégica*.
- *Logística.* Para todo el movimiento físico y documental de productos.
- *Desarrollo de personas.* Donde intervienen áreas de personas y de capacitación.
- *Investigación de productos y marketing.* Son procesos que están mirando el futuro de la organización.

Áreas relacionadas con la estabilidad:

La gestión de procesos está relacionada con áreas que buscan que el hacer de la organización sea formal, predecible, repetible y controlado, tales como:

- *Gestión de la calidad.* En muchos casos esta área generó en la organización la necesidad de la gestión de procesos, comenzando por su documentación.

- *QA (Quality Assurance)*. Es el aseguramiento de la calidad que se realiza sobre procesos bien definidos.
- *Control de Gestión*. Ya el nombre indica el carácter de su misión, aportar una visión sobre el hacer de la organización en forma de indicadores y sobre todo detectando lo que se sale del estándar.
- *Auditoría de procesos*. Su misión es asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos.
- *Gestión de Riesgos*. Propone a la dirección de la empresa las políticas, normas y procedimientos relacionados con riesgos. Coordina con las demás unidades de la empresa la formación de los colaboradores, así como las acciones concretas para mitigar los riesgos.

3.5. Técnicas y herramientas de software de apoyo a los procesos

Esta sección se refiere a las técnicas y herramientas de software de apoyo para la gestión de procesos.

Aclaremos que disponer de la mejor tecnología no ayudará a lograr la incorporación de la gestión de procesos si uno no se ha capacitado en cómo construir un mapa de procesos o un flujograma de información o en los métodos de rediseño o de mejora de procesos. La tecnología no cubre la carencia de competencias personales ni suple la falta de estrategia, procesos y estructura.

Técnicas de apoyo en la gestión de procesos

Nos referimos a técnicas relacionadas con el software de apoyo: UML (Unified Modeling Language), BPM (*Business Process Management*) y la matriz de Zachman. Tanto UML como BPM son modelos mantenidos por la OMG (Object Management Group), organización donde participan las principales empresas de tecnología del mundo y mantienen estándares de hecho tales como XML, CORBA y MDA (más detalle en el libro *Modelando una solución de software*).

Un resumen de UML se puede ver en el capítulo 5 y un análisis más completo se puede encontrar en el libro *Modelando una solución de software*.

- BPM (*Business Process Management*, o Administración de Procesos de Negocios) es una técnica apoyada con herramientas de software para describir procesos que serán automatizados. Es una notación (BPMN) y un tipo de modelo orientado a especialistas en procesos, analistas de sistemas y, un poco menos, a ingenieros de negocios. Desde este punto de vista, es una extensión de UML en cuanto a una definición de más alto nivel de procesos que pueden ser automatizados o apoyados con tecnología. En este libro, recomendamos su uso sólo cuando se haya detectado

que es factible automatizar un proceso de negocio, de otra forma, la complejidad de la notación puede inhibir la participación de quienes realizan el proceso. Desde este punto de vista, es un tipo de solución para el rediseño de procesos.

- *Matriz de Zachman*. John Zachman propuso en 1987 su conocida “Arquitectura de sistemas de información” orientada a visualizar el conjunto de la organización y facilitar la reutilización. Es una matriz de 36 celdas con los modelos relevantes del negocio: de la estrategia, de procesos, de datos y muchos otros. Las herramientas de software más completas ocupan esta matriz. Demás está señalar que el tamaño de la organización y el nivel de madurez en la gestión de sus procesos, deben ser considerados para la decisión de incorporar la complejidad de este modelo.

Herramientas de software para apoyar procesos

Específicamente, se trata de herramientas de software para apoyar el levantamiento y rediseño de algunos procesos factibles de apoyar tecnológicamente.

La mayoría de estas herramientas emplean la técnica BPM, con un sesgo hacia la automatización de los procesos. Incluso, podrían reemplazar en algunos casos las aplicaciones tradicionales.

Algunas siglas en este contexto son:

- BPMS: Se refiere a los sistemas de software de apoyo a los modelos BPM.
- BPMN: Se refiere a la notación. La notación BPM toma la forma de objetos gráficos que puede ser llevada al lenguaje de ejecución de procesos de negocio para servicios *web* (BPEL4WS es un estándar de hecho).
- BPEL (*Business Process Enterprise Language*). Es un lenguaje para la ejecución de los procesos.

Sin ser una recopilación exhaustiva, sino sólo una ayuda para ubicar las herramientas, haremos esta breve revisión siguiendo el orden de menor a mayor complejidad. Hemos considerado cinco niveles, el primero con las herramientas más sencillas y el último con las más completas y complejas. Cada herramienta tiene las características del nivel anterior y agrega otras facilidades.

El motivo de nombrar herramientas es sólo para que el lector tenga una idea general del tipo de herramientas que debe investigar si desea incorporar alguna. De la mayor parte, sólo hemos presenciado exposiciones y escuchado a los proveedores, o hemos navegado por Internet, entre otras referencias.

1. *Software nivel 1: PowerPoint*. Comenzamos con el sencillo PowerPoint porque hemos logrado los mejores resultados en términos de participa-

ción y efectividad en el levantamiento de todos los procesos de la organización. Hemos usado PowerPoint sistemáticamente en todas las experiencias donde los mismos participantes cooperan en levantar y mejorar su proceso. Podemos dar fe de los notables resultados, logrados a la brevedad. Es un recomendable punto de inicio.

PowerPoint de Microsoft viene bien con el método participativo que seguimos en este libro. Tiene los siguientes beneficios:

- Es fácil construir patrones de modelos.
 - Facilita la participación porque la mayoría de usuarios lo conoce y tiene en sus equipos.
 - No implica un costo adicional, porque en la gran mayoría de las empresas ya tienen las licencias de uso.
 - Tiene el conjunto de símbolos necesarios para dibujar mapas de procesos, flujogramas de información y listas de tareas.
 - La característica de diagramar página a página es consistente con el tipo de flujogramas de información que no tienen continuación en el modelamiento visual.
2. *Software nivel 2.* Son herramientas que permiten dibujar flujos y que se pueden incluir en esta primera clasificación de productos más sencillos. Generalmente se usan en forma local, cuando sólo algunas personas describen procesos en la organización. Varias son de tipo *open source* (de código abierto) o simplemente sin costo. Algunas de estas herramientas son: *Visio de Microsoft*, *BizAgi Process Modeler*, *Jboss jBPM*, *Bonita*, *UEngine*, *Alfresco ECM*, *Idungu*, *Mule ESB* (ver www.bpmcenter.cl).
 3. *Software nivel 3.* Pasamos aquí a otro nivel de complejidad, agregan facilidades del tipo simulación, análisis de sensibilidad, modelos de datos, soporte de UML y generación de código, por ejemplo: *Enterprise Architect*, *PACE*, *System Architect*, *Arena*, *SPSS*, *Simplex* y *SIMUL8*.
 4. *Software nivel 4.* Generalmente estas herramientas incluyen diagramado de procesos, enlace con motores de bases de datos como Sybase y Oracle, amplio ambiente de seguridad, entorno *web* e idiomas, gestión documental, ambiente SOA (Service Oriented Architecture), uso de reglas de negocios, simulación de proceso, enlace con UML y mucho apoyo gráfico. También pueden crear un *Workflow* (un flujo de trabajo automatizado, más detalle en el libro *Modelando una solución de software*) e integrarse con otras herramientas, del tipo CRM (Customer Relationship Management), SCM (*Supply Chain Management*), ERP, BI (*Business Intelligence*) y otras. El concepto es integración. Algunos productos en este nivel son: *AuraPortal*, *ProcessWise Workbench*, *BEA AquaLogic BPM*

suite, Instalio, MEGA Modeling Suite, Promodel, Ultimus de Microsoft, Daqualogic e IBM WebSphere BPM.

5. *Software nivel 5*. Además de lo indicado para los niveles anteriores, los productos en esta categoría permiten una visión global de los procesos de la organización y generalmente centralizan y ordenan los modelos de la empresa según la Matriz de Zachman. Incluyen modelos estratégicos, de datos, de procesos y otros. Otras facilidades están en la reutilización, en el manejo global y centralizado de los objetos y modelos, en relacionar con el ciclo de vida de la gestión de proyectos y la mejora continua de los procesos. Algunos productos en este nivel: Corporate Modeler Suite, de Casewise Systems Inc., ARIS, de SAP A. G. y Rational Unified Process (RUP) de IBM.

Integración de los procesos con productos ERP

ERP (*Enterprise Resource Planning*) es un modelo y producto de software a la vez destinado a la planificación de los recursos de la empresa. Se trata de integrar todo el proceso de negocios de la empresa, comenzando por ventas, pasando por producción hasta concluir en la facturación y logística.

¿Puede la organización lograr visión de procesos con la ayuda de un producto ERP? Tal vez no fue la intención de los desarrolladores de estos productos, porque cuando éstos aparecieron el énfasis estaba en la automatización de todas las actividades operativas de la organización. Sin embargo, un subproducto notable ha sido ayudar a introducir en las empresas la visión de procesos.

Dice Hammer (2006, p. 90): “Un sistema ERP es un caballo de Troya que lleva en su vientre a nuestros dos viejos amigos: disciplina y trabajo en equipo, organizado y conjunto. Introduce los procesos en la empresa, tanto si la empresa lo desea y está preparada para ello como si no. Cuando las empresas se preparan para el ERP orientándose a los procesos, el ERP tendrá éxito. Cuando no se preparan de ese modo, fracasan”.

Por ejemplo, en la Empresa Periodística El Mercurio, Raúl Estay, Subgerente de Procesos y Desarrollos Informático, explica: “La incorporación del ERP, SAP en este caso, ayudó a descubrir los procesos de la organización y nos obligó a trabajar uniendo las partes dispersas. Lo que hicimos”, agrega con énfasis, “fue forzar la visión de procesos a partir de la incorporación del ERP. Sabíamos que en una primera etapa estábamos haciendo solamente reingeniería de los sistemas computacionales y que dejábamos de lado la visión global de procesos mientras la organización maduraba en esa línea.

Así ocurrió y actualmente el lenguaje de procesos cada vez se hace más común en nuestra empresa”.

Esto mismo dio origen a incorporar en toda la organización la visión de procesos. Al principio más orientada a las actividades que tendrían soporte computacional y luego a todas.

Otro aspecto de este interesante caso fue “usar la metodología del implementador a todo evento”, explica Fernando Iturriaga, de la Gerencia de Personas, quien lideró la gestión del cambio y de comunicación del equipo que participó en el proyecto. A su vez, Raúl Estay lideró el equipo de líderes funcionales y realizó la cogestión con el gerente de proyectos de SAP.

Siendo El Mercurio una empresa compleja, el esfuerzo significó el trabajo de alrededor de 70 profesionales internos y externos por cerca de dos años (2005 a 2007). “La pasión de este equipo fue vital para definir y realizar el proyecto” dice Fernando, y agrega: “gracias al proyecto se avanzó hacia la transversalidad”.

Para las personas de SAP, el proyecto en El Mercurio llegó a ser emblemático. Francisco Wendt fue uno de los consultores de SAP destinados al proyecto, dice “vivíamos en El Mercurio y participamos en sus actividades como un funcionario más. Uno debe ser parte de la empresa y tomar cada uno de los procesos como propios para que resulte una buena implementación. Significó mucho trabajo que hicimos con cariño porque nos lo propusimos como una meta personal, todo el equipo de trabajo, de SAP y de El Mercurio”. Agrega que “efectivamente el ERP es integrador, ya nada funciona por separado”.

Otra experiencia en la que trabajamos es la empresa Rolec en Chile, dedicada a los proyectos de grandes salas de control eléctrico, donde también la implantación de un producto ERP motivó comenzar a trabajar en la gestión de procesos.

En conclusión, muchas veces la implementación del ERP ha sido el activador de comenzar a trabajar en la gestión de procesos. Es mejor que nada, aunque el curso normal es levantar primero los procesos y después implantar el ERP.

Capítulo 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 mapa de procesos permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico.

Es un modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudará a tomar consciencia visual de nuestra misión, representada por los procesos del negocio.

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.

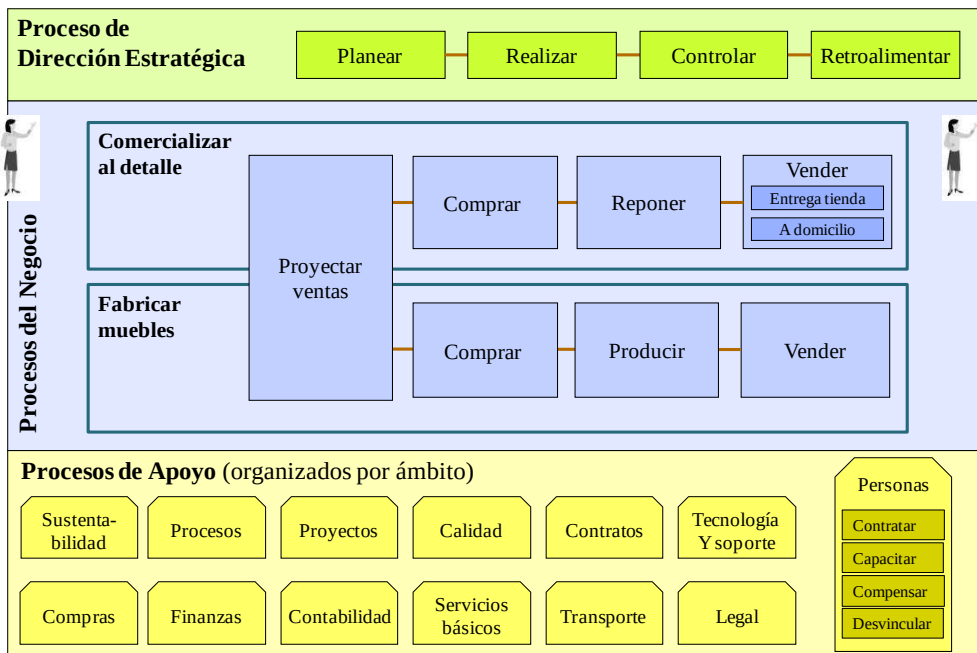


Figura 4-1. Mapa de procesos de la empresa Linhogar

Se puede apreciar que incluye tres secciones:

- *Proceso de dirección estratégica.* Va arriba y su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar.
- *Procesos del negocio.* Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les llama a veces 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.

Esta es la situación general, veremos que a veces se agrega una cuarta sección entre los procesos del negocio y de apoyo llamada: procesos de apoyo clave.

Veremos:

- 4.1. Proceso de dirección estratégica
- 4.2. Procesos del negocio
- 4.3. Procesos de apoyo
- 4.4. Características del mapa de procesos
- 4.5. Etapas y versiones
- 4.6. Segmentar procesos
- 4.7. Procesos de apoyo clave

4.1. Proceso de dirección estratégica

Se trata de un solo proceso que dirige a todos los demás. Entendiendo dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar, tal como se aprecia en la figura 4-1.

1. *Planear* es trabajar en obtener un plan estratégico. La guía es el análisis de las necesidades de los clientes. Incluye visión, misión, valores, directrices funcionales, indicadores, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción, entre otros componentes. También contempla la forma cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.
2. *Realizar* es llevar a la realidad el plan estratégico, contempla organizar, dirigir, asignar recursos, facilitar y supervisar la ejecución. Participa toda la organización con apoyo externo. Requiere amplio trabajo de gestión de proyectos y seguimiento.

3. *Controlar*: es medir y verificar que se sigue el plan actualizado de acuerdo con las necesidades vigentes. Se emplean técnicas de control de gestión, auditoría y riesgos, entre otras.
4. *Retroalimentar*: es capturar el aprendizaje para incluir en un nuevo ciclo del proceso de dirección estratégica, en la línea de gestión del conocimiento.

4.2. Procesos del negocio

Los *procesos del negocio* atienden directamente la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que presta una organización. A veces se les llama *procesos de misión*. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre uno y tres procesos. En empresas grandes este número puede llegar a cinco o seis. Mientras más focalizada se encuentre la organización, menor es el número de procesos del negocio. Algunos ejemplos:

En una empresa de confección de vestuario a pedido:

- *Satisfacer el pedido de un cliente*, desde realizar el contacto inicial hasta entregar el producto, incluyendo compras de insumos, producción y cobranza.
- *Diseño de productos*: búsqueda de ideas, preparación de los modelos, prototipos, matrices para la producción, etc.

En una agencia de aduanas:

- *Importaciones*, desde el contacto con el cliente hasta la entrega del embarque en el destino, incluyendo el procesamiento administrativo.
- *Exportaciones*, desde tomar la carga en las oficinas del cliente hasta la entrega en el punto de destino, pasando por facturación, cobranza e interacción con otras instituciones.

En una empresa constructora:

- *Construcción de obras*, desde la captación del cliente hasta el servicio posventa.
- *Servicios de corte y perforación de estructuras*. Desde el diagnóstico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización del mismo.

En el ejemplo de la figura 4-1 podemos apreciar dos procesos del negocio: Comercializar al detalle y Fabricar muebles. En este ejemplo se respetó el lenguaje habitual de la empresa Linhogar, donde sus integrantes, por “Fabricar muebles”, entienden el ciclo completo de Proyectar-Comprar-Producir-Vender.

Todo rectángulo mayor es un proceso completo que se puede dividir en etapas y versiones. Por ejemplo, el proceso Comercializar al detalle consta de las etapas Projectar ventas, Comprar, Reponer y Vender. A su vez, la etapa Vender tiene dos versiones: Entrega en la tienda o Despacho a domicilio.

4.3. Procesos de apoyo

Los *procesos de apoyo* ofrecen diversos servicios a los procesos del negocio. También a veces se les llama procesos de soporte. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 200 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta a varios miles en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes etapas y versiones de cada uno.

En esta categoría se insertan procesos relacionados con la gestión y administración de personas, proyectos, procesos, mantención, tecnología y otros.

También procesos muy específicos, tales como:

- Comprar artículos de oficina
- Pagar anticipos
- Pagar remuneraciones
- Declarar y pagar impuestos
- Reponer maquinarias
- Reparar maquinarias

En el mapa de procesos los procesos de apoyo están agrupados por similitud dentro de contenedores, representados con el símbolo a la izquierda dentro de la figura 4-2. Por ejemplo, tal como se muestra en la misma figura, el contenedor Personas contiene a todos los procesos relacionados con personas de toda la organización (los 4 procesos identificados son sólo ejemplos, los procesos relacionados con personas en una empresa mediana pueden llegar a ser varias decenas).

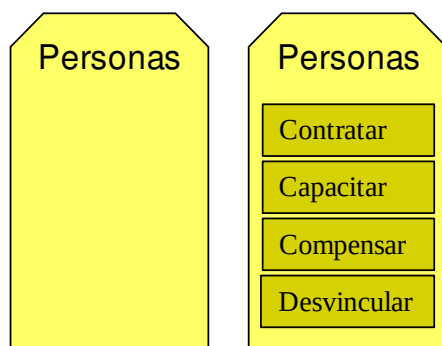


Figura 4-2. Símbolos para contenedores y procesos

En resumen:

- En un contenedor se incluyen los procesos del mismo tipo.
- El contenedor no es un área.
- Cada rectángulo es un proceso completo que también se puede dividir en etapas y versiones.

4.4. Características del mapa de procesos

Reservamos la palabra proceso para referirnos a una totalidad de acciones. Todo proceso tiene la característica de ser completo, transversal a las áreas funcionales.

El mapa de procesos tiene como entrada principal la estrategia de la organización. Ahí se puede distinguir a dueños de procesos e indicadores. Además:

- Es importante recordar que hablamos de procesos, no de áreas ni cargos.
- Además debe estar disponible en la *intranet* de la empresa, aunque en este caso se hace necesario trabajar en dos niveles. El primero, de los procesos y el segundo de las etapas y versiones de cada uno.

¿Cuánto tiempo se requiere para elaborar un mapa de procesos? Depende del tamaño y negocio de la empresa. Algunos casos:

- En una empresa productiva con un negocio bien focalizado significó un mes de trabajo de dos profesionales.
- En un hospital de gran tamaño el tiempo para elaborar el mapa fueron tres meses de dos profesionales de tiempo completo (no hubo holguras y el “tiempo completo” fue real, por si tiene la tentación de asignarle esta labor a alguien que ya está bastante ocupado).
- En una empresa pública con tres mil funcionarios y variados servicios, el tiempo fue de un año, dos profesionales con mitad de jornada. Es importante en este caso la duración, porque fue madurando el modelo y lográndose mediante borradores sucesivos. No se hubiera logrado en seis meses con los dos profesionales trabajando tiempo completo.

Algunas características de la diagramación con base en la figura 4-1:

- Se lee de izquierda a derecha en caso de etapas y de arriba hacia abajo en el caso de versiones.
- Con mayúscula la primera letra del nombre de proceso, etapa o versión.

- Cuando existe más de un proceso del negocio pero hay etapas comunes, tal como Proyectar ventas, se incluyen en forma transversal.
- Cuando los nombres de las etapas, por ejemplo: Vender, son iguales pero las acciones son diferentes, se dibujan por separado.
- Los nombres de los recuadros son una extensión del nombre del recuadro mayor, por ejemplo, dentro de la etapa Vender del proceso Comercializar al detalle aparecen dos versiones: Entrega en la tienda o Despacho a domicilio. Entonces la lectura sería así: Vender con Entrega en la tienda del proceso Comercializar al detalle o Vender con Despacho a domicilio del proceso Comercializar al detalle.
- Verbos en infinitivo para los procesos, versiones y etapas, excepto cuando son una extensión del nombre de la caja donde se encuentran. En el caso de los nombre de contenedores de procesos de apoyo en el mapa de procesos, son sustantivos que se refieren a un grupo de procesos similares.
- No se usan flechas, porque afectan el vistazo, la visión global del cerebro derecho.

Glosario

Se requiere contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los nombres de procesos, etapas y versiones, así todos entienden lo mismo.

Una plataforma para miradas parciales

El mapa de procesos describe todo el hacer de la organización, sin sesgo y es una plataforma para miradas parciales válidas (rutas dentro del mapa), tales como:

- Análisis de riesgos
- Identificación de procesos críticos
- Costeo de actividades e indicadores de gestión
- Implantación de un ERP o de normas de calidad
- Auditoría y control de gestión
- Análisis de integración con proveedores, clientes y otros actores
- *Workflow* o automatización completa
- Mejora (ojalá continua), rediseño y mucho más

4.5. Etapas y versiones

Cuando un proceso es muy extenso, puede ser necesario dividirlo en etapas y versiones, por ejemplo, el proceso Comercializar al detalle podría quedar de la forma como se muestra en la figura 4-3, dividido en etapas en la imagen de arriba y en versiones en la imagen de abajo.

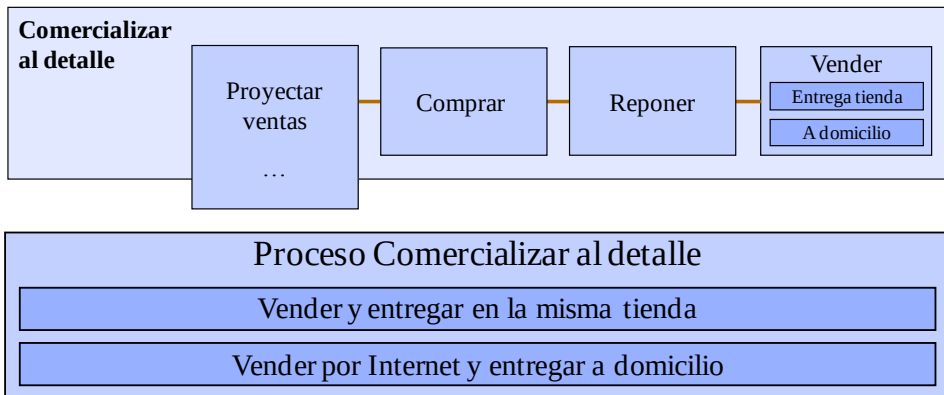


Figura 4-3. Representación de etapas y versiones del proceso Comercializar

Etapas del proceso

Las etapas corresponden a una secuencia que se lee de izquierda a derecha, en la figura 4-3 se lee: Proyectar—Comprar—Reponer—Vender. La forma de representar sugiere una cadena, por eso la entrada y salida de las líneas es desde los lados. Este es el esquema tipo Cliente – Proveedor, donde surgen los mismos conceptos que en las interacciones de ese tipo de la gestión de calidad, aunque esta vez aplicados a relaciones entre etapas: gestión de la demanda, estándares de servicio, condiciones de satisfacción, no conformidades e indicadores.

Versiones de procesos

Las versiones son bifurcaciones de una etapa o de un proceso que se justifica incluir porque el flujo de actividades es diferente, además, pueden ocurrir por separado o simultáneamente. Por ejemplo, en la figura 4-3 se observa en la imagen de abajo el proceso Comercializar al detalle dividido en dos versiones: Vender y entregar en la misma tienda y Vender por Internet y entregar a domicilio.

Tradicionalmente, se ha trabajado con una diagramación complicada tratando de considerar todas las posibles variaciones de un proceso en un flujo-

grama de información. Si se trata de un proceso de ventas, se diría: ¿qué sucede si el cliente paga al contado?, ¿y si paga a crédito?, ¿o con cheque? Se tiende a construir grandes y complicados diagramas con rombos (si ocurre esto, haga aquello, sino haga esto otro). Nótese que hablamos de bifurcaciones válidas, no de contingencias, entendiendo por tal las excepciones del proceso.

Con el modelamiento visual, la solución es definir las versiones del proceso que sean necesarias. *La clave es observar que las actividades son diferentes.* La relación entre las versiones de procesos incluye compartir personas, recursos y servicios para lo cual es indispensable al coordinación entre áreas y procesos.

Mapa de procesos global

En la figura 4-4 se observa el detalle a nivel de etapas y versiones del proceso Capacitar. Normalmente, a este detalle se le llama nivel II del mapa de procesos. Este ejemplo se interpreta así: el proceso Capacitar consta de 4 etapas: Detectar, Organizar, Realizar y Evaluar. Las etapas Organizar y Realizar tienen dos versiones: capacitar en forma interna o con apoyo externo. Además, en ambas versiones la etapa Realizar agrega otra distinción: capacitar en forma presencial o a distancia (en total, se requiere elaborar 8 flujogramas de información según veremos en el capítulo siguiente).

En la figura 4-4 se aprecia que las versiones pueden ser transversales a las etapas, al mismo tiempo que otras pertenecen a una sola etapa.

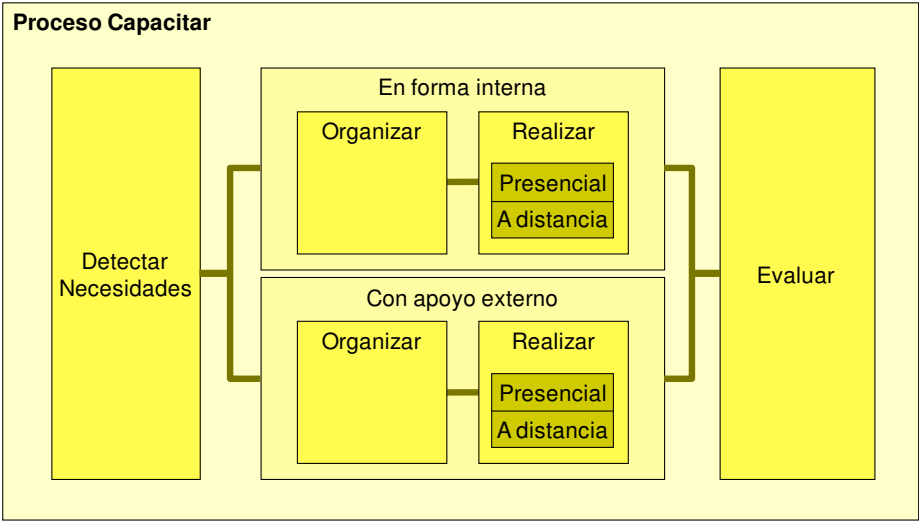


Figura 4-4. Etapas y versiones del proceso Capacitar

En el mapa de procesos global (con el nivel II) el recuadro capacitar debería aparecer como en la figura 4-4. Por supuesto, esto significa que no cabe en un tamaño de documento o de pantalla, por lo tanto, es necesario presentarlo en un documento mayor, de algunos metros cuadrados de tamaño. Lo ideal es tener siempre a la vista ese documento.

Una forma sencilla de construirlo es trabajar en un PowerPoint ampliando el tamaño de página a lo que se requiere y luego imprimir en un plotter.

También es válido que por necesidad de llevar a un tamaño de documento o de pantalla es necesario tener dos niveles por separado:

- El nivel I, donde aparecen los procesos y sólo las etapas de los principales, como en el ejemplo de la figura 4-1 (aunque sin la distinción entre versiones de Vender).
- El nivel II, muchos modelos que incluyen el detalle de etapas y versiones por proceso, como el ejemplo de la figura 4-4.

¿Cuántos flujogramas de información será necesario construir para el proceso Capacitar de la figura 4-4? En ese ejemplo son 8: 1 para Detectar, 2 para Organizar, 4 para Realizar y 1 para Evaluar.

¿Por qué 4 en Realizar? Porque aparecen las combinaciones posibles: 2 para capacitación externa presencial y a distancia y otros 2 para capacitación interna presencial y a distancia. Estas distinciones sólo se justifican si la descripción detallada del hacer da origen a secuencias diferentes de actividades, es decir, flujogramas de información diferentes.

Si Realizar con capacitación presencial y a distancia fuesen iguales como secuencia de actividades, entonces la distinción no va al nivel del mapa de procesos, aparecerá sólo en el glosario y se detallará en el procedimiento.

4.6. Segmentar procesos

Identificar las etapas y versiones de un proceso también es llamado segmentar procesos y conduce a facilitar su comprensión y la intervención.

¿Se puede elaborar el FI de un proceso?, en otras palabras: ¿puede existir un proceso que no requiera desagregarse? Sí, se construye directamente el flujograma de información. Veremos el ejemplo del proceso Contratar en el capítulo siguiente.

La clave para segmentar es ubicar el nivel mínimo de desagregación, al cual se llega por sentido común y aplicando algunas reglas simples..

La segmentación como una solución de rediseño

Veremos otros ejemplos de segmentación por versiones de procesos que tienen en común *ofrecer una solución de rediseño*, no se trata sólo de la representación sino de crear bifurcaciones diferentes en cada caso.

- En una empresa de transporte marítimo establecieron varias versiones del proceso de compras, uno muy simple destinado a las compras menores que realiza cada departamento y otros para repuestos, reparaciones e insumos mayores.
- En una empresa productora de artículos de consumo masivo identificaron alrededor de 50 versiones del proceso de emisión de notas de crédito: notas de crédito con movimiento de inventarios, sin movimiento de inventarios, con o sin movimiento de dinero, etc.
- En una empresa de línea blanca y electrónica establecieron tres versiones del proceso de un mismo tipo de crédito:
 - Personas que compran por primera vez: solución manual con apoyo computacional.
 - Clientes con excelente o pésimo historial: aprobación o rechazo computacional inmediato.
 - Clientes con situación ambigua: manual con apoyo computacional.
- Otro caso respecto a versiones de la etapa de cobranza de un proceso:
 - Acciones según el nivel de atraso del titular
 - Acciones con avales.
 - Cobranza judicial interna y externa.
 - Cobradores de terreno y otras

La idea general es preguntar ¿cuántas versiones del proceso existen?, o más concreto: ¿cuántos tipos de permisos de construcción?, ¿cuántos tipos de notas de crédito?, ¿cuántos tipos de créditos?, etc. Cada variante tiene su propio análisis y da origen a un flujograma de información diferente.

Cómo representar una etapa opcional en una secuencia

La forma de representar una etapa opcional se muestra en la figura 4-5 para un caso del proceso Contratar, como si fuera un *by pass*.

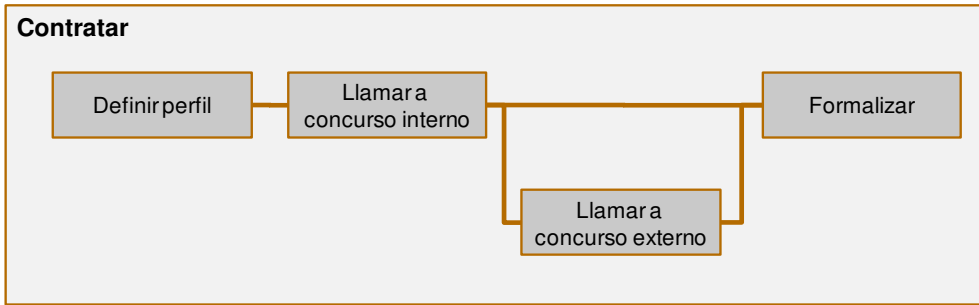


Figura 4-5. Ejemplo de representación donde una etapa es opcional

Con el llamado a concurso interno el puesto puede haberse llenado y se sigue a formalizar, tal como lo indica la línea. Un camino alternativo (que no es una contingencia) se produce cuando el puesto de trabajo no se llenó con el concurso interno y es necesario llamar a un concurso externo desde donde se sigue a formalizar.

El detalle se explica en el glosario.

4.7. Procesos de apoyo clave

Existen procesos de apoyo tan cercanos al negocio que los denominamos “procesos de apoyo clave”, creando en el mapa de procesos una nueva distinción, tal como se aprecia en la figura 4-6 para la comunicación tecnológica, administración de proveedores clave y transporte en una institución pública que actúa en situaciones de catástrofe. Esta organización tiene dos grandes procesos del negocio: los de preparación y los de acción. En la figura 4-6 los procesos sólo están delineados, es un boceto.

Se puede agregar que se trata de procesos de apoyo específico para esa empresa y normalmente para el rubro al que pertenece. Por ejemplo, los procesos de apoyo clínico: Rayos X, Banco de sangre, Alimentación u Hotelería en un hospital. Otro ejemplo son los procesos de apoyo tecnológico en un banco.

En el caso de los procesos de apoyo sin apellido, normalmente son similares para todas las empresas de tamaño parecido.

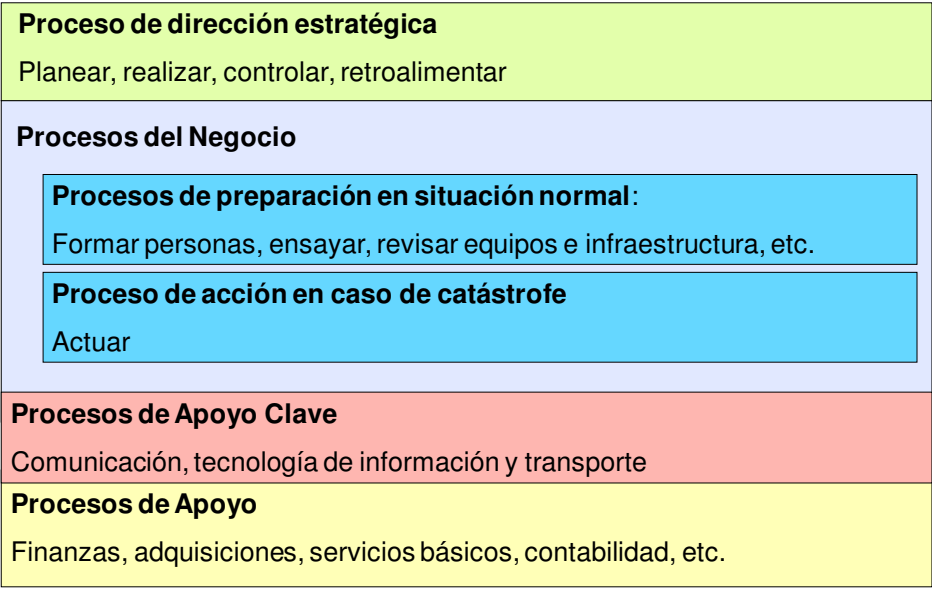


Figura 4-6. Mapa de procesos simplificado de una institución que actúa en casos de catástrofe

Capítulo 5. Representar los procesos mediante modelos visuales

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

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

La representación visual del proceso incluye flujogramas de información y listas de tareas y se elabora desde el mapa de procesos.

Es un gran logro porque esta representación da inicio a una gestión de los procesos modelados.

Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización y que respondan a una lógica actualizada. Que se transformen en estándares internos efectivamente utilizados.

Todo comienza por la representación visual, con una orientación muy clara: hacia las personas, no hacia la lógica del software, por eso se enfatiza la simplicidad y se aplican una serie de reglas nuevas: curso normal de los eventos, temporalidad, verbos y otras que veremos en el capítulo.

Aprovechando el tiempo destinado a la representación visual del proceso también se realiza una primera detección de oportunidades de mejora que se presenta en la forma de observaciones y recomendaciones.

Veremos:

- 5.1. Describir es el primer nivel de cambio
- 5.2. ¿Qué es el flujograma de información?
- 5.3. Notación en la elaboración del FI
- 5.4. Formas de representación en el FI
- 5.5. Variantes en el FI
- 5.6. Lista de tareas de una actividad
- 5.7. Puntos de control
- 5.8. Criterio curso normal de los eventos
- 5.9. Relación del FI con la técnica UML
- 5.10. Subproductos de la representación visual

5.1. Describir es el primer nivel de cambio

Describir los procesos es un gran avance para descubrir y liberar los “gatos amarrados” (ver prólogo). Significa que el simple paso del tiempo hace que las definiciones antiguas de procesos queden obsoletas. El acto de describir detecta los absurdos del proceso y lo trae de regreso a la lógica.

Es impresionante, *la descripción de un proceso no es neutra, porque siempre genera algún nivel de mejora*, aunque no haya sido el objetivo. Es similar al caer de ramas secas cuando se remece un árbol. Se obtiene “de regalo” dejar en evidencia el cambio obvio, porque un proceso descrito se hace visible y deja de estar operando en forma subconsciente, con “piloto automático”.

Mary Torres es ingeniera industrial y analista de procesos en nuestra consultora, dice: “De mi experiencia levantando procesos destaco que salen a relucir aquellas prácticas que se hacen por herencia, sin justificación alguna. La descripción detallada de los procesos nos lleva a darnos cuenta que muchas prácticas que se toman como norma son producto de la repetición diaria, más que de un análisis formal, algo difícil de justificar ante una auditoría, más todavía cuando ni siquiera se encuentran documentadas”.

Tomar conciencia ya es mejorar

Desde el punto de vista de la comunicación, construir el flujograma de información es una forma de *romper la automatidad* en el acuerdo tácito del hacer del día a día. Es decir, el solo hecho de representar gráficamente el flujo del proceso de compras de artículos de oficina significa que tomamos consciencia del mismo, *lo vemos...* y lo mejoramos.

El nuevo FI pasa a ser un nuevo acuerdo, explícito, conocido y lógico. Es la nueva normalidad del proceso que en forma natural será internalizada para que los participantes la realicen rutinariamente, como en “piloto automático”, lo cual está bien porque así trabajamos las personas.

Es un acuerdo que todos cumplen mientras se mantenga la normalidad. Sin embargo, la complejidad del medio producirá día a día desafíos que no están resueltos en el diagrama, entonces, ahí están las personas para decidir qué hacer. Esas mismas contingencias ayudarán a perfeccionar el diagrama en la medida que se analicen y se resuelvan las causas de fondo.

Beneficios de la descripción visual

La descripción visual de los procesos permite:

- Lograr que sean comunicados y enseñados, facilitando la inducción de nuevos participantes.

- Tener una guía práctica y real a los integrantes del proceso.
- Estimular la participación, porque todos entienden y usan los modelos. Personas sin ningún conocimiento previo, dominan en poco tiempo el modelamiento visual. Es un avance hacia el compromiso personal y de equipo.
- Confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- Facilitar su actualización.
- Lograr la visión de conjunto que provee ofrece el proceso, en lugar de “compartimentos estancos”, o visión en “feudos”.
- Llevar un mejor control de costos, por ejemplo implementar el costeo a nivel de actividades (ABC) e indicadores de gestión, por ejemplo en la forma de un cuadro de mando (BSC).
- Mejorar el control de gestión y la auditoría de procedimientos. Se puede garantizar que el trabajo se hace de la forma convenida.
- Explicitar el conocimiento tácito que existe en la organización y hacer gestión del mismo.
- Incrementar la estandarización y normalización para comparar con las mejores prácticas.
- Trabajar en equipo y reducir los motivos de conflicto. En consecuencia, aumentar la motivación.
- Dejar en evidencia cuáles son los procesos críticos, aquellos donde hay que poner énfasis.
- Establecer las fronteras de cada proceso y las responsabilidades de las personas en cada etapa y en el proceso completo.
- Lograr el mínimo exigido en las normas de calidad y auditorías de procedimientos. Por lo tanto, se facilita acceder a diferentes formas de certificación: ISO 9001:2008, CMM, OHSAS y otras.
- Ayudar a detectar el valor que la empresa agrega a los clientes, para fortalecerlo.
- Detectar y analizar riesgos.
- Aplicar tecnologías directamente en los procesos, tales como BPM (*Business Process Management*) y *Workflow*.
- Implantar un ERP (*Enterprise Resource Planning* o planificación de los recursos de la empresa), tal como SAP o *People Soft*, entre muchos otros.
- Mejorar los procesos en forma continua. Incluso ayuda a capturar las ideas de mejoramiento... hasta de personas ajenas al proceso.
- Rediseñar procesos, ojalá en forma programada.
- Realizar talleres de mejora participativa de procesos (ver capítulo 7) e implementar la reacción competente a las contingencias.

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

También facilita la participación, porque la descripción de procesos requiere del aporte de todos.

La descripción se realiza mediante flujogramas de información y listas de tareas.

5.2. ¿Qué es el flujograma de información?

El Flujograma de Información (FI) es el medio para representar visualmente el flujo de información entre las actividades del proceso. Es una manera eficaz de entender el proceso completo.

El objetivo es identificar las actividades y sus interacciones para apreciar la transversalidad del proceso. No es para ver el detalle de cada actividad, para eso el modelamiento visual dispone de otro modelo: la lista de tareas de una actividad.

El FI describe las actividades del proceso, puede ser el proceso completo, una etapa, una versión o una combinación entre éstas dos divisiones.

Es un tipo de modelo que proporciona amplia información acerca de varios aspectos del proceso: *flujo, información, actividades, estructura y tecnología*. El flujo es la secuencia y temporalidad, incluye las actividades e interacciones. La información es lo que transmite la línea de flujo, es el medio de comunicación: documentos, comunicaciones electrónicas u orales. Las actividades son las acciones que realizan cargos o roles. La estructura son los roles de personas que están en el título de cada columna. La tecnología se indica en las actividades que tendrán uso de software (las que tienen doble línea en los lados).

Aclaremos que la forma de la información es dinámica, porque varía en su presentación según la conveniencia del momento —como si estuviera hecha de arcilla fresca— puede tomar la forma de una pantalla, formulario, informe, memoria del computador y memoria de las personas, tal como la clave de acceso que tenemos en nuestro cerebro. A veces se trata de información bastante abstracta y en otros casos simplemente le llamamos datos.

El flujograma de información junto con las listas de tareas:

- Corresponden a la documentación visual. Incluso, los flujogramas de información son aceptados por los certificadores de normas ISO. Es más, en varias experiencias de certificación hemos visto que los prefieren so-

bre los diagramas computacionales clásicos porque les facilita el trabajo de verificación.

- Tienen un efecto de normalización interna al servir como facilitador de un acuerdo entre todos los interesados.
- Ayudan en la estandarización con el medio.

FI a escala humana

Dibujar flujogramas de información a escala humana es lograr una representación simple para las personas que operan el proceso. Se puede lograr conociendo bien el proceso y a las personas que los realizarán.¹⁸

Una recomendación es pegar los flujogramas de información en las paredes de los espacios donde trabajan los participantes en el proceso.

Cuando el FI está a la vista tiene un efecto de capacitación para nuevas personas que se incorporan a trabajar en el proceso descrito. Adicionalmente, es aconsejable que estén en la red computacional, a disposición de todos los interesados. Esto cuenta con la ventaja adicional de poder emplear mecanismos de búsqueda más rápidos y permitir un trabajo grupal bien coordinado en la operación, estudio y discusión de los procesos, sin embargo, no reemplaza al Flujograma de Información visible en la pared.

Simplificar procesos y potenciar personas (SPPP)

El flujograma de información describe el *curso normal de los eventos*, donde se describe gráficamente la rutina correcta, incluyendo las variantes válidas del proceso, tal como veremos en las siguientes secciones.

Las *excepciones* se incluyen aparte, como texto en el procedimiento.

Así, el flujograma de información deja espacio para que las personas participen y piensen, dejando de lado el absurdo intento de preparar flujos “a prueba de tontos”. Lo nuevo es el principio SPPP (*simplificar procesos y potenciar personas*). Se logra aplicando el criterio *curso normal de los eventos* y a través de capacitación, sensibilización y empoderamiento, entre otras acciones dirigidas a las personas.

¹⁸ Tal como dice Kaoru Ishikawa en su libro *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa* (pp. 57-58): “Las normas y los reglamentos detallados resultan inútiles si son fijados por el estado mayor de la sede e ingenieros especialistas que no conocen la planta y que ignoran los deseos de las personas que tienen que seguirlos. No es raro encontrar técnicos y personal de la sede que disfrutan dificultándolo todo en el lugar de trabajo mediante la creación de normas y reglamentos engorrosos. Si encontramos que muchas normas nacionales son insatisfactorias, podemos inferir que se establecieron en condiciones como las descritas”.

5.3. Notación en la elaboración del FI

Para efectos de comprender la notación¹⁹ utilizaremos un proceso del negocio simplificado: Comercializar, de la empresa Linhogar, la cadena de locales que vende artículos de línea blanca. Cada local cuenta con una bodega al fondo de la tienda donde entrega inmediatamente los productos vendidos.

Está simplificado porque normalmente las etapas son más extensas. Si existiera un proceso tan elemental como el de la figura 5-1 entonces no sería necesario dividir en etapas y el FI sería del proceso.

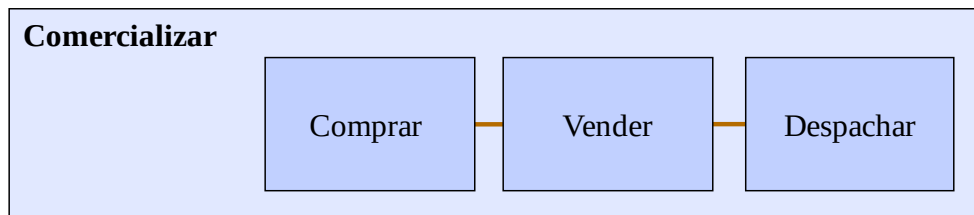


Figura 5-1. Ejemplo simplificado de proceso Comercializar

El ejemplo de la figura 5-2 corresponde a la etapa Despachar del proceso Comercializar. En el FI utilizamos una línea gruesa para representar el flujo y que se trata de un camino robusto: que se cumple, que no se cae por las contingencias, que es predecible, estable y correcto.

Señalar el camino correcto es robustecer el flujo para evitar las contingencias, en otras palabras, prevenir.

En el proceso anterior (Vender) el cliente seleccionó el producto, pagó en el local y recibió una orden de entrega (OE) para retirar su producto en la bodega del mismo local. La descripción detallada de este flujo la podemos ver en el procedimiento de ejemplo del capítulo 9.

En éste, el cliente le entrega la Orden de Entrega al administrativo de bodega, quien prepara el despacho reservando el producto en el sistema de ventas e imprimiendo las Guías de Despacho, las cuales pasa al área de despacho poniéndolas dentro de una carpeta, desde donde las toma el despachador, quien busca y entrega el producto al cliente.

¹⁹ La simbología es la propuesta tradicional de la ANSI (American National Standards Institute - Instituto Nacional Americano de Estándares). La ANSI fue formada en 1918 y se le conoce por su nombre actual desde 1969. Cabe indicar que la ANSI se refiere a la simbología, pero no dice cómo usar, un aporte de este capítulo —resultado de la investigación para la tesis doctorado del autor— es proponer esta forma de uso.

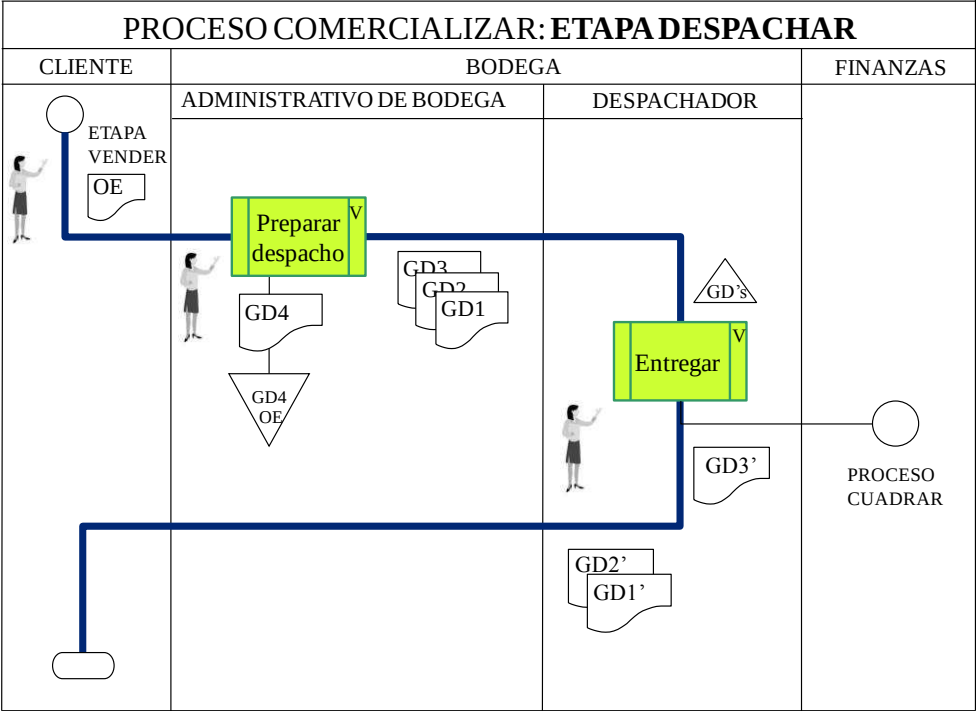


Figura 5-2. Ejemplo de FI: etapa Despachar del proceso Comercializar

Simbología de FI

En la figura 5-3 se observa la simbología usada en los flujogramas de información.

	Actividad manual. Se usa este símbolo aunque haya uso de software local (sólo en esa actividad, sin compartir). Posee puntas redondeadas.
	Actividad con apoyo de sistema computacional. Si es relevante, el sistema computacional se indica con una letra mayúscula en la parte superior del borde derecho. En el ejemplo, la V corresponde al sistema de ventas.
	Actividad compartida. Es realizada a la vez por diferentes actores. Su ancho debe alcanzar las columnas de los actores respectivos (que deben estar seguidos).
	Regla de las entradas y salidas de información en las actividades, círculos y óvalos. La línea de flujo sale en la misma dirección en que entro. No hay entradas desde la derecha o desde abajo. Si la actividad tiene más de una entrada o de una salida sigue la misma regla de flujo.

	Actividad de aprobación: el rol sólo aprueba o realiza algún control. Se trata de un punto de control.
	Archivo permanente manual. Posee una sigla o nomenclatura de pocas letras.
	Documento: es un formulario que fluye en el proceso. Cuando tiene apóstrofes implica sólo un cambio menor (firma, llenado de un campo, etc.). Posee una sigla que se explica en la parte de abajo del FI
	Señala el inicio y fin de un proceso que no se vincula con otro.
	Señala la relación con otra etapa o versión del proceso, indicando su nombre. También se emplea para indicar la relación con un proceso externo (puede estar sin nombre). Toda etapa, versión o proceso interno debe existir en el mapa de procesos.
	Envío o almacenamiento de datos en un archivo computacional. Se usa cuando no hay una aplicación de software que apoye el proceso. En el caso de envío de datos a través de productos de software conocidos (tal como Word o Excel) se usan sus íconos.
	Archivo transitorio manual. Posee una sigla, como el ejemplo, que indica el nombre del archivo.
	Comunicación a través de Internet
	Comunicación vía telefónica.
Uso de siglas: GD, OC, etc.	En los formularios y archivos sólo se escribe la sigla. Al final del flujograma de información se describen en Verdana 9 y sin negrita (en el procedimiento de Evolución), el cual es el mismo tamaño usado en las siglas dentro del símbolo de archivo.

Figura 5-3. Simbología usada en los flujogramas de información

Otros símbolos para efectos de correo electrónico y Excel son los del Office de Microsoft. Para intranet hemos usado este: 

Componentes del flujograma de información

El flujograma de información incluye unidades organizacionales, actividades, interacciones y algunos registros:

- Las *unidades organizacionales* hasta el nivel de cargos están indicadas en columnas, específicamente, cada columna representa un rol, puede ser

la misma persona que en un momento es administrativo y en otro es despachador, por ejemplo, en una sucursal pequeña. Cuando no se justifica agregar más columnas, porque hay tareas comunitarias o varias personas cumplen tareas similares, como los vendedores de un departamento o un grupo autodirigido dedicado a la mantención, será suficiente incorporar una columna que represente al conjunto.

- Una *actividad* es lo que hace (cotizar, vender, tomar un pedido, etc.) un rol (una persona o un comité por ejemplo) en un período de tiempo específico y controlado. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por un conjunto de tareas concretas. Es una operación de transformación de insumos en productos o servicios que debe agregar valor. Así, se va gestando poco a poco el cumplimiento del objetivo del proceso. Existen los siguientes tipos de actividades: manuales, computaciones y de aprobación o de control. Una actividad es realizada por una o un conjunto de personas que desempeñan sólo un rol en ese momento. Una actividad no tiene finalidad por sí misma, porque es parte de la secuencia de un proceso, el que le da sentido. Es cumplir un hito que también se enuncia como un objetivo.
- Las *interacciones* son parte del flujo del proceso y muestran lo que sucede entremedio de las actividades, aspectos que generalmente quedan en “tierra de nadie”. Por ejemplo, tanto el administrativo como el despachador pueden estar haciendo bien su trabajo, sin embargo, se comienzan a acumular pedidos en la carpeta y a elevar los tiempos en la entrega inmediata, con varios clientes esperando. Tal vez un gerente ordenó llenar la bodega con más mercadería de la que puede recibir. Tal vez se pierden Guías de Despacho porque el diseño anterior del flujo contemplaba dejar la carpeta en un lugar donde se pueden caer documentos. Incluyendo las interacciones vemos la totalidad del flujo, no sólo el conjunto de actividades.
- A nivel del flujograma de información los *registros* son entradas, salidas y datos almacenados del proceso que se observan en las interacciones. Se incluyen informes, archivos, formularios que se mueven dentro del proceso. Otros registros aparecen a nivel de la lista de tareas. En el procedimiento se indica cómo y cuándo eliminar registros, datos y medios que la contienen.

Existen otros elementos relacionados con el FI que no detallamos porque son propios del quehacer normal de la organización y a los cuales también es necesario poner atención, porque son aspectos que facilitan las acciones si están bien considerados o las obstaculizan si no están, por ejemplo:

- Flujos físicos del trabajo, tal como la cercanía entre el administrativo y el despachador o el desplazamiento que debe hacer el cliente y que obviamente debe ser fluido.
- Insumos, tales como los formularios, carpetas, archivadores y todos los elementos de oficina, los cuales deberían existir y estar a la mano, con procesos sencillos de reposición y de control del *stock*.
- Elementos de infraestructura, tales como sillas ergonómicas, escritorios y mesones adecuados, computadores y demás apoyo tecnológico, en buenas condiciones y de acuerdo con los requerimientos.

Características del Flujograma de Información

El flujograma de información tiene las siguientes características, entendiendo por tales los aspectos más intrínsecos del mismo:

1. *Pocas palabras dentro de las cajas*. El FI existe para que lo vean quienes lo conocen, por lo tanto, el texto dentro de las cajas debe ser mínimo (una o dos palabras) y con sentido para los participantes del proceso. Si llegara un auditor u otra persona que desee verlo ocasionalmente, usará como el procedimiento.
2. *Mantiene la temporalidad*. Una actividad que se realiza después en la secuencia de tiempo va más abajo en el flujo.²⁰ Además, así como no podemos retroceder en el tiempo, no podemos volver con una línea hacia arriba.
3. *Incluye el detalle*. Por ejemplo, si una orden de compra tiene cuatro ejemplares (un original y tres copias), en el diagrama debe indicarse el destino de cada uno de ellos, es decir, cada “rama” debe ser explorada. También corresponde al concepto de atomicidad conservar el orden de cada ejemplar de un documento, porque no es lo mismo recibir el ejemplar “uno” que el ejemplar “tres” del formulario, sobre todo si se usa papel autocopiativo.
4. *Incluye la estructura organizacional*, representada por las columnas que están de fondo. Llega hasta el nivel de cargos.
5. *No incluye conectores* para seguir el flujo en el mismo diagrama,
6. *El inicio de un proceso* puede ocurrir en la misma columna donde está la primera actividad del proceso. Es poco habitual pero válido.
7. *No incluye comentarios*, debe ser autoexplicativo para quienes lo conocen. Quienes no lo conocen podrán ver el detalle en el procedimiento.

²⁰ Es la forma natural en occidente de leer un documento. Como los flujogramas de información están dirigidos a personas esto facilita mucho el trabajo en procesos. Para efectos de la automatización mediante un software existen otras nomenclaturas.

8. *El paso de un formulario a través de una actividad* normalmente significa que algo se hizo sobre el documento, aunque sea una marca de que fue revisado, por ejemplo, cotizó el señor Juan Pérez, el 30/3/2005 a las 9:30 horas. Para efectos del flujograma de información, el documento se marca con tilde inverso, también llamado “prima”, cada vez que pase por una actividad (se acumulan, porque si pasa por tres actividades, tendrá tres marcas).
9. Si es *fotocopia*, mantiene el nombre del documento más una letra c minúscula. Por ejemplo para una fotocopia del ejemplar 3 de la Guía de Despacho, sería GD3’c, suponiendo que el despachador (ver figura 5-2) saca una fotocopia de la GD3’ antes de enviarla a Finanzas (una práctica ineficiente pero habitual).
10. *Se busca la fluidez del flujo*, por ejemplo, evitando los codos (quiebres de la línea de flujo). Se logra normando que la entrada y salida de una línea de flujo sea en la misma dirección, horizontal o vertical. Sería un error que una línea entre desde arriba y luego salga por la derecha. Otra regla: la salida de una actividad es siempre hacia abajo o hacia la derecha, tal como leemos (en Occidente).

Es un diagrama que se va construyendo y perfeccionando a través de *borradores sucesivos*. Es muy importante en el modelamiento visual conversar sobre un flujo que todos puedan ver,²¹ por básico que sea. Sólo así lograremos activar parte del lado derecho de nuestro cerebro.

Convenciones

La práctica ha ido ayudando a generar un conjunto de convenciones, entendiendo por tal los aspectos que deben ser convenidos en el uso dentro de una empresa:

1. Al referirse a documentos, se usa decir ejemplares (Nº 1, 2, etc.) en lugar de original y copias, que es más confuso. Entonces, el ejemplar 1 será el que llamábamos original, el ejemplar 2 sería la copia 1 y así sucesivamente.
2. Los procesos y actividades llevan siempre verbo y en algunos casos sustantivo: despachar productos, imprimir informe, etc.
3. Si se construyen los flujogramas de información de todos los procesos relacionados con un área, entonces se tendría como subproducto, y tal vez en forma automática, una visión completa de las funciones de cada cargo de esa área. Esto a través de hacer una referencia cruzada, buscan-

²¹ Esto es importante. En múltiples experiencias observadas por el autor, el equipo de trabajo que sólo conversa acerca de un flujo de procesos logra poco avance.

do las actividades de un mismo cargo en diferentes procesos, lo cual será también útil para efectos de perfiles de puestos de trabajo y dimensionamiento de cargas de trabajo.

4. El flujograma también ayuda a visualizar los puntos de control, necesarios en la función de auditoría.
5. En el caso de la actividad con apoyo de sistema computacional (el rectángulo con doble línea a los lados) no aplica cuando sólo se usa una herramienta de escritorio local, pero sí cuando se trata, por ejemplo, de planillas en Excel o archivos de Access compartidos entre actividades de diferentes roles.
6. Buscar alternativas para evitar la redundancia innecesaria, por ejemplo, si cuatro versiones de una etapa de compras terminan en la misma forma de pago al proveedor, debería haber una sola etapa de “pago al proveedor”, así se construye sólo un FI para esta acción.
7. Cuando en un FI la acción se detiene y continua un tiempo después, por ejemplo, a la espera de una verificación externa que demora un mes, se incluye una línea punteada indicando el salto de tiempo. Como en las películas cuando dice: un mes después. Se puede observar en el proceso Contratar de la figura 5-7.

5.4. Formas de representación en el FI

Para la mejor lectura del FI existen formas de representación que ayudan, como las siguientes:

Representar documentos

- *Forma de representar documentos.* La línea conecta actividades mediante algún medio (el envase de la información). Los documentos pueden ir sobre o bajo la línea, sin cortarla, más pequeños que las actividades. Importa que se entienda y que no obstaculice el flujo. Ver las Guías de Despacho de la figura 5-4.
- *¿Dónde incluir los documentos la primera vez que aparecen?* Los documentos aparecen en la columna donde se generan la primera vez, no llevan línea. No desaparecen, sino que se destruyen, archivan o siguen a otro proceso. Por ejemplo, en la actividad Preparar Despacho el administrativo genera las 4 GD, las cuales se dibujan en su columna.

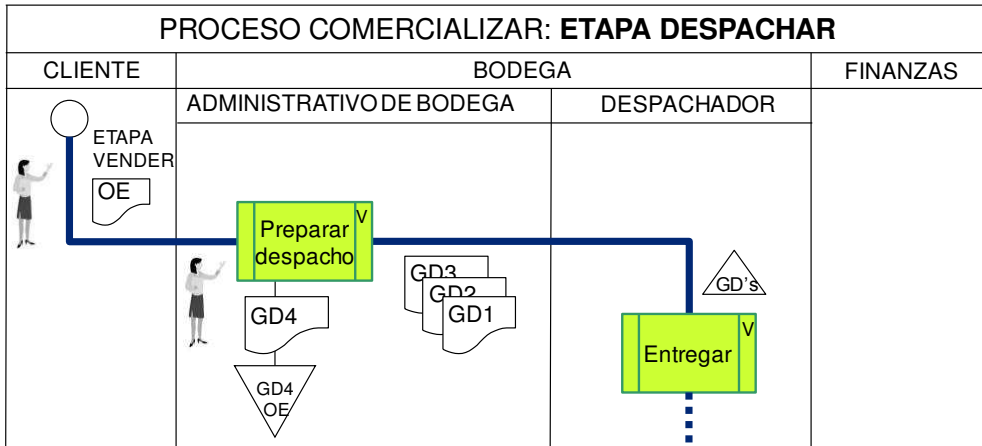


Figura 5-4. Los documentos se incluyen donde aparecen la primera vez

Complejidad de las actividades del FI

La *complejidad de actividades* significa que éstas son cada vez más extensas y profesionalizadas, ya no es sólo cortar pedazos de alambre como en el caso que exponía Adam Smith en 1776. Ahora es gestión del conocimiento y trabajo con profesionales. Si estuviéramos dibujando el flujo de una intervención quirúrgica, una actividad sería el procedimiento que realiza el médico. Sólo una caja para una tremenda labor. Está bien, porque el FI no es para detallar actividades, su objetivo, ya dijimos, es la transversalidad.

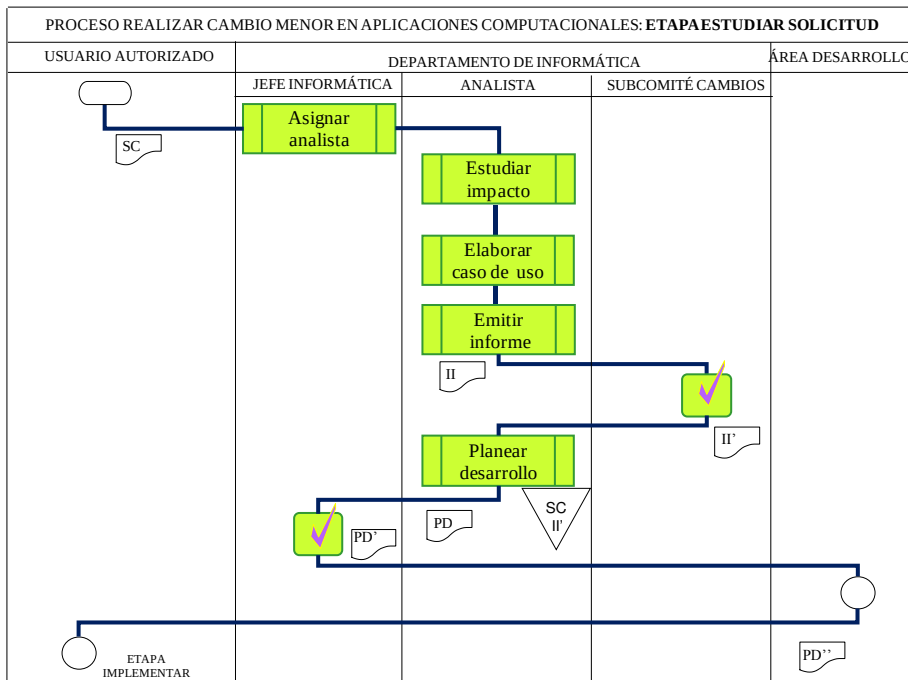
Las actividades son los hitos de un proceso, donde nada está aislado.²²

No confundir actividades con tareas

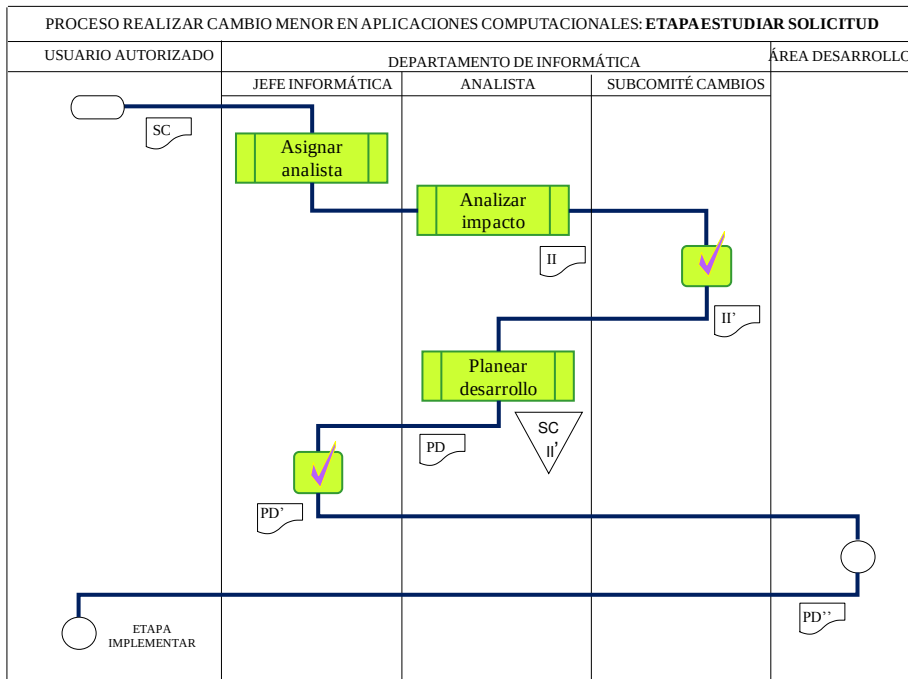
Desde el punto de vista del flujo, cuando hay dos o más actividades seguidas en la misma columna, lo más probable es que sean tareas. En la figura 5-5 vemos el FI del proceso “Emitir una solicitud de cambio menor en aplicaciones computacionales”. En el FI de arriba, observamos tres actividades seguidas en el mismo bloque de tiempo: Estudiar, Elaborar y Emitir. Es un error de representación, son tareas de una actividad a la que llamamos “Ana-

²² Dice Philippe Lorino (ya citado, pp. 36-37): “En el seno de una empresa no hay ninguna actividad aislada: las actividades se combinan en cadenas o en redes de actividades dotadas de un objetivo común (desarrollar un nuevo producto, introducir una modificación técnica, realizar una campaña de promoción, fabricar un producto, son «macrotareas» que exigen el cumplimiento secuencial o simultáneo de un cierto número de actividades distintas). Se llamarán *procesos* a los conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una *salida* global, tanto material como inmaterial”.

lizar impacto” en el FI de abajo. Nótese que éste es más simple y legible que el de arriba.



SC: Solicitud de Cambio, II: Informe de Impacto, PD: Plan de Desarrollo



SC: Solicitud de Cambio, II: Informe de Impacto, PD: Plan de Desarrollo

Figura 5-5. Esfuerzo de abstracción para transformar tareas en una actividad

La lista de tareas de la actividad “Analizar impacto” estará compuesta por las tres tareas indicadas y por otras más, porque cuando se incluyeron en el FI se pensaba que eran actividades y que tenían todavía mayor detalle. La lista final sería:

- Recibir la solicitud de cambio desde la jefatura de informática por mail
- Organizar y negociar la prioridad
- Estudiar impacto
- Elaborar caso de uso preliminar
- Emitir informe
- Entregar el informe mediante mail al subcomité de cambios, etc.

No incluimos en este análisis la siguiente actividad del analista: “Planear desarrollo” porque claramente es otra actividad que tiene otras entradas y salidas. Además, el flujo viene desde otro rol.

En la elaboración de las figuras del modelamiento visual, la *capacidad de abstracción* es vital. En el ejemplo, fue un esfuerzo conjunto entre el analista de procesos y las personas de informática buscar un nombre común a la serie de esas tres tareas, se optó por “Analizar impacto”. Es un *esfuerzo de abstracción* porque normalmente las personas que hacen el hacer piensan en términos de tareas, lo concreto que están realizando y no en términos de actividades y mucho menos de procesos.

¿Se dibuja el paso de un documento por diferentes actividades?

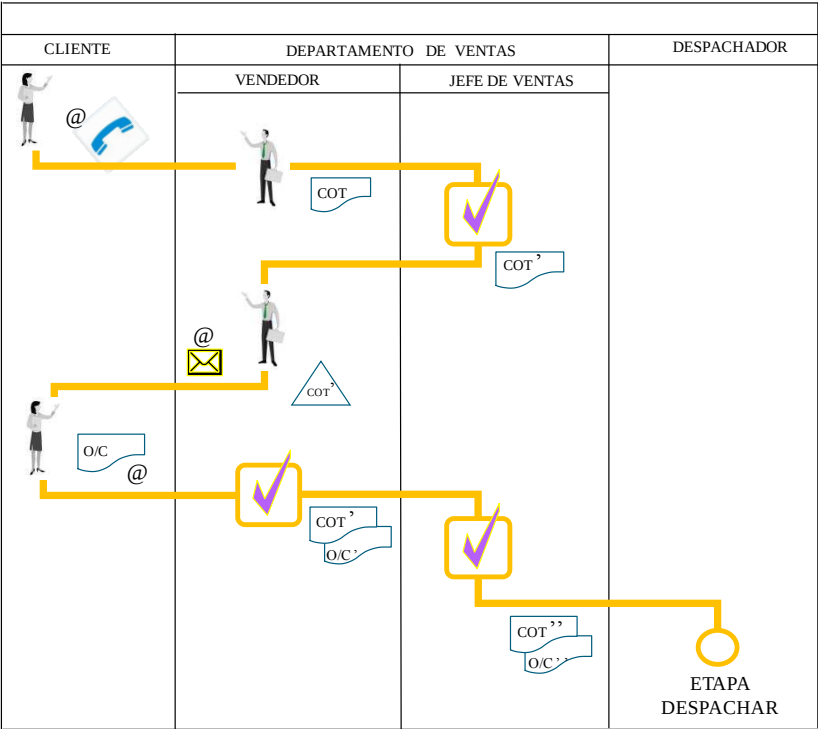
Otro aprendizaje que se extrae de la figura 5-5 es respecto al paso de un documento por diferentes actividades: se observa que la Solicitud de Cambio (SC) aparece solamente al inicio y luego cuando es archivada en la actividad Planear desarrollo. Se dibuja así porque se supone que un documento sigue a la actividad siguiente a menos que se indique explícitamente que se quedó en la anterior, por ejemplo, en la forma de un archivo.

La única vez que se vuelve a dibujar el documento es cuando algo se modificó o agregó en el mismo, en tal caso se usa el apóstrofe.

Uso de íconos

Respecto al uso de íconos, es preferible dejarlos para el final de la optimización de los procesos seleccionados y asegurarse que responden a un estándar de la organización, como es el caso del ejemplo que se presenta en la figura 5-6 (donde para simplificar se usó una @ para indicar que el envío de la cotización y de la OC es por este medio). En todo caso, no son indispensables e incluso podrían estorbar, por ejemplo, cuando el interés del analista se

centra en la forma de las figuras y descuida el flujo. Son útiles cuando el mismo FI será utilizado por muchas personas, por ejemplo, los vendedores de una cadena comercial con muchos locales. Siempre es adicional al FI formal.



COT: Cotización O/C: Orden de Compra

Figura 5-6. Ejemplo de Flujograma de Información con uso de íconos

5.5. Variantes en el FI

Las variantes de un FI son pequeños cambios de una bifurcación que no se justifica incluir a nivel del mapa de procesos como una nueva etapa o versión. Como es una variante válida (no es una contingencia), se incorpora en un recuadro al lado del flujograma de información, tal como se observa en el FI del proceso Contratar en la figura 5-7 (se puede ver en grande en www.evolucion.cl) donde la variante: Contrato externo sólo es diferente en dos actividades del flujo principal con Contrato interno.

Como el Contrato interno es el camino más habitual, no es necesario explicarlo en el título. Solo se explicará en el detalle del procedimiento.

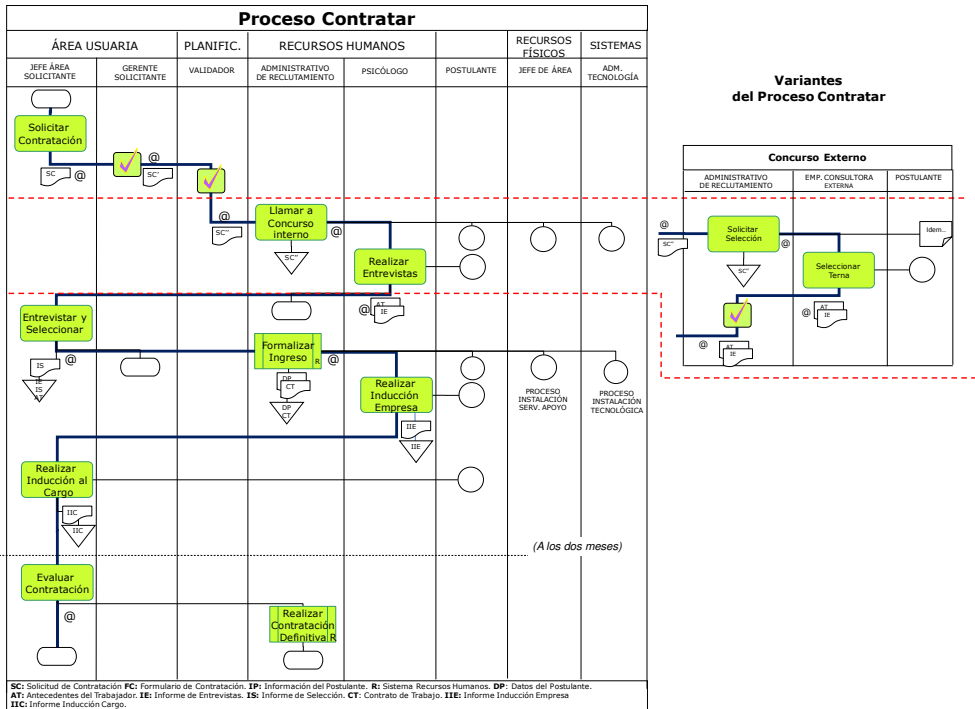


Figura 5-7. FI Contratar (el camino principal es el contrato interno, una variante es el contrato externo)

5.6. Lista de tareas de una actividad

La lista de tareas tiene por objetivo comprender el detalle de la actividad, para eso la descripción de cada tarea comienza con un verbo en infinitivo.²³

Tiene los siguientes beneficios:

- Es un antecedente para la descripción del proceso en la forma de un procedimiento, veremos en el capítulo 9 que se emplean los mismos verbos.
- Es una guía durante la entrevista a los participantes en el proceso.

Además, ayuda a dejar más simple y limpio el flujograma de información al traspasar a la lista de tareas el detalle y complejidad de cada actividad. En la

²³ Dice Lorino (ya citado, p. 36): “Una actividad es un conjunto de tareas elementales: realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar una salida (*output*) (la pieza fresada, la evaluación de un proveedor, el presupuesto), a un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (*inputs*) (trabajo, máquina, informaciones). Puede tratarse de actividades tecnológicas ligadas a un proceso de fabricación o puramente administrativas. Las actividades son todo lo que las personas realizan, hora tras hora y día tras día”.

figura 5-8 se presenta la lista de tareas de la actividad “Entregar” del FI de la figura 5-2. Nótese que cada tarea lleva una breve descripción en no más de dos líneas. Es suficiente para el modelamiento visual, porque no se trata del procedimiento.

En la medida que se capture más información se va llenando una carpeta con detalles que se emplearán más adelante en el procedimiento.

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: ENTREGAR	ROL: DESPACHADOR
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente
OBSERVACIONES:	
1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso	
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs	

Figura 5-8. Lista de tareas de la actividad Entregar

A nivel de la lista de tareas surgen nuevos *registros*, tal como la tarea Registrar de la figura 5-8.

5.7. Puntos de control

Los puntos de control ayudan a cumplir el estándar y agregan valor al cliente identificando y mitigando los riesgos del proceso, sobre todo con la creciente complejidad de las actividades.

Se advierte sobre la ilusión del control, sucede cuando los puntos de control existen sólo en el papel pero no se cumplen en la práctica.

Los puntos de control van con un cuadrado en el FI cuando toda la actividad es el punto de control, pueden llevar o no el símbolo de V°B° para aprobaciones. Por ejemplo, las dos actividades de aprobación del proceso Contratar de la figura 5-7.

Si una tarea de una actividad es un punto de control, queda indicada en la lista de tareas, donde se destaca con negrita.

En el ejemplo de la etapa Despachar del proceso Comercializar (ver figura 5-2) se observan dos puntos de control:

- En la actividad Preparar despacho, el administrativo de la bodega para la OE con el ejemplar 4 de la GD, firma ambas y las archiva.
- En la actividad Entregar el despachador, junto con el cliente, se asegura que sea el producto correcto y en las condiciones convenidas, ver figura 5-8.

Toda actividad debería tener al menos un punto de control, los que pueden ser varios en actividades más complejas.

5.8. Criterio curso normal de los eventos

El criterio *curso normal de los eventos* es vital en la nueva generación de técnicas visuales propuestas por la OMG (*Object Management Group*), organización creada por las empresas líderes mundiales de la industria del software (entre las cuales se encuentran IBM, Unisys, Alcatel, Toshiba, Microsoft y muchas otras) destinada a fijar estándares en la industria de la tecnología.

El criterio *curso normal de los eventos* también se usa en los casos de uso expandidos de la técnica UML (propuesta por la misma OMG, se describe en la siguiente sección) y en el método GSP (ver libro *Gestión de proyectos*). Tiene parte de sus raíces, entre otras fuentes, en la *Ley de los pocos críticos* de Pareto.

Se describe el *curso normal de los eventos*, también llamado el “camino feliz”, señalando las acciones correctas de un proceso o relato, no se incluyen las excepciones indeseadas, más conocidas como contingencias. Por ejemplo, si se requiere que un supervisor apruebe un documento, no se indica gráficamente qué pasa si no lo aprueba, o si un bodeguero debe recibir mercadería, no se indica que sucede si la rechaza. Son excepciones a la regularidad del proceso que se narran como parte del procedimiento.

Aunque menos habitual, si el manejo de la excepción tiene cierta complejidad, también se puede construir un modelo especial para ella sin mezclar con el flujo original.

La idea general es tratar las contingencias como tales, sin darles el mismo espacio visual que el *curso normal de los eventos*. En esto debe existir armonía con la realidad, donde lo más habitual aparece más y lo menos, menos.

Las contingencias se definen aquí como situaciones indeseadas, las cuales suben al nivel de válidas cuando son incorporadas al flujo. Es como *estandarizar la forma de no hacerlo*.

Trabajar metodológicamente.

Es como ahora se venden muchos productos para armar. Vienen con un manual con los pasos a seguir, muy simple, preciso y visual. Siguiéndolo, el autor da fe de que cualquiera puede armar un mueble. ¿Qué sucede si hay problemas? Adjunta otro documento con letra pequeño señalando qué hacer en caso de... Lo importante es que no mezclan el *curso normal de los eventos* con las excepciones.

Un caso: un “maestro” no calificado intentó armar un mueble y no pudo hacerlo, porque su falta de competencias le llevó a despreciar el manual con el curso normal que ofrecía el fabricante. Esto es vital, para que sea posible guiar el armado de un mueble, o cualquier otro proceso, se requiere haber desarrollado la competencia: trabajar metodológicamente.

El producto reservado no está...

En el caso del flujograma de información de Linhogar, al buscar un producto en la bodega, una situación indeseada es no encontrarlo, lo cual ocurre en el 1% de los casos. Un error de modelamiento sería incluir un rombo que dijera ¿Lo encontró? Con dos salidas: Sí y No (ver figura 5-9). Cuando un participante del proceso observa esas bifurcaciones, el efecto psicológico es seguir cualquiera de ellas. La interpretación (errónea) es: si están ahí, es porque son válidas.

En realidad son tres errores: a) la complejidad excesiva que impide a las personas aplicar un juicio entre lo válido y lo indeseado, b) visualmente le estamos dando una importancia equivalente a las dos salidas, sin embargo, una es lo normal y la otra es un camino indeseado y c) debemos modelar la normalidad, lo que queremos que suceda, no la anormalidad, lo indeseado.

Una experiencia del autor, en cursos a profesionales en una reconocida universidad, ocurría que al momento de la evaluación siempre faltaba uno o dos alumnos de un grupo de 25. Así es que antes de conocer esta clave, dibujó un diagrama de flujo, con rombos, para explicar al curso las acciones en caso que alguien no se presentara a la evaluación. El resultado fue que las

ausencias llegaron a un 40% al momento de la prueba. Al conocer este efecto, todo se aclaró, *los alumnos interpretaron la bifurcación de no presentarse a la evaluación como una opción válida*. Por supuesto, en los siguientes cursos esa situación indeseada ya no estaba en el flujo y las ausencias durante la evaluación volvieron al nivel anterior.

Armonizar la forma normal y la reacción competente

Armonizar la forma normal y la improvisación es volver a *simplificar procesos y potenciar personas*. El *curso normal de los eventos* representa el camino formal, regular, elaborado y que internalizan las personas. Es “simplificar procesos”.

La reacción competente es actuar frente a las muchísimas excepciones que se producirán, para eso se requiere “potenciar personas” y abandonar la antigua, peyorativa e inútil pretensión de “construir sistemas a prueba de tontos”. Frente a las contingencias, la reacción competente de los participantes motivados, preparados y empoderados es el mejor compensador de complejidad.

Profundizamos en este concepto de “reacción competente a las contingencias” en libro *Gestión integral del cambio*.

Un flujograma de información no es un diagrama de flujo computacional

Un FI no es un diagrama de flujo computacional, en consecuencia, debe evitarse toda forma de condiciones, como los rombos típicos de los flujogramas antiguos (del tipo *if then else*, si sucede esto entonces haga aquello, si no haga esto otro). No incluye condiciones, representadas por un rombo (ver figura 5-9). Cualquier decisión es una actividad más y tiene como salida el *curso normal de los eventos*. Tampoco incluye ciclos iterativos, de aquel tipo en que una bifurcación vuelve hacia arriba del flujo. Es suficiente con una nota y normalmente ni siquiera eso es necesario, porque los flujogramas de información son autoexplicativos en ese aspecto.

¿Por qué? Porque estamos describiendo actividades que realizan seres humanos, con una variedad y riqueza infinitas. En cada paso hay que dejar la posibilidad de que las personas decidan variantes que no consideró el analista que dibujó el flujo (si utilizó rombos, entonces deja generalmente dos salidas y en la vida real hay muchas más). Además, los símbolos y condiciones computacionales tienden a alejar a los usuarios.

Así como el flujograma de información está dirigido a personas, el diagrama de flujo está destinado a la lógica del computador, un flujo digital estricto, tal como se aprecia en la figura 5-9.

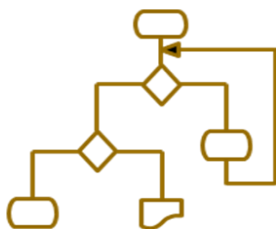


Figura 5-9. Diagrama de flujo computacional

El diagrama de flujo está orientado a la codificación en un lenguaje computacional (Cobol, C, Visual Basic y muchos otros). Por lo tanto, incorpora condiciones del tipo *if then else*, retornos, *loops* y otras funciones propias del programa de computador. Es diferente a un flujograma de información.

Evitar el uso de rombos en los FI

¿Por qué no usar un rombo? Las razones para abandonar el uso del rombo en los flujogramas de información —que existen para ser una guía del trabajo de las personas— son variadas:

- *Rompe la secuenciación* del proceso y obliga a detenerse, en otras palabras, impide que la persona se concentre en el hacer correcto.
- *Nunca perteneció a los flujos que sirven para guiar el trabajo de las personas.* Es un símbolo empleado durante la revolución industrial y luego en las disciplinas tecnológicas para indicar comportamientos mecánicos, eléctricos, electrónicos o de software, nunca debería haberse aplicado a los seres humanos. Es evidente, en el mundo del mecanicismo está todo estructurado y las alternativas son las definidas. En el mundo de los seres humanos está el comportamiento caótico y las infinitas opciones que brinda la creatividad.
- *Es dicotómico*, generalmente presenta sólo dos salidas cuando en la mayoría de los casos la realidad es que las opciones pueden ser infinitas (ver flujograma de información de ejemplo donde las alternativas de excepción en caso de una situación de no encontrar el producto en bodega son alrededor de veinte).
- *Incentiva lo indeseado*, porque “deja la caída”, da el mismo espacio visual a lo indeseado que a lo deseado, así lo indeseado pasa a tomar la misma presencia que lo deseado. Esto explica lo peligroso de los malos modelos en la sociedad, tal como algunos personajes de la farándula. Lo indeseado son aquí errores, documentos no aprobados, productos que no se encuentran, etc.

- *Incrementa exponencialmente la complejidad del flujo*, hasta hacer que sea imposible de seguirlo. Es lógico, la cantidad de contingencias en un proceso son prácticamente infinitas.
- *Dificulta la participación* de los operadores del proceso y evita tener una guía clara.

¿Cómo se evitan los rombos?

- En el caso de contingencias, simplemente incluyendo esas posibilidades en el procedimiento.
- En el caso de variantes válidas, tal como vimos punto 5.5, señalando la variante al lado del curso principal en el FI.
- En el caso de versiones o etapas diferentes, incluyéndola en el mapa de procesos y elaborando flujogramas de información distintos.

5.9. Relación del FI con la técnica UML

Uno de los aspectos metodológicos y de investigación más interesantes de este libro es el hecho de buscar un punto de encuentro entre dos técnicas de amplio uso: los flujogramas de información y UML.

Desde el levantamiento y diseño de procesos surgirán muchos requerimientos para el área tecnológica. La forma de definir y comunicar esos requerimientos tradicionalmente ha sido anárquica, sin embargo, hoy existe UML, sigla que significa *Lenguaje Unificado de Modelamiento*, aunque la idea queda mejor expresada como: *Modelamiento Visual del Software*, expresión que se está utilizando cada vez más en español. UML está orientado a la definición de requerimientos computacionales. Se le considera parte del desarrollo tecnológico de un modelo integral del cambio, enfocado en la definición de los requerimientos de la aplicación. Es el único estándar en esta materia

El analista de procesos debe conocer UML porque normalmente se encontrará con la necesidad de cooperar en detallar un requerimiento computacional de apoyo a un proceso. Se trata de una responsabilidad profesional, hoy es considerado como parte de la calidad estar integrado al mundo (y en este caso es literal porque UML es el lenguaje utilizado para solicitar servicios de desarrollo en otros países).

UML surgió de los aportes de los doctores Grady Booch, Jim Rumbaugh e Ivar Jacobson, a petición de la OMG (Object Management Group). Ellos son también creadores del RUP (Rational Unified Process), un conocido método completo para el desarrollo de software.

Los casos de uso (*use case*) son los modelos más conocidos de UML, permiten mostrar las interacciones con el usuario. Por ejemplo, en la figura 5-10 se aprecia que en una tienda minorista, un vendedor consulta en su terminal por la información de un cliente. El ambiente donde suceden los hechos es el *dominio*. Incorpora el concepto de *actor*, es decir, alguien fuera del sistema que interactúa con la aplicación, en este caso el vendedor. Mayor detalle en el libro *Modelando una solución de software*.

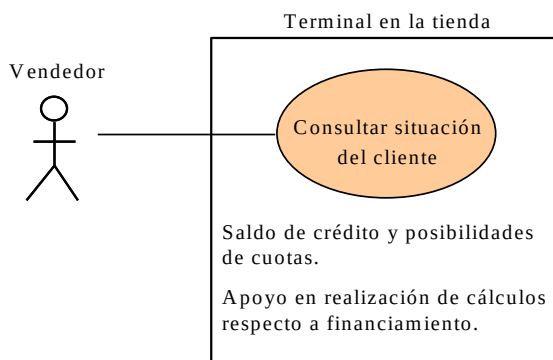


Figura 5-10. Caso de uso de alto nivel

Punto de encuentro entre los FI y UML

El punto de encuentro entre los FI y UML está en las actividades con apoyo de sistema computacional del flujograma de información, las cuales darán origen a los casos de uso del sistema. En la figura 5-11 se aprecia el punto de encuentro. La actividad “Entregar” del flujograma de información se transforma en un caso de uso de alto nivel de UML.

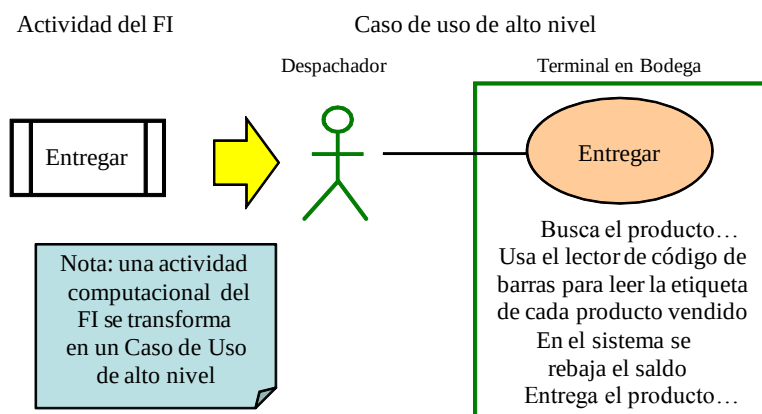


Figura 5-11. Relación del FI con la técnica UML

En la figura 5-11 se observa que:

- El actor es el despachador, tomado desde el nombre de la columna del flujograma de información.
- El caso de uso es “Entregar”, con el verbo en infinitivo porque refleja una acción.
- El caso de uso de esta figura es del tipo “alto nivel” porque la descripción es general.
- La acción ocurre en el terminal de la bodega, ese es el dominio, donde aparecen accesorios, tal como el lector de código de barras.

Una recomendación metodológica es unir en un “Diagrama de casos de uso” (una forma de agrupación de casos de uso) los casos de uso de cada FI.

5.10. Subproductos de la representación visual

Mientras se elaboran los modelos se hicieron variadas observaciones que luego servirán para estudiar mejoras y para formalizar el proceso.

Observaciones y recomendaciones

Durante el modelamiento visual, se aprovecha de detectar aspectos de interés para el mejor funcionamiento del proceso. Es recomendable ordenar estas observaciones con base en el modelo integral del cambio (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología).

Se le presentan al dueño del proceso, quien determinará cuáles estudiará en detalle.

Breve descripción del proceso

Al igual que el glosario en el caso del mapa de procesos, una breve descripción permite comprender mejor el proceso, debería agregar algunas definiciones y precisar objetivos.

Normalmente no debería ser más de una página por proceso.

Capítulo 6. Gestión estratégica de procesos

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).

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: formal, vigente, conocido y aplicado que a su vez tiene su base en el cliente.

Con la gestión estratégica de procesos (SPM, Strategic Process Management en inglés), atendemos las dos caras de la moneda: estrategia y procesos. Es una labor donde es necesario alinear ambos mundos y realizar las grandes definiciones que impactarán en toda la gestión de procesos y por ende en el hacer de la organización. Son acciones que se pueden resumir en:

- Priorizar procesos según criterios objetivos identificados desde la estrategia de la organización.
- Reconocer lo importante de cada proceso y sus problemas principales (entendiendo por problema la brecha entre la situación actual y su potencial) a través de estudios.
- Realizar definiciones acerca de: dueños de procesos, indicadores, niveles de responsabilidad de los involucrados, alcance de los procesos y otras.

Así es posible decidir los grandes caminos a seguir para procesos individuales o grupos de procesos: dejar como está u optimizar.

Veremos:

- 6.1. ¿Qué se entiende por estrategia?
- 6.2. Alinear intereses
- 6.3. La cadena de valor
- 6.4. Alinear los procesos con la estrategia
- 6.5. Método para priorizar los procesos
- 6.6. Estudio de los procesos
- 6.7. Cuantificar
- 6.8. Definiciones estratégicas para intervenir procesos
- 6.9. Determinar la brecha

6.1. ¿Qué se entiende por estrategia?

La estrategia de la organización es la guía para su actuar y se expresa en la forma de un plan estratégico.

La estrategia provee las grandes definiciones de la organización que guían las acciones de intervención sobre los 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.

La estrategia incorpora el conocimiento de lo que quieren o necesitan los clientes, es el principal insumo para su elaboración.

Entonces: ¿Qué dice la estrategia respecto a los procesos en estudio? La estrategia de la organización debe ser conocida para apreciar si el proceso está alineado con ella y validar incluso si corresponde que exista.

El proceso de la planificación estratégica

Hacemos planificación porque queremos proyectar el futuro deseable para nuestra organización, también aportamos un programa de acción, es decir, la forma de llevar a cabo esos escenarios que visionamos.

En todo proceso de planificación debemos considerar el factor competitivo, donde podemos recurrir a Porter (2008, p. 1): “La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas... La selección de la estrategia se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera sea la actividad del sector”.

Intentando resumir algo tan rico como es la estrategia de la organización, uno puede encontrar los siguientes elementos:

- Sueños, visión, habilidad central y revisión de funciones.
- Misión fácil de entender y centrada en el par producto mercado.
- Emoción, valores, imagen y filosofía.
- Análisis del entorno y alineamiento.
- Detectar información relevante emergente (DIRE).
- Ocasionalmente el FODA (cada vez menos usado en la planificación porque se trata de una herramienta de la era mecanicista).

- El mapa de procesos de la organización, en un ciclo retroalimentado, porque debe existir para poder elaborar el plan estratégico y a su vez será modificado en este proceso.
- Identificación de los indicadores principales desde los objetivos de los procesos del negocio de la organización.
- Objetivos de la organización en relación a los procesos de negocios, metas departamentales.
- Estrategia de competitividad: por costo o diferenciación.
- Sistema de diferenciación: una variedad de factores diferenciadores que los clientes aprecien: atención expedita, producto de calidad, etc.
- Cadena de valor para detectar el valor que agregamos (DVA).
- Detección de una ventaja competitiva.
- Reconstrucción de la empresa en torno a los procesos de negocios, volver a la simplicidad.
- Definiciones estratégicas funcionales: lineamientos para las áreas.
- Programa de acción: con proyectos específicos de cambio y los medios para realizar ejecución, control, seguimiento, actualización, retroalimentación y todo lo demás de la gestión de proyectos. A este nivel cada proyecto de cambio ya incorpora responsable, costo y plazo.

El proceso de planificación aporta varios subproductos: sentido de dirección, mejora de la comunicación, innovaciones, claridad en la toma de decisiones, mayor facilidad en la adaptación al cambio, etc. Tal vez por todo esto, el mejor producto de la planificación es el *proceso de planificar*.

Del proceso de planificar surge el plan estratégico, un todo indivisible con dos elementos principales: el fondo y el primer plano. El fondo es lo que no se ve, la emoción (historia de la organización, visión, cultura, etc.) y el primer plano son los resultados visibles y concretos: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción.

El plan debe mover a la acción de las personas, como respuesta a la necesidad de una visión compartida que guíe el destino de la organización. El plan es... como un cuadro muy especial, porque es dinámico, similar al paisaje que uno observa desde una ventana. Con un fondo que imperceptiblemente llena todos los espacios, a veces difuso, sobre el cual aparecen figuras muy nítidas en primer plano. La identidad del cuadro se obtiene de la unión armónica entre esos dos planos.

En ese cuadro... y en el plan, uno puede apreciar que el fondo varía sutilmente, podemos visualizar los cambios con el correr del tiempo, como cuando cambian las estaciones o crecen los árboles. Sin embargo, todos los

días veremos variaciones en las figuras del primer plano, lo que no excluye los cambios mayores e inesperados...

El mapa no es el territorio. Debemos reconocer que el plan, así como el cuadro, es una representación de la realidad, no es la realidad. En consecuencia, es útil como herramienta de apoyo en la toma de decisiones, pero las decisiones no están ahí... están en nuestras mentes. No es un diagrama de flujo, es una toma de decisiones integral donde todo influye y donde la complejidad, el caos, la valentía y los riesgos están presentes.

Todo proyecto debería surgir de la planificación de la organización, porque aun cuando se pretenda resolver un problema específico, igual es necesario replantear el plan de la organización para incorporarlo.

En otras palabras, desde la visión sistémica hemos aprendido que en la organización no existen problemas independientes de otros: están todos interconectados, por eso es indispensable la visión integradora de la planificación estratégica. Concretamente, es necesario tener muy en claro el plan general antes de abordar cualquier proyecto, para que sirva de dirección en la definición del enunciado y búsqueda de soluciones.

Un componente vital del plan es descubrir, orientar y fortalecer la cultura de la empresa. Cuando el proyecto en que está inmerso el analista de procesos es muy específico o parcial, debería buscar entender el marco cultural donde se pretende hacer el cambio, para encontrar las mejores vías de aceptación del cambio.

6.2. 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 quieren los trabajadores? ¿Qué desea 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.

Negociar intereses

Existe la necesidad de *negociar intereses*, porque las personas y organizaciones tienen propósitos diferentes. Una vez que los intereses están claros, un proceso nada de simple, la gerencia debiera mantener la coherencia a través de un sistema de señales, es decir, establecer indicaciones y acciones concretas y permanentes según el objetivo que se desea obtener. Las personas hacen lo que hacen porque les conviene hacerlo (o más bien creen que les conviene), es decir, porque hay estímulos para ello.

Aunque no lo parezca, las decisiones son siempre racionales, lo demuestra Tim Harford en su libro: *La lógica de la vida, la economía racional de un mundo irracional* (2009). Esa racionalidad comienza a emerger cuando buscamos las relaciones causales.

Es necesario alinear todas las acciones con la cultura de la organización y buscar armonía entre los grupos de interés: clientes, colaboradores, accionistas o inversionistas, distribuidores, empresas afines, gobierno, comunidad, bancos e instituciones financieras, proveedores y muchos otros a quienes conviene la existencia de la empresa. ¿Cómo lograrlo? Negociando, diseñando, escuchando, aprendiendo a reconocer los intereses propios y ajenos, poniéndonos en el lugar del otro y practicando la buena comunicación.

También hay que lograr armonía entre los costos, lo cual implica negociar con los diferentes grupos de interés, buscando satisfacer sus intereses en armonía con los de la empresa. Este es uno de los aspectos más difíciles para la gerencia y exige mucha fortaleza y habilidad, porque muchos grupos le exigirán justas demandas (para ellos) y algunos gritarán más que otros: ¡mayores utilidades!, ¡mejores sueldos!, ¡más tributación...!

De hecho, en las grandes empresas norteamericanas²⁴ está comenzando a ganar el talento, los trabajadores del conocimiento, como diría Peter Drucker. Las personas más preparadas de la organización estarían obteniendo mayores beneficios que los accionistas, lo cual conduce a la paradoja que los trabajadores que no son del conocimiento hagan alianza con los dueños del capital (principalmente ellos mismos a través de los fondos de pensiones) para obtener mejores beneficios. Paradojas de la nueva economía.

Liderar interacciones

Para mantener la armonía, la gerencia debería liderar valores en la relación con cada grupo de interés, eso contribuirá al respeto y la confianza mutua. El

²⁴ Según un artículo de Martin y Moldoveanu (2003) en el Harvard Business Review.

trabajo en equipo resulta aquí esencial. A esto se refiere Russell Ackoff (1994) cuando explica que un ejecutivo lidera interacciones.

Es fácil darnos cuenta de esto con algunos ejemplos:

- Si contratáramos a los mejores futbolistas del mundo y los hiciéramos jugar juntos, lo más probable es que el rendimiento no fuera el óptimo.
- En la empresa manufacturera, es característico otorgar incentivos de producción por cantidades de productos que en muchos casos se almacenan, en lugar de incentivar a producir sólo lo que se vende.
- En departamentos de mantención, es frecuente pagar horas extras por reparaciones de maquinarias —y de una u otra forma, siempre hay mucho trabajo— en lugar de pagar por su buen funcionamiento.

Otro caso es nuestra interacción con los médicos en algunos tipos de programas. Partiendo de la base que el objetivo de la sociedad es el Bien Común, nuestro negocio es estar sanos. ¿Y el de los médicos?... ¡el negocio de los médicos en esos programas es que hayan muchos enfermos! Porque un médico gana más en la medida que hay más enfermos... Este es el resultado de una cultura mecanicista. La responsabilidad no es sólo de los médicos —y lo mismo es válido en la mayoría de las profesiones—. Es más, muchos de ellos mantienen su profesionalismo y amor al trabajo bien hecho a pesar de los incentivos equívocos que otorga la sociedad. Un esquema sistémico sería aquel donde el negocio del médico es la salud y no la enfermedad, es decir, que el médico gane más en la medida que haya más gente sana. Eso es alinear intereses.

Por ejemplo, en la prevención de riesgos ¿a quién o a qué grupo le puede convenir que haya más accidentes aun cuando no lo diga y tal vez si siquiera lo sepa?²⁵... Entendiendo que muchas veces son intereses que residen en capas muy profundas y que pueden operar a nivel subconsciente. Igual es necesario identificarlos y negociar para *alinear intereses*.

Es la situación típica que se produce cuando el énfasis está en la corrección y no en la prevención. El mensaje es negociar con todos los interesados.

Alinear el interés particular con el interés general

A diferencia de lo que planteaba Henri Fayol 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.

²⁵ Como cuando un médico cirujano le pregunta a otro, ¿cómo te va? Y aquel responde: *mal*, porque he realizado pocas operaciones.

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 negocios 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 eso realmente conveniente para la empresa? Tal vez no, porque se podría ver en la necesidad de sacrificar demasiado sus márgenes, absorber gastos demasiado 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.

6.3. La cadena de valor

En su forma clásica, la cadena de valor es parte del análisis estratégico del negocio para llegar a obtener lo que Michael Porter denomina *ventajas com-*

petitivas. Es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización.

La cadena de valor se orienta a una industria, una empresa o a unidades estratégicas de negocios.²⁶ Plantea Porter (2008, p. 34): “Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la compañía, sino cómo encaja en el sistema global de valores. La diferencia que muestran las cadenas de valor de las empresas en una industria reflejan su historial, sus estrategias y éxito en la instauración”.

En la figura 6-1 vemos la cadena de valor, compuesta por actividades primarias y de apoyo. En cuanto al margen, dice Porter (2008, p. 36): “Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo”.

Una interpretación para efectos del análisis de valor es considerar el margen como la diferencia entre el beneficio total percibido por el cliente y el costo total que él percibe. El cliente preferirá los productos donde ese margen es mayor, produciendo finalmente una ventaja competitiva para el cliente.

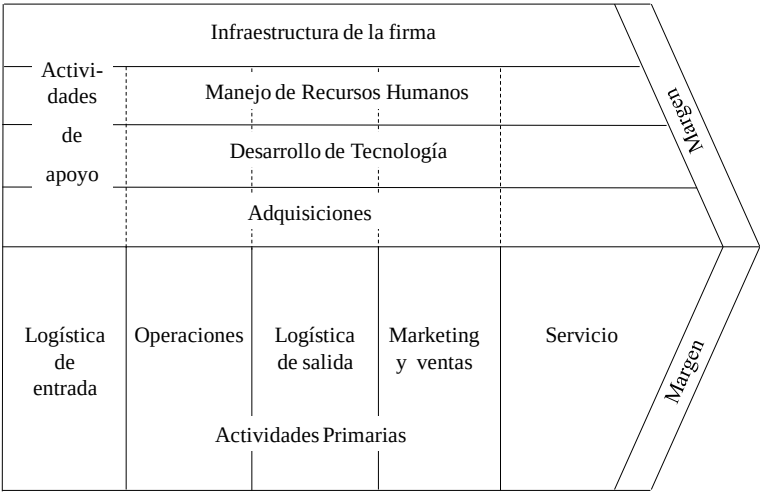


Figura 6-1. La cadena de valor de Porter

²⁶ Un buen análisis acerca de las unidades estratégicas de negocios hacen los profesores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Es interesante su definición como foco de planificación (p. 49).

Actividades primarias

En la parte inferior de la estructura en la figura 6-1 se aprecian las *actividades primarias*: son cinco eslabones. Cada unidad estratégica de negocios le dará énfasis a aquellos segmentos donde hay mayor valor agregado y podría externalizar los que no pertenecen a la definición de su negocio.

1. *Logística de entrada*: recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, control del inventario y a relación con proveedores.
2. *Operaciones*: elaboración del producto, terminaciones, envasado, etc. Estudia diferentes formas de producción, métodos de trabajo alternativos y todo lo que tienda a la calidad y economía de las líneas de productos.
3. *Logística de salida*: referida a productos, almacenarlo y despacharlo a los puntos de distribución. Incluye la programación de la entrega de pedidos.
4. *Marketing y ventas*: promueve el producto, desarrolla factores diferenciadores, satisface necesidades del cliente, define imagen, diseña etiquetas y envases, segmenta mercados. Comercialización y *merchandising*.
5. *Servicio*: son las actividades posventa, tales como reparaciones, responsabilidad frente a fallas en el producto, ofrecer alguna forma de continuidad que mantenga y eleve la satisfacción del cliente.

Actividades de apoyo

En la parte superior de la estructura se aprecian las *actividades de apoyo*: son cuatro capas que representan funciones transversales:

1. *Adquisiciones*: se refiere a compra de insumos para la producción, repuestos, materiales, productos de oficina y bienes del activo fijo.
2. *Desarrollo de tecnología*: atiende las necesidades de información de la organización y coopera en establecer redes con los diferentes grupos de interés.
3. *Manejo de recursos humanos*: desde la definición de cargos y perfiles, la selección y contratación hasta un plan de carrera.
4. *Infraestructura de la firma*: realiza planificación, gestión de las finanzas y el manejo de relaciones públicas, legal, contable y de auditoría. Procura que toda la organización esté orientada a la calidad, innovación y buen servicio.

Análisis del valor percibido por el cliente

Se realiza un análisis para identificar las actividades que los clientes perciben como de mayor valor. El objetivo es plantear acciones concretas para reforzar esos valores hasta que sean factores diferenciadores, como paso previo a transformarse en ventajas competitivas.

¿Un mapa de procesos es una cadena de valor?

El mapa de procesos se parece a una cadena de valor, con una diferencia notable que la práctica ha ido acentuando: *el mapa de procesos representa todo el hacer de la organización y la cadena de valor sólo la parte del hacer que agrega valor al cliente*²⁷. La cadena de valor es una ruta dentro del mapa de procesos correspondiente al valor que se agrega al cliente.

Siendo un subconjunto del mapa de procesos, cuando éste existe es preferible trabajar solamente con él, destacando los procesos donde se genera el valor. Entonces, es innecesario dibujar adicionalmente una cadena de valor por varias razones:

- El uso habitual que se le da en las empresas generalmente no sigue la propuesta de Porter de destacar el valor que los clientes dicen que la organización agrega sino que normalmente se dibuja lo que la organización hace y que cree importante quien la dibuja. Luego de revisar cientos de casos, el autor no encontró ninguno donde la cadena del valor fuera verdaderamente del valor en los términos que plantea Porter. La gran mayoría de los casos observados fueron una mezcla entre mapa de procesos y la percepción de valor de quienes la dibujaban, con las variadas interpretaciones de lo que eso significa, dejando invisible mucho hacer que podía ser crítico.
- En sus cursos, el mismo Porter explica que la forma de representar el valor expuesto en la figura 6-1 es sólo un ejemplo, una forma de modelar y que puede ser cualquier otra. Por supuesto, un mapa de procesos elaborado específicamente para una empresa es una forma mucho más adecuada donde representar la ruta del valor agregado.
- No se repiten esfuerzos, porque cada modelo implica muchas horas de trabajo.
- A veces se elaboran cadenas de valor por área, desconociendo la totalidad qué es la organización y que enfatiza la gestión de procesos.

El mapa de procesos es una forma de modelamiento que enfatiza lo visual, representa todo el hacer, pone énfasis en procesos completos y es una base para el análisis de valor y de otras necesidades de la organización, tal como riesgos, tecnología, criticidad, etc. Dice Porter (2008, p. 45, cursivas agregadas): “*Todo cuanto* haga una empresa ha de captarse en una actividad primaria o de soporte. Las clasificaciones de las actividades de valores son arbitrarias y han de escogerse para que den una idea muy cabal del negocio... la

²⁷ En teoría debería ser lo mismo en una organización bien gestionada: *todo el hacer debería agregar valor al cliente*. Es un ideal que el autor no ha observado todavía en ninguna empresa. Sigue siendo necesario hacer la distinción para elaborar la estrategia.

ordenación de las actividades debería seguir el flujo del proceso, pero es una tarea discrecional”.

Énfasis en capturar la voz del cliente

El autor conoce, a través de participar en sus cursos, el énfasis que el profesor Porter le da a conocer de primera mano el valor que los clientes dicen que les agrega el proceso.

No es lo que creen los ejecutivos de la empresa, es lo que los clientes dicen, de manera demostrable, de acuerdo al principio de trazabilidad tan aplicado en la gestión de la calidad. Una vez detectado el valor desde la voz del cliente, se comienza a trabajar en fortalecerlo.

¿Y qué pasa con las debilidades? Se le preguntaba a Porter en esos cursos,²⁸ él decía: “Para qué tener procesos que no agregan valor”, que lo mejor era externalizar lo que no hacemos bien. *¿Y si no podemos externalizar por limitaciones de cualquier tipo?* Le insisten. “Entonces váyase por el camino del *commodity*”, decía Porter, lo más usado y probado.

6.4. Alinear los procesos con la estrategia

En la gestión estratégica de procesos se comienza por extraer criterios objetivos desde la estrategia de la organización para luego priorizar los procesos y revisar que sus objetivos e indicadores estén alineados con la estrategia.

Las actividades principales son:

- Identificar los factores diferenciadores en que la organización ha decidido focalizarse (explícitos o implícitos en la estrategia) desde las reuniones con la dirección y especialmente desde el plan estratégico (donde está incluido alinear intereses y la cadena de valor, la cual se puede reconocer en el mapa de procesos).
- Relacionar el esfuerzo de procesos con la importancia estratégica de los productos.²⁹ Tal vez productos no tan relevantes significan mucho esfuerzo, en desmedro de los productos más importantes.
- Identificar los objetivos de cada proceso y eventualmente de cada etapa del proceso.
- Identificar los factores de decisión desde la estrategia y en entrevistas con la dirección.
- Validar en un equipo de alto nivel

²⁸ Ver carta N° 6 en www.evolucion.cl.

²⁹ Se usa la palabra producto como el resultado del proceso de cara al cliente, ya sea servicio o producto físico.

Luego determinar el objetivo de cambio desde el punto de vista de los clientes (el foco de la optimización) y la cadena de objetivos en las diferentes etapas del proceso seleccionado, hasta llegar a definir proyectos específicos con responsables y recursos. Específicamente, se seleccionan demandas estratégicas y su relación con los procesos, se determinan recursos del proceso para satisfacer la demanda y se elabora un plan en las brechas entre lo que el proceso entrega y lo demandado.

6.5. Método para priorizar los procesos

Suponiendo que ya tenemos una panorámica de los procesos en un mapa de procesos y de las prioridades desde el punto de vista de la estrategia, ahora podemos seleccionar un pequeño grupo de procesos con el cual trabajar en la intervención.

Puede suceder que en algunos procesos se requiera mayor profundidad en su descripción, llegando a los datos o las actividades que lo componen. Por lo tanto, es necesario movernos entre lo general y lo particular. Por ejemplo, el producto que ofrece un proceso, ¿realmente aporta valor al cliente? Tal vez esto signifique recurrir a un análisis tipo cadena de valor y lograr más detalle acerca de:

- Descripción del medio externo a la organización donde se encuentra el proceso.
- Descripción del entorno inmediato y relaciones: ubicación del proceso y relaciones con otros procesos, qué y a quiénes provee, de quiénes recibe qué, etc. ¿Cuáles áreas participan en el proceso?
- Descripción cuantitativa de las situaciones en que se trabajará: identificación, descripción breve, estimación de costos, nivel de urgencia por cambiar, ¿qué riesgos tiene mantener la situación actual?, etc.

¿Quiénes realizan la evaluación de procesos? Generalmente las áreas permanentes de estudio en la organización: procesos, calidad, planificación y otras, generalmente con apoyo externo y el monitoreo de la alta dirección.

La definición de prioridades se realiza siguiendo algunos criterios de selección, llamados factores de decisión, y luego comparando los resultados para cada proceso. Lo que se obtiene es una lista ordenada de procesos según la prioridad de acuerdo a esta evaluación técnica. Faltaría la decisión de la autoridad que puede disponer de otros antecedentes y optar por otro orden, justificadamente, por supuesto.

1. Identificar factores de decisión

Esta es una forma de hacer visible los criterios más importantes para la toma de decisiones, por ejemplo, algunos factores de decisión pueden ser:

- Impacto en los objetivos propuestos
- Avance previo (el proyecto puede estar adelantado)
- Aporte social del trabajo de rediseño
- Costo/beneficio de la solución
- Imagen frente a clientes

Estos factores son sólo un ejemplo, porque, según vimos, cada organización debe determinar sus propios criterios para fijar prioridades.

2. Asignar un peso a cada factor de decisión

Se trata de asignar un “peso”, una valoración cualitativa a cada factor de decisión, un porcentaje que indique su grado de influencia en la decisión final. Normalmente tanto los factores como los “pesos” deberían ser estándares en la organización, administrados por el área de procesos o de planificación.

En la figura 6-2 se presenta un ejemplo con los factores identificados.

Factor de decisión	Palabra clave	Peso
Impacto en los objetivos propuestos	Impacto	40 %
Avance previo del trabajo de rediseño	Avance	20 %
Aporte social del trabajo de rediseño	Social	15 %
Costo/beneficio de la solución	Contribución	15 %
Imagen frente a clientes	Imagen	10 %
TOTAL		100 %

Figura 6-2. Factores de decisión y su porcentaje de influencia (peso)

3. Comparar procesos

Luego se procede a un estudio comparativo entre los procesos, tal como se muestra en la figura 6-3 para el ejemplo de procesos en un banco, donde todo proceso se evaluó con una nota de 1 a 5 en cada factor de decisión (1 es baja prioridad y 5 es alta prioridad).

Procesos	Factores de decisión					
	Impacto (.4)	Avance (.2)	Social (.15)	Contribución (.15)	Imagen (.1)	Nota final
Gestionar cuentas bipersonales	5	4	2	4	2	3.9
Gestionar libretas de ahorro	4	3	4	2	2	3.3
Gestionar cuentas personales	5	2	1	3	2	3.2
Gestionar cuentas de empresas	3	1	2	5	4	2.9
Gestionar depósitos plazo fijo	1	2	1	1	2	1.3

Figura 6-3. Tabla con los resultados de la evaluación comparativa entre procesos

Luego se requiere calcular la nota final ponderada de cada proceso, la cual surge de la siguiente fórmula general:

NF (Nota final del proceso) = $\sum nf \times pf$ (nota del factor x peso del factor)

Más simple todavía, para cada proceso y en este caso específico: NF = nota impacto x .4 + nota avance x .2 + nota social x .15 + nota contribución x .15 + nota imagen x .1. Por ejemplo, para gestionar cuentas bipersonales:

$$NF = 5 \times 0.4 + 4 \times 0.2 + 2 \times 0.15 + 4 \times 0.15 + 2 \times 0.1 = 3.9$$

Una vez realizados los cálculos, la lista se ordena de mayor a menor, tal como se muestra en la figura 6-3. Cabe indicar que esta es una recomendación técnica para enriquecer la toma de decisiones del gerente responsable y no tiene ninguna obligatoriedad.

¿Cuántos procesos seleccionar?... Depende, una regla innovadora podría ser: elegir el número de procesos que se pueden trabajar en un mes/analista para completar un ciclo de desarrollo en ese período.

Esto no descarta la posibilidad de tener grupos paralelos de trabajo en diferentes procesos, si así fuera, debe mantenerse un nivel de centralización para coordinar acciones y realizar la gestión de propuestas y proyectos que de ahí deriven.

6.6. Estudio de los procesos

Será necesario realizar estudios más profundos en algunos procesos para comprender lo que sucede antes de generar definiciones para intervenirlos.

Es una mirada crítica al proceso, más allá del modelamiento visual y las observaciones del capítulo anterior, elementos que son entradas para esta evaluación. No comenzamos desde una hoja en blanco, sino del conocimiento que nos aportó conocer lo que hay.

La decisión principal es entre mejorar o diseñar, lo que llamamos optimización de procesos. Mejorar se refiere al cambio pequeño y rediseñar al cambio grande en el proceso.

También es una respuesta dejar un proceso tal como está y dirigir los esfuerzos a intervenir lo más prioritario. En este caso, el proceso que se decide dejar como está debería seguir hacia la fase de formalización.

El estudio de los procesos en esta fase debería ayudar a precisar luego las acciones en la optimización hasta definir proyectos específicos con todos los elementos que implica: responsable, recursos, etc.

En los procesos los problemas no son evidentes

Un aprendizaje de la gestión de procesos es que los síntomas que uno observa en los procesos no tienen problemas evidentes. Es indispensable realizar estudios para comprender lo que sucede.

Algunos estudios son:

- Estudios de tiempos
- Estudios de costos
- Estudios de determinar lo que desea el cliente
- Estudios del medio

Es importante que la organización tenga la capacidad de realizar estos estudios o que pueda contratarlos en el medio. Sólo así se podrá conocer en detalle cada proceso seleccionado.

Por ejemplo, un estudio de tiempos sería del siguiente tipo:

Estudio de tiempos

Considerando que en la gran mayoría de los procesos el tiempo es un indicador relevante, una herramienta de ayuda para la medición es la carta de tiempos, la cual aporta información acerca de la duración de actividades y tareas del proceso, además de los tiempos de espera.

Por ejemplo, la carta de tiempos de la etapa Despachar del proceso Comercializar de la figura 6-4 sería como se indica en la figura 6-5, tomando como base el ejemplo del capítulo 13 correspondiente al Método MAR (Método de Acción Rápida) orientado a Rediseñar una parte del proceso.

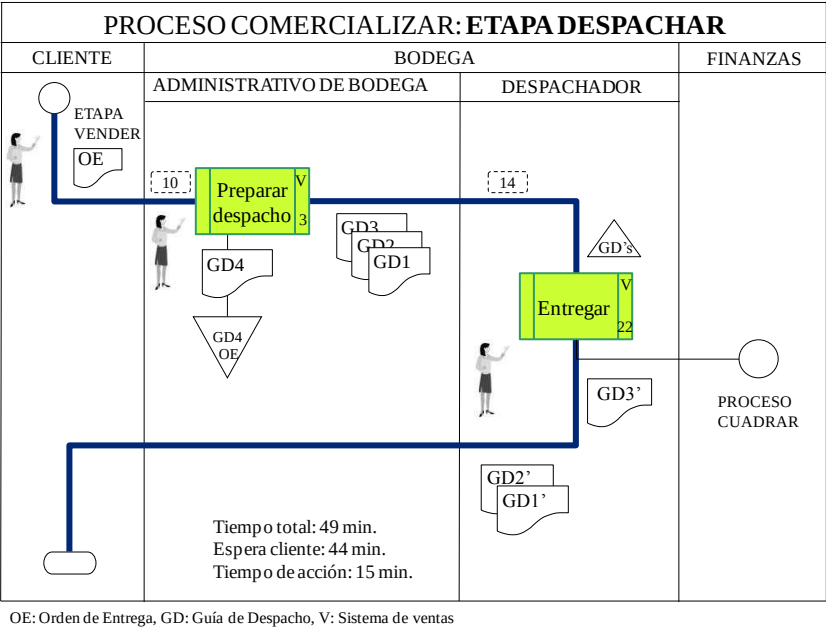


Figura 6-4. FI de la etapa Despachar del proceso Comercializar

En la figura 6-4 se observa que el FI (simplificado) tiene sólo dos actividades: Preparar despacho y Entregar, con duración de 3 y 22 minutos, respectivamente. También se aprecia que hay tiempos de reposo, señalados sobre las líneas de información, son tiempos antes de realizar la actividad: 10 minutos previo a Preparar despacho y 14 minutos previo a Entregar.

Por supuesto, debe investigarse el por qué de la existencia de esos tiempos de reposo para poder eliminarlos en la propuesta de solución. Lo mismo para los tiempos de reposo que surgirán al interior de la actividad cuando se revisen las tareas.

En la figura 6-5 se resumen todos los tiempos para el FI de ejemplo. Algunas definiciones:

- Reposo antes: tiempo previo a la actividad. Nada se hace con la transacción, el documento “reposa” hasta que se inicia la actividad.
- Duración total: de la actividad.
- Duración tareas: cuando se está trabajando en la tarea. Efectivamente se hace “algo” útil a la transacción.
- Reposo tareas: es el reposo entre tareas.
- Espera del cliente: aplica cuando el cliente está esperando en el lugar de los hechos. No se incluye cuando el cliente está empleando su tiempo en otras acciones productivas.
- Acción del cliente: cuando el cliente interviene en una tarea.

Son mediciones que consideran tiempo promedio por transacción.

Actividad	Reposo antes	Duración total	Duración tareas	Reposo tareas	Espera cliente	Acción cliente
Preparar despacho	10	3	3	0	12	1
Entregar	14	22	12	10	32	3
Total	24	25	15	10	44	4

Figura 6-5. Carta de tiempos de la etapa Despachar del proceso Comercializar

Entonces, el tiempo total de ciclo de la etapa es de 49 minutos correspondiente a la suma entre reposo y duración de las actividades.

El cliente espera 44 minutos, actúa durante 4 minutos y se retira 1 minuto antes de concluir el proceso. En este ejemplo el tiempo en que el cliente participa del ciclo del proceso es de 48 minutos en total.

Considerando a nivel de las tareas, el tiempo de acción es de 15 minutos. Este es el tiempo cuando realmente se está trabajando en la etapa del proceso. El tiempo en que la transacción está en reposo es de 34 minutos, debido a que también hay tiempos de reposo entre tareas, tal como vemos en la figura 6-6, donde incluimos como ejemplo el detalle de la actividad Entregar de la etapa Despachar.

Tareas	Reposo antes de la tarea	Duración tarea	Espera del cliente
Tomar GD		1	1
Buscar producto	0	4	4
Registrar	0	1	1
Rebajar stock	7	2	9
Verificar producto	3	2c	3
Entregar al cliente	0	1c	0
Enviar a finanzas	0	1	0
Total tiempos	10	12	18

Figura 6-6. Carta de tiempos de la actividad Entregar de la etapa Despachar

En la figura 6-6 se puede apreciar que se dejó en blanco el tiempo de reposo antes de la primera tarea (Tomar GD), porque ya fue considerado como tiempo entre las actividades.

Las listas de tareas y la carta de tiempos de Preparar despacho se pueden ver en el capítulo 13.

Se aprecia que desde aquí surgen múltiples oportunidades para mejorar o rediseñar. En particular, eliminar los tiempos de espera. No es diferente a las oportunidades que surgirán al estudiar costos, las necesidades del cliente y otros aspectos del proceso.

Conocimiento internalizado para mejorar procesos

Conocimiento internalizado es un concepto que debe ser bien conocido por los analistas de procesos. Significa que una persona o un equipo conozcan bien el proceso sobre el cual se está trabajando para mejorar o rediseñar. Es indispensable que “recorran” el proceso y conversen con los participantes y jefaturas. Un manual no es conocimiento internalizado, es sólo una guía, tal como pueden serlo los registros del proceso.

El cambio en los procesos es algo que sucede en el cerebro de las personas, la representación gráfica y de texto es sólo una ayuda, como en la gestión del conocimiento.

Por ejemplo, en una organización se nos solicitó hacer un levantamiento y propuestas de mejora de procesos. El primer día, el gerente nos entregó un informe de 300 páginas acerca de ese proceso. Nos dijo: “gracias a este informe ya tienen hecha la mitad del trabajo”. Se trataba de un buen trabajo de consultoría realizado dos años atrás, con métodos diferentes a los actuales y sin actualización. Tuvimos que repetir el levantamiento para contrastar y conocer el proceso en la práctica. Además, nuestra propia observación fue diferente a la de los profesionales que participaron antes. En conclusión, el estudio nos ayudó en no más del 1% del trabajo y aprendimos que una clave para la gestión de los procesos es entender el proceso en profundidad y que eso sólo ocurre en nuestro cerebro.

6.7. Cuantificar

Todo debe ser cuantificado. Los beneficios y los costos.

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

En la gestión estratégica de procesos principalmente se valora el costo de los problemas, aunque también será inevitable discutir algunas iniciativas.

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.

Para simplificar, supongamos un período anual (así se evita el cálculo del VAN, que aplica normalmente cuando los proyectos tienen un flujo de ingresos y egresos de varios años).

Calcular el beneficio neto de cada iniciativa

Supongamos que un grupo de diez personas de su empresa 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*. En lugar de un costo, enviar a la dirección un beneficio neto (beneficio menos costo).

En el ejemplo, el nuevo mensaje puede ser: tenemos la oportunidad de contribuir a la empresa con un beneficio neto estimado de US\$ 26.000 a través de la realización de un curso de servicio al cliente. Este curso permitirá un aumento de productividad del equipo estimada en un 10%, por lo tanto, ya no sería necesario contratar a otro profesional para atender a más clientes, como estaba previsto.

Considerando que el costo empresa de otro profesional es US\$ 36.000 anual menos el costo total de US\$ 10.000 del curso, el beneficio neto es el indicado.

Podemos agregar que si esto se realiza para todo el grupo de profesionales en la misma categoría, el beneficio total sería de... (calcule usted). Nos parece razonable comenzar con este grupo de diez personas en carácter piloto.

Es indispensable desarrollar la habilidad de presentar sus propuestas como un beneficio neto bien justificado, no como un costo. Si al realizar seriamente el cálculo, el beneficio neto no es claramente positivo, es mejor no presentarla.

VAN

Es el Valor Actual Neto de un proyecto. Aplica cuando el proyecto tiene más de un período anual.

Es la forma más común de cuantificar los resultados esperados. Corresponde al valor presente de todos los ingresos menos los egresos durante los años de duración de un proyecto. Considerar:

- Una tasa de descuento. Es una tasa de interés que permite “traer” a valor presente los flujos de ingresos y egresos. Generalmente se sitúa entre un 10 y un 15% anual, depende del riesgo que asuman los dueños del negocio. Se usa aquella tasa a la cual se invierte habitualmente con buenos resultados en un rango de proyectos de riesgo equivalente.
- Si el VAN es cero significa que “sólo” da como beneficio la misma tasa promedio que los proyectos de referencia.
- El VAN se ocupa para comparar diferentes proyectos, al mismo plazo y la misma tasa de descuento. Mientras más alto el VAN más conveniente es realizar el proyecto. Excel de Microsoft y otros programas hacen el cálculo automáticamente.
- Todos o una parte de los costos del problema se evitarán gracias a la solución propuesta, por lo tanto, en el cálculo del VAN se incluyen como si fueran ingresos. Los egresos corresponden al costo de la solución.

Beneficio social

Es importante el beneficio social. La empresa existe para agregar valor a sus clientes en el contexto de toda la sociedad, por eso se habla de ciudadanía responsable (lo vimos en la sección 1.8 donde se indicó que la conducta socialmente responsable además resulta rentable para la misma empresa).

Siguiendo con el ejemplo, podríamos agregar que ese 10% de productividad adicional genera un beneficio social de US\$ 800.000 anual a las empresas adherentes. Estimamos que gracias al curso podemos ayudar a agregar valor por una suma de US\$ 4.000 anual por un trabajo más eficiente en cada empresa. La cifra de US\$ 800.000 surge de multiplicar por las 200 empresas que atendemos en el sector (cada profesional atiende a 20 empresas).

Son cada vez más las empresas que se suman a un comportamiento responsable y consideran el parámetro del beneficio social en su evaluación.

Convenciones para ayudar a cuantificar

Son valores que la organización debe definir para facilitar el estudio de proceso y de proyectos en general. Los centraliza el área de Gestión de Procesos

o el área de proyectos, también los datos para cálculo del VAN y aspectos tales como:

- Plazo proyectos: 3 años
- Tasa de descuento para el VAN: 10%
- Costo del cargo: US\$/hora profesional: 20 y US\$/hora administrativo: 5.
- Valor del tiempo de espera (clientes, pacientes y otras personas): US\$ 5 por hora.
- Valor de la vida promedio: 1 millón de dólares (renta promedio x 2 por el costo empresa y otra vez por 2 por el valor que agrega). Ha resultado más humano que decir incalculable, porque la valoración cualitativa se pierde en el camino.
- Vida de un profesional recién egresado: 7 millones de dólares.
- Daño por un hoyo en la calle: US\$ 50.000 al año (reparar cuesta US\$ 50).
- Costo de la desmotivación (o infelicidad en la empresa): renta líquida x 4 x 0.35. Con base en mediciones de la ONU respecto a que el estado de ánimo influye en el 70% del aprendizaje, se puede extrapolar a la productividad en el trabajo: castigar el valor que la persona agrega (la renta líquida por 4) en un 35% (la mitad de ese aprendizaje). Es coherente con lo planteado en proyectos de coaching, donde se propone aumentar al doble la productividad.
- Costo de problemas serios de imagen: conservadoramente es el 30% del valor que la empresa agrega. Se podría estimar como un porcentaje de las ventas, en la rentabilidad nuestra estimación (panel de expertos) es que impacta en un 50%.
- Costo de perder un cliente: ¿cuánto es la rentabilidad que deja un cliente durante su vida útil en la empresa? En el caso de Linhogar presentado en el capítulo 13, ese valor es de US\$ 3.500.

6.8. Definiciones estratégicas para intervenir procesos

Habiendo priorizado el trabajo en los procesos, estudiado y cuantificado su situación actual, ahora se requiere obtener una serie de definiciones estratégicas vitales para comenzar el trabajo de intervención en los procesos. Algunas de ellas son:

1. *Identificar indicadores y niveles que debe cumplir el proceso*, tanto para monitorear los procesos como para lograr objetivos de cambio. Son indicadores de rendimiento en cuanto a productos, eficiencia, calidad, riesgo operacional y otros.

2. *Designar a los dueños de procesos.* Donde es indispensable la participación de la alta dirección.
3. *Forma principal que seguirá la intervención de cada proceso seleccionado:* mejorar, rediseñar o estabilizar³⁰.

Por ejemplo, cuando se tiene en perspectiva implementar una norma, un ERP, realizar una reorganización, lanzar un nuevo producto o realizar cualquier cambio de importancia en la organización que afecte al proceso, lo más probable es realizar un rediseño completo del proceso.

6.9. Determinar la brecha

Con todas las definiciones logradas y los estudios realizados, incluyendo ejercicios de idealización, ya se habrá identificado el indicador principal, su estado actual y el nivel necesario para cumplir con la estrategia. Esa es la brecha.

Si la brecha es pequeña, se puede pasar a la mejora.

Si la brecha es amplia es necesario rediseñar y esta brecha se transforma en un gran desafío: aumentar las ventas al triple o disminuir los rechazos de productos en un 80%. Lo veremos con detalle en el capítulo 8, acerca de rediseño.

Ahora se puede ir a la optimización, en la forma de mejora o rediseño.

³⁰ Estabilizar se refiere a tomar medidas rápidas que permitan un buen funcionamiento del proceso mientras se evalúa y realiza un cambio permanente, generalmente de tipo rediseñar. Una vez que el cambio está implementado, se dejan de lado las acciones de intervención. Es importante, tenemos evidencia en Chile de haber realizado acciones de estabilización que fueron quedando como parte del proceso y nunca se hizo el cambio correcto y definitivo. Lo menciono como un riesgo a evitar.

Capítulo 7. 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).

Este capítulo presenta cómo mejorar los procesos seleccionados en la gestión estratégica de procesos para este efecto. Se presentan algunas técnicas concretas, sólo en carácter de ejemplo de la riqueza de acciones disponibles. Son técnicas con las cuales hemos observado mejores resultados en esta fase de mejora correspondiente a la intervención de procesos. Son técnicas que tienen también la característica de poder ser aplicadas con más profundidad y servir también para el rediseño.

Se pueden aplicar en conjunto con las técnicas de la mejora continua de procesos que veremos en el capítulo 11 y viceversa.

Una distinción: *no es lo mismo la mejora en este capítulo que la mejora continua del capítulo 11*. La mejora en esta fase es parte de la intervención 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 el indicador principal entre la situación actual y la deseada.

Como en toda forma de intervención (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 hayan 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.

Veremos:

- 7.1. Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio
- 7.2. Talleres de mejora participativa de procesos
- 7.3. Relación causal de Kaoru Ishikawa
- 7.4. Benchmarking
- 7.5. Seis Sigma
- 7.6. Acerca de la implementación

7.1. Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio

En esta técnica el diagnóstico se realiza con base en el modelo integral del cambio (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología) que vimos en el capítulo 1. Es una técnica propuesta por el autor que hemos empleado en múltiples acciones de consultoría. Se trata de un método sencillo y poderoso. Lo puede realizar un analista de procesos o los mismos participantes de los procesos.

Consiste en realizar una detección de oportunidades ordenada según las cinco categorías del modelo integral del cambio y luego agregar propuestas de mejora en cada categoría.

Descripción del método

Resulta más didáctico presentar la técnica como una serie de láminas en PowerPoint (esta presentación está disponible en la página de inicio del sitio www.evolucion.cl).

Las dos láminas de la figura 7-1 explican el método, no se incluyó la descripción de la mesa porque ya la vimos en el capítulo 1.

Diagnóstico de procesos con base en el modelo integral del cambio (la mesa)

- Supone conocido el proceso, existe FI y listas de tareas
- Para un proceso o una etapa o versión del proceso
- Se usan las categorías del modelo integral para el cambio (la mesa)
- Incorpora los requisitos de clientes
- Puede ser una primera detección de oportunidades, el dueño decide en cuáles propuestas profundizar
- Debe convenirse el nivel de profundidad (acuerdo analista – dueño)



- ❖ Método GSP (Gestión Sistemática de Proyectos), para la mejora de procesos desarrollado por Evolución, Centro de Estudios Avanzados
- ❖ Se usa ejemplo de la empresa Linhogar, la que cuenta con una red de 40 locales, dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica
- ❖ Base: libro Gestión de procesos de Juan Bravo C., 2011

Esquema de trabajo

- **Requisitos de clientes**
 - Lista priorizada de lo que esperan los tipos de clientes del proceso
 - Ayudan en el diagnóstico
 - Proponer indicador más relevante
- **Detección**
 - Base en “la mesa”
 - Incluye la mejor estimación prioridad de la observación, lograda en conjunto con los clientes y participantes (una estrella es baja prioridad y cinco es alta).
- **Propuesta**
 - Se entregan a los dueños de procesos para su estudio y desarrollo

Adjuntar los antecedentes para la trazabilidad

Figura 7-1. Descripción de la técnica de diagnóstico base en “la mesa”

Como ejemplo de la técnica, seguimos con nuestro ejemplo de la empresa Linhogar y el proceso Despacho Inmediato. Se trata de detectar situaciones para las cuales se presentan propuestas, para que el dueño del proceso pueda actuar.

En la figura 7-2 se presentan las láminas con la detección y propuestas.

Propuesta de mejora de procesos



Ejemplo:

Proceso de despacho inmediato

Empresa Linhogar

- ❖ GSP es Gestión Sistemática de Proyectos, desarrollado por Evolución, Centro de Estudios Avanzados
- ❖ Se usa ejemplo de la empresa Linhogar, la que cuenta con una red de 40 locales, dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica
- ❖ Base: libro Gestión de procesos de Juan Bravo C., 2011



Requisitos de clientes



- **Cliente**
 - Disminuir tiempo de espera (*)
- **Dirección**
 - Disminuir costos del proceso
- **Gerencia de sucursales**
 - Aumentar ventas
- **Participantes del proceso**
 - Mejor calidad de vida



(*) Se propone que este sea el indicador más relevante

Detección y propuestas (P:)

- Estrategia
 - Las personas no conocen directrices ni saben si existen objetivos fijados por la dirección ★

P:Elaborar Directriz Estratégica y comunicar objetivos
- Personas
 - Los trabajadores se ven desmotivados y no conocen su propio hacer ★★
 - Preparación inadecuada para el cargo ★

P:Empoderamiento, formación y menor rotación
- Procesos
 - Cada local aplica su propia forma de hacer las cosas y no está documentada
 - Hay pérdidas de tiempo de los trabajadores (mientras uno avanza el otro debe esperar)

P:Mayor fluidez del proceso, nuevo diseño ★★★★★
P:Aplicar integralidad mediante un solo cargo en la bodega: bodeguero integral ★★★

- Estructura
 - Hay partes del proceso “en tierra de nadie” ★★★
 - Excesiva demora en encontrar un producto en la bodega ★★

P:Un dueño del proceso
P:Ordenamiento de las bodegas
- Tecnología
 - Actividades con apoyo tecnológico son lentas (los dos bodegueros comparten el mismo computador, con 5 años de uso promedio) ★★★★★

P:Un computador más por bodega para que cada bodeguero tenga uno propio, más renovación de los antiguos y software adecuado

Figura 7-2. Detección y propuestas del diagnóstico con base en “la mesa”

Deben agregarse anexos con los antecedentes, al menos:

- Entrevistas realizadas y su contenido
- Criterios para priorizar
- Transcripción de las observaciones de clientes

Forma de presentar

En este libro se incluyó en la forma de PowerPoint porque resulta más didáctico, sin embargo, puede ser en un Excel incluyendo en columnas la detección, su prioridad (nota de 1 a 5) y las mejoras propuestas.

El orden más habitual es según las categorías del modelo integral del cambio y dentro de cada categoría según la prioridad de la detección.

Prioridad de las observaciones del diagnóstico

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

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

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

Esta priorización, ayudará al dueño del proceso a tomar decisiones sobre cambios en el proceso y a focalizar un eventual estudio para determinar causas de los síntomas, problema principal y soluciones.

Una variante es priorizar (sólo 3 ó 4 propuestas) e incluir como norma algún nivel de mejora en la descripción del proceso (acuerdo analista-dueño).

Nivel de profundidad del estudio

Depende del objetivo que se desee lograr, puede ser una detección preliminar o un estudio más profundo que se apoye en otras técnicas, tal como estudio de requerimientos de clientes, Ishikawa o estudio de los hechos.

Lo importante es que esto debe estar convenido al momento de iniciar el estudio. Por ejemplo, señalar que la detección de requisitos de clientes será solamente a partir de la información recogida en las entrevistas a los mismos participantes en el proceso.

7.2. Talleres de mejora participativa de procesos

Realizar talleres de mejora participativa de procesos es una de las fórmulas más eficaces para mejorar en los procesos. Son talleres donde los mismos participantes del proceso detienen su andar y reflexionan en conjunto.

Un taller de mejora participativa de procesos es una forma de trabajo en equipo, también educa a quienes participan en la cadena de actividades que se quiere revisar, ayuda en el levantamiento y en actualizar la documentación, tal como vimos en el caso Mutual de Seguridad (capítulo 3).

Generalmente un taller es dirigido por un guía, en el rol de facilitador. ¿Se puede realizar como auto taller? Sí, es eficiente y refuerza la autonomía. En este caso el mismo equipo designa un moderador (hasta ese rol podría omitirse en un equipo bien cohesionado).

Detenerse y mejorar el hacer es diferente a sólo correr y presionar. Bien lo dicen Goldratt y Cox (2007, p. 170): “Dentro de una planta, cuando los departamentos se retrasan y las existencias de productos en proceso comienzan a acumularse, cambiamos a la gente de lugar, trabajamos horas extra, los gerentes empiezan a hacer tronar el látigo, salen los productos, y los *stocks* vuelven a bajar lentamente. ¡Sí, eso es!: corremos para ponernos al día (siempre corremos, jamás nos detenemos); la otra opción, de tener algunos trabajadores inactivos, está prohibida. ¿Por qué no podemos ponernos al día en mi planta? Parece que siempre estamos corriendo, tanto que hemos perdido el aliento”.

Siempre corremos, pero avanzamos poco. Debemos darnos tiempo para “afilarse la sierra” siguiendo una metáfora de Stephen Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

Productos de los talleres

Se trata de una actividad creativa que tiene varios productos:

- La formación de las personas propiamente tal.
- El análisis de las contingencias que se pueden producir en el proceso, tanto para corrección como para prevención.
- La mejora del proceso.
- La documentación actualizada.
- Los FI revisados y validados.
- La identificación de los recursos necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

Beneficios de realizar talleres de mejora participativa de procesos

- Facilita el aprendizaje: el verdadero aprendizaje proviene tanto del estudio como de la práctica. El estudio sin práctica conduce a la pasividad. La práctica sin estudio conduce a repetir prácticas sin sentido, a errores y tiempo malgastado. Buscamos el justo medio entre reflexión y acción, el cual hoy está generalmente desajustado como vimos en el estudio entre pensar y actuar del capítulo 1.
Aclaremos que no se trata de la enseñanza tradicional (clase expositiva de un profesor a un grupo de alumnos) porque está centrada en el profesor y no en el alumno. Lo que ha probado ser más eficaz en el aprendizaje es la participación y la motivación, donde los mismos actores del proceso tienen un rol importante en la definición de los contenidos y en el diseño de la actividad, así, el proceso formativo estaría centrado en el participante.
- Sube la moral. Cuando se realiza en un clima de confianza, logra el efecto de subir la moral. Goleman explica (2006, pp. 379-380): “«Abolir el miedo» era un eslogan del gurú del control de calidad, William Edwards Deming. Él observó que el miedo paralizaba a los lugares de trabajo: los trabajadores eran renuentes a decir lo que pensaban, a compartir nuevas ideas, a coordinarse adecuadamente, y mucho menos a mejorar la calidad de su trabajo”.
- Promueve el buen desempeño: la formación que resulta de estos talleres es vital para el desempeño de las actividades del día a día. Ya sea un cirujano que realiza una delicada operación, el bodeguero que recibe una partida de productos, el futbolista que tiene la pelota o el vendedor que atiende a un cliente. Todos ellos deben estar *preparados*, entrenados para la mejor realización de su labor. Significa que su actuación depende de lo que hayan logrado internalizar (que no es lo mismo que memorizar). Es el aprendizaje logrado con la práctica y con el entrenamiento que logra educar la intuición.

Enseña la forma correcta de hacer el proceso

Durante el taller es importante mostrar cómo hacer el proceso correcto, más que decirlo. Puede ser uno de los participantes con más experiencia. Así aprende el subconsciente, directamente de la experiencia.

Se emplean técnicas tipo *Role Playing* (juego de roles, por ejemplo, los mismos participantes simulan el funcionamiento del proceso y asumen roles de cliente, administrativo o despachador en el ejemplo que hemos visto).

Malcolm Gladwell en su libro *Inteligencia Intuitiva* dice (2006, p.78): “Todos sabemos que es mejor que un especialista nos enseñe —y no sólo nos

explique— cómo se juega al tenis o al golf o cómo se toca un instrumento musical. Aprendemos mediante el ejemplo y a partir de la experiencia directa. La utilidad de las instrucciones habladas tiene un límite real”. Que “nos enseñe” se usa en el sentido de “mostrar con el ejemplo”. La riqueza de la palabra “enseñar” se ha perdido en el parloteo de algunas personas que “explican” temas que ni ellos mismos entienden. Es la diferencia con un maestro, quien enseña (muestra con el ejemplo) lo que bien conoce.

Ahora bien, las instrucciones habladas están destinadas a un análisis de tipo intelectual, sin embargo, mostrar con el ejemplo entrena al subconsciente (la intuición) de forma que ni el mismo maestro sabe.

Es bueno conocer las mejores prácticas porque aprendemos sólo por estar ahí, aunque no tengamos consciencia de lo aprendido. Daniel Goleman (2006, pp. 471) explica: “Ya que las habilidades del camino bajo son no verbales, eluden lo que pueda ser detectado en una prueba con lápiz y papel”. El camino bajo es el subconsciente.

Un aprendizaje vital: *los mejores actores de un proceso podrían equivocarse en su interpretación de cómo o por qué hacen bien las cosas*. Sin embargo, al mostrar con el ejemplo, el subconsciente toma de primera mano los elementos críticos. Por ejemplo, los hijos de un padre exitoso tienen más probabilidad de acercarse al éxito que los lectores del libro que el padre escribió acerca de su éxito. El libro es *su interpretación* de una realidad compleja y el hijo aprendió con el ejemplo. Tal vez ninguno de los dos sea consciente de lo que internalizaron, puede ser solamente la actitud, ¿quién sabe? Si varios investigadores estudiaran las claves del éxito del padre, es probable que cada uno ofreciera una interpretación diferente.

¿Y los manuales del proceso?

¿Los manuales ya no sirven? Los manuales siguen siendo útiles como guía para los talleres, para el estudio detallado de los procesos, la auditoría y para el análisis de contingencias, mas no para la operación regular.

Los manuales deben ser atractivos y estar elaborados como material de estudio, no como formas burocráticas.

¿Qué es lo que sirve en el día a día? Un flujograma de información y una lista de tareas simple. Cuando la persona sólo da un vistazo a un modelo fácil de seguir, sabe lo que debe hacer para seguir en el camino correcto, sin perder la concentración, sin desconectarse el “piloto automático”.

¿Y las contingencias que pueden ocurrir en un proceso?

En el taller se identifican y analizan las contingencias que pueden ocurrir o que están ocurriendo en un proceso. El objetivo es buscar las causas raíces, elaborar propuestas de cambio con amplia creatividad y evitar esas contingencias a través de robustecer el proceso.

Sólo de forma excepcional una contingencia debería documentarse, cuando se ve que es imposible solucionar su causa en el corto plazo. En ese caso, ya vimos que el detalle de la contingencia y las opciones de reacción se incluyen como texto en el procedimiento. Nunca, por ningún motivo, podemos incluir la contingencia en el flujograma de información (era el uso principal de los rombos) porque le estaríamos dando el mismo espacio visual que el camino correcto, subiéndolo desde contingencia a la categoría de hacer válido.

Si se decide mantener una contingencia, el taller ayudará a los participantes a conocer y compartir las mejores formas de reacción.

Son temas relacionados con la continuidad operacional y la reacción competente a las contingencias que se pueden apreciar en el libro *Gestión integral del cambio*.

Crear ambiente

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

7.3. Relación causal de Kaoru Ishikawa

Existen varias técnicas asociadas a la detección de causas: árbol de decisión, confirmar los hechos, técnica de los por qué y otras comentadas en el texto. Una de las más conocidas y utilizadas es la técnica causa-efecto de Kaoru Ishikawa (1915-1989), pionero de la gestión de la calidad total en Japón. Ishikawa fue presidente de la delegación japonesa de las normas ISO y recibió el Premio Deming, entre otros reconocimientos.

La técnica de relación causal, también conocida como análisis de causa raíz y técnica “espina de pescado”, es una gráfica que permite a los integrantes de un equipo clasificar, categorizar y evaluar los posibles motivos de un resultado o efecto. Por lo general se expresa como un problema por resolver.

Aplicaremos la técnica de relación causal junto con la definición de prioridades del italiano Vilfredo Pareto (*Ley de los pocos críticos*, ver capítulo 1). Es una combinación que hemos venido utilizando con efectividad, en la detección de los riesgos de fondo en eventos de pérdida de la administración del riesgo operacional, en la mejora continua y en muchas otras aplicaciones.

La técnica Causa-Efecto se utilizaba principalmente en el ámbito industrial y la clasificación inicial hacía referencia a los temas relacionados: materiales, materias primas, mano de obra, maquinarias y ambiente. En la gestión de procesos la primera clasificación de causas son los elementos del modelo integral del cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología, tal como vemos en la figura 7-3.

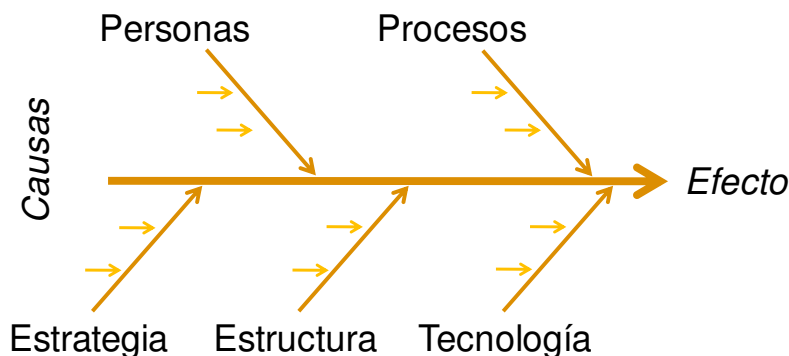


Figura 7-3. Técnica relación causal de Ishikawa

La técnica se usa anotando causas de un efecto en cada una de las categorías incluidas, por ejemplo, en el Método de Acción Rápida del capítulo 13 la empleamos en una secuencia de tres detecciones:

- Los problemas de un síntoma
- Las causas de un problema
- Las soluciones de una causa

También es aplicada en otros casos, por ejemplo:

- Causas de una situación exitosa
- Riesgos de un evento de pérdida
- Causas de un riesgo
- Causas de una dificultad

Para el síntoma: “el cierre de caja no cuadra en el 30% de los casos”, buscamos el problema de fondo y anotamos posibilidades en cada una de las 5 clasificaciones. Por ejemplo, en la línea “personas” se podría anotar:

- Competencias inadecuadas del cajero
- Escasa motivación
- Dificultades de comunicación entre colaboradores y jefe

Lo habitual es que se anoten muchas causas, como en una tormenta de ideas. Luego se analizan, indicando en qué porcentaje influye cada una sobre el efecto, riesgo o lo que sea que estemos analizando. La fórmula es $Y = F(x)$.

Esta forma de trabajo es recursiva, puede ser necesario que una causa tenga su propio análisis causal y así sucesivamente, es decir, $X1 = F(x1)$, esquema central en la técnica *Seis Sigma* (ver sección 7.5).

El nivel de profundidad al cual se llega tiene que ver con la técnica de desarrollo en espiral y con el nivel de error aceptable para la organización.

En el ejemplo de la figura 7-4 aplicamos la técnica para buscar las causas del problema: *Tiempo de espera excesivo de clientes* (49 minutos) en un caso de la empresa Linhogar presentado en el capítulo 13.

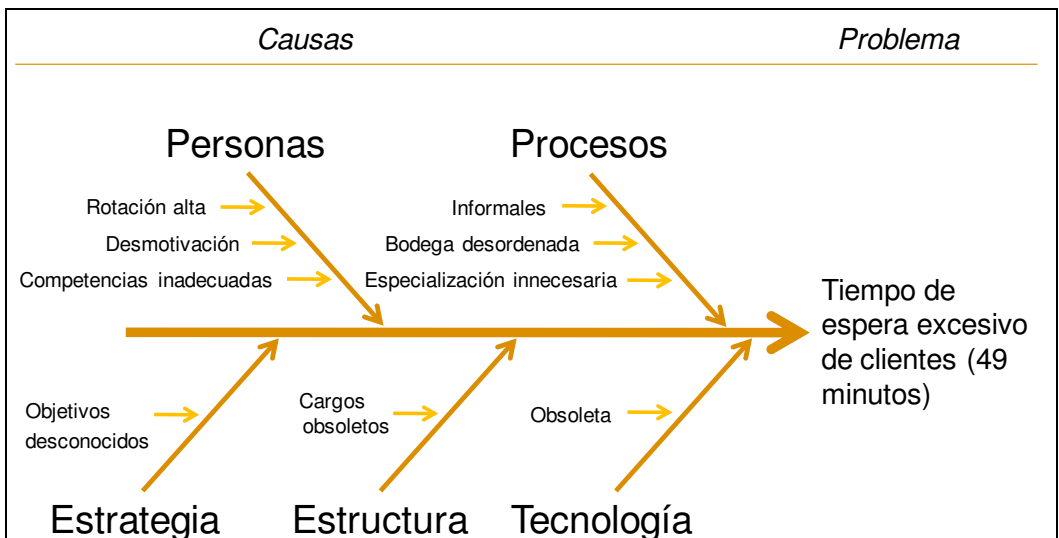


Figura 7-4. Ejemplo de gráfico de Ishikawa

Las causas se analizan, priorizan y grafican de mayor a menor impacto según el porcentaje asignado. Se llevan a un gráfico acumulado, el cual, cuando llega al *porcentaje de corte* que acuerde el equipo de proyecto, obtiene el conjunto de causas más relevantes, los *pocos críticos*, tal como vemos en la figura 7-5.

En el ejemplo de la figura 7-5 se descartaron dos causas y el porcentaje de corte se situó en un 75%. No es obligatorio usar 80%. Trabajando sobre las tres causas seleccionadas se elaboró la solución.

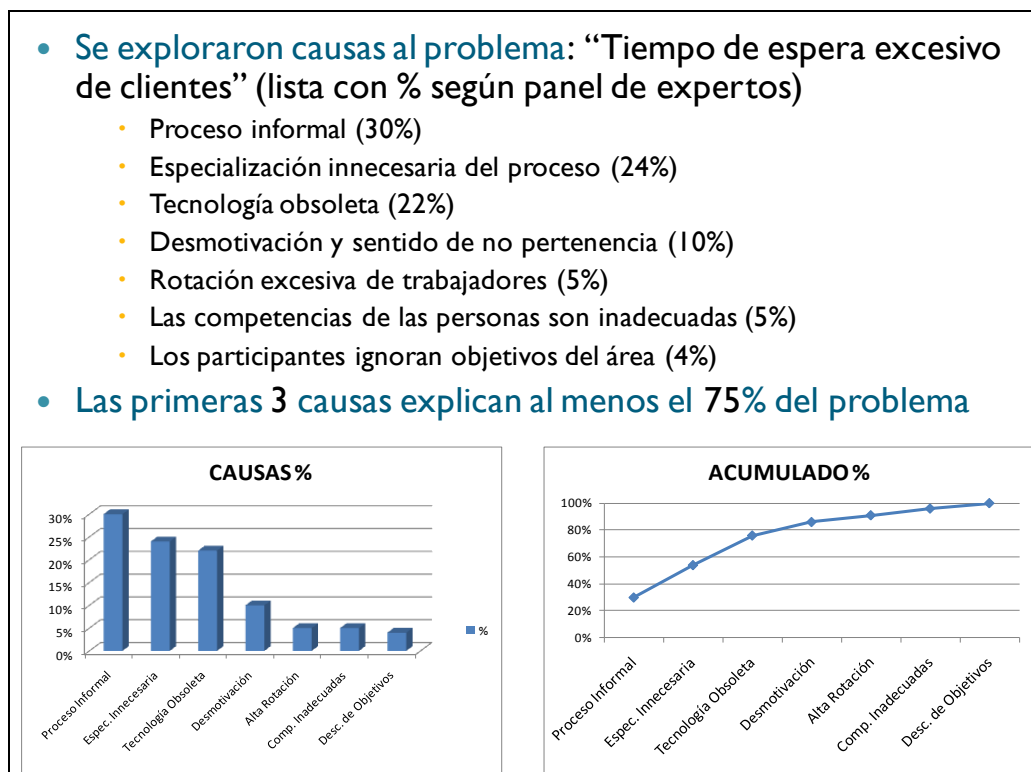


Figura 7-5. Priorizar aplicando Pareto

No confundir la carencia de algo con la causa del efecto

En la relación causal es importante plantear la causa como una afirmación y no como una negación. Se considera hacer trampa cuando una causa sólo niega o señala como carencia la solución que interesa: “no tengo zapatos” (al ver una oferta atractiva). Esta forma de enunciar induce la solución inmediata e impide el análisis objetivo de las causas. Por ejemplo:

- *Efecto*: “llego tarde al trabajo”. *Trampa* expuesta como causa para justificar una compra: “no tengo automóvil” o “me falta automóvil”. *Causas correctas*: “mucho tráfico”, “me levanto tarde”, “pasar a dejar los niños al colegio”, etc.
- *Efecto*: “bajo rendimiento”. *Trampa* expuesta como causa para justificar un curso: “Falta de capacitación”. *Causas correctas*: “proceso obsoleto”,

“las competencias de la persona difieren del perfil requerido”, “quejas acerca de la conducta del supervisor”, etc.

Justamente el objetivo de la técnica es buscar la objetividad determinando las causas reales del efecto que se está produciendo.

7.4. Benchmarking

Una técnica clásica para mejorar los procesos es el *benchmarking*, es decir, comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar. Aunque, en estricto rigor, el *benchmarking* está a medio camino entre mejorar y rediseñar, porque los cambios que se proponen a veces son tan grandes que pueden transformar totalmente un proceso.

Incluso se habla de mejora continua de clase mundial. Nos preguntamos: ¿cuáles son las reglas de clase mundial que rigen este proceso en la actualidad?, ¿cuáles son las reglas futuras? Por ejemplo, en el ámbito industrial Richard Schonberger insiste en comenzar por lo simple: eliminar los obstáculos, menos proveedores, lotes menores de piezas, fábricas enfocadas, programación según un ritmo de trabajo, entregas más frecuentes, plantas pequeñas y menos transporte, informes, inspectores y existencias.³¹

7.5. Seis Sigma

Seis Sigma es un método de rediseño y de mejora a la vez que propone disminuir radicalmente las fallas de un proceso, más bien evitar la desviación de la meta. Esa desviación se mide a través de n sigmas.

Para entender un poco mejor: el número de defectos por millón de oportunidades en cinco sigma es de 233, en cuatro es de 6.210, en tres es de 66.807 y en dos es de 308.537 (es decir, en este sigma un 30% de la producción tiene defectos). ¿Cuál es la cantidad de defectos por millón en un sigma? 690.000. ¿En cuál sigma está la mayoría de las empresas? La Pyme entre 2 y 3, la gran empresa preocupada de la calidad, entre 3 y 4.

Es una técnica que se aplica cuando se quiere avanzar poco a poco hacia mayores niveles de calidad en los procesos. Es controlar la variabilidad del

³¹ En su libro *Manufactura de categoría mundial* explica (p. 2-3): “La manufactura de clase mundial tiene una meta predominante y una forma de pensar fundamental para alcanzarla. La meta predominante se resume en un lema sugerido por un gerente de la división de acero de la American Standard, donde di un seminario. En una pausa por la tarde, el individuo me dijo que habiendo digerido todo lo expuesto, llegó a la conclusión de que era algo así como el lema de los juegos olímpicos: *citius, altius, fortius*, que traducido del latín es más rápido, más alto, más fuerte”.

proceso hasta que el número de defectos por cada millón de oportunidades esté en 3,4. Es decir, si su producción de *jeans* fuera de un millón de pares al año, solamente tres de ellos tendrían defectos...

Un aspecto central de *Seis Sigma* es la relación causal descrita en la sección 7.3. Enfatizan la conocida fórmula: $Y = f(x)$, Y es el resultado, las x son las causas. Entonces, $Y = f(x_1, x_2, x_3 \dots)$. El mensaje es salir de la zona de comodidad de pensar que las cosas suceden mágicamente o que hay un *statu quo* que no se puede modificar. El resultado (Y) está en gran medida en nuestras manos al intervenir en las x. Por ejemplo, en informática la calidad de los informes y procesos dependen de la calidad de la entrada de datos (ha sido una sorpresa para muchos que cuando invierten y se aseguran que los datos de entrada están correctos, la salida mejora). Se puede decir que *si entra calidad sale calidad*.

Se reconoce a la empresa Motorola como pionera de este método (Bill Smith) y a General Electric por su aplicación masiva y comprometida. *Seis Sigma* no incorpora nuevas técnicas sino que establece un método para emplear y sacar el mejor rendimiento a las ya existentes, tales como causa-efecto, control total de calidad, círculo PDCA y control estadístico de procesos, entre otras.³²

Seis Sigma tiene que ver con el nivel de calidad en el que la empresa desea trabajar, hace referencia a una curva estadística donde el número de defectos por cada millón de oportunidades llega sólo a 3,4. Es decir, si su producción de zapatos fuera de un millón de pares al año, solamente tres tendrían defectos (detectados en cualquier parte del proceso, no sólo por el cliente). Hay empresas con ese nivel de producción y están muy, muy lejos de esos niveles y no tienen la menor intención de hacer el esfuerzo para una mejora significativa, claramente *Seis Sigma* no es para ellos. Otras empresas, están trabajando en tener procesos de calidad y fomentan un ambiente apropiado para un programa de este tipo.³³

³² En su libro *Análisis de la causa raíz*, los autores Wilson, Dell y Anderson dicen (p. 6): "En Estados Unidos el 0.1% de fallas significa: 16.000 piezas de correo perdidas por hora, 20.000 prescripciones de medicamentos incorrectas por año, 500 operaciones quirúrgicas incorrectas por semana, 50 bebés recién nacidos se les caen a los médicos por día, 22.000 cheques deducidos de cuentas corrientes equivocadas por hora, su corazón no late 32.000 veces por año".

³³ Dice Mauricio León (www.tablero-decomando.com): "Podemos definir *Seis Sigma* como: 1) Una medida estadística del nivel desempeño de un proceso o producto. 2) Un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño. 3) Un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el negocio y un desempeño de primer nivel en un ámbito global".

MAMC y 5-S

Se emplea el *Método de resolución de problemas Seis Sigma*, conocido como MAMC: Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

En otras versiones agregan al comienzo la etapa Definir donde establecen el enunciado, el objetivo, el alcance, el impacto en resultados. Se le llama DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar (Improve) y Controlar.

Se mide y analiza cuáles son las variables (x) que influyen sobre Y (se emplea el método de hipótesis). Luego, para mejorar, se buscan relaciones entre las X (se emplea aquí análisis regresivo y diseño experimental). Luego se implementa la solución obtenida y se controla su aplicación (se pueden emplear técnicas del tipo prueba de errores y cuadros de control).

También se emplea con frecuencia en conjunto con la técnica de las 5-S, la cual comentaremos en el libro *Gestión integral del cambio*).

Actores

En *Seis Sigma* aparecen diferentes actores:

- *Líder*: es el responsable de la puesta en práctica, puede ser el gerente general, el presidente del directorio u otro gerente con amplia autoridad.
- *Equipo de liderazgo*: es el comité ejecutivo del proyecto, integrado por ejecutivos del más alto nivel.
- *Champion*: designado por el equipo de liderazgo, es algún ejecutivo con alto nivel de autoridad que sabe de Seis Sigma y lidera los avances de los proyectos. Es quien dirige las reuniones de avance del proyecto y consigue (negocia) los recursos que el proyecto requiere.
- *Sponsor*: es un alto ejecutivo que respalda el proyecto y está interesado en su realización.
- *Cinturón negro*: se dedica de tiempo completo a detectar y desarrollar oportunidades de mejora y es el encargado de un equipo de proyecto. Entre sus funciones están el entrenamiento y la motivación de los integrantes de su equipo.
- *Cinturón verde*: es una persona preparada y certificada en *Seis Sigma* que participa en equipos de proyecto y asiste al cinturón negro. Concretar es una de sus misiones. Trabaja a tiempo parcial en el proyecto *Seis Sigma*.
- *Maestro Cinturón Negro*: como el maestro Yoda de la *Guerra de las Galaxias*, es el guía, consejero y entrenador de los cinturones negros que trabajan en los diferentes proyectos de la organización.

Alcance de Seis Sigma

Una duda recurrente es si *Seis Sigma* es una nueva herramienta o provee herramientas más allá de las existentes en el ámbito de la calidad. Barbara Wheat, Chuck Mills y Mike Carnell, en su libro *Seis Sigma*, dicen (2004, p. 67): “El propósito del *Seis Sigma* no es ni ha sido nunca introducir nuevas herramientas. La verdad es que en este momento no las necesitamos, puesto que los encargados de calidad rara vez utilizan las más sofisticadas que poseemos. La metodología *Seis Sigma* se enfoca en la capacidad de vincular entre sí las herramientas para obtener un flujo lógico. Los datos pasan de una herramienta a otra de manera que en todo el proyecto haya sinergia. Esa sinergia es la que aumenta la probabilidad de que un problema se resuelva”.

En el mismo libro señalan aspectos de tanto sentido común que vale la pena compartírselos (página 106): “El consultor no es el que debe resolver los proyectos de *Seis Sigma* para la compañía. Sus miembros deben resolverlos por sí mismos. Esa es la única manera cómo se verifica un cambio en la organización”. Otra (página 98): “Si los empleados no aprenden a identificar el desperdicio, adoptarán actividades que no agregan valor, como el trabajo repetido, superfluo o adicional, como parte del proceso, hasta el punto de escribir los pasos de este trabajo en sus documentos de procesos estandarizados”.

¿Experiencias en Chile? Ingram Micro, 3M y BancoEstado, entre otras. En el mundo uno de los casos más significativos es el de General Electric, donde su presidente ejecutivo, Jack Welch, decidió comprometerse con este método. El mismo Welch dice (2005, pp. 263-269): “Soy un ferviente admirador de *Seis Sigma*, el programa de calidad que General Electric adoptó de Motorola en 1995 y que sigue practicando en la actualidad. Nada puede compararse a la eficacia de *Seis Sigma* en cuanto a mejorar en rendimiento operativo de una empresa... *Seis Sigma* es un programa de calidad que cuando todo está dicho y hecho, mejora la experiencia de los clientes, reduce los costos y forma mejores líderes. *Seis Sigma* lo consigue mediante el control del despilfarro y la ineficacia, así como diseñando los productos y los procesos internos de una compañía de tal forma que los clientes consiguen lo que desean, cuando lo desean y cuando la empresa lo prometió... *Seis Sigma* no es aplicable en todas las facetas de la empresa... Está orientado a procesos repetitivos... Una vez comprendida la simple máxima «la variación es el mal» ya habrá recorrido más de la mitad del camino para convertirse en un experto en *Seis Sigma*. La otra mitad consiste en erradicar el mal”.

En todo caso, se aprecia bastante interés en *Seis Sigma*, incluso es uno de los temas de la Clase Ejecutiva de la Universidad Católica y El Mercurio, por

ejemplo, el profesor Alfredo Serpell dice: “Como toda propuesta nueva, esta iniciativa ha enfrentado problemas, particularmente en relación a la urgencia que muchas veces la dirección de las empresas manifiesta sobre la obtención de los resultados. Ello ha llevado a acelerar equivocadamente el despliegue de esta filosofía de gestión y su metodología de mejoramiento, violando la sistematización de la misma y limitando su eficacia”. Concluye: “Actualmente *Seis Sigma* se ha combinado con otras iniciativas que tienen propósitos similares: reducción de pérdidas en procesos, ahorros en costos de defectos de calidad y aumento del valor para el cliente”.

En general, la mayoría de los ejemplos de *Seis Sigma* giran en torno a labores productivas aunque no hay problema para aplicar también en el ámbito de la administración o servicios. Lo que se requiere es gran volumen de actividades repetitivas.

¿Se necesita conocimiento estadístico? Sí, en la pureza del esquema, así como el conocimiento de múltiples técnicas del ámbito de la gestión total de la calidad y de la resolución de problemas.

También es posible trabajar con alguna variante simplificada.

7.6. Acerca de la implementación

Sea cual sea el método que se haya seguido para proponer mejoras, ahora viene llevarlas a la práctica.

Suponemos que las decisiones están tomadas y las personas y recursos asignadas. 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.

Capítulo 8. Rediseñar 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).

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.³⁴ Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general, es lo que logramos 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.

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*.

En el terreno terapéutico, Alejandro Jodorowsky en su libro *Psicomagia* dice (2005, p. 147): “Porque, antes de emprender cualquier cosa, es imprescindible conocer el terreno. Aprendí ese principio de Miyamoto Musashi, el autor del *Libro de los cinco anillos*. Antes del combate, dice, hay que ir al terreno muy temprano y adquirir de él un perfecto conocimiento. También hay médicos que aplican este método. La familiarización con el terreno psicoafectivo de la persona me parecía un requisito previo para la recomendación de cualquier acto psicomágico”.

Es importante considerar que el rediseño puede provenir desde la gestión estratégica de procesos o desde oportunidades del medio que deben ser escuchadas y trabajadas con prontitud.

Veremos:

- 8.1. ¿Qué es el rediseño de procesos?
- 8.2. Rediseño programado y continuo
- 8.3. Recomendaciones para el rediseño de procesos
- 8.5. Rediseñar procesos para lograr un gran desafío
- 8.6. Métodos de rediseño

8.1. ¿Qué es el rediseño de procesos?

En el rediseño de procesos es indispensable considerar lo que interesa a los clientes, inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en

³⁴ Rediseñar procesos es aplicar innovación, Tom Peters en su libro *Re-imagina* dice (p. 253): “Bienvenido a... las organizaciones sin empleados... a las organizaciones 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. Antes de seguir adelante le sugiero usar un cinturón de seguridad... bien ajustado”.

armonía con el propósito de la organización. Profundicemos en estas palabras:

- En el rediseño de procesos claramente *el cliente es el cliente externo*, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos. Incluso en el caso de procesos de apoyo, debe considerarse al cliente interno sólo como un eslabón de una cadena que concluye con el cliente.
- *Propuestas consistentes* se refiere a proyectos, técnica, social y económicamente factibles y que satisfagan los valores idealizados de las variables críticas. Son propuestas que incluyen la buena implementación.
- La *responsabilidad social* es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto.
- El *propósito de la organización* incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y muchos otros.

¿Por qué rediseño? En realidad es un poco pretencioso decir “rediseño”, porque supone que antes se hizo un diseño... eso contradice la experiencia en la mayoría de las organizaciones donde los procesos han “surgido espontáneamente”, es decir, han sido copiados, surgieron de una improvisación que se transformó en el *así se ha hecho siempre* o los han traído nuevos integrantes de la organización sin que hubiera existido un proceso formal de diseño.

Hacemos rediseño porque queremos mejorar ostensiblemente los resultados de variables críticas: el tiempo de espera, el costo, el tiempo del ciclo, la imagen y tantas otras.

El rediseño permite un gran avance que normalmente requiere un gran cambio, gestado de acuerdo con las verdaderas necesidades de los clientes, no según lo que más le acomode a quienes lideran el proyecto.

Un ejemplo (CNN, 8 de febrero de 2003): se anunció que la empresa alemana Porsche subió su productividad y se transformó en una de las empresas más rentables del mundo, ¿qué hicieron? Identificaron todos los procesos necesarios para construir un coche y bajaron el tiempo promedio desde 119 a 46 horas.

Algunas características del rediseño de procesos:

- Se busca elevar drásticamente la satisfacción del cliente, lo cual obliga a repensar el proceso y aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso.

- Se habla concretamente del cliente, es decir, de aquellas personas que le generan ingresos a la organización.
- Se busca eliminar los pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso (tiempo de atención, costo del servicio, etc.) y así elevar su nivel de satisfacción.
- Una vez que el proceso está rediseñado, la formalización puede ser equivalente a la utilizada en aseguramiento de la calidad.
- Al inicio del proyecto conviene describir someramente lo que existe, para no sesgar la nueva propuesta con la realidad actual.
- Existe una orientación hacia el exterior del proceso, por ejemplo: deleitar al cliente, elevar el nivel de competitividad o lograr armonía con el propósito de la organización.
- La totalidad de los elementos del modelo integral del cambio (la mesa) deben ser considerados: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.
- Toda actividad debiera responder satisfactoriamente a: ¿cuál es su contribución a la efectividad del proceso? ¿Agrega valor al cliente? ¿Cómo se mide?
- Normalmente existe una alta participación externa que aporta ideas frescas y ayuda a remecer la organización, es el “efecto consultor”.

Todavía la forma de hacer rediseño de procesos es generalmente discontinua, porque se forman grupos de trabajo *ad-hoc*. Aunque esta situación está poco a poco evolucionando hacia opciones de continuidad.

8.2. Rediseño programado y continuo

Se puede programar y avisar con anticipación que se trabajará en el cambio mayor. Un buen esquema es contar con un equipo de trabajo que pueda rotar por las áreas, trabajando en el rediseño de procesos en conjunto con personas del área. En cada área se dejaría establecido *cuándo* se volvería a realizar rediseño, ¿en dos años más, en tres, en cinco?...

Lo bueno del rediseño programado y continuo es que con el tiempo se capitaliza la experiencia en el conocimiento del proceso. Mientras viene el siguiente rediseño se van acumulando formalmente las sugerencias de cambio. Es una práctica antigua y efectiva. Por ejemplo, empleando esta técnica rediseñamos un proceso de inventarios, con su correspondiente sistema computacional. Los resultados fueron excelentes en satisfacción del cliente, uso de

recursos, tiempo de respuesta, etc. Como media, se estimó que el rendimiento en cualquiera de esas variables era de un 300%. ¿Qué aprovechamos del diseño anterior? Lo más valioso, nuestra experiencia y la de los usuarios.

Siendo el rediseño una consecuencia de la innovación, citemos a Porter en un artículo escrito junto con Scott Stern (2006, p. 8): “¿Cuáles son los factores que impulsan la innovación? Las teorías tradicionales sobre la gestión de la innovación se centran de manera casi exclusiva en factores internos, las capacidades y procesos existentes en las empresas para crear y comercializar tecnología. Aunque la importancia que tienen estos factores es indiscutible, el entorno externo de la innovación es, por lo menos, igual de importante que ellos”.

Con el rediseño de todas formas se obtienen los beneficios de la descripción y el mejoramiento, porque de alguna forma el rediseño las incluye.

8.3. Recomendaciones para el rediseño de procesos

Es difícil hacer generalizaciones sobre las causas del éxito de un proyecto de rediseño, lo que ha funcionado bien en una organización puede que no funcione tan bien en otra. En fin, estas son orientaciones que han funcionado bien en muchas partes:

- *Realizar antes planificación estratégica.* Para saber dónde estamos y dónde queremos estar, cuáles son los valores y la misión, entre otros aspectos fundamentales que ayudarán a valorar cada proceso.
- *Asegúrese de contar con el apoyo de un líder poderoso.* Las mejores experiencias son las que han sido apoyadas directamente por la gerencia general de las empresas.
- *No hay otro camino.* Convencerse, y a quienes le rodean, que no hay otra opción al rediseño para que la empresa llegue al liderazgo, satisfaga a los clientes o... sobreviva. Nótese que no se trata de preferir una u otra opción, sino que dejar muy en claro la necesidad de iniciar un proceso de cambios.
- *Comunicar y hacer participar a todos los involucrados.* La participación y la comunicación son aspectos de primera importancia, por ejemplo: alinearse con el área de comunicación de la organización para dar a conocer en forma precisa la información a los involucrados.
- *Negociar a todo nivel.* Es indispensable desarrollar la capacidad de negociación a todo nivel: participantes operativos y ejecutivos.
- *Hacer un proyecto piloto.* Seleccionar inicialmente procesos más simples y hacer un plan piloto para probar el método, apreciar la factibilidad del proyecto y coordinar al equipo de trabajo. Aunque, cuidado con el

éxito inicial con procesos simples, porque podría parecer liviandad, existismo de corto plazo... o irresponsabilidad.

- *Focalizar el esfuerzo.* Abordar proyectos realizables en plazos prudentes y aplicar una fórmula tipo espiral, es decir, en cada vuelta de la espiral se toma una mayor cantidad de procesos. Por supuesto, evitar los proyectos “elefante blanco” (grandes y utópicos).
- *Tomar en cuenta la cultura de la compañía.* ¿Cómo es el clima organizacional? ¿Cuál es el ánimo de las personas? ¿Se trata de una organización más bien conservadora? ¿O es de carácter innovadora?... estas preguntas y otras relacionadas tienen que ser contestadas para insertar apropiadamente el proyecto de rediseño. A veces algunas personas hacen actos heroicos por el cambio dentro de una empresa, aunque sin convencer ni entusiasmar a las autoridades. ¿El resultado? Cuando esa persona se va, todo vuelve a ser como antes, ¡cuidado con el *llanero solitario*!
- *Cambiar reglas del juego y salir del pensamiento dicotómico,* al mismo tiempo. Es decir, trabajar con diferentes opciones.
- *Medir antes y después.* ¿Cómo sabemos que las mejoras funcionaron? ¿En cuánto están los costos o tiempos del proceso ahora? ¿Cuánto eran antes?...
- *Compromiso total.* Si pretendemos aumentar la productividad, disminuir costos, reducir tiempos de entrega o lograr que los clientes confíen en nosotros, el compromiso y el involucramiento total y de todos es indispensable, comenzando por la dirección.
- *Tener un cliente bien identificado del proceso.* Se trata de que el proceso sirve a un cliente que espera el resultado del proceso.
- *El proyecto pertenece a la organización y no a un ejecutivo en particular.* Esto evita que un cambio de personas pueda llegar a cancelar el proyecto. Significa aprobación al más alto nivel y arraigo del proyecto en la cultura de la empresa.

¿Qué debemos evitar?

Ya que hablamos de recomendaciones, también es bueno señalar los senderos que conviene evitar, por ejemplo:

- Dejar el desarrollo e implementación de aspectos importantes del proceso en manos de personas inexpertas.
- Incorporar a personas clave que no cuentan con el respaldo del resto de los participantes o de la dirección de la organización (mala planificación del proyecto). Incluso, es importante un mínimo de... simpatía, en el sentido de hacerse agradable a los demás (pensando en el desarrollo personal y no en las conductas superficiales).

- Desviarnos de los objetivos de la gestión de procesos e involucrarnos en temas que no nos corresponden (la gestión del cambio exige tacto e informar situaciones irregulares).
- Iniciar el proyecto de cambio y luego abandonarlo por la mitad. Eso afectará cualquier esfuerzo futuro en el mismo o en otros temas.
- Esperar resultados a muy corto plazo.

La experiencia... y algunas preguntas

La experiencia ayuda mucho a lograr claridad en la gestión de procesos, además del aspecto metodológico. ¡Qué esto no desaliente a quienes recién comienzan! La solución está en apoyarse en analistas y consultores que hayan realizado proyectos de cambio.

Desde otro punto de vista, la experiencia de ejecutivos y colaboradores que participan en la operación de los procesos es valiosa para describir y mejorar procesos. Sin embargo, puede ser un lastre para el rediseño, por la “inflexibilidad paradigmática” que se produce con la rutina.

Un importante apoyo para redefinir procesos es preguntarse ¿por qué?, ¿cuál es el motivo que lleva a solicitar un producto, un despacho o a efectuar una venta? Esto conducirá inexorablemente a plantear nuevos procesos, reformular algunos y a eliminar otros, en un proceso natural de renovación que debiera ser continuo.

Por otro lado, habiendo representado el proceso con el modelamiento visual, ahora necesitamos una hoja en blanco. Si tuviéramos que hacerlo hoy ¿lo haríamos igual? ¿Necesitamos el proceso? ¿Y si preparamos a las personas? ¿Podemos automatizarlo? ¿Y si realizamos un diseño organizacional? ¿Podemos aplicar integralidad?... Veremos las respuestas en el texto.

Los componentes intrínsecos de una propuesta de rediseño

En la gestión de procesos el cambio que afectará a las personas se materializa mediante propuestas que tienen estos componentes intrínsecos:

- Contenido, significa método y solidez del contenido
- Presentación excelente en documentos y exposiciones.
- Seguimiento, ¿cómo se revisarán los hitos?, ¿a quién se informa?
- Implementación, considera la gestión de cambio.
- Retroalimentación, dejando registro del aprendizaje en cada etapa
- Análisis de riesgos
- Responsabilidad social, en todas las interacciones

8.5. Rediseñar procesos para lograr un gran desafío

La gestión de procesos incorpora el rediseño de procesos para lograr un gran resultado a través de un cambio mayor en el indicador principal del proceso.

Los procesos se rediseñan para que la organización cumpla con su misión, funcione con prácticas de clase mundial y sea competitiva. Los procesos deben estar adecuados a los desafíos de hoy, ser eficientes, controlados y que satisfagan al cliente en el más alto nivel.

El rediseño se justifica porque se logra un gran resultado. No es el cambio por el cambio, sino que para alcanzar un gran desafío de cara al cliente, tal como una importante reducción de costos o tiempos para el cliente.

Es verdad que lograr un gran desafío implica un cambio grande, aunque también podría suceder, ocasionalmente, que logremos el gran desafío con cambios más bien pequeños. Puede ser, por ejemplo, en ambientes donde poco se ha hecho en el rediseño de procesos.

Es interesante preguntarse, ¿qué motiva realizar este tipo de cambio mayor sobre un proceso? Hay muchas respuestas: sobrevivencia de la empresa, más competitividad, rentabilidad o simplemente humanidad en el caso de organizaciones públicas que desean hacer las cosas mejor y crear riqueza social.

Existen variadas fuentes para gestar el gran desafío:

1. *Desde la estrategia de la organización.* Es la primera fuente, porque responde a un proceso ordenado y metodológico de planificación. Ver capítulo 6.
2. *El costo objetivo.* Significa que el precio está prefijado en el mercado, lo cual resulta cada vez más común. Se produce entonces una distancia entre el costo interno y el costo objetivo de un producto. Si el costo interno es mayor, afectará la rentabilidad e incluso la sobrevivencia de la empresa comercial y será signo de irresponsabilidad social en la organización pública. El desafío es estructurar los costos de producción desde ese precio de venta dado. Así se sabe de antemano cuánto deben ser los costos. Esto aplica también en la administración pública, por ejemplo, ¿cuánto es el costo de una consulta médica en un hospital público? (sincerando todos los costos, desde profesionales y apoyo administrativo hasta la infraestructura). ¿Cuánto es el costo de la misma consulta en otras instituciones? (a un mismo nivel de calidad: nivel de los profesionales, tiempo de espera de pacientes, etc.). Tal vez descubramos que el costo privado es menor, en tal caso, se estaría dilapidando los escasos recursos públicos de un país si la autoridad es incapaz de llegar al costo objetivo en el grado de calidad estudiado. En su conocido libro *Costo y Efecto*, Kaplan

y Cooper proponen el cálculo del costo objetivo desde cuatro fuentes:³⁵ el valor de mercado, a nivel de producto, a nivel de componentes y en-cadenado.

3. *Lo que quieren los clientes.* Desde detectar lo que realmente interesa a los clientes se pueden proponer grandes desafíos.
4. *La cadena de valor de Porter.* Es otra fuente que motiva el rediseño de los procesos de la empresa —y que ayuda a gestar un gran desafío— donde queremos fortalecer el valor que los clientes dicen que le agregamos, hasta lograr una ventaja competitiva. Ver capítulo 6.
5. *Desde la idealización.* Siempre los grandes sueños e ideales han sido determinantes para alcanzar grandes desafíos. Se aplica en el método de rediseño del capítulos 8, 12 y 13.

La respuesta que la empresa selecciona para un proceso es *un gran desafío*.

8.6. Métodos de rediseño

Lo que viene a continuación es la aplicación de un método completo para rediseñar procesos.

Es importante considerar que normalmente los métodos de rediseño se orientan a elaborar una propuesta y luego el desarrollo se realiza según el método de gestión de proyectos. Está bien, para efectos del rediseño lo que importa es que el proyecto se lleve a la práctica con todas las formalidades de un proyecto.

Incluimos tres formas de realizar rediseño de procesos.

- Seis Sigma: ya lo comentamos en el capítulo 7, donde señalamos que es un método tan amplio que se puede emplear para la mejora y para el rediseño.
- MRC (Método de Rediseño Completo): se orienta a rediseñar un proceso completo. Ver capítulo 12
- MAR (Método de Acción Rápida): destinado a rediseñar una parte de un proceso, normalmente una versión o una etapa. Ver capítulo 13.

³⁵ Por ejemplo, respecto al valor de mercado señalan (pp. 263-264): “Los directivos, al fijar el precio objetivo de mercado, también han de conocer los precios de los productos que compiten con los propios. Si los productos de la competencia tienen una mayor funcionalidad y calidad, el precio de venta objetivo tendrá que ser más bajo que el de los competidores. Si la funcionalidad y la calidad son mayores, los precios de venta pueden ser iguales que los precios de los competidores (con lo que se incrementa la cuota de mercado) o superiores (con lo que se incrementan los beneficios)”.

Ya sea producto del rediseño o de la mejora, el hecho es que la optimización del proceso está implementada y en buen funcionamiento, incluso ya se realizó la etapa de despliegue en el caso del rediseño. Lo que viene a continuación es la formalización del proceso desde el punto de vista de la gestión de procesos, donde se realizan acciones que van más allá de la gestión de proyectos.

Capítulo 9. Formalizar procesos

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).

Una vez optimizado el proceso, se describe en la forma de un procedimiento. Reiterando la definición del capítulo 1, *un procedimiento es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo. Debe ser reconocible desde el mapa de procesos.*

Describir un proceso por etapas o versiones es válido pero poco frecuente. Lo más habitual es que el procedimiento corresponda al proceso completo.

Es importante llegar a este nivel de detalle sólo cuando el proceso haya sido optimizado, 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.

La formalización de procesos considera elaborar el procedimiento y dejarlo instaurado como la nueva práctica de la organización en ese terreno, lo cual exige variadas tareas de comunicación y de gestión del cambio en general.

Veremos:

- 9.1. Elaborar un Procedimiento
- 9.2. Ejemplo de un procedimiento de Linhogar
- 9.3. Diseño de Formularios
- 9.4. Implementar el procedimiento

9.1. Elaborar un Procedimiento

Para efectos de la elaboración del procedimiento las empresas cuentan generalmente con un formato, un formulario como el de la figura 9-1, el cual recoge el contenido más habitual que observé en esta investigación.

Es necesario definir una forma de notación y de trazabilidad en la actualización de versiones.

	PROCEDIMIENTO N°:	
<i>(nombre del proceso)</i>		
Dueño del Proceso		
Fecha de la versión		
OBJETIVO		
CLIENTE		
ACTIVADOR		
PRODUCTO		
PARTICIPANTES		
DESCRIPCIÓN DEL FLUJO		
CONTINGENCIAS PRINCIPALES		
TECNOLOGÍAS DE APOYO		
DOCUMENTOS DE APOYO		
INDICADORES PRINCIPALES		
RIESGO OPERACIONAL		
PUNTOS DE CONTROL		
REGISTROS		
OBSERVACIONES		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
FIRMA	FIRMA	FIRMA
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Figura 9-1. Formulario para elaborar un procedimiento

Específicamente, los elementos de cada procedimiento son:

Encabezado del procedimiento:

- N° del procedimiento
- Nombre del proceso
- Dueño del proceso
- Fecha de la versión

Cuerpo:

- Objetivo
- Cliente
- Activador del proceso
- Producto del proceso
- Participantes
- Descripción del flujo
- Contingencias principales
- Tecnologías de apoyo
- Documentos de apoyo y normas de operación
- Indicadores
- Riesgos operacional
- Puntos de control
- Registros
- Observaciones

Apartados:

- Ubicación en el mapa de procesos
- Representación visual del proceso
- Detalle de normas y protocolos
- Formularios e informes
- Archivos

Los cuales se detallan a continuación.

Encabezado del procedimiento

- N° del procedimiento. Una fórmula simple y práctica es el correlativo, donde el número después del guión es el número de la versión³⁶. Por ejemplo, 114-3 significa que es el procedimiento 114 que va en la versión 3. No es recomendable emplear códigos compuestos, son tan complejos que dificultan la participación.
- Nombre del proceso (y etapa si corresponde). Es el nombre del proceso identificable en el mapa de procesos. Se agrega la etapa si fuera la unidad del procedimiento.

³⁶ Se aclara que la palabra versión se emplea aquí en la forma habitual de la gestión de la calidad: cambios en el texto que generan un nuevo documento que se diferencia del anterior. No es el mismo significado de las alternativas válidas y vigentes de las versiones de un proceso en el mapa de procesos.

- Dueño del proceso. Es alguien con suficiente autoridad para modificar el diseño del proceso y velar por el correcto cumplimiento de los indicadores (lo vimos en 1.3).
- Fecha de la versión. Se indica la fecha de la versión actual y de la anterior para facilitar la búsqueda.

Cuerpo del procedimiento

- Objetivo. Cuál es el entregable principal del proceso. ¿Para qué existe el proceso? Si se está describiendo una etapa aparecen ambos objetivos.
- Cliente. Pueden ser tipos de clientes. ¿Para quién existe el proceso? ¿Cuáles son sus requisitos? El cliente puede ser interno pero siempre debería indicarse como afecta al cliente.
- Activador del proceso. Indicar qué evento o documento activa el proceso y en qué condiciones se produce. Nota: lo que generalmente se llama entradas se detallan en cada actividad.
- Producto del proceso. Identificar los productos del proceso para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Si no ocurre, éstos tienen el derecho de generar no conformidades. Nota: lo que generalmente se llama salidas se detallan en cada actividad.
- Participantes. Son los roles que participan en el proceso. Cuando hay participantes externos también van en una columna: Proveedor, Cliente, etc. En caso de los participantes externos se puede anotar solo el nombre del área o de la empresa, porque ingresa a través de una recepción genérica, si se conocen los roles, mejor incluirlos.
- Descripción del flujo de actividades, tareas e interacciones. Explica cada actividad con sus tareas. En particular, se describe el flujo de actividades del proceso señalando en el título la actividad y entre paréntesis el rol que la realiza. Se describe en detalle la lista de tareas, comenzando con el verbo en infinitivo. Para la fluidez de la descripción, es preferible evitar los ilativos del tipo: luego, seguidamente, a continuación, etc. Por supuesto, detalla lo indicado en la lista de tareas: qué hacer y cómo hacerlo.
- Contingencias principales. Son situaciones excepcionales que pueden ocurrir, incluye las recomendaciones de cómo proceder. Se incluyen para aquellas pocas contingencias que podrían seguir ocurriendo después de la mejora del proceso. Recuérdese que lo importante es que el proceso sea seguro y que ojalá no existan contingencias repetitivas.

- Tecnologías de apoyo. Pueden ser sistemas computacionales u otros tipos de apoyo tecnológico. Incluir las pantallas principales en el caso de los sistemas.
- Documentos de apoyo. Cálculos, normas de operación, controles ocasionales, formularios, informes y otros que afecten al proceso (ver 9.3, diseño de formularios).
- Indicadores principales. Para monitorear el proceso. Se recomienda que sean pocos, los más importantes, por ejemplo, costo o tiempo del proceso por transacción y estándares de servicio. Siendo los indicadores un tema tan vital para el seguimiento, se definen desde la estrategia de la organización y se manejan en forma centralizada con un sistema de información gerencial y no en cada proceso.
- Riesgo operacional. Es la detección de riesgos operacionales del proceso que se presenta en la forma de una matriz. La matriz se elabora desde el modelo integral del cambio (la mesa) y es una información vital para el dueño del proceso y para las áreas relacionadas con el control.
- *Puntos de control*. Son verificaciones que ayudan a disminuir el riesgo del proceso y se revisan prioritariamente en el seguimiento que hace el dueño del proceso y en las auditorías. Algunos alcances:
 - Ayudan a cumplir el estándar y agregar valor al cliente identificando y mitigando los riesgos del proceso.
 - Las actividades son cada vez más complejas, por lo tanto, pueden contemplar puntos de control a nivel de las tareas, en ese caso se indica en la lista de tareas y se describe como tal.
 - Cuidado con la ilusión del control (existen sólo en el papel)
 - Los puntos de control van con un cuadrado en el flujo cuando son “actividades de aprobación” según la simbología del capítulo 5. Pueden llevar o no el símbolo de V°B° para aprobaciones (■).
- Registros. Son las evidencias, lo que cambió en el proceso: formularios que se llenaron, productos que se obtuvieron, marcas en listas de chequeo, etc.
- Observaciones. Cualquier aspecto no incluido.

Algunos alcances de la descripción de procesos:

- 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 y los indicadores (descripción en espiral).

- No es indispensable que la descripción esté completa para iniciar el rediseño o la mejora, de hecho, estas acciones ayudarán a completarla.
- Lo ideal es hacer la descripción del proceso cuando haya sido rediseñado o al menos mejorado.
- Es un trabajo que se puede realizar en los talleres de mejora participativa de procesos (ver capítulo 7).
- Entradas y salidas, o insumos y productos, son conceptos amplios que incluyen a personas, información, registros de datos, servicios y elementos físicos.
- Normalmente los proveedores —internos y externos— son roles que aparecen en la columnas, no se requiere una descripción especial.
- Se requiere llevar un control de versiones.

En apartados o anexos puede ir el detalle de referencias o de textos muy extensos de la descripción del flujo, también:

- Mapa del proceso y glosario
- Representación visual del proceso
- Detalle de normas
- Formularios y pantallas de computador cuando corresponda
- Descripción de archivos

9.2. Ejemplo de un procedimiento de Linhogar

En carácter de ejemplo trabajaremos con el proceso Comercializar de nuestro ejemplo de la empresa Linhogar.

Este proceso está dividido en tres etapas: Comprar, Vender y Despachar. Por espacio nos concentraremos en la etapa Despachar.

Reitero que no es lo habitual documentar por etapas, sino que el proceso completo. Se optó por este ejemplo para mostrar la forma más compleja.

Encabezado del procedimiento

- *Nº del procedimiento.* 110-4
- *Nombre del proceso (y etapa si corresponde).* Comercializar
- *Dueño del proceso.* Gerente de sucursales
- *Fecha de la versión 4.* 2 de junio de 2011, versión anterior (3): 14 de mayo de 2010.

Cuerpo del procedimiento

(Se supone que antes se describieron las etapas comprar y vender)

Objetivo

Objetivo de la etapa Despachar: Entregar oportunamente el producto al cliente en el mismo local.

Objetivo del proceso: Comercializar: la satisfacción del cliente y eficiencia del proceso.

Cliente

El cliente.

Activador del proceso

El cliente que trae la OE timbrada por caja

Producto del proceso

- El cliente se lleva el producto y las GD 1 y 2
- La GD 3 firmada por el cliente (sigue en el proceso Cuadrar)

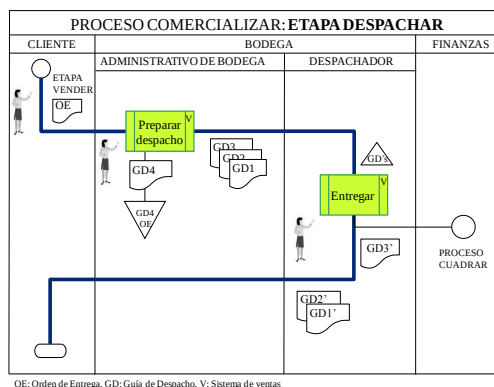
Participantes

- Cliente: es el cliente de la empresa.
- Administrativo de bodega: se encarga de las entradas y salidas de bodega desde el punto de vista administrativo.
- Despachador: quien entrega los productos.
- Finanzas: sigue en otro proceso, así es que se envía a la recepción del área de finanzas.

Descripción del flujo

Se describe la etapa Despachar del proceso Comercializar

Se incluye la imagen en formato pequeño sólo como una guía cercana de la descripción (en el anexo va en tamaño normal).



Las actividades son (ordenadas por letras):

A. Preparar Despacho (realizada por el Administrativo de la bodega):

1. Recibir al cliente saludándolo según protocolo de atención al cliente N° 1.614 de marzo de 2010. También recibe la OE (Orden de Entrega) la cual verifica visualmente que esté timbrada por el cajero (punto de control).
2. Ingresar la OE, en el sistema de ventas (ver referencia a manual del usuario en sección Tecnologías de apoyo), donde se despliegan los datos de la misma. Confirma visualmente que es la OE correspondiente y que existe el stock en la bodega (punto de control). Se escribe en la OE un V° B°.
3. Imprimir la GD (Guía de Despacho) en 4 ejemplares, los 3 primeros destinados al despacho y el cuarto para archivar. Debe asegurarse la operatividad de la impresora y de la disponibilidad del papel preimpreso timbrado por el Servicio de Impuestos Internos. Sigue protocolo N° 1.521 de abril de 2009 acerca de la impresión de documentos legales.
4. Archivar la OE junto con el ejemplar 4 de la GD, en el archivador del área administrativa de la bodega. Se asegura que la OE corresponda con la GD (punto de control).
5. Guardar los ejemplares 1, 2 y 3 de la GD en la carpeta de GDs ubicada en el mesón de despacho. Marca con una x en la columna GDs en espera al lado del número de la GD en la lista correlativa pegada en el reverso de la portada de la carpeta. Guarda las GDs según orden FIFO (las últimas GDs van al final de la carpeta).

B. Entregar (realizada por el Despachador de la bodega):

1. Tomar los 3 ejemplares de la GD desde la carpeta de GDs, según orden FIFO (toma el conjunto de GDs de más arriba) y escribe una x en la lista correlativa del reverso de la portada de la carpeta, en la columna GDs en proceso.
2. Buscar el producto en la bodega según ubicación indicada en las mismas GDs. Sacar y cargar según protocolo N° 914 de marzo de 2008.
3. Registrar la salida del producto en la hoja de inventario ubicada en el estante destinado al producto. Se marca una x en la columna de salida indicando también la fecha.
4. Rebajar el stock del producto solicitado desde el inventario en el computador. Usa el lector de código de barras en el mesón de despa-

cho, aparece en el sistema la GD en curso. Puede cambiar el N° de GD en el sistema si no coincide con la de la entrega.

5. Verificar el producto junto con el cliente, timbrar y firmar las 3 copias de la GD anotando también la fecha. El cliente da su conformidad firmando también los tres ejemplares de la GD (ambos firman una sola vez en el papel autocopiativo). Verifica que las dos firmas se vean con claridad en los 3 ejemplares de la GD (punto de control).
6. Entregar al cliente el producto con su correspondiente empaque y los ejemplares 1 y 2 de la GD. El empaque del producto sigue el protocolo N° 1.120 de octubre de 2008.
7. Enviar a finanzas a través del estafeta cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente. Anota en el libro de salida de correspondencia la entrega al estafeta.

Contingencias principales

1. Si no hay *stock* del producto cuando consulta el administrativo de bodega, derivar al vendedor o al jefe de local (al efectuarse la venta debiera haberse hecho una reserva provisoria del producto).
2. Si el producto no se encuentra en la bodega, el despachador puede realizar las acciones más convenientes para el cliente y la empresa.
 - Puede cambiar al despacho a domicilio
 - Puede solicitar en otro local de la cadena
 - Puede comprar o pedir el producto en una tienda de la competencia
 - Puede cambiar el producto según negociación con el cliente
 - Puede solicitar el despacho directo al proveedor

Entre otras que estén dentro de la ley, las políticas y normas de la empresa.

Si cualquiera de las acciones le produjo molestia o pérdida de tiempo al cliente, el despachador puede compensarlo con descuentos o regalos de productos hasta un valor de \$ 20.000.

Tecnologías de apoyo

Sistemas computacionales de apoyo y otras tecnologías:

- Se trabaja con el sistema computacional “Ventas” (agregar características principales).
- En el manual de usuario se muestran las pantallas utilizadas en las actividades del proceso, disponible en Intranet en (sitio correspondiente de la empresa).
- Se emplean equipos capturadores de datos del tipo (agregar los detalles técnicos).

Documentos de apoyo y normas de operación

Se hace referencia a los protocolos números:

- 914 de marzo de 2008 para sacar y cargar según protocolo.
- 1.120 de octubre de 2008 para el empaque de productos.
- 1.521 de abril de 2009 acerca de la impresión de documentos legales.
- 1.614 de marzo de 2010 para atención al cliente
- 1710 de noviembre de 2010 para gestión de riesgos

Los cuales se muestran o se indica como descargar desde la Intranet en el apartado 3.

(Incluir otras normas de operación).

Indicadores

Tiempo promedio de ciclo del proceso:

- Fórmula: Sumatoria de duraciones (desde el pago hasta el registro de la entrega en el sistema) / N° de transacciones.
- Responsable: Coordinador de sucursales, cálculo automático.
- Frecuencia: semanal.
- Estándar: 10 minutos.
- Meta: 6 minutos al fin de 2011.

Porcentaje de reclamos de clientes (el reclamo se ingresa al sistema en el mismo local):

- Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de reclamos} / N^{\circ} \text{ de transacciones}) \times 100$.
- Responsable: Coordinador de sucursales, cálculo automático.
- Frecuencia: mensual.
- Estándar: entre 1,5 y 2%.
- Meta: $\leq 1\%$ hacia fin de 2011.

Riesgo operacional

Se sigue la norma N° 1710 de noviembre de 2010 para gestión de riesgos, indicada por el área de riesgos de la empresa.

Se señalan las acciones principales a realizar para cada riesgo, aspectos que debe monitorear el dueño del proceso.

Riesgo de pérdida por	Costo si ocurre (M US\$)	Probabilidad de pérdida (%)	Magnitud del riesgo (M US\$)
Errores en toma de decisiones por definiciones estratégicas poco claras	1.000	50%	500
Competencias inadecuadas de los bodegueros	2.000	10%	200
Procesos no son claros y no están comunicados	12.000	45%	5.400
Desvíos de indicadores no controlados en el proceso	5.000	20%	1.000
Errores en operaciones del sistema por definición inadecuada de perfiles	3.000	1%	30

Costo anual y probabilidad de pérdida sobre % de transacciones por US\$ 30 millones anual

Puntos de control

Se observan los siguientes puntos de control:

1. En la actividad Preparar despacho el administrativo de la bodega:
 - Confirma visualmente que es la OE correspondiente, que está timbrada por el cajero y que existe el stock en la bodega.
 - Parea la OE con el ejemplar 4 de la GD y las archiva.
2. En la actividad Entregar el despachador junto con el cliente se aseguran que sea el producto que corresponde y que esté en las condiciones convenidas.

Registros

1. La copia 4 de la GD y la OE que lleva el cliente (las archiva el administrativo).
2. Lista incluida en el archivo transitorio donde el administrativo anotó el N° de GD y el despachador marca el retiro.
3. La hoja de inventario en el estante con la marca de salida del producto.
4. El comprobante de firma de recepción de la GD3 por parte de finanzas.

Nota: en el apartado 4 se muestran los formularios.

Observaciones

En la actividad Preparar Despacho:

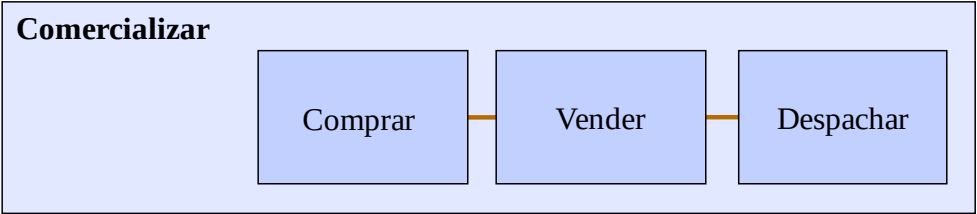
- Observar en que el cliente se sienta grato mientras espera
- Asegurar la disponibilidad de GDs en blanco

En la actividad Entregar:

- Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
- Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

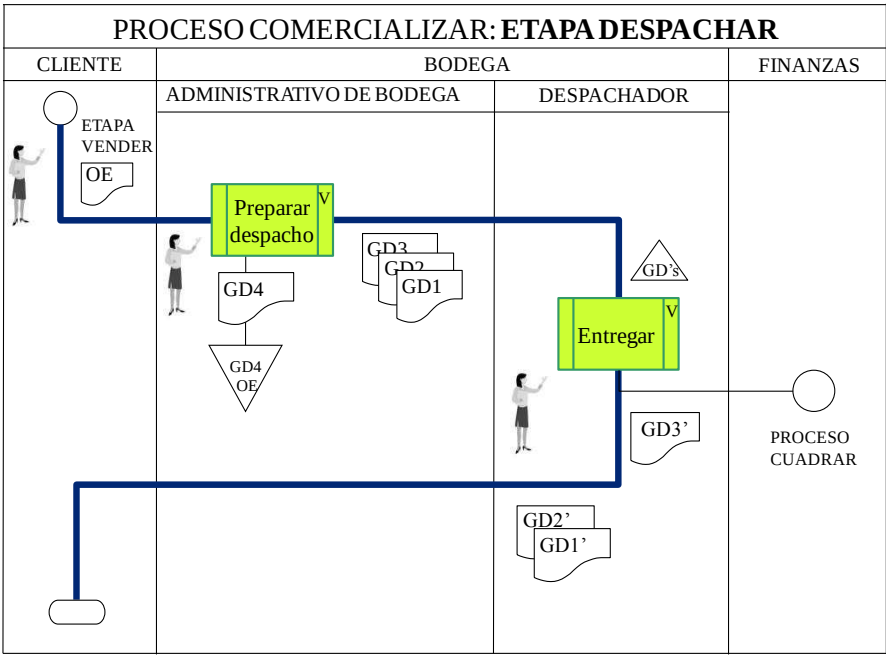
Apartado 1: Ubicación en el mapa de procesos

Extracto desde el mapa de procesos:



Apartado 2: Representación visual del proceso

El proceso Comercializar, etapa Despachar, se representa visualmente con un FI y dos listas de tareas:



OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho, V: Sistema de ventas

LISTA DE TAREAS		LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: PREPARAR DESPACHO		ACTIVIDAD: ENTREGAR	
ROL: ADMINISTRATIVO		ROL: DESPACHADOR	
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Recibir al cliente	saludando según protocolo y recibir la OE	Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Ingresar OE	en el sistema de ventas y confirma que existe el stock	Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Imprimir GD	en 4 ejemplares, los 3 primeros para el despacho y el 4 para archivar	Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Archivar OE y GD	en el archivador del área administrativa de la bodega (punto de control)	Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Guardar GD	en la carpeta del mesón de despacho, ejemplares 1 a 3.	Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
OBSERVACIONES: 1. Observar en que el cliente se sienta grato mientras espera 2. Asegurar la disponibilidad de GDs en blanco		Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
		Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente
		OBSERVACIONES: 1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso 2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs	

Apartado 3: Detalle de normas y protocolos

Indicar referencias para ver en la intranet o incluir si son de difícil acceso.

Apartado 4: Formularios e informes

Guía de Despacho: Se incluye formulario y forma de llenar.

Se incluye formato de la carpeta en el mesón de despacho y formulario donde el despachador marca la salida desde la bodega.

(La OE pertenece a la etapa anterior)

Apartado 5: Archivos

- Se incluye forma de archivar las guías de despacho junto con las órdenes de entrega
- Se hace referencia a protocolo para guardar documentos y fecha para destruirlos.

9.3. Diseño de Formularios

Directamente relacionado con el desarrollo de los flujogramas de información se encuentra el diseño de formularios.³⁷ Es un componente vital para formalizar los registros del proceso.

El diseño de formularios debiera seguir algunas normas generales:

³⁷ El diseño de formularios es una materia más desarrollado en el libro *Desarrollo de sistemas de información, una visión práctica*.

Numeración

Cada formulario debería contener *dos números*: el primero, normalmente poco destacado en el extremo superior izquierdo, es el número de formulario, el que permite identificar a todos los diferentes formularios de la empresa —en una empresa mediana podrían existir cientos de formularios distintos— y mantener un archivo ordenado en el área de organización y métodos o en otra que se encargue de la centralización y control de impresión. El segundo, normalmente muy destacado en el extremo superior derecho es el número correlativo del formulario, utilizado por el usuario. A este número se agrega, a veces, una serie alfabética (A, B, C...). Además, es aconsejable imprimir el folio desde-hasta (por ejemplo, número correlativo desde 1 a 1000) en algún lugar poco destacado, normalmente en forma transversal en el borde derecho.

Facilidad de uso

Los formularios deben ser diseñados buscando la mayor facilidad de uso, ojalá *autoexplicativos*. Buscar en el reverso o en un “manual de llenado” puede ser válido en formularios altamente complejos y especializados, sin embargo, generalmente no es necesario. Incluso los formularios crónicamente difíciles de leer como los de aduanas o de impuestos se están simplificando en beneficio de los usuarios, especialmente con el uso de Internet. Un ejemplo de esta situación es solicitar el estado civil de la persona: en un caso, complicado, se pide un código que debe ser extraído desde el reverso del formulario. En otro caso, más simple, el usuario solamente marca una alternativa en una lista.

Orientación al cliente

La orientación al cliente se entiende en dos aspectos:

Primero, en el sentido de *naturalidad* para el usuario, a través de evitar abreviaturas y códigos (por ejemplo, si se pide la ciudad, no pedir un código sino directamente la ciudad y codificar internamente, y aún esto se puede omitir con la fórmula actual de “tomar” la comuna desde una lista en una ventana en la pantalla del computador), usar letras grandes, lenguaje sencillo, juego de colores que resalten lo importante, llenar desde arriba hacia abajo, con numeración adecuada y explicaciones claras.

Segundo, en el sentido de diseñar un formulario *adecuado a las características del grupo objetivo* de usuarios hacia quienes va dirigido.

Cantidad de información requerida

El objetivo es incluir sólo la información necesaria. Se requiere realizar un estudio para determinar el contenido preciso de un formulario. Los datos innecesarios provocarán exceso de documentación, molestias al usuario, problemas en la institución para determinar la información utilizable y aumento de costos por el mayor tamaño del formulario. La justificación de pedir estos datos innecesarios generalmente es porque... más adelante se podrían usar. Política que, típicamente, es fuente de dificultades, porque hace perder tiempo y crea la expectativa de que algo se hará con los datos... y no se cumple.

Esa molestia innecesaria al cliente es opuesta a un buen servicio.

Normalización y estandarización

El objetivo es aplicar la mayor normalización y estandarización posible. Se debería estandarizar el encabezado de formularios, el tipo de letras, su tamaño (de preferencia, carta u oficio), el tipo de papel, ubicación del número de formulario, del folio, de la fecha, de los recuadros: preparado por y revisado por, etc.

9.4. Implementar el procedimiento

Se refiere a las acciones que deben estar convenidas para:

- Lograr la aprobación del procedimiento, normalmente por el dueño del proceso, los gerentes de áreas relevantes y el gerente de procesos.
- Subir a una Intranet. Una buena idea es utilizar productos de software para la administración de documentos.
- Asegurarse que todos quienes participan operativamente lo conocen o han sido capacitados (lo cual debería haber sucedido en las etapas de implementación y despliegue de los cambios).
- Asegurarse que se cuenta con los recursos adecuados para la operación regular.
- Seguir un protocolo de inicialización del trabajo con el nuevo procedimiento para ponerlo en práctica.

Entonces, el procedimiento es el nuevo hacer documentado y actualizado. Ahora sí, se puede optar a una certificación en alguna norma, por ejemplo, en ISO 9001:2008.

Ha sucedido lo importante: instaurar la nueva práctica. Lo que viene a continuación son las acciones durante la vida útil del nuevo diseño del proceso: el monitoreo y la mejora continua que veremos en los siguientes capítulos.

Capítulo 10. Controlar procesos

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).

Desde el punto de vista de la gestión de procesos, el control de procesos se refiere específicamente a asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento, medido según los indicadores formalizados en el capítulo 9. El monitoreo y las acciones correspondientes están bajo la dirección del dueño del proceso.

Los indicadores se refieren a: rendimiento frente al cliente, riesgos, eficiencia, calidad y otros aspectos de interés.

El control de procesos va de la mano con la mejora continua del proceso que veremos en el capítulo 11. Con la mejora continua se aspira a 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:

- 10.1. El control desde la visión sistémica
- 10.2. El control de procesos desde la gestión de la calidad
- 10.3. Sistemas de información gerenciales
- 10.4. Conclusiones desde la gestión de la calidad y los SIG
- 10.5. Claves acerca de los indicadores y mediciones

10.1. El control desde la visión sistémica

Estando este libro guiado por la visión sistémica, es importante considerar algunas de sus orientaciones.

En los sistemas se emplea principalmente la palabra orden, en lugar de control, porque por muchos años la palabra control ha estado relacionada con la jerarquización, la falta de autonomía y otras herencias de la era industrial. La interpretación sistémica del control es en el sentido de autorregulación e incluso de autoorganización.

Por ejemplo, en Santiago no existen normas para el tráfico peatonal en el Paseo Ahumada,³⁸ sin embargo, se podrá observar a las personas moverse con cierto orden: en filas y reservando “franjas” para el movimiento en sentido contrario.

¿Qué es el orden en la organización? Es *lograr armonía* entre las personas y con el propósito de la organización. Esta coherencia se logra con *acuerdos dinámicos* que ayudan a mantener múltiples *equilibrios homeostáticos* en cuanto a ventas, niveles de inventario, etc.

También el control se entiende como retroalimentación, donde los estímulos del medio producen respuestas del sistema que alteran esos mismos estímulos. Es decir, el medio y el sistema cambian mutuamente.

Retroalimentación de equilibrio

La retroalimentación es de equilibrio cuando los mecanismos de ajuste interno actúan en dirección inversa al estímulo externo y las correcciones tienden a mantener el sistema en el estado deseado. Tal como apreciamos en la figura 10-1, donde aparece una curva entre dos líneas, representando la búsqueda permanente del equilibrio entre ciertos límites. A la retroalimentación de equilibrio también se le llama *negativa* (no significa que sea “mala” porque no asocia un juicio de valor).

En la figura 10-1 vemos que cuando se produce un estímulo proveniente del medio, el detector lo mide contra su patrón de equilibrio, la diferencia es el error que le da la magnitud de la corrección, lo cual afectará al medio y será detectado como un nuevo estímulo, y así sucesivamente. Un ejemplo conocido es el termostato. Otro es la antigua lámpara de acetileno, donde el agua gotea por un tubo hacia el interior del recipiente con carburo de calcio para producir gas de acetileno. La velocidad de entrada del agua queda regulada por la presión del gas. Si entra demasiada agua, aumenta la cantidad de gas generado y la presión sube, lo que evita la entrada de más agua.

³⁸ Calle exclusiva para peatones en pleno centro de Santiago de Chile.

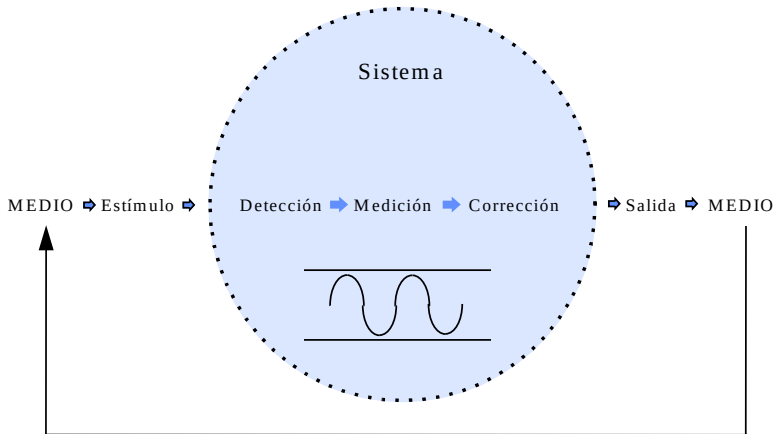


Figura 10-1. Retroalimentación de equilibrio

Esta naturalidad de los sistemas homeostáticos a veces se ve alterada en la empresa cuando se cae en el absurdo de querer tener “todo controlado” y se asfixia a las personas con el exceso de regulación, quedando el sistema más expuesto a distorsiones y corrupción. Es preferible fomentar un ambiente de confianza.

A propósito, Russell L. Ackoff sugiere el camino sistémico: educación y dejar que ellos mismos solucionen sus propios problemas.

Se puede concluir que la propuesta sistémica para el control de los procesos desde los aprendizajes de la retroalimentación de equilibrio son:

- Tener un conjunto de reglas claras y precisas
- Lograr la participación de todos los actores del proceso
- Tener canales fluidos para que las personas puedan aplicar los mecanismos correctivos cuando corresponda
- Fomentar un ambiente de confianza y el autocontrol

Retroalimentación de amplificación

En la retroalimentación de amplificación, los mecanismos de ajuste interno actúan en la dirección del estímulo externo. Es lo que sucede cuando una persona decide ser más productiva en su labor y sin proponérselo, influye positivamente sobre sus compañeros, lo cual es un estímulo para incrementar todavía más su propia productividad, siempre que no haya señales en contra.

La retroalimentación de amplificación del estímulo es la que da origen a los llamados *círculos viciosos* o virtuosos. En el primer caso nos sirve para reconocerlos y neutralizarlos. En el segundo, nos entrega herramientas para

fomentarlos. A la retroalimentación de amplificación también se le llama *positiva*. No significa que sea “buena” porque al igual que la retroalimentación de equilibrio, no asocia un juicio de valor.

En la figura 10-2, vemos que el estímulo proveniente del medio es detectado, medido y amplificado, produciendo una salida que a su vez afectará al medio y reforzará el estímulo original, lo cual producirá que el sistema amplifique todavía más la salida, y así sucesivamente.

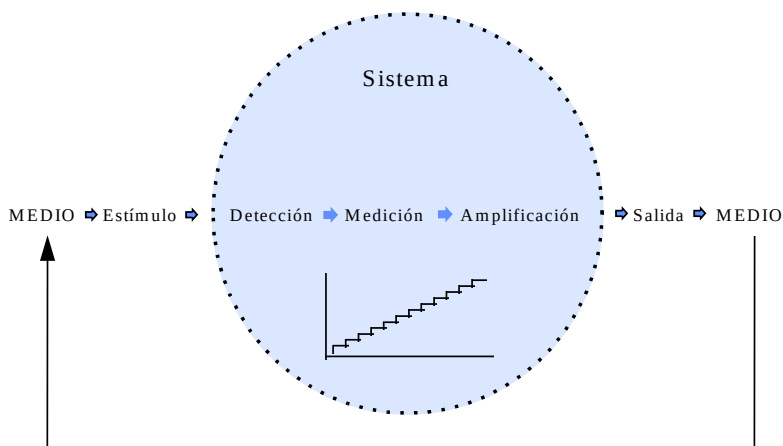


Figura 10-2. Retroalimentación de amplificación

El efecto de retroalimentación de amplificación se puede apreciar en la alianza tácita entre fútbol y televisión. Los canales quieren más rating y el fútbol mayores ingresos. La TV le transfiere esos mayores ingresos y el fútbol le ayuda a elevar el rating. Es un círculo de mutuo y creciente beneficio aunque no tanto para la sociedad, porque parte de ese beneficio se logra amplificando la violencia en los estadios gracias al efecto de comunicación.

Otro caso, a mediados de 1997, Bill Clinton, siendo Presidente de los Estados Unidos, llegó a intervenir públicamente, solicitando moderación a los publicistas de la moda en la presentación de las modelos. Las presentaban en un estilo de drogadas, con ojeras y actitud “ida”, lo que, por imitación, producía un incremento de la drogadicción en las mujeres jóvenes. Los publicistas lo sabían, reforzaban ese estilo que producía identificación y... mayores ventas de los productos que promovían, lo cual llevaba a más drogadicción... y a más de la misma publicidad.

Una forma de capitalizar positivamente este efecto es a través de crear círculos virtuosos. Se comienza por estudiar, enunciar y luego cuantificar el problema. El presupuesto para un período se determina como porcentaje del costo anual del problema (tal vez un 10% al principio). Luego se establece

un programa de acción donde se incluyen acciones correctivas y preventivas, las dos, ojalá en la misma proporción de recursos. Se realiza el programa con los ajustes necesarios según la realidad y para el siguiente período se comienza otra vez desde el principio, aunque esta vez premiando con un mayor porcentaje el éxito del programa. Destaquemos que el programa debe considerar tres aspectos: señales, corrección y prevención. Los recursos surgen automáticamente al considerar una parte de las pérdidas que efectivamente se producen. Es el “costo del problema”, un concepto simple y efectivo pero increíblemente poco aplicado. Las soluciones que buscamos son permanentes y, por lo tanto, la disminución del costo del problema también. Algunos aportes para el control de los procesos desde la retroalimentación de amplificación son:

- Diseñar bien los incentivos
- Relacionar con la mejora continua
- Alinear bien con la estrategia
- Fomentar la participación y el compromiso, una forma de lograrlo es que los mismos participantes del proceso, lleven sus propios

10.2. El control de procesos desde la gestión de la calidad

Veremos en el capítulo siguiente diversos aspectos de la calidad orientados a la mejora continua, anticipemos que la gestión de la calidad evolucionó desde el antiguo control de calidad realizado por un departamento del mismo nombre, hasta los actuales sistemas de gestión de la calidad que enfatizan visión de procesos y la participación del cliente.

La secuencia es así:

1. Control de calidad: clásico, sólo inspección, se concentra en la reacción. Significa mucho reproceso.
2. Autocontrol: agrega participación y más compromiso, porque las mismas personas que participan en el proceso descubren defectos. El reproceso se mantiene.
3. Aseguramiento de la calidad: incorpora el concepto de proceso y de prevención. Promueve un proceso bien definido, actualizado, vigente, medido y conocido. Se verifica que se esté cumpliendo el proceso, antes que se lleguen a producir los errores. Se miden resultados y se realiza seguimiento de los puntos de control y de los riesgos en general. Se enfatiza buscar hechos, no culpables.
4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): se incorpora al cliente y se monitorea su satisfacción, se considera la productividad y el trabajo en equipo para lograr los objetivos del proceso completo. Aparece la

mejora continua y la incorporación de las acciones preventivas en forma sistemática. La dirección se compromete a revisar el sistema de gestión de la calidad. Se agregan auditorías internas o externas al SGC, formalmente con sus fases: planificación, ejecución, informe y seguimiento.

En el libro *Gestión integral del cambio* se puede profundizar en indicadores y sistemas de información gerenciales.

10.3. Sistemas de información gerenciales

Los Sistemas de Información Gerenciales (SIG) existen para sistematizar todas las acciones necesarias para el monitoreo de los procesos, desde la captura de datos, su procesamiento y la generación de las mediciones, considerando tanto el aporte de las personas encargadas como el apoyo de software de diverso tipo.

En los SIG se contempla el monitoreo, reacción y prevención. También la forma de entregar la información, por ejemplo:

- Entrega de información por excepción. Significa que al dueño del proceso no se ve sobrecargado de datos, sino que recibe solamente la información que se sale del rango.
- Caminos predefinidos en caso de indicadores fuera de rango.

Acciones para monitorear procesos

En el SIG todas las acciones necesarias para el monitoreo de los procesos están bien definidas. Por ejemplo:

- Capturar los datos para el indicador
- Procesar y validar los datos para obtener la medición
- Analizar la medición respecto al patrón y rangos estándares
- Informar las mediciones fuera del estándar
- Definir acciones a tomar
- Realizar las correcciones
- Hacer seguimiento a los cambios

Son parte de los procesos de apoyo.

10.4. Conclusiones desde la gestión de la calidad y los SIG

Estas conclusiones para el control de procesos se complementan con las logradas en la sección 10.1 tanto en la retroalimentación de equilibrio como en la de amplificación.

- Los procesos deben estar representados de manera simple para lograr la participación de todos.
- Enfatizar las técnicas preventivas en lugar de correctivas, hasta un punto donde ojalá no sea necesario el control de calidad del producto.
- Involucrar a todos los actores en el esfuerzo de control, incluyendo a los proveedores y a los clientes del proceso.
- Realizar un estudio de los síntomas que se van presentando para comprender los problemas de fondo. Por supuesto, no es el objetivo buscar culpables, sino que los hechos bien reflexionados.
- Asegurarse que se está produciendo según la demanda.
- Se establece un monitoreo preventivo que permite anticiparse a los problemas. No es la finalidad elaborar planes de contingencia, sino robustecer los procesos.
- Coordinar con auditoría la verificación del uso del procedimiento.
- Observar el funcionamiento del proceso significa tener monitoreo sobre sus pasos intermedios. Por ejemplo, reaccionar cuando una autorización de contratación se demora más de algunas horas que el estándar, en lugar de esperar a que la persona que se requiere contratar llegue con semanas de retraso.
- Actuar en caso de desviación significa atender en forma inmediata el problema y resolver. Por ejemplo, en el caso de la autorización se pide a otro gerente que de la autorización.
- Prevenir que no vuelva a suceder significa modificar el proceso para evitar el tipo de situación. Por ejemplo, incorporar en el diseño del proceso que en caso de no obtener respuesta para autorización, ésta la dé el siguiente nivel en jerarquía.
- Recoger datos del proceso puede ser un tema de control estadístico de procesos, incluso llegando a los controladores predictivos (basado en los datos del proceso, presidir el comportamiento del proceso en algún aspecto) . Aunque se recomienda dejar para una segunda etapa las formas más complejas. Hoy existe una gran cantidad de información en los sistemas computacionales de la empresa que se desaprovecha para efectos del seguimiento de procesos.
- También es factible utilizar gráficos de control con base en métodos estadísticos para distinguir situaciones de riesgo y lograr una detección precoz. Este tipo de recolección de datos lo pueden aplicar prácticamente todos los participantes en el proceso, porque se pueden usar para medir variables locales que pueden influir sobre el rendimiento global del proceso.

- En cualquier etapa del proceso es necesario validar que se está trabajando en la necesidad del cliente. Por supuesto, cuando se produce la entrega del producto o servicio es vital capturar la opinión del cliente.
- Es necesario aplicar Pareto para concentrarse en los indicadores y mediciones clave, siempre alineados con la estrategia de la organización.
- El control debe ser realizado por todos los actores del proceso, incluyendo a las jefaturas, y estar en armonía con la cultura de la organización.

10.5. Claves acerca de los indicadores y mediciones

El tema de las mediciones es uno de los más complejos y al mismo tiempo necesario. Algunas claves pueden ayudar:

- Que el monitoreo de los indicadores globales del proceso lo realice el dueño del proceso.
- Que el monitoreo de los indicadores locales lo realicen los ejecutivos de las áreas funcionales y los mismos participantes, tal como un operario que lleva registros del funcionamiento de su máquina.
- Defina pocos indicadores en cada contexto y comprométase con ellos. Obtenga mediciones bien calculadas, creíbles y que muestren el “pulso” de la organización.
- Asegúrese que los indicadores principales provienen desde la estrategia de la organización.
- Asegúrese de la oportunidad de la medición.
- Establezca un rango de normalidad y sólo reciba la información de excepción (indicador fuera del rango). Esto se denomina “control por excepción” y es sumamente eficiente en cuanto al uso del tiempo. Lo rutinario sólo consume tiempo e impide ver la variación.
- Cada cierto tiempo formalmente establecido, defina un nuevo rango de normalidad más exigente que el anterior.
- Actúe en las dos líneas de trabajo que define el análisis causal: acciones correctivas y preventivas, sobre no conformidades reales y potenciales, respectivamente.
- Evite la variabilidad. Tal como en la técnica de gestión *Seis Sigma*.
- Establezca un contrato entre el dueño de proceso y cada cliente para definir productos e indicadores.
- Realice sensibilización de procesos con herramientas de apoyo. Por ejemplo, qué sucede con los tiempos de espera de los clientes si instalamos más o menos cajas en un supermercado.

- Identifique las pocas causas raíces (ojalá sólo una con Pareto extremo) y modifique el proceso para evitar el problema o aprovechar la oportunidad (porque la salida del rango podría haber sido para mejor).

Veamos algunos tipos de indicadores.

Indicadores de desempeño del proceso

Pueden ser indicadores del proceso, tal como el tiempo de ciclo de una transacción. Son principalmente mediciones de eficiencia. También pueden ser indicadores relacionados con los clientes, en cuanto a niveles de satisfacción. Son principalmente mediciones de efectividad.

Cuando nos referimos a un proceso, generalmente estamos pensando en transacciones. Por ejemplo, cada factura en un proceso de ventas o cada anticipo en un proceso de remuneraciones. Entonces, la forma más habitual de generar indicadores es señalar *mediciones por transacción*. Lo central es medir el desempeño del proceso según el valor agregado a los clientes, desde donde surgen las variables críticas del proceso.

Es importante el énfasis en indicadores que ayuden a aumentar valor a los clientes. Hemos visto la situación opuesta, por ejemplo, en productos de software que se optimizan y se hacen muy eficiente en su ejecución... sin agregar valor para el cliente, todo lo contrario, los programas pierden su elegancia y luego los costos son muy altos en la mantención. ¿En qué casos ocurre? Veamos ejemplos:

- Se reduce el tiempo de respuesta en la entrada de datos de una aplicación computacional desde milisegundos hasta microsegundos, sin embargo... el cliente trabaja en el nivel de segundos o décimas de segundo.
- Se reduce el tiempo la obtención de un informe desde un día a una hora, sin embargo... el informe se requiere una vez por semana.

Importa que la medición del valor agregado de las actividades sea lo más amplia posible, incorporando aspectos cualitativos de importancia para los clientes, tales como el respeto, la cortesía o la seguridad.

Definir el juego de indicadores depende de qué es importante para la compañía, porque resultaría muy caro tener mediciones para todo, mejor es concentrarse en los que efectivamente se utilizarán. Luego será necesario establecer los sistemas de información que permitirán procesar los datos, obtener la información requerida y aplicarla a la mejora, al control de gestión o a la comparación (*benchmarking*) con procesos similares en el medio.

Una distinción interesante plantean Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler en *Reingeniería de procesos de negocios* (pp. 133-141), quienes se refieren a los puntos de innovación radical y trabajan con los cuatro criterios

de valor para el cliente: calidad, servicio, costo y tiempo de ciclo. Los puntos de innovación radical son los procesos o parte de los procesos que inciden con mayor fuerza en los aspectos críticos del negocio.

Tomando como base esa distinción, veremos mediciones normalmente definidas como una tasa o porcentaje para facilitar la lectura y comparación.

Calidad del producto y el proceso

Es una distinción bastante amplia que incluye, por ejemplo:

- Nivel de cumplimiento de los proveedores (pedidos recibidos fuera de tiempo / total de pedidos).
- Entregas bien recibidas (porcentaje de rechazos respecto al total).
- Control de pérdidas: se miden las pérdidas o *scrap* (materias primas perdidas o productos semiterminados defectuosos).
- Calidad del producto: se lleva registro de fallas reportadas internamente.
- Saldos del inventario: se trata de mediciones respecto a cantidad de productos en *stock*, costos de los mismos y análisis de niveles críticos.
- Eficiencia del inventario: índice de rotación de productos (venta anual / inventario promedio), índice de duración de productos para la venta, exactitud del inventario (lógico y físico).
- Eficiencia del almacenamiento: costo de almacenamiento por unidad o por unidad despachada, nivel de cumplimiento del despacho y costo por metro cuadrado.
- Eficiencia del transporte: comparativo con el medio (costo interno / costo externo), nivel de utilización de camiones (capacidad real utilizada / capacidad real).
- Nivel de creatividad en el proceso: N° de ideas año / N° de empleados.
- Efectividad de ideas: N° de ideas implementadas / N° de ideas presentadas.
- Nivel de satisfacción de los operadores del proceso: pueden ser entrevistas, encuestas periódicas y/o percepciones fundadas de supervisores y otras personas relacionadas.

Servicio al cliente

Algunas posibilidades de indicadores asociados a los clientes son:

- Beneficios para el cliente: una fórmula es el cálculo comparativo con otras posibilidades de satisfacer la misma necesidad.
- Nivel de cumplimiento de las entregas a clientes (pedidos no entregados a tiempo / totales).
- Calidad de la facturación: número de facturas erróneas y por facturar.

- Causales de notas de crédito y montos respecto a ventas.
- Calidad del producto: registro de fallas reportadas por los clientes.
- Calidad del servicio: registro de reclamos y encuestas de satisfacción.

Costos del proceso

Respecto a costos del proceso, el objetivo es detallar todos los costos por actividad y por transacción: materiales, equipos, insumos y sobre todo, horas hombre. Es indispensable llevar esto a costos por transacción considerando incluso los tiempos de reposo y actividades que no agregan valor, tal como propone la técnica ABC (*Activity Based Costing*).

Algunos indicadores específicos:

- Costos logísticos (costos logísticos totales / ventas)
- Margen de contribución (venta real producto – costo real directo) / costo real directo
- Ventas perdidas (valor pedidos no entregados / venta)
- Costos operativos de la bodega por despacho, etc.

Por ejemplo, en una empresa naviera, para el proceso de compras, centralizado, se definió el indicador: *Costo promedio de cada compra* (horas de colaboradores, transporte, bodega e insumos administrativos) y se midió en US\$ 50 promedio. Con este dato detectaron un problema en las compras pequeñas (como los insumos de oficina): el costo interno de la compra podía ser equivalente al valor de los productos adquiridos, ¡era como pagar el doble! Cuando el Gerente General se enteró, inmediatamente ordenó descentralizar. El costo por transacción de compra bajó a menos de US\$ 5 y el valor del pago a proveedores se redujo, es decir, al comprar las unidades en forma directa se incrementó la eficiencia y se redujeron los costos globales. Cabe indicar que estas medidas se complementaron con alianzas estratégicas con proveedores y con auditorías selectivas a las compras efectuadas por las unidades.

¿Cuánto es el valor real de las horas hombre (HH) que se cargan a una actividad? Una fórmula simple es calcular el valor hora según el *ingreso total* de la persona contratada (sueldo bruto, premios, gratificación, beneficios directos, etc.). Ese total se multiplica por 2.5, para contemplar los *costos del entorno* (supervisión, espacio físico, escritorio, computador, etc.) y así obtener lo que realmente le cuesta³⁹ a la organización que esa persona trabaje en la empresa.

³⁹ Lo que “realmente le cuesta a la organización” tener una persona contratada no es fácil de medir y depende de las características de cada organización. En ciertos casos la remunera-

Por ejemplo, si el ingreso total de una persona es de US\$ 900 por mes y las horas promedio de trabajo son 180, entonces el costo hora real sería de $(900 / 180) \times 2.5 = \text{US\$ } 12,5$.

Cuando las HH son de personas externas a la organización es conveniente considerar los costos del entorno multiplicando el valor pagado por 1,5. Esto porque generalmente se requiere infraestructura y coordinación, por lo menos.

Tiempos del proceso por transacción

En cada transacción del proceso podemos identificar tres tipos de tiempos de la gestión de procesos (ver figura 10-3):

- *Tiempo de duración de la actividad.* Es el tiempo real que invierte cada uno de los operadores en realizar efectivamente la actividad. No contempla tiempos de espera.
- *Tiempo de reposo de la transacción.* No se hace nada con la transacción, puede ser la boleta por pagar que está en una pila esperando a la cajera o la mercadería esperando por el empaque.
- *Tiempo de espera del cliente.* Es la espera física del cliente.

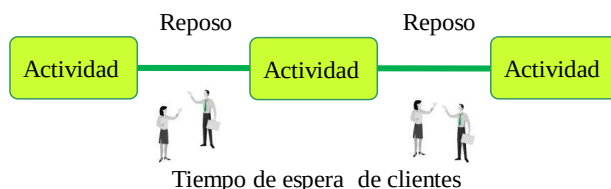


Figura 10-3. Tiempos del Proceso

La sumatoria de los tiempos de duración de cada actividad y de tiempos de reposo es el *tiempo de ciclo del proceso*, definido como el tiempo total que demora una transacción en todo el ciclo del proceso.

Una herramienta de ayuda en la medición de tiempos es la carta de tiempos que se puede ver en el análisis del problema del capítulo 11. También se hacen estas distinciones: *front office*: actividades de contacto con el cliente, y *back office*: actividades sin contacto con el cliente.

ción completa anual se multiplica por 2 y en otros casos por 3 y he visto que hasta por 5. Entonces, multiplicar la remuneración completa por 2,5 para obtener el costo real es una operación más bien conservadora.

Caso de renovación de licencia de conducir

Veamos un ejemplo de renovación de licencia de conducir donde nunca se ha hecho un diseño del proceso:

- *Tiempo de duración de la actividad.* Entre recepción de la solicitud, pedido de hora, realización de exámenes, solicitud de certificados, confección de la licencia y entrega, el tiempo real invertido por los funcionarios fue de 17 minutos.
- *Tiempo de reposo de la transacción.* Fue de 10 días (menos 17 minutos) entre la primera y la última visita. Los documentos esperaron por una firma o por tiempo para una atención.
- *Tiempo de espera del cliente.* Fue de 7 horas y media en tres visitas.

El tiempo total de ciclo del proceso fue de 10 días.

Siendo un tema tan importante, no sólo para la gestión de procesos, destinamos a los indicadores un capítulo del libro *Gestión integral del cambio*.

Capítulo 11. Mejora continua de procesos

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).

La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño 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 idea es perfeccionar lo que se está haciendo, una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación.

Mejorar procesos es realizar muchos cambios pequeños para llegar a tener clientes que confían en nosotros.

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

Veremos:

- 11.1. Características de la mejora continua de procesos
- 11.2. Aportes desde la gestión de la calidad
- 11.3. Aumentar la calidad de los procesos
- 11.4. ¿Qué es mejora continua o Kaizen?
- 11.5. Técnicas de la mejora continua de procesos
- 11.6. ¿Quién hace la mejora continua del proceso?
- 11.7. ¿Y qué viene después de la mejora continua?

11.1. Características de la mejora continua de procesos

Algunas características de la mejora continua de procesos:

- Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.

- El foco es la satisfacción del cliente, abandonando el antiguo concepto de cliente interno, el cual es parte de ver la organización como una serie de partes en lugar de una unidad orientada al cliente.
- Comienza algún nivel de cuestionamiento de por qué se hace de esa manera y mejor aún, para qué se hace...
- Se aprecia una orientación al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que realizan y dirigen un proceso.

A veces se forman grupos más bien permanentes que vigilan los procesos y hacen mejora continua, son círculos o comités de calidad coordinados desde un departamento de gestión de calidad.

11.2. Aportes desde la gestión de la calidad

El objetivo es gestionar la calidad del proceso, centrada en el cliente, tal como señala la norma ISO 9001:2008. José Antonio Pérez lo explica bien (2009, p. 29): “El escenario competitivo hace que sea conveniente cambiar al objetivo perseguido por la calidad. De la calidad del producto se pasa a perseguir la satisfacción del cliente (referencial ISO 9001) o de las partes interesadas: clientes, personas, proveedores, sociedad, accionistas (ISO 9004 – EFQM), metiéndose así en la temática de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”.

El profesor Alfredo Serpell dice (2010, B12): “Un sistema de gestión de la calidad incluye: la estructura organizacional, las políticas, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo una función o atender a una necesidad de la organización... El sistema de gestión de la calidad de una organización se estructura sobre la base de todos los procesos necesarios para llevar a cabo la realización de un producto o de un servicio de acuerdo con los requerimientos de los clientes”. Nótese dos palabras clave de esta definición: procesos y clientes.

La norma ISO 9001:2008 contempla que se gestiona la calidad con un enfoque de procesos. Esto es, la mirada de principio a fin, transversal a las unidades funcionales.

El desafío es realizar es gestionar la calidad del proceso, lo cual es más que mantener y es una tarea de todos. Es avanzar, algo intrínsecamente humano.

Un proceso bien gestionado está en perfeccionamiento permanente de cara al cliente. Significa potenciar a las personas que participarán en su operación. El término potenciar se usa en el sentido de llevar a las personas a desarrollar la plenitud de sus posibilidades a través de otorgarles la preparación

y la oportunidad de realizar los cambios necesarios para la adaptación del proceso.

Esta visión amplia es la que promueven autores que llevan a la práctica el enfoque de procesos en la gestión de la calidad. Citemos nuevamente a José Antonio Pérez (2009, p. 30): “Con este amplio alcance y el *enfoque a los procesos*, pero a todos los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente. Entonces se dice que la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comercial y producción por ejemplo, acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas. Aunque la palabra proceso es la misma en las fases Aseguramiento y Gestión, la principal diferencia en su significado es ésta: de procesos intradepartamentales cuyo funcionamiento se asegura, se evoluciona a procesos que *interactúan* (interdepartamentales) y *se gestionan* (mejoran)”.

Sigue José Antonio profundizando en la mejora y la necesidad de la participación: (2009, p. 30): “La idea de gestión lleva implícito los conceptos de *objetivo y mejora* contribuyendo a aumentar el valor añadido percibido, aportando una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo. Así pues, de un concepto negativo, estático y reactivo de la calidad se pasa a otro positivo, orientado a la acción y proactivo. Para tomar una acción específica, no es necesario que se haya detectado algún defecto o error, sino que se emprende para cumplir los objetivos de mejora fijados y satisfacer más y mejor al cliente (añadir valor). Al existir ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades de la empresa, la única forma de aprovecharlas eficazmente es contando con la *participación* activa de todo el personal en los proyectos de mejora”, lo cual, por lo demás, es un imperativo de las normas ISO.

La gestión de la calidad es heredera de grandes avances del siglo XX, como los que veremos de Taylor y la importancia de la participación de las personas.⁴⁰

⁴⁰ Richard Schonberger en su libro ya citado señala (p. 4): “Aquellos primeros pasos dados por algunas empresas [se refiere a las técnicas de calidad] bien podrían figurar como el tercer suceso de importancia en la administración manufacturera. Los primeros fueron (1) la coordinación de la fábrica mediante el empleo de métodos y tiempos normalizados, de Frederick Winslow Taylor, Frank Gilbreth y otros colegas alrededor de 1900; y (2) la demostración hecha por los Estudios Hawthorne en la Western Electric alrededor de 1930, de que la motivación nace en gran parte del reconocimiento”.

11.3. Aumentar la calidad de los procesos

Para lograr calidad, *hay que hacer cada vez mejor lo que uno sabe hacer bien*, es decir, hacer mejora continua. La intención es trabajar con algunos *criterios de valor para el cliente*, por ejemplo: calidad, servicio, costo y tiempo de ciclo.

La calidad es un proceso continuo que debe ser permanentemente alimentado. ¿Hasta qué nivel? La calidad no tiene un nivel prefijado, sino que depende de las expectativas del cliente y del nivel que desee tener la organización, como en la técnica *Seis Sigma*. También la calidad y la calidad tienen costos.

- *¿Cuál es el costo de la calidad?* El costo de la calidad es la inversión en preparación, diseño, buena ejecución, prevención y otras tareas para evitar fallas o errores. El costo de la calidad es mayor al principio, aunque no hay duda de que en el largo plazo este costo será inferior a la valorización de los múltiples desperfectos que ocurrirán sin un programa de prevención.
- *¿Cuál es el costo de la no calidad?* El costo de la no calidad son los gastos en que se incurre por reprocesamiento, malestar de clientes, reparación de fallas y errores, ausentismo y baja de la moral, entre otros. Queda en evidencia que el costo de la no calidad es varias veces superior al costo de la calidad.

Para reducir el número de fallas de un proceso, en la cultura “reactiva” es necesario un incremento sostenido del gasto en control de calidad, especialmente al final del proceso productivo. En la cultura preventiva, hay un mayor costo inicial que disminuye en la misma proporción en que desciende el número de fallas. Esta disminución proporcional es posible porque el énfasis está puesto en el buen diseño del proceso.

La idea de implantar un programa de calidad, o de mejora continua, generalmente debe justificarse desde el punto de vista económico. Lo primero es calcular el costo de la no calidad y luego solicitar asignar un porcentaje de los ahorros potenciales para poder comenzar con el programa.

Richard Schonberger dice (seminario en Chile narrado en carta 5 del autor): “La clase mundial es el mejoramiento continuo del tiempo de rendimiento, flexibilidad, calidad y valor... No tiene sentido preocuparse por el costo de la calidad, lo que sí es preocupante es el *costo de la no calidad*”. Agrega que antes de la inversión en tecnología, refiriéndose a sistemas de información caros y sofisticados, hay que trabajar los aspectos de personal, ubicación de maquinarias, reducción de inventarios, kanban y otras posibilidades de mucho sentido común. En todo caso, prefiere una semiautomatización a la au-

tomatización total. Destaca los *16 principios del desempeño enfocado hacia el cliente*:

1. Forme equipos con los clientes, organícese por cliente y producto.
2. Capture y use la información sobre clientes y las mejores prácticas.
3. Mejore continua y rápidamente... a los ojos de los clientes.
4. Incorpore a todos los colaboradores en la planificación y el cambio.
5. Conserve las mejores operaciones y procesos. El resto puede salir.
6. Reduzca el tiempo y la distancia de flujo, y el tiempo de partida.
7. Opere lo más cerca posible a la demanda del cliente.
8. Capacite a todos continuamente para sus roles ampliados.
9. Aumente la variedad de las recompensas, celebraciones y salarios.
10. Continuatamente reduzca las variaciones y los errores.
11. Aquellos en primera línea registran y son dueños de la información del proceso... para la mejora.
12. Más control de las causas; menos transacciones e informes.
13. Armonice las medidas de desempeño con los deseos de los clientes.
14. Mejore la capacidad actual de los procesos antes de reemplazar.
15. Busque equipos en series más simples, flexibles, desplazables.
16. Promocione, comercialice, venda cada mejora.

¿Qué es una operación de negocios?

Una operación de negocios es un proceso que consiste en satisfacer el requerimiento de un cliente, lo cual da origen a un producto o servicio. Como metáfora de la relación comercial, una operación de negocios es de tipo recursiva, porque se da a nivel de la empresa completa, en una unidad de negocios, cualquier unidad organizacional, un proceso y cualquier actividad del mismo. Una operación de negocios comienza con el cliente y termina con el cliente. Es evidente que debemos asegurarnos que el producto a entregar está de acuerdo con lo solicitado. También deberá recibir algunos insumos, donde es evidente que debe verificarse la cantidad y calidad de los mismos.

Es mucho más lo que se podría señalar acerca de revisar la cantidad y calidad de los productos que se proveen en el proceso de agregar valor, además de la forma de venderlos y de hacer servicio posventa. Es el ciclo completo de una operación de negocios. Es vital llevar alguna estadística simple.

He aquí un esfuerzo novedoso: *el trabajo conjunto con el proveedor para mantener el número de fallas en niveles tolerables y decrecientes y resolver cada problema*. ¡No es suficiente con devolverle sus productos defectuosos!

Existen algunas alternativas a la verificación: establecer alianzas estratégicas con aseguramiento de la calidad, trabajar tipo *Just-in-time* y certificar proveedores, entre otras.

Integración de gestión de procesos con la calidad

Al igual que sucedió con la implementación de los ERP, en muchas organizaciones descubrieron los procesos gracias a trabajar en la certificación en una norma de calidad. Aunque tuvieron la ilusión de que podían ser rediseñados al mismo tiempo que se trabajaba en la certificación. Muy pronto se dieron cuenta que hacer ambas cosas a la vez era prácticamente imposible.

En ese contexto, quienes le dieron prioridad a la certificación, se quedaron en describir más o menos lo mismo que se hacía antes, sólo con las mejoras evidentes, soltando los “gatos amarrados”. Por supuesto, para efectos de la productividad del proceso ha sido de poca utilidad.

También similar a la experiencia con los ERPs, los ejecutivos de las empresas comenzaron a darse cuenta que es indispensable tener procesos rediseñados *antes* de comenzar un proceso de certificación. Los beneficios del orden, de la productividad y del control de los procesos son mucho más vitales para una compañía que una certificación.

La introducción de la gestión de la calidad deja en evidencia las carencias metodológicas que la mayoría de las empresas tienen para levantar, mejorar y rediseñar procesos. Simplemente *no saben cómo hacerlo*. Es lógico, no es su negocio.

Aunque el problema más grave no es no saber. *El verdadero problema es no saber pero creer que se sabe*. Esta es una cuestión intrínseca de la gestión del cambio.

11.4. ¿Qué es mejora continua o Kaizen?

Desde el punto de vista de la estructura organizacional, debiera existir en la empresa un área de mejora continua que trabaje en conjunto con el área de gestión de procesos y con los dueños de procesos.

Mejora continua son pequeños y permanentes perfeccionamientos de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de la empresa. 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. Veremos aquí algunas formas efectivas de lograrlo.

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*, labor realizada principalmente por los mismos participantes del sistema. Entendemos *mejora continua* como el cambio constante y más bien pequeño para perfeccionar un proceso, producto, ambiente o cualquier otro elemento de la organización.⁴¹

¿Ha intentado subir un cerro corriendo? Lo más probable es que uno quede exhausto a poco camino. Sin embargo, paso a paso se llega.

En todo caso, el foco de la mejora continua está en fortalecer las fortalezas, tal como en el *Kaizen*, la filosofía japonesa de mejoramiento. *Kaizen* tiene su base en lo espiritual y busca destacar y perfeccionar lo bueno, a diferencia de como se entiende a veces en Occidente: “corregir lo malo”. En este texto, la orientación es *Kaizen*. De hecho, *Kaizen* enfatiza la importancia de los procesos y de su mejoramiento para que se produzcan los resultados finales deseados.

En Japón la palabra *Kaizen* significa: *hacer lo correcto en beneficio de los demás* (kai = hacer lo correcto, zen = en beneficio de los demás). Es una norma ética que enaltece la relación con el otro y que deja el foco del cambio en uno mismo. Definitivamente *Kaizen* es más que una técnica, es una forma de vida que involucra a todos los integrantes de la empresa, gerentes y trabajadores.

En su particular estilo histriónico, Tom Peters recomienda a los vendedores ser los mejores, sin embargo, sus palabras aplican a todos en la organización (2004, p. 226): “Nunca prometas más de lo que puedes cumplir. Quieres conseguir la venta. Tu competidor principal está hambriento y feroz. Sientes una abrumadora tentación de reducir en unos cuantos días el plazo de entrega. Una vocecita te dice dentro de ti: la fábrica lo resolverá. Bien... No escuches a esa «vocecita»... Toma esto como credo personal: ¡LOS VENEDORES QUE GANAN, SIEMPRE SE ADELANTAN A LOS PLAZOS!”

Masaaki Imai, Presidente del *Kaizen Institute* y autor, entre otras obras, del libro *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, señala (p. 1): “No hay

⁴¹ Robert Kriegel en *Si no está roto, rómpalo*, aporta (p. 210): “Una gran cantidad de pasos pequeños lo pondrá en capacidad de alcanzar sus metas más rápido y fácilmente de lo que creyó posible. Toyota utiliza esta mentalidad para hacer innovaciones. Mientras que muchas otras empresas luchan por avances espectaculares, Toyota se mantiene realizando gran cantidad de cosas pequeñas y haciéndolas cada vez mejor. *Sueña en grande, pero dé muchos pasos pequeños*”.

nada que el hombre haga, que no sea susceptible de ser mejorado o renovado... Nuestro trabajo es administrar el cambio. Si fracasamos, debemos cambiar la administración... No puede haber mejoramiento donde no hay estándares. Debe existir un estándar preciso de medición para todo trabajador, toda máquina y todo proceso... *Kaizen* es el reto permanente a los estándares. Pregúntese cuándo fue la última vez que los estándares en curso fueron «desafiados» por su administración... Podemos hacerlo mucho mejor, si en realidad lo deseamos... y debemos desearlo si queremos sobrevivir”.

A veces la mejora continua surge desde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en tal caso, algunos requisitos serían (ISO 9001:2008, p. 2): “a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad... b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos... c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, d) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos”.

Nótese que todo gira en torno a los procesos.

11.5. Técnicas de la mejora continua de procesos

Algunas técnicas de la mejora continua de procesos son:

1. *Estandarización interna y externa*. El concepto existente detrás de la estandarización es la *integración con el medio*. La empresa está inserta en un ambiente que recibe sus productos, éste, a su vez, le proporciona insumos, personas, infraestructura y otra serie de servicios menos conocidos, entre los cuales se cuentan tecnologías, esquemas de organización, métodos de trabajo y herramientas de apoyo. Frecuentemente, estos últimos servicios han sido desarrollados en forma interna, a un costo alto, no sólo en recursos, sino también en pérdida de oportunidades al desgastarse la gerencia en tareas prescindibles. Tómese como ejemplo la pseudoanarquía presente en la construcción de software al interior de muchas organizaciones, existiendo buenos métodos en el medio que podrían satisfacer sus necesidades de manera simple y económica. Adherirse a métodos externos bien pensados ayuda mucho en el mejoramiento.
2. *Kanban*. Es un sistema visual donde los resultados de cualquier operación se manejan gráfica y manualmente en el mismo puesto de trabajo. Se trata de tener señales visuales para la comunicación y mantener siempre a la vista el proceso completo.

3. *El momento de la verdad*, definido como cada punto de contacto con el cliente, siempre en proceso de perfeccionamiento, donde lo importante ocurre después, en la retroalimentación: ¿cómo lo podría haber hecho mejor?...
4. *Técnica de las 3 C*, donde se buscan acciones concretas en Calidad, Comparación y Creatividad (ver libro *Gestión integral del cambio*).
5. *Gestión del conocimiento*. Variadas opciones conceptuales y con el apoyo de herramientas para capturar y usar y perfeccionar el conocimiento relacionado con el proceso.
6. *Efecto de mejora inmediata gracias al diálogo*. Es extraordinario, con sólo establecer un diálogo entre todos los actores relacionados con el proceso: participantes, facilitadores, jefaturas y clientes se logra el efecto de mejora inmediata del proceso. El diálogo hace surgir los cambios evidentes y mejora la coordinación. Así se observa en los casos comentados en el texto.
7. *Círculo PDCA* (Plan Do Check Act). Propuesto por W. Edwards Deming con base en las ideas de Walter A. Shewhart (1891-1967) ingeniero reconocido por sus trabajos en el control estadístico de la calidad. Deming le llamaba Ciclo de Shewhart al círculo PDCA. Es un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos. Consiste en planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA en español). Actuar se refiere a desplegar la propuesta, a masificarla. Se destaca en la norma ISO 9001:2008.

Además de una amplia gama de herramientas cercanas a la estadística y las técnicas que revisamos en el capítulo 7:

- Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio
- Talleres de mejora participativa de procesos
- Relación causal de Kaoru Ishikawa
- Benchmarking
- Seis Sigma

Las cuales se pueden emplear con las debidas adaptaciones.

Elija usted o arme su propia combinación. Lo importante es que sus procesos estén siempre en mejora continua, mientras el diseño completa su vida útil (poco tiempo).

11.6. ¿Quién hace la mejora continua del proceso?

Se supone un contexto donde se completó recientemente un proyecto de rediseño de procesos, ya sabemos que la responsabilidad la tiene ahora el

dueño del proceso en cuanto al diseño y monitoreo del proceso. En su labor es ideal que se coordine con un área de mejora continua de la organización⁴².

También cooperan otras unidades:

- Ingeniería de procesos, aunque no es lo más adecuado porque corre el riesgo de distraerse de sus labores esenciales.
- Gestión de calidad.
- Organización y métodos o de desarrollo
- Estudios

Luego viene una variedad de opciones de externalización, desde algún leve apoyo externo hasta la ayuda completa en la mejora continua de los procesos.

Un camino que siguen muchas organizaciones que están comenzando con la mejora continua es solicitar apoyo externo para el entrenamiento y el trabajo inicial. El aprendizaje es internalizado por la organización como base para definir su propio rumbo.

En todos los casos es imprescindible incorporar a los operadores del proceso. La participación puede ser en la forma de recomendaciones, haciendo tormenta de ideas o en círculos de calidad, entre muchas otras posibilidades.

11.7. ¿Y qué viene después de la mejora continua?

Tal como se explicó, vienen sucesivas etapas de rediseño o cambio mayor del proceso, sin descartar su eliminación o reemplazo por otro tipo de proceso.

Es curioso, puede suceder que el exceso de mejora continua genere rendimientos decrecientes porque normalmente la mejora continua mantiene el proceso dentro de la gran solución anterior, la cual poco a poco se podría haber transformado en un paradigma rigidizado.

La mejora continua tiene su límite en el ciclo de vida del diseño del proceso, un tiempo de vida útil que le fue asignado al momento de ser implementado, como cuando se establece que esta pieza tiene una vida útil de, por ejemplo, tres años y luego debe ser reemplazada, equivalente a hacer rediseño (un cambio mayor).

⁴² El área de mejora continua coordina todas las acciones de mejora continua de la organización, incluyendo algunas que podrían no ser clasificadas como de procesos, lo vemos en el libro *Gestión integral del cambio*.

Tercera Parte: Métodos para rediseñar procesos

*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).

Introducción a métodos para rediseñar procesos

Se presentan aquí dos métodos ampliamente aplicados:

- Rediseñar un proceso completo (capítulo 12)
- Método de acción rápida (capítulo 13)

En ambos casos se usan variadas técnicas de gestión para proponer cambios, las veremos en detalle en el libro *Gestión integral del cambio*.

Además, revisamos en el capítulo 14 una fórmula antigua e increíblemente efectiva para rediseñar, la administración científica de F. W. Taylor, la cual, con la debidas adaptaciones, veremos que tiene un amplio espacio de aplicación en nuestra realidad.

Tanto la aplicación de estos métodos como gran parte de los aprendizajes de este libro, podremos verlos en un caso destacado: el de BancoEstado de Chile en el capítulo 15.

Capítulo 12. Rediseñar un proceso completo

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. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior. Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo.

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

Este capítulo presenta cómo elaborar la propuesta de rediseño de un proceso completo de la organización. Le llamamos Método de Rediseño Completo (MRC).

Existen varias formas de hacer rediseño de procesos, ésta es una opción para procesos completos, tal como el caso de la centralización de procesos de sucursales en el BancoEstado (Chile) que se presenta en el capítulo 15.

Se presenta el método completo, incluyendo el estudio preliminar del proceso que normalmente debería realizarse en la fase de alinear con la estrategia, debido a que siempre aparecerán oportunidades de iniciar un rediseño en forma inesperada.

Esta fase contempla realizar el rediseño completo, hasta la implementación de los cambios y la puesta en marcha en todos los puntos donde la solución será aplicada.

¿Cuánto tiempo se requiere para el rediseño?

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

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

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

¿Qué se rediseña?

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

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

¿Qué cambia en el proceso?

Cambia prácticamente todo desde la perspectiva del modelo integral del cambio (la mesa). El impacto es sobre la totalidad: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Grandes conceptos de contexto, desarrollados en el libro Gestión integral del cambio

Aplican los tres grandes conceptos señalados en el capítulo 1:

- Ley de los pocos críticos
- Desarrollo en espiral
- Orientación al cliente

Informes de la propuesta de rediseño

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

- *Informe de estudio del proceso.* Su foco es la situación actual del proceso y el diagnóstico. Incluye desde la sección 12.2, levantar un proceso, hasta la 12.5, identificar el problema crítico del proceso.
- *Informe de soluciones.* Se centra en la evaluación comparativa y en el gran desafío. La dirección debe decidir una ruta de solución. Incluye las secciones 12.6, idealizar el indicador y la solución y 12.7, investigar soluciones factibles.
- *Informe con la propuesta de valor.* El alcance es hacia el cliente y los clientes internos. Formaliza la decisión del equipo directivo de procesos en cuanto a objetivos y solución, además de los *quick wins* y las restricciones. Corresponde a la sección 12.8, plantear la propuesta de valor.

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

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

Veremos:

- 12.1. Organizar el proyecto
- 12.2. Actualizar el levantamiento del proceso
- 12.3. Actualizar los requisitos de clientes
- 12.4. Analizar el proceso en el contexto del modelo integral del cambio
- 12.5. Identificar el problema crítico del proceso
- 12.6. Idealizar el indicador y la solución
- 12.7. Investigar soluciones factibles
- 12.8. Plantear la propuesta de valor
- 12.9. ¿Qué viene después de presentar la propuesta?

12.1. Organizar el proyecto

Significa destinar personas, contratar apoyo de consultoría y asignar recursos para este estudio. Conviene revisar todo lo que significa armar y controlar un proyecto, lo vemos en mi libro *Gestión de proyectos*.

Algunas actividades críticas son:

Formar el equipo de trabajo

Lo primero es formar el equipo de trabajo.

¿Quiénes participan en el rediseño? El dueño del proceso, con la cooperación del área de gestión de procesos y eventualmente de otras áreas especializadas en el tipo de procesos, la dirección de la organización (donde es importante el rol de un *sponsor*⁴³) y de los participantes del proceso.

Adicionalmente, es aconsejable incluir alguna forma de apoyo externo, puede ser una empresa consultora especializada en el tema o profesionales independientes. El apoyo puede ser específico, por ejemplo, para el manejo de un software, o amplio como el que ofrece un consultor sénior, para cooperar en la organización y estrategia del proyecto.

Con profesionales internos y externos se puede formar el equipo de trabajo que hará las propuestas para el rediseño. Es importante que participen desde

⁴³ El *Sponsor* —traducido como auspiciador o patrocinador— es un ejecutivo interesado en lograr el cambio en el proyecto, sabe de qué se trata y aporta el conocimiento de la dirección en estrategia y visión de conjunto (pueden haber otros proyectos similares en la empresa). Puede ser el cliente interno o el dueño del proceso.

esta primera fase representantes de quienes trabajan en el proceso, para lograr sus aportes y su compromiso.

Generalmente el rol de líder del proyecto le corresponde al dueño del proceso.

En todo caso, es importante que el equipo esté claramente definido al comenzar a trabajar en esta propuesta de rediseño.

A este nivel ya es posible hacer una primera estimación de tiempo que se irá ajustando en los tres informes formales del rediseño.

La entrega de la responsabilidad de elaborar la propuesta al equipo debería ser un acto formal y documentado.

Planear el proyecto

Obtener un plan de proyecto con etapas, entregables, como lo que se presenta en el resto del capítulo.

Controlar el proyecto

Significa una gestión integral del proyecto, incorporando la planeación de la calidad, el rol del aseguramiento de la calidad y el control de calidad.

12.2. Actualizar el levantamiento del proceso

Se supone que el proceso ya está levantado de acuerdo con lo expuesto en el capítulo 5, sólo faltaría revisar y actualizar esa documentación, principalmente visual.

En una empresa con gestión de sus procesos deberían existir los FI, su descripción, los indicadores y ojalá los procedimientos de cada proceso. El área de procesos sólo centraliza los FI y sus descripciones, la responsabilidad de su construcción y actualización es del dueño del proceso.

¿Y si no existen los FI? ¿Si no están actualizados o son muy preliminares? No hay problema, es el momento de completarlos. Aunque existieran, deben *reconocerse*, es decir, revisar el FI con la práctica, esta es la principal forma de aprender del proceso.

Más detalle

Adicionalmente, se puede incluir algún detalle que ayude a comprender mejor el proceso, por ejemplo, análisis de tiempos y movimientos, videos y fotografías de las actividades.

Se requiere aportar mediciones y cualquier otra información relevante respecto al proceso en el que se está trabajando.

Es inevitable que al realizar un análisis del proceso surjan ideas que luego pueden ser útiles para el rediseño. *Son ideas de los mismos actores del proceso, de clientes, proveedores y otros actores del proceso que se recopilan para emplearlas en la fase que corresponda del método.*

Definir el alcance del proceso

Se trata de definir los límites del proceso, cuál es exactamente el principio y el fin y qué incluye.

Tomemos como ejemplo el proceso Comercializar de Linhogar, una empresa ficticia donde aumentaron los reclamos de clientes e incluso algunos han dejado de serlo. Linhogar posee una cadena de 40 tiendas de línea blanca y electrónica, son locales de formato más bien pequeño (promedio de 300 metros cuadrados).

En este caso el proceso Comercializar es el proceso de negocio completo y que está representado en un mapa de procesos.

Suponemos que este mapa corresponde con la realidad. ¿Y si está desactualizado o no existe? Bueno, tal vez el esfuerzo de trabajar en esta propuesta de rediseño pueda motivar a actualizar o a construir o el mapa.

12.3. Actualizar los requisitos de clientes

En el capítulo 6, acerca de alinear el proceso con la estrategia, se conocieron los requisitos de clientes y en gran medida ese es el motivo de estar rediseñando este proceso.

Junto con actualizar y verificar los datos obtenidos en los estudios para elaborar y alinear el proceso con la estrategia, se requiere más detalle en cuanto a tipos de clientes, sus requisitos y priorización, por ejemplo:

- Calidad de la atención
- Evitar los tiempos de espera (lo que destaca como más crítico)
- Buenos precios y amplia variedad
- Facilidad para acceder al crédito

También de los clientes internos, por ejemplo:

- *Alta dirección:* disminuir los costos
- *Gerencia de sucursales:* aumentar las ventas
- *Participantes del proceso:* mejorar su calidad de vida laboral

12.4. Analizar el proceso en el contexto del modelo integral del cambio

Se trata de conocer la situación actual del proceso con base en el modelo integral del cambio, es una herramienta descriptiva y de diagnóstico a la vez, elaborada a la luz de los requisitos de clientes.

Es un modelo integral con cinco elementos que se representan con la metáfora de una mesa. La cubierta es la estrategia de la organización y las cuatro patas son: personas (incluyendo ambiente), procesos, estructura (organizacional y física) y tecnología (de todo tipo). Lo vimos en el capítulo 1.

Este análisis cuestiona lo que se está observando, se emplean una serie de preguntas como las que veremos en los siguientes puntos y que deberían estar elaboradas como una lista de chequeo.

Aplican principalmente a las patas de la mesa, la estrategia viene dada.

1. Estrategia

Al igual que en levantamiento y los requisitos de clientes, se requiere actualizar lo indicado en la fase de alinear el proceso con la estrategia (ver capítulo 6).

Son declaraciones respecto a: definiciones estratégicas para el proceso, valor que se aporta al cliente, indicadores, objetivos, etc.

2. Personas

En la pata de las personas incluimos todo lo que se refiere a perfiles, competencias, ambiente y calidad de vida en general.

- ¿Cómo es el ambiente de trabajo? ¿La motivación?
- ¿Existe empoderamiento y formación de las personas?
- ¿Cómo es la cultura? Por ejemplo, en cumplimiento y comunicación.
- ¿Existe visión de procesos?
- ¿Conocen la cadena completa y su lugar dentro de la misma?
- ¿Existe claridad respecto a la finalidad del proceso en que trabajan?
- ¿Conocen el sentido de sus acciones?
- ¿Saben cómo levantar y mejorar su propio proceso?

3. Procesos

Se evalúa la fluidez y robustez del proceso, donde se priorice hacer las cosas bien en lugar de mucho plan de contingencia.

Tanto en las entrevistas a clientes como a participantes y jefaturas, conviene reflexionar acerca de lo observado:

- ¿Cuál es el objetivo? ¿Existe un dueño del proceso?
- ¿Las salidas son las que deben ser? ¿Las entradas son las que deben ser?
- ¿Los encargados saben lo que deben hacer?
- ¿Cuáles son los indicadores y su estado?
- ¿El proceso cumple con las normas de buen diseño del capítulo 2? (Intuición, simplicidad, orientación al cliente y otras).

Aquí conviene incluir en los mismos flujogramas de información las mediciones de las variables consideradas más críticas.

4. Estructura

Esta “pata” incluye la estructura organizacional y la infraestructura. La estructura organizacional se representa principalmente con el organigrama, incluyendo las externalizaciones que existan y las interacciones con otras unidades.

- ¿Cuál es la estructura organizacional relacionada con el proceso?
- ¿Existe buena coordinación? ¿Trabajo en equipo? ¿Armonía entre especialización e integralidad? ¿Entre procesos y funciones?
- La infraestructura es lo físico, edificios e instalaciones en general, ¿Cómo son? ¿Están adecuados a los procesos? ¿A las personas? ¿Permiten fluidez del proceso?

5. Tecnología

Se refiere al apoyo tecnológico al proceso, de todo tipo. Se requiere conocer los sistemas computacionales que operan en el proceso, sus datos más relevantes y tal vez el modelo de datos. Es necesario investigar las tecnologías más adecuadas al proceso para comparar con lo que hay y para agregar valor al cliente.

12.5. Identificar el problema crítico del proceso

Para identificar el problema crítico del proceso se requiere dar una mirada sistémica al proceso y apreciar todo el avance hasta este momento. Es mirar desde el punto de vista de la intervención para detectar oportunidades, a eso le llamamos “problema”. Formalmente, un problema es una brecha, una distancia entre dónde estamos y dónde queremos estar.

Se requiere aplicar Pareto extremo, porque pueden existir muchos síntomas y lo que necesitamos conocer es el más relevante.

Entonces, lo vital es: buscar el problema de fondo en el contexto donde está inserto. Es la restricción principal o el valor a fortalecer.

1. Énfasis en el problema, el de fondo

Durante este análisis, habrá muchas oportunidades de que se mencionen síntomas, dificultades, insatisfacciones y otros nombres para la confusión inicial.

En estos casos, y en otros, es indispensable utilizar técnicas tales como: Base en los hechos, los 5 por qué o relación causal. Todas ellas ayudan a recorrer ordenadamente la secuencia síntoma- problema.

Lo importante es averiguar cuál es el problema, el de fondo, no aquel que es más fácil de solucionar. Tampoco se trata de inventar un problema para justificar una solución que ya tenemos.

Más detalle en el libro *Gestión integral del cambio*. Recomendación: determine cuál será el conjunto de técnicas que aplicará rutinariamente en su empresa como parte del método de rediseño. Las demás las puede dejar opcionales.

2. Detectar Información Relevante Emergente (DIRE)

En el rediseño se requiere que los participantes del proceso, analistas, clientes y proveedores, aporten esa información que puede hacer la diferencia y producir un gran cambio en los resultados del proceso.

De antemano, no sabemos cuál es esa información, por eso es vital la participación de todos. Fruto de este análisis surgirán amplias oportunidades para la eficiencia y para agregar valor a clientes.

3. Detectar el valor que agregamos al cliente (DVA)

En cada proceso, debe averiguarse con el cliente el valor que le agrega el proceso. Son puntos positivos que deben reforzarse, tal como plantea Michael Porter en su cadena de valor.

4. Identificar los riesgos

Se requiere identificar los riesgos principales a que está expuesta la organización. Se requiere una lista priorizada y cuantificada.

5. Seleccionar una variable crítica

Seguramente los requisitos de clientes serán variados, por lo tanto, se requiere filtrar los más importantes a la luz de este análisis.

Recomendación: concéntrese en un solo indicador para efectos del rediseño. Le llamamos variable crítica.

Se trata del indicador más importante para el cliente, sólo uno. Pareto llevado al extremo.

Este libro es una visión práctica, y la observación indica que cuando se plantea más de un indicador para una vuelta de la espiral, los analistas y participantes del proceso se confunden.

Además, se gana el efecto “Red de pescador”. Esta metáfora significa que si uno levanta un indicador, es inevitable que levante a los demás, así como al levantar un punto de la red sube todo el entorno. Está todo relacionado, es una totalidad.

Por otra parte, identificar la variable crítica es el primer paso para gestar un gran desafío para el proceso, luego vendrá asignarle un valor.

6. Estudio de tiempos

Considerando que en la gran mayoría de los rediseños de procesos el tiempo es un indicador relevante, una herramienta de ayuda para la medición es la carta de tiempos, la cual aporta información acerca de las actividades del proceso, quiénes las realizan, su duración y los tiempos de espera.

Sobre todo, ayudará a tomar consciencia y eliminar el tiempo perdido.

La vimos en el capítulo 6, en la parte de estudios del proceso. En este proceso el cliente espera 32 minutos, porque considera el tiempo de interacción.

Se aprecia que desde aquí surgen múltiples oportunidades de mejora. En particular, eliminar los tiempos de espera. A veces, la carta de tiempos se emplea en conjunto con un gráfico que representa los tiempos, desde mayor a menor duración, para apreciar y comunicar las prioridades. Un buen complemento es aplicar la *Ley de los pocos críticos* de V. Pareto.

7. Cuantificar el problema

Cuidado, no es el costo de una o más soluciones sino que del problema:

- ¿Cuánto le cuesta a la organización el problema identificado?
- ¿Cuánto le cuesta a la empresa la ineficiencia en un proceso?
- ¿Cuánto le cuesta a la población de un país que sufre un terremoto, la ineficiencia de procesos que retrasan la ayuda en varios días?
- ¿Cuál es el costo de una mala relación en un equipo de trabajo?...

En el caso de una empresa comercial, el costo de atender mal a los clientes se estimó en US\$ 700.000 debido al costo de oportunidad que significaba perderlos como clientes y por la difusión negativa que hacían.

Entonces, se requiere cuantificar todo, incluyendo costos de oportunidad y sobre las personas, tal como la desmotivación o... la vida (ver en capítulo 6 la sección acerca de cuantificar).

8. Estudio de causas del problema

Nuevamente, aplica el estudio de relación causal y su priorización, ahora para determinar causas.

9. Informe de estudio del proceso

Este es el primer informe oficial del estudio del proceso, incluye cuatro secciones del rediseño.

Informe de estudio del proceso

Incluye las secciones 12.2 a 12.5

Levantar un proceso

¿Qué quieren los clientes?

Analizar el proceso en el contexto del modelo integral del cambio
Identificar el problema crítico del proceso

12.6. Idealizar el indicador y la solución

Habiendo realizado un estudio detallado del proceso, incluyendo la identificación y cuantificación del problema, además del estudio de causas, ahora nos concentramos en estudiar soluciones.

Esta fase del rediseño nos obliga a salirnos de nuestros paradigmas para observar desde “fuera de la caja” y pensar creativamente.

1. Ideal de la variable crítica

La definición de ideal con que trabajaremos es: *llevar la medición al extremo positivo de la variable crítica*. Por ejemplo, entregar el producto al cliente en forma instantánea, en cero minutos.

En la siguiente secuencia veremos cómo lograrlo a través de muchas soluciones creativas que vamos filtrando poco a poco.

2. *Hacer tormenta de ideas*

Para lograr el ideal, es necesario generar alternativas imposibles y no factibles, ¿para qué? Para abrir la mente y ganar el efecto “asociaciones mentales”, es decir, de una idea creativa, aunque no sea posible ni factible, puede nacer una solución factible, desde fuera de la caja. Lo podemos lograr porque nuestro cerebro funciona sistémicamente, como una totalidad.

Por ideas no factibles entendemos algo posible pero no factible por alguna restricción financiera, técnica, económica o política, entre otras.

Por ejemplo, para el proceso Venta al detalle con entrega en la tienda:

Ideas imposibles:

- Que el producto se identifique solo y luego usar el teletransportador (ese de *Star Trek*) para dejarlo al lado del cliente.
- Toda la bodega en un *Wurlitzer* (el equipo cambiador automático de discos operado con una moneda, el *jukebox*): ingresa una ficha, elige el producto, un refrigerador por ejemplo, sale en tamaño de un par de centímetros, lo guarda en su bolsillo y luego en casa lo agranda con una gota de agua.

Ideas posibles pero no factibles:

- Uso de una cinta transportadora para mover los productos dentro del local. Es posible pero no factible desde el punto de vista económico.
- Contratar más personas para apoyar los procesos. Es posible pero no factible desde el punto de vista económico.

3. *Obtener un ideal factible*

Desde la tormenta de ideas, poco a poco entendemos qué parte del ideal podemos realmente lograr. Por ejemplo, disminuir el tiempo de la atención al cliente desde 56 minutos a un rango entre 7 y 12 minutos.

Este rango sería el ideal factible para la variable crítica. Así estamos gestando un gran desafío.

12.7. Investigar soluciones factibles

La entrada para investigar soluciones factibles es el rango del ideal factible logrado en la sección anterior, la salida es el informe de soluciones.

Esta investigación es una búsqueda amplia, como en el caso del rompecabezas de los niños, la revisión es por prueba y error.

Esta revisión de muchas opciones es filtrada según las restricciones definidas para las soluciones del proceso. Implica un primer filtro de factibilidad económica, estratégica, legal, etc.

Además de las conclusiones extraídas desde el análisis de la situación actual y de idealizar la solución, se revisan soluciones en el más amplio espectro posible.

1. Conocer con qué recursos contamos

Debemos saber con qué recursos contamos, o podemos contar, suponiendo que planteamos soluciones que van más allá del proceso.

Pueden ser recursos humanos, técnicos, económicos o de cualquier otra índole.

¿Cuáles son las restricciones económicas y técnicas? De la misma forma como se plantean las bases para licitaciones de proyectos.

2. ¿Qué existe en el medio?

Se trata de buscar las mejores prácticas que podamos encontrar en el medio para aplicar en nuestro proceso. Es realizar *benchmarking* (comparación de nuestros procesos con los mejores del medio y establecer una forma de subir el nivel de los nuestros).

3. Revisión de técnicas para la búsqueda de soluciones

Son técnicas de gestión que conviene revisar para saber si alguna(s) aplica(n) para el rediseño del proceso. Todas ellas están descritas en el libro *Gestión integral del cambio*, por ejemplo

- Centralización y descentralización
- Trabajo individual y de equipo
- Integralidad y especialización
- Focalización o diversificación de los negocios
- Servicios internos y externalización
- Economías de escala y autonomía
- *Just-in-time*, *flujos tensados* y *kanban*
- Producción flexible y logística
- Visión sistémica, trabajo autodirigido y empoderamiento
- Teoría de las restricciones y diseño de incentivos
- SCM, CRM, SRM y ERP
- Centro de servicios compartidos
- Segmentos de procesos de negocios compartidos

- Existencia gestionada por el proveedor
- Gestión por competencias
- Implicación del cliente
- Integración vertical
- Automatización e Internet

Es una lista que se está siempre extendiendo, por lo tanto, toda investigación de soluciones debe incluir, entre otras posibilidades: búsqueda bibliográfica, Internet e iniciativas obtenidas desde la misma relación con el cliente, como en la técnica de las 3 C. (ver libro *Gestión integral del cambio*)

Es vital buscar soluciones en el más amplio espectro posible, aceptando que una solución para un proceso puede ser distinta al de otro. Para un proceso la solución puede ser centralizar, en otro puede ser descentralizar.

4. Seleccionar y evaluar las mejores alternativas

Se trata de seleccionar las mejores alternativas de solución para una evaluación detallada.

También se revisa la lista de soluciones creativas de la sección anterior.

Las soluciones seleccionadas se organizan según el modelo integral del cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. Se podrá observar que generan soluciones complementarias.

5. Evaluación comparativa

De acuerdo con factores de decisión que deben estar definidos, se realiza una evaluación comparativa.

Significa que se compara las alternativas evaluadas ponderando los factores según la estrategia de la organización. A cada alternativa de solución se le asigna una nota en el factor correspondiente y luego se realizan los cálculos, tal como evaluamos procesos en el capítulo 6.

6. Proponer el objetivo para el indicador

En el ejemplo, disminuir el tiempo de ciclo de nuestro proceso de ejemplo desde 56 a 9 minutos. Ya no es un rango, ahora se precisa.

Este es el gran desafío para el proceso de venta al detalle.

7. Informe de soluciones

Este es el segundo informe oficial del rediseño del proceso, incluye 2 secciones.

Informe de soluciones
Incluye las secciones 12.6 y 12.7
Idealizar el indicador y la solución
Investigar soluciones factibles

12.8. Plantear la propuesta de valor

Se precisa la propuesta de valor para el cliente y para los clientes internos. Desde el punto de vista del rediseño, es un gran avance en la variable crítica más importante para el cliente. Incluye objetivo y solución, Qué y cómo.

La entrada a este punto es el informe de soluciones aprobado por la dirección. La salida es el informe con la propuesta de valor.

Suponemos que esta propuesta de valor implica un gran cambio en el proceso.

1. Identificar el destinatario

Se refiere a identificar los tipos de clientes, por ejemplo: alumnos, apoderados y comunidad en una universidad.

También los clientes internos: participantes del proceso, dirección y otros.

2. Propuesta de objetivo concreto

La propuesta de objetivo es *Qué* lograr, un objetivo en la forma de una medición. Por ejemplo, el objetivo para el cliente sería disminuir el tiempo desde 56 a 9 minutos.

Además están los clientes internos que también se benefician, por ejemplo:

- Dirección: menores costos del proceso
- Gerencia de sucursales: mayor cantidad de ventas
- Participantes del proceso: mejor calidad de vida y mayor renta por bonos

Todo cambio debería agregar valor para el cliente. Es una propuesta de valor.

3. Propuesta de solución

La propuesta de solución es determinar *cómo* lograr el objetivo.

Gracias a una evaluación comparativa de soluciones, es posible proponer el rediseño, el cual siempre será una combinación de acciones en los elementos

del modelo integral del cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Es indispensable calcular el VAN y cuantificar todo (ver capítulo 6).

4. *Quick wins*

Un subproducto de este análisis es que a estas alturas ya habremos notado que podemos realizar cambios rápidos, de bajo costo y de amplio impacto 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.

5. *Restricciones al proyecto de rediseño*

Otro aspecto que también debiera haber quedado en evidencia son las restricciones a que está sujeto un proyecto, por ejemplo, un flujo debe mantenerse de tal manera porque existe una disposición legal que lo exige.

Existen restricciones tácitas y otras explícitas. Ambas son igualmente válidas. Por ejemplo, una restricción tácita es generar rentabilidad en los procesos del negocio, otra es la búsqueda del momento oportuno para presentar el proyecto a la alta dirección.

Todo grupo de interés puede dar origen a restricciones, por ejemplo:

- La dirección de la organización espera que el servicio se otorgue obteniendo utilidades.
- La comunidad espera que el rediseño respete el ambiente.
- El Estado espera que se respeten las leyes y se paguen los impuestos.
- Los empleados esperan que no haya desvinculaciones debido al rediseño.
- Los clientes generan requisitos que deben estar considerados.

6. *Presentar la propuesta*

Un camino adecuado es seguir los elementos del modelo integral del cambio de la solución, la mesa (ver capítulo 1 y el uso que le dimos en la sección 12.4 de este método). Incluye la cuantificación, los *quick wins* y las restricciones.

7. *Informe con la propuesta de valor*

Este es el tercer informe del rediseño, final, ya analizado con la dirección. Logrado en varias versiones hasta consensuar lo que se quiere hacer con el proceso.

Informe con la propuesta de valor

Incluye la propuesta de objetivos y solución (sección 12.8)
para el cliente y los clientes internos

12.9. ¿Qué viene después de presentar la propuesta?

Viene negociar hasta que algo se decida. Es la decisión autorizada respecto a la mejor solución al problema. Generalmente es tomada:

- En un comité de rediseño
- Por el gerente general u otro ejecutivo con poder de decisión
- Por el director del proyecto de rediseño si tiene la autoridad para ello

Suponemos que la propuesta de rediseño fue aprobada. Ahora deberíamos apoyarnos en un área de desarrollo de proyectos, donde se sigue el proceso de gestión de proyectos que la organización se haya dado (la gestión de procesos es un afluente para la gestión de proyectos).

Durante el desarrollo el equipo de procesos sigue liderando el cambio en conjunto con el dueño del proceso.

Por ejemplo, podría ser el método Gestión Sistémica de Proyectos (GSP) presentado en mi libro *Gestión de proyectos*. Las mejores prácticas en la gestión de proyectos son las siguientes.

1. *Elaborar el plan de proyecto*

Se realiza una planificación global de las etapas que falta completar del proyecto, incluye:

- *Análisis*, elaborando el modelo integral (la mesa) a nivel de los *Qué*
- *Diseño*, detallando el *Cómo* del modelo

- *Implementación*, llevando el proyecto a la práctica en carácter piloto
- *Despliegue*, la solución probada se lleva a todos los puntos de aplicación
- *Operación*, el uso y mejora de la solución durante su vida útil

El plan de proyecto contempla prácticas transversales que tienen mayor o menor impacto en cada etapa. Han surgido del estudio de las mejores prácticas de los proyectos y hasta ahora hemos encontrado 28, algunas de ellas son:

- Dirección del proyecto
- Retroalimentación
- El equipo de trabajo
- Entrevistas y comunicación del proyecto
- Técnicas y herramientas de apoyo
- Trazabilidad y seguimiento
- *Quick wins*
- Gestión de riesgos y de la calidad
- Responsabilidad social
- Orientación al cliente
- Plan de recursos físicos del proyecto
- Control de cambios
- Gestión del cambio y cuidar la solución anterior
- Gestión de proveedores

2. Aprobar el proyecto

Siendo planteamientos que provienen del rediseño de procesos, la toma de decisiones debería ser fluida. Es porque debe crearse un camino especial para el rediseño de procesos.

3. Desarrollar el proyecto

Hoy, la mayoría de las empresas contrata el desarrollo y los encargados de proyecto son más bien coordinadores.

Se trabaja en las cuatro etapas del desarrollo de un proyecto: análisis, diseño, implementación y despliegue (incluye la entrega formal del proyecto), muchas veces con proveedores diferentes.

Algunas recomendaciones para la implementación:

- Mostrar algunos resultados pronto para mantener el nivel de entusiasmo, aunque con la precaución de no abusar de esa vía rápida porque el grue-

so del rediseño y del apoyo computacional tiene que seguir las formalidades metodológicas.

- Mantener comunicación con todos los actores involucrados es esencial. Buenas experiencias se han logrado con una o dos reuniones semanales con representantes de: los consultores que apoyan el rediseño, el equipo asesor en metodología, el equipo interno de trabajo, el equipo de trabajo tecnológico, los usuarios, la dirección de la organización y proveedores especializados de elementos de comunicación o infraestructura, entre otros interesados.
- Realizar un buen seguimiento del proyecto por parte de jefes y coordinadores con la ayuda de herramientas de software.
- Tener flexibilidad para resolver con rapidez los problemas que se producirán. Ideal disponer de una persona o un equipo “de acción rápida”. Que esto no se confunda con improvisación ni que sea una excusa para una mala planificación, es simplemente responder con variedad a la variedad natural del medio, aquella difícil de predecir. Es aceptar y trabajar con la complejidad.
- Aplicar la estrategia “tenaza”, corto plazo y largo plazo a la vez.
- Mantener verdaderamente “puertas abiertas” en el equipo de proceso. Todos los medios de comunicación son necesarios aquí, así como la disponibilidad (ojalá rotativa a diversas horas). En un caso donde el líder del proyecto se fue de vacaciones fuera del país justo en el momento de la implementación el fracaso estuvo muy cerca.
- Tener disponibilidad de los integrantes del equipo de procesos para con los usuarios. Es preferible invertir en disponibilidad de personas que en mayor equipamiento técnico (si se puede ambas cosas a la vez, mejor) tal como fue la experiencia de BancoEstado, donde a veces un analista destinaba varios días de su tiempo a trabajar con el usuario hasta que éste se sentía tranquilo (mucho más allá de solamente capacitar). En el caso del BancoEstado —ver capítulo 15— se compensó ese mayor costo con ahorros en equipamiento computacional y soluciones tecnológicas más sencillas. Los resultados fueron realmente de excelencia.

4. Cerrar el rediseño

Supongamos que se implementaron los cambios en el proceso a satisfacción de todos los actores: clientes, dueño del proceso, usuarios, encargados de procesos y participantes. Incluso se hizo retroalimentación, tal como plantea la buena gestión de proyectos.

¿Qué viene después?

El mismo ciclo de gestión de proyectos debe guiar. En todo caso, éstas son algunas acciones:

- *Actualizar los modelos centralizados.* Llevar los nuevos mapas de procesos, los flujogramas de información y las descripciones de procesos al área de gestión de procesos, para mantener al día la documentación.
- *Planear un nuevo ciclo de rediseño.* Es posible que sea programado, por ejemplo, una vez por año.
- *Entregar iniciativas para la mejora continua.* Lo más probable es disponer de iniciativas desde el primer momento y comienza la mejora continua de los procesos rediseñados.

5. Consideraciones generales

Una meta es guiar el desarrollo del proyecto de acuerdo con normas y procedimientos definidos. Es un continuo que comienza desde una necesidad hasta la mejora continua de la solución. Debe ser completo.

Las variables clásicas que deben ser atendidas se observan en la figura 12-1, son: tiempo, costo y alcance. A veces se incluye también la calidad, en lugar del alcance o como cuarto factor. En este modelo la calidad se expresa en grados según el rango de costos al que pertenece. Por lo tanto, se la considera dentro del costo.

El triángulo de variables clásicas tiene una doble función: durante el desarrollo del proyecto y luego durante la operación de la solución para efectos de su necesario perfeccionamiento.

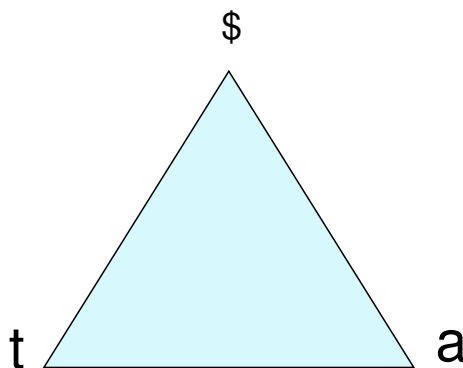


Figura 12-1. Triángulo de variables clásicas

El triángulo de variables clásicas nos ayuda, por ejemplo, a saber qué negociar cuando es necesario hacer cambios durante el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, se pide que el proceso agregue más funcionalidad en un requerimiento. ¿Qué se negocia? ¿Disminuir el alcance de otros requerimientos? ¿Aumentar el costo y así agregar más recursos al proyecto? ¿Aumentar el plazo de entrega? Recomendación: considere el plazo como una pared inamovible y negocie las otras dos variables primero. El plazo es una variable que se considera parte del profesionalismo de las personas, a diferencia de las otras dos, que son externas.

Capítulo 13. Método de Acción Rápida

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).

Se trata del *Método de Acción Rápida (MAR)*. Su objetivo es rediseñar una parte del proceso⁴⁴.

Es una técnica sencilla que facilita la participación, lo hemos aplicado en BancoEstado, Mutual de Seguridad, El Mercurio, Transportes Jorquera y muchas otras organizaciones públicas y privadas. Se ha hecho cada vez más conocida y aplicada y ha sido vital en el surgimiento de excelentes iniciativas, en todo rango de contribución económica. Por ejemplo:

- Formalizar el proceso de pago de facturas evitando perder el descuento del IVA (Impuesto al Valor Agregado) por un millón de dólares.
- Contribuir a aumentar el comercio exterior generando rentabilidad para la organización por unos US\$ 10 millones.
- Disminuir el tiempo de entrega del producto, aumentando la satisfacción del cliente y disminuyendo los costos internos, todo con un beneficio de US\$ 2 millones.
- Mejor control de los vales de taxis, evita viajes innecesarios, ahorros por US\$ 1.500.
- Mejora del traspaso de información interna para el tratamiento de pedidos menores, beneficios por US\$ 7.000.
- En una empresa pública, disminuir el tiempo de pago a proveedores desde 60 días a una semana. Menores costos internos por US\$ 20.000 y mayor beneficio social (a los proveedores en este caso) por US\$ 800.000.
- En un ministerio público, mejor gestión sobre los bienes públicos. Mayor beneficio social (toda la ciudadanía): US\$ 140 millones.

El método consta de alrededor de 30 láminas en PowerPoint (las puede descargar desde www.evolucion.cl). Es una práctica importante en los cursos de gestión de procesos y se ha enriquecido con el tiempo. Es importante complementar con el desarrollo de la habilidad de exponer. En la figura 13-1 se muestran las dos láminas de inicio del método MAR.

⁴⁴ Si desea rediseñar un proceso completo, el método es el del capítulo 12.



Figura 13-1. Las dos primeras láminas del método MAR

El método MAR está especialmente dirigido a los participantes en los procesos, quienes pueden canalizar formalmente sus iniciativas.

Tiene los siguientes pasos generales:

- Seleccionar y dibujar una parte de un proceso, puede ser una etapa o una versión.
- Describir el detalle de esa parte con un Flujograma de Información (FI) y la lista de tareas. Aplicar criterio *curso normal de los eventos*.
- Identificar cliente, dueño, variable crítica, mediciones estimadas y el problema de fondo.
- Establecer objetivos siguiendo el principio de idealización: ideal, ideal factible.
- Explicar oportunidades de mejora y señalarlas en un nuevo FI. ¿Cómo quedan las mediciones?
- Realizar un cierre de la propuesta indicando beneficios y costos. Calcular VAN interno y social (impacto económico en el medio).

Veremos:

- 13.1. Descripción del método, láminas principales
- 13.2. Detalle en los anexos
- 13.3. Profundizando algunos conceptos
- 13.4. Aspectos de forma
- 13.5. Evitar errores típicos

13.1. Descripción del método, láminas principales

Se trata del Método de Acción Rápida (MAR) sobre una parte de un proceso (método propuesto por el autor). Las láminas principales son:

1. Carátula: imagen de la empresa, logo y nombre del equipo, título del proyecto propuesto o cambio relevante en el proceso (es la primera impresión).
2. Resumen ejecutivo: proceso y ámbito de intervención (normalmente una etapa o una versión, aunque pueden ser varias de ellas), síntoma (lo que duele, es un efecto), problema, objetivo y solución (la línea principal que sigue la solución) y VAN (Valor Actual Neto). El VAN siempre asocia plazo y tasa de descuento y aplica cuando hay más de un período anual, de lo contrario sólo sería beneficio neto anual. La tasa de descuento es el interés ganado en proyectos de comparación a riesgo equivalente. Separado en tres cálculos:
 - VAN interno con costos visibles del problema, que se transforman en ahorros concretos o beneficios concretos. Es como la parte más pequeña y visible de un iceberg.
 - VAN interno con costos sumergidos, son disminuciones de costos más difíciles de detectar, como los de imagen, los ahorros por mayor calidad o estimaciones de aumentos de ventas, por ejemplo, si la solución ofrece utilidades por mayores ventas, el no disponer ahora de ellas es parte del costo del problema. También los costos de oportunidad, por ejemplo, pudiendo acortar en un 10% la distancia hacia nuestro potencial ¿cuánto nos cuesta no hacerlo? Es como la mayor parte, sumergida, de un iceberg.
 - El VAN social considera impacto de todo tipo en el medio: comunidad, ambiente, clientes, etc. Por ejemplo, el tiempo que le hacemos perder a clientes o proveedores por decidir (aunque sea inconscientemente) hacer las cosas mal.
3. Ubicación en el proceso correspondiente: el proceso debe estar señalado en el mapa de procesos. Puede ser que la solución incluya cambiar el mapa. No hay problema, se incluye el nuevo junto con el FI.
4. Flujograma de Información (FI) actual del proceso seleccionado. Aplique criterio curso normal de los eventos, temporalidad, estructura organizacional y demás elementos revisados en el capítulo 5.
5. Lista de tareas por cada actividad: con estudio detallado según el indicador principal, por ejemplo: tiempos, costos o calidad. En el ejemplo de Linhogar es el tiempo.

6. Datos relevantes del proceso seleccionado: cliente del proceso, dueño, volumen de transacciones, *variable crítica principal* y otras mediciones que permitan comprender el proceso en forma precisa.
7. Investigación del problema: síntoma, problema de fondo, causas principales y costo anual del problema (*visibles*, por ejemplo, ahorros concretos, y *sumergidos*, tal como el impacto en la imagen de la empresa y en las ventas).

Para obtener la secuencia: *síntoma, problema y causas*, se aplican técnicas de identificación del problema, tormenta de ideas, Ishikawa, Pareto, verificación de los hechos y los Por qué (se pueden incluir otras). Téngase en cuenta que son técnicas de tipo recursivo, por ejemplo, Ishikawa aplica para obtener los problemas de un síntoma, las causas de un problema o las soluciones a una causa.

Todo es relación causal, tomar lo más crítico según Pareto (y tal vez Pareto extremo, sólo un elemento, el más crítico). Ejemplo: Síntoma es un dolor o puntada (lo evidente). Problema es la desarmonía personal. Causa es el exceso de trabajo.

Entre ellas aplicamos varias técnicas (hechos, por qué e Ishikawa) y seleccionamos la más relevante. Más adelante la solución puede ser jornada de trabajo normal y meditar. Siempre en esta lámina está de fondo la relación con la estrategia.

8. Idealización e investigación de soluciones: El ideal de la variable crítica es *la medición en el extremo positivo de la variable crítica* (el extremo positivo de la variable crítica, no es necesariamente el mínimo o máximo matemático, el ideal para la empresa puede ser, por ejemplo, el pago a 30 días a los proveedores y la atención a los clientes en cero tiempo de espera). Luego viene la investigación de soluciones para cumplir el ideal y resolver las causas principales descubiertas, incluye ideas imposibles, no factibles y factibles (ver nota N° 1). También corresponde señalar las mejores prácticas en el medio (la competencia y otras con procesos equivalentes). En todos los casos es plural, al menos 2.

Es importante recordar que estamos aquí para la grandeza, somos “polvo de estrellas”. Podemos lograr grandes desafíos.

La técnica de idealización cambia el *marco de referencia* desde la situación actual hacia el ideal. Desde este nuevo marco el cambio mayor es más probable. En el ejemplo, la nueva pregunta sería: ¿cuánto podemos cumplir del ideal y cómo? En lugar de ¿cuánto podemos disminuir los 49 minutos de ciclo de la etapa despachar y cómo?

9. Revisión de soluciones desde el modelo integral del cambio (la mesa): estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

10. Propuesta de valor: objetivo y solución. Surge del análisis creativo anterior y del análisis causal. El objetivo es preciso, una medición factible de la variable crítica. La solución es real y puede ser una de las alternativas presentadas o una combinación de ellas con otros aportes. Indicar costo de la solución y plazo de desarrollo. Señalar o proponer la directriz estratégica que apoya.
11. Cambios a nivel del mapa de procesos: si es que hubo cambios a ese nivel.
12. FI actual y FI propuesto: efecto visual de ver las diferencias. Eventualmente puede ser necesario unir varios FI o desagregar en otros casos, son posibilidades válidas.
13. FI propuesto: en limpio, el mismo anterior pero sin el detalle de los cambios.
14. FI propuesto con detalle de cambios en el proceso: Incorpore las mediciones asociadas a la variable crítica.
15. Nueva lista de tareas por actividad. Si corresponde de acuerdo con el tipo de cambio realizado.
16. Conclusiones. Algún mensaje (lo importante ya está dicho en el resumen ejecutivo).

13.2. Detalle en los anexos

Durante la exposición de un equipo los anexos sólo se muestran, no es necesario leer el detalle (en realidad normalmente no debe leerse una lámina, sino sólo comentar brevemente). Los anexos son:

Anexo 1. Ámbito de trabajo

No es necesario detallar cuando se presenta a personas de la misma empresa, es suficiente una visión general.

Anexo 2. Datos para cálculo del VAN

No es necesario incluir la fórmula ni la planilla, sólo los resultados. Vital es hacer una revisión de grandes números mentalmente para eliminar la posibilidad de absurdos. Por ejemplo, 592 millones de ingresos por 3 años es poco menos de 1.800 millones (la aproximación siguiente) y menos la tasa del descuento a 3 años (media de dos años 20% en total) sería aproximadamente 1400 millones de pesos. Esta cifra que nos sirve para asegurarnos que el resultado es lógico. También debemos asegurarnos que la cifra está bien escrita, por ejemplo, a veces por decir 200 millones se escribe, erróneamente, 200.000.000 millones, lo cual es 200 billones.

Todos o una parte de los costos del problema se evitarán gracias a la solución propuesta, por lo tanto, en el cálculo del VAN se incluyen como si fueran ingresos. Los egresos corresponden al costo de la solución.

Anexo 3. Estudio del problema.

Se usan 4 técnicas: confirmar los hechos, los 5 por qué, relación causal de Ishikawa y priorizar con Pareto, las que detallamos a continuación:

Anexo 3a. Técnica Confirmar los hechos. Cuestiona cada palabra del enunciado para obtener respuestas satisfactorias en cada una. Se busca confirmar los hechos. Si no se confirman, el problema es otro. Se quiere evitar que unas pocas observaciones generen generalizaciones. Por ejemplo, el jefe observa casualmente que un empleado llegó dos veces tarde y concluye que es impuntual, sin embargo, se trata de una persona muy puntual aunque sin mucha suerte porque sólo tuvo esos dos atrasos en el año. Se usan palabras tales como: ¿existe?, ¿se requiere?, ¿es necesario?, ¿en qué porcentaje sucede?, ¿con qué frecuencia?, ¿cuántos reclamos?

Anexo 3b. Técnica de los 5 por qué. Se responde al enunciado completo: ayuda a descubrir causas raíces en niveles sucesivos de respuestas. Aplica la “mentalidad de niño”.

Anexo 3c. Relación causal de Ishikawa, por ejemplo:

Efecto: “llego tarde al trabajo”. Trampa: negar la solución que nos interesa: “No tengo automóvil” o “me falta automóvil”. Esta forma de enunciar induce la solución inmediata e impide el análisis objetivo de las causas.

Causas: “mucho tráfico”, “me levanto tarde”, “pasar a dejar los niños al colegio”.

Anexo 3d. Pareto: el porcentaje de corte (75% en el ejemplo) debe ser definido para el MAR específico generalmente en un rango amplio, por ejemplo: 51 a 98%.

Anexo 4. Fuente de datos. Lo más concreto.

Anexo 5. Detalle de la inversión. Con las sinergias logradas según anexo 7.

Anexo 6. Uso de recursos. Determinar destino de recursos ahorrados. Es vital que todo ahorro sea “comprado” por alguna área o nuevo proyecto. Por ejemplo, horas ahorradas dentro de la jornada. No aplica si son ahorros directos, tal como dejar de pagar horas extra porque ello debería ir en el cálculo del VAN con ahorros visibles.

Anexo 7. Relación con otros proyectos: Se revisan otros proyectos para establecer intercambio de personas y recursos, además de otras formas de sinergia. Es una forma de responsabilidad social.

Anexo 8. Valor agregado a clientes: Todo cambio debe agregar valor para el cliente. Es una propuesta de valor.

13.3. Profundizando algunos conceptos

En el método MAR empleamos técnicas y conceptos que requieren de alguna explicación, como los siguientes:

1. Alternativas imposibles y no factibles: son soluciones efectivas que resuelven el problema de fondo aunque sea en la fantasía, sin salirse del marco del problema, por lo tanto, no aplican opciones como desintegrar la tierra o vender la empresa, porque no resuelven el problema específico, más bien se escapan del mismo. La creatividad de la opción imposible, como el teletransportador de *Viaje a las estrellas*, aprovecha el efecto de asociación de ideas de nuestro cerebro, abre la mente y ayuda a generar ideas factibles. En el caso de soluciones no factibles, es necesario distinguir que son posibles, tal como utilizar huella digital en el control de acceso a la casa o una cinta transportadora para mover productos en una tienda pequeña, pero serán dejadas de lado al aplicar restricciones de costo, tecnología, política u otra.
2. Acerca del modelamiento visual: asegurarse que en cada proceso existan los controles adecuados, recordar que las reglas de entrada y salida del flujo de actividades también aplican a círculos y óvalos.
3. Cuantificar todo, el problema y la solución propuesta (nada sólo cualitativo). Ser preciso con las métricas y la fuente de datos. En la sección 6.7 se profundiza al respecto.
4. Este método se inscribe en la competencia trabajar metodológicamente y llega a plantear un “qué”, propio de la etapa de análisis del método genérico presentado en el capítulo anterior, sección 12.9, luego de aprobado el MAR se transforma en un proyecto donde además aparecen las etapas de diseño, implementación y despliegue.
5. Un MAR es un cambio grande en una parte de un proceso (puede ser una etapa, una versión o varias de ellas). Es un gran desafío en ese contexto. No cambia el mundo pero es significativo en esa parte. Es como la metáfora de lanzar una estrella de mar al mar de Joel Arthur Barker en su video *El poder de una visión*. Aplica el conocido refrán: *Piensa en grande*.
6. Podría suceder que la forma de un FI actual sea igual al propuesto, cuando las variaciones son en las actividades, está bien. Lo importante

es que variarían los indicadores: costo, tiempo, errores, etc... Por ejemplo, puede ser que lo único que varíe en el flujo sean los tiempos gracias a señalar que una determinada actividad la realizarán dos o más personas en lugar de una o que se agregará más tecnología de la que ya existe, manteniéndose la forma del flujo. También puede ser necesario tener dos FI en casos como éste, uno para la situación normal y otro para los momentos *peak*.

7. El *concepto de solución* es la idea fuerza que guía la solución, puede ser racionalización, integralidad, automatización, tecnología focalizada, empoderamiento, Kanban, transparencia, flexibilidad, JIT y muchas otras.
8. El *Sponsor* es un alto ejecutivo interesado en lograr el cambio en el proyecto, sabe de qué se trata y aporta el conocimiento de la dirección en estrategia y visión de conjunto. Puede ser el cliente interno o el dueño del proceso.
9. Directriz estratégica que apoya el proyecto MAR. Por ejemplo, profundizar la relación con clientes, la productividad o la economía.

13.4. Aspectos de forma

Para que un método sea reconocible como tal, los aspectos de forma son tan importantes como el contenido, debe aplicarse de la forma indicado en estas páginas y en el PowerPoint de ejemplo. Algunas consideraciones:

1. El título del proyecto refleja la propuesta en cuanto al indicador principal: “Proyecto reducir tiempo de despacho a clientes de Linhogar”, “Aumentar el comercio exterior en el Banco”. Es relevante un buen título.
2. En el pie de página de la presentación incluir nombre del grupo y del proyecto.
3. Mantener más o menos el mismo tamaño de letra del ejemplo Linhogar.
4. Además del título de la lámina va el título del proceso a que se refiere el MAR.
5. Para efectos del PowerPoint, reducir la información por lámina. Si algunos antecedentes son muy extensos, sólo referenciar o incluir en un documento Word de apoyo.
6. Evitar los efectos de presentación en el PowerPoint, del tipo que la lámina se muestre poco a poco (mejor mostrar completa la lámina). Esto porque la cantidad de revisiones requiere algo muy rápido y porque cualquier cambio de computador o de versión del PowerPoint puede arriesgar esos efectos.

7. Se debe mantener la misma secuencia de láminas que en el ejemplo Linhogar porque se trata de un estándar. No puede invertirse el orden ni agregar otras láminas, excepto cuando el texto no alcanza en una lámina y es necesario continuar en la siguiente. Si una lámina no aplica, se incluye indicando que no aplica, por completitud.
8. Indicar en el nombre del archivo el nombre del grupo comenzando siempre por la palabra MAR.

13.5. Evitar errores típicos

Se trata de ayudar a evitar errores típicos detectados en muchas experiencias de enseñanza y aplicación del método MAR:

1. Ortografía (PowerPoint tiene corrector ortográfico), títulos corridos, palabras pegadas, etc.
2. En el mapa de procesos no deben ir actividades.
3. Evitar las líneas hacia arriba en el FI (respetar la temporalidad).
4. El FI va en sólo una página. No hay problema en que sea de tamaño grande. Si llegara a extenderse mucho, debe resolverse a nivel del mapa de procesos para dividir el proceso en etapas.
5. El FI actual tiene todas las formalidades de un FI. Si existe uno antiguo con rombos y loops se debe transformar al modelamiento visual.
6. Precisar la idealización y el objetivo. Proviene del indicador principal.
7. El VAN no lleva apellido, por ejemplo, “anual”. Siempre que se incluye el VAN debe indicarse plazo y tasa de descuento.
8. Siempre que se indica un costo o beneficio debe indicarse el período, por ejemplo, anual.
9. Falta detalle en los FI (destino de un documento, cantidad de ejemplares, etc.).
10. La entrada y salida a una actividad es vertical u horizontal. Si la entrada es por arriba, la salida es por abajo. Si la entrada es por la izquierda, la salida es por la derecha.
11. No debe haber rombos para excepciones indeseadas porque se sigue el criterio curso normal de los eventos.
12. No debe haber flechas.
13. Usar los símbolos previstos, salvo que no exista alguno para una representación especial.
14. Si un tema no alcanza en una lámina, puede agregarse algo más en anexos.
15. En una presentación del MAR los anexos no se exponen, solamente se muestra que existen y se recurre a ellos en caso de una consulta.

16. Concordancia entre el nombre del proceso y el título del FI (especialmente cuando se refiere a una etapa o versión).
17. Ser riguroso con el modelo MAR y hacer uso de los anexos.
18. Poco claridad en figuras y recuadros de comentarios (se puede tomar un curso básico de PowerPoint, especialmente en lo que se refiere al uso de las autoformas).
19. No siempre los tiempos de espera de colaboradores son tiempos perdidos, porque en ese tiempo puede estar realizando otra actividad o atendiendo otro cliente.
20. En los flujos los archivos y formularios van con siglas, no con texto, por ejemplo: Ficha de Datos sería FD.

Capítulo 14. La administración científica de F. W. Taylor

El hecho de que no se reconozca el mérito de Taylor es una cuestión menor; no obstante, lo que sí es una cuestión importante es que muy poca gente se dé cuenta de que fue la aplicación del saber al trabajo lo que creó a los países desarrollados al poner en marcha la explosión productiva de los últimos 100 años.

Peter Drucker en *La sociedad poscapitalista* (p. 38).

El objetivo de este capítulo es situar la gestión de procesos en su contexto histórico, tomando como referencia principal a Frederick Winslow Taylor, quien aplicó una forma sistematizada para hacer más eficiente el trabajo manual y ayudó a lograr importantes aumentos en la productividad, al mismo tiempo que se ocupó de la calidad de vida de los obreros y del Bien Común.

Es sorprendente lo desconocido que es el mensaje de Taylor, de hecho, se le confunde con Adam Smith en la división del trabajo y se le imputan los males de la industrialización.

Un comentario personal: para conocerle mejor, escribí el libro *Taylor revisitado, la productividad es la clave*. Lo que gané fue gran cantidad de motivación al descubrir a una persona extraordinaria en todo el sentido positivo de la palabra —los países ricos le deben la condición de tales, dice Peter Drucker— valiente y de gran corazón.

Veremos:

- 14.1. Alcance de la obra de Frederick W. Taylor
- 14.2. La administración científica
- 14.3. Fundamentos de la administración científica
- 14.4. El contexto, la revolución industrial
- 14.5. Propuestas para hoy

14.1. Alcance de la obra de Frederick W. Taylor

F. W. Taylor (1856-1915) fue precursor del entrenamiento o capacitación. Trabajó en lo que hoy llamaríamos desarrollo de competencias, buscó evitar el derroche de materiales (control de pérdidas sería llamado hoy) y se le reconoce como uno de los precursores de la ingeniería industrial y de la ergo-

nomía. Su *administración científica* es una herramienta de cambio mayor en las tareas comenzando por el cambio cultural, rediseño decimos en esta época.

Fue amigo de los obreros, con un trato personalizado y cuidando sus condiciones de vida: descansos, jornadas de trabajo más cortas, factibles y tareas adecuadas a la capacidad de la persona. Siempre buscó la armonía entre patrones y obreros, compartiendo los beneficios de la mayor productividad, entre ellos y con la comunidad, claramente es también precursor de la responsabilidad social.

Estableció el sistema de las jefaturas funcionales en lugar de unidad de mando y planteó su fundamental principio de administración por excepción, es decir, solamente se actúa cuando alguna parte de la tarea se sale de los estándares.

¿Por qué es tan actual el mensaje de Taylor? Porque no se puede hablar en pasado de la revolución industrial cuando en Chile y en el resto de los países de Latinoamérica existe un proceso dual, hacia la economía de la era de las máquinas y al mismo tiempo, hacia la economía de la era de los sistemas.

Por un lado, las millones de pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica obtendrían grandes beneficios de la aplicación de las contribuciones de Taylor. Sería suficiente con hacer leves adaptaciones a sus propuestas para ganar la productividad de la era de las máquinas, a la cual muchas pequeñas organizaciones recién se asoman. Es como aprender a trabajar profesionalmente, la consecuencia es mayor empleo y bienestar general, porque se logra crear riqueza.

Por otro lado, empresas de todo tamaño están experimentando grandes cambios que más bien las llevan hacia una nueva era, la de los sistemas, con desafíos que alcanzan a los servicios y al trabajo profesional, donde se requiere con urgencia una nueva revolución de la productividad. A la distancia, Taylor dejó algunas luces acerca de esto y es posible que su propio testimonio de virtudes sea uno de los caminos: perseverancia, comportamiento ético, capacidad de trabajo, fortaleza moral, valentía, acuciosidad y muchas otras.⁴⁵

⁴⁵ Hitz y Casson agregan (pp. 5-6): “El mensaje de Taylor es tan profundo, vigoroso, viril y valiente, que el tiempo no puede dañarlo. Es una de las grandes obras imperecederas... Laborando estrechamente con los obreros, se dio cuenta de su miserable vida y del injusto trato social que recibían. Ya retirado del trabajo práctico, escribió a este respecto: «Es horrible vivir con los obreros, ver en sus ojos todo el día la hostilidad y sentir que cada uno es un enemigo. Estaba resuelto a abandonar el trabajo industrial y emprender otra carrera. O hallar yo mismo el remedio para esta insoportable condición»... Ciertamente Frederick

Además de sus colaboradores Barth y Gantt, los principios de la administración científica de F. W. Taylor continuaron siendo difundidos por Frank y Lillian Gilbreth, Charles Bedaux,⁴⁶ Rowan, Sanford E. Thompson, Harrington Emerson⁴⁷ y F. A. Halsey, entre otros. Un dato importante es que la administración científica traspasó las fronteras de Estados Unidos y fue aplicada en Inglaterra, Francia, Alemania, Rusia y luego en la Unión Soviética.

Con el tiempo se sumaron otros investigadores que complementaron la obra de Taylor, tal como Elton Mayo, un profesor australiano contratado por la universidad de Pennsylvania y destinado a un proyecto de investigación en una empresa textil de la zona. Su trabajo en esa compañía se orientó a las relaciones humanas y demostró que las consideraciones comunitarias, de pertenencia y participación tenían su rol en la productividad. Su visión de la empresa fue la de una pequeña sociedad, tal como había visto en sus estudios de comunidades autóctonas de Australia algunos años antes. Luego de esta experiencia, Mayo se incorporó a la Universidad de Harvard y participó en un estudio similar en la planta de la Western Electric Company en Hawthorne, Illinois. Este estudio es uno de los más famosos en el campo de las relaciones humanas en la empresa, conocido como el *efecto Hawthorne*, el cual habría demostrado la correlación entre productividad y participación.⁴⁸

Lo importante de estas perspectivas es que se abandona el enfoque dicotómico que obliga a elegir entre opciones excluyentes. Desde la visión sistémica, lo que se plantea es complementariedad con los seguidores, Taylor aporta en métodos y se logra mucho beneficio al agregar la visión de relaciones humanas de Mayo y otros investigadores.

Quizás ninguno de sus continuadores imaginó el enorme impacto que la administración científica tendría sobre la productividad con el paso del tiempo. El mismo Taylor murió un poco descorazonado producto de la fuerte oposición.

Breve reseña de su persona

Desde una perspectiva más cercana a la filosofía, Taylor desafió una creencia profundamente arraigada en su época —en realidad, todavía— el apren-

Winslow Taylor halló el remedio. Mediante su bien intencionada severidad y exigencia logró que los obreros trabajaran con él y depusieran su hostilidad”.

⁴⁶ Charles Bedaux, nacido en Francia en 1886, se estableció en Estados Unidos y en 1916 creó su propia compañía en Cleveland, USA, mundialmente conocida por su dedicación al manejo del tiempo. El logo que utiliza es... un reloj de arena.

⁴⁷ Harrington Emerson aportó en la organización del *staff* en las empresas.

⁴⁸ Hampton, en su libro *Administración*, dice (p. 692): “A principios de la década de 1930, Elton Mayo aportó a la administración científica una importante dimensión conductual”.

dizaje por experiencia. En la misma línea de René Descartes, propone la racionalidad del método científico, aunque sin llegar a la pureza de la reflexión de Descartes porque también Taylor era un experimentador nato.⁴⁹

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX existía en Estados Unidos un fuerte movimiento hacia el mayor rendimiento y la eficiencia, por eso es que Taylor comienza su principal obra, *Principios de la Administración Científica*, citando al presidente de Estados Unidos de la época, Theodore Roosevelt,⁵⁰ quien hace un llamado a un amplio esfuerzo para aumentar la productividad.

Taylor es de aquellas personas con tesón y perseverancia, él le llamaba con modestia la *simple persistencia cotidiana*. Hitz y Casson en su libro *Taylor, Principios de la administración científica*, explican (pp. 8-9): “Acaso el secreto de su éxito fuese el dominio de sí mismo. Tenía la persistencia más obstinada que haya tenido ningún hombre del mundo... Una vez había comenzado un trabajo, nada podía inducirle a dejarlo hasta haberlo terminado. Tal como lo reconociera una vez, su éxito se debía a que no soltaba la presa... Una vez, al definir su carácter, lo llamó: «la capacidad para hacer cosas desagradables». Taylor creía que, si alguien no hacía más que aquello que le gustaba, era un “don nadie”. Lo principal es hacer aquello que *necesita* hacerse, «tanto si gusta como si no gusta»”.

Sostenía que los administradores debían, en armonía, planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo operacional. ¿Acaso no ocurre hoy que algunos administradores prefieren no involucrarse con el detalle del trabajo?, entonces la forma de hacer el trabajo queda en “tierra de nadie” y se actúa por improvisación, con muchas ineficiencias que empobrecen a la organización y a los clientes, al traspasar costos que no corresponden.

14.2. La administración científica

Los aportes de Frederick Winslow Taylor se orientan a lograr mayor eficiencia en el trabajo manual mediante métodos y racionalización. El objetivo es aumentar la productividad de los obreros. Taylor se refería a su trabajo como “Administración de tareas”.

⁴⁹ Agrega Hampton (pp. 47-48): “La finalidad que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos. Con ellos pretendía terminar con el empiricismo e improvisación que predominaban por aquella época. En vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera, Taylor quería encontrar la forma óptima de hacerla”.

⁵⁰ Presidente desde 1901 a 1909.

Por ejemplo, la tarea de un obrero, echar carbón a una caldera o cargar un vagón, se puede dividir en pequeños movimientos, estudiarlos y luego reformular el conjunto de la tarea, seleccionar a los trabajadores más apropiados para realizarla e instruirlos. Comúnmente, esto significaba lograr una productividad mayor en porcentajes grandes: 300%, 400% y más. Adicionalmente se logra uniformidad en los métodos de trabajo, mejor aprovechamiento de los recursos, mayor seguridad y cuidado de la salud del obrero.⁵¹

Los principios de la administración científica que enunció F. W. Taylor podrían resumirse en cuatro pasos (1969, p. 29):

- Desarrollar el estudio científico del trabajo del obrero, una “ciencia”.
- Seleccionar científicamente al obrero más adecuado a la tarea, según sus capacidades, y luego instruirlo en cómo hacer correctamente la tarea, según el punto 1. Insiste Taylor en hacerlo de un obrero a la vez y considerar el cambio mental. La gradualidad y paciencia son fundamentales.
- Cooperar con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos. Se refiere a una cooperación de los investigadores y de los administradores. Armonía es la palabra que emplea Taylor.
- Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo el trabajo que exceda la capacidad de los obreros, particularmente en cuanto a la programación diaria de tareas, su control y seguimiento.

Justamente su método de investigación científica buscaba superar la improvisación generalizada como forma de trabajo, no contratando a las personas más extraordinarias, sino que trabajando con personas comunes a quienes se las preparaba en la forma científica de hacer el trabajo. Con esto lograba típicamente incrementos de varias veces en la productividad, en un tipo de cambio que hoy llamaríamos “rediseño de procesos”.

La guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, dinero, materiales, etc. Los beneficios debían distribuirse equitativamente entre los obreros, la compañía y la comunidad (en su caso con menores precios y/o mayor calidad).

⁵¹ Bethel, Atwater, Smith y Stackman plantean en *Organización y Dirección Industrial* una síntesis de los aportes de Taylor en los métodos de trabajo (pp. 424-425): “Los resultados fueron tan espectaculares que Taylor llegó a ser ingeniero jefe de su fábrica sólo en seis años. Después se convirtió en consultor y entrenó a toda una generación de directores científicos que, a su vez, dieron lugar a la ingeniería industrial tal como la conocemos en la actualidad. Uno de sus experimentos, que duró 20 años, le permitió desarrollar el primer acero para herramientas de corte de acero de alta velocidad (Taylor-White) en la Bethlehem Steel Company”.

Un aspecto importante es el pago a los obreros. Se usa el sistema de *salario a destajo*, donde se paga un incentivo al rendimiento. Taylor lo modificó agregando un segundo incentivo: el pago de la tarifa convenida cuando se llega a la producción prevista para el día, la producción “normal” obtenida a través del método científico. De esta forma se premia la consecución de la norma.

Otros aportes de Taylor se acercan más a la visión sistémica que a la mecanicista. Sugería, por ejemplo, que un trabajador puede tener varios jefes especializados, en la forma de redes. General Motors, con el apoyo de Peter Drucker, lo hizo así con sus unidades de negocios. Hoy es el esquema predominante en el control de las filiales de las grandes corporaciones.

14.3. Fundamentos de la administración científica

Considerando que su obra más importante es *Principios de la administración científica*, se ordena esta sección siguiendo y comentando esa obra, en el mismo orden en que la presenta Taylor. Es importante tomar en cuenta que el motivo para hacer este análisis es rescatar aportes que pueden ser aplicados hoy en la gestión de procesos.

Vislumbró la *identidad de los intereses del patrón y del obrero*. Es decir, la necesaria armonía entre el trabajo y el capital. Dice (p. 11): “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”.

Profundizó en el concepto de máxima prosperidad en la misma línea de lo que hoy llamaríamos *desarrollo de competencias* (p. 11): “El máximo de prosperidad para cada empleado significa no sólo salarios más altos que los que reciben comúnmente los hombres de su clase, sino también, y esto es aún de mayor importancia, el desarrollo de cada hombre a su estado de máxima eficiencia, de manera que pueda efectuar, en la forma más eficiente posible, el trabajo más apropiado a su capacidad natural”.

En ese estado de máxima eficiencia se puede competir con ventaja en los mercados, obteniendo los recursos necesarios. El mensaje de Michael Porter se refiere en gran medida al mismo tema, la búsqueda de ventajas competitivas, en este caso, mediante la productividad. Agrega Taylor (p. 13): “Y lo que es cierto con respecto a la posibilidad de pagar salarios altos en el caso de dos compañías vecinas entre las cuales existe competencia, es también cierto con respecto a diversas regiones del país y aun respecto de naciones que estén en competencia. En una palabra, la prosperidad máxima puede existir solamente como resultado del máximo de productividad”.

Su argumento para desechar el mito de la pérdida de empleo al aumentar la eficiencia es: dejar de ver los mercados como un territorio o una medición histórica y sí verlos en forma dinámica, como interacciones que dependen de las personas y que se pueden expandir prácticamente en forma infinita. Estos son conceptos modernos que recién hoy se discuten. Su objetivo es muy claro: lograr altos niveles de productividad para conseguir bienes de calidad a precios adecuados.

Taylor lo explica con un ejemplo (p. 16): “Tómese el caso de los zapatos, por ejemplo. La introducción de la maquinaria para fabricar este artículo, que anteriormente era hecho a mano, ha traído como resultado que los zapatos sean fabricados a una fracción de su costo anterior de mano de obra, y que se vendan tan baratos que ahora casi todo hombre, mujer o niño de la clase obrera compra uno o dos pares de zapatos por año y vaya siempre calzado, mientras que antes cada obrero compraba tal vez un par de zapatos cada cinco años, e iba descalzo la mayor parte del tiempo; el uso de los zapatos era entonces un lujo y no una necesidad. A pesar del enorme aumento de la producción de zapatos por obrero, a causa del empleo de las máquinas, la demanda de zapatos ha aumentado en forma tal que en la actualidad hay relativamente más obreros trabajando en la industria del calzado que en cualquier otra época anterior”.

Más allá del método de “iniciativa e incentivo”

Como contraste para comparar su propuesta, Taylor explica el método de “iniciativa e incentivo”, equivalente a las “zanahorias y garrotes” de la administración actual. Dice algo plenamente aplicable hoy (p. 26): “Los que conocen íntimamente un oficio saben perfectamente que lo que menos se encuentra es la uniformidad en los métodos usados. En lugar de haber una sola manera de trabajar aceptada generalmente como modelo, se usan diariamente, digamos, 50 ó 100 maneras diferentes para hacer cada elemento de trabajo”.

En ese esquema, los administradores dejan en manos de sus obreros la “iniciativa” respecto a la mejor forma de realizar el trabajo. Explica (p. 27): “Reconocen que la tarea que tienen ante sí es la de inducir a cada obrero a que use su conocimiento tradicional, su habilidad, su ingeniosidad y su buena voluntad”.

No es suficiente con promover la iniciativa de los obreros, también se requiere ofrecer “incentivos”, dice Taylor (p. 27): “Por lo tanto, para que exista alguna esperanza de obtener la iniciativa de sus obreros, el administrador debe dar algún *incentivo especial* a sus hombres, cuando estos producen más que el obrero ordinario del oficio. Este incentivo puede revestir diversas

formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios más elevados (precios mejores por pieza, prima o bonificación por trabajo bueno y rápido), menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo que las que se dan ordinariamente, etc.”.

El sistema “iniciativa e incentivo” era tan admirado por los administradores (y sigue siéndolo a pesar de su ineficacia e inhumanidad) que resultó un desafío para Taylor demostrar que la administración científica era superior (pp. 28-29): “Con la administración científica, la “iniciativa” de los obreros se obtiene con uniformidad y mayor grado que bajo el sistema antiguo; y además de esta mejora por parte de los obreros, los administradores aceptan nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades desconocidas en el pasado. Los administradores asumen, por ejemplo, la obligación de recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiarán en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria”.

Responsabilidades de la administración

La administración selecciona las mejores herramientas para la realización del trabajo del obrero y lleva registros, proyecta el trabajo y contabiliza. Sugiere la instalación de una oficina *ad-hoc*. También está la preocupación social de prevenir la fatiga y mantener la buena salud, dice Taylor (p. 31): “El trabajo de cada obrero es cuidadosamente proyectado, de manera tal que su ejecución exija una tarea consciente y prolija, pero ejecutada a una velocidad tal que en ningún caso le exija un ritmo de trabajo que sea perjudicial para su salud. La tarea es siempre regulada de modo que el obrero que la desempeña sea capaz de trabajar durante años bajo este sistema sin temor de cansancio”.

Manipulación de lingotes de hierro

Para demostrar la aplicación de los principios fundamentales de la administración científica, Taylor presenta como ejemplo la manipulación de lingotes de hierro, dice (p. 33): “Se colocó un plano inclinado contra el costado del vagón. Cada hombre tomaba de la pila un lingote que pesaba alrededor de 45 kg., ascendía por el plano inclinado y dejaba el lingote en el fondo del vagón. Comprobamos que la cuadrilla cargaba un promedio de cerca de 12,5 toneladas por hombre y día. Nos sorprendió comprobar que un buen cargador debía transportar de 47 a 48 toneladas por día, en lugar de 12,5”.

La administración científica se desvirtúa cuando el administrador que pretende dar instrucciones a un obrero no ha hecho los estudios del caso. Y es mucho peor cuando su único respaldo es un título o un cargo, porque se

pierde la autoridad moral de que disponían Taylor y los miles de ingenieros que seguían su administración científica. Sigue explicando (pp. 33-34): “Nuestro primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible la de hablar y tratar con uno solo por vez, puesto que cada obrero tiene sus propias capacidades y restricciones especiales, y como no estamos tratando con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad. Era, pues, necesario hallar el obrero adecuado... Por lo tanto, estudiamos y vigilamos cuidadosamente a los 75 obreros durante 3 ó 4 días, lo que permitió seleccionar 4 hombres que aparentaban ser físicamente aptos para cargar lingotes al promedio de 47 ton/día. Luego se hizo un estudio cuidadoso de cada uno de estos 4 hombres... Finalmente, de los cuatro elegimos uno, que pareció más apto”.

Ese hombre fue la base de la preparación del entrenamiento para los demás trabajadores, aunque de esa cuadrilla, solamente un obrero entre ocho era físicamente capaz de transportar 47 ton/día. ¿Qué sucedió con los 7 cargadores restantes? Dice (p. 47): “La mayoría de los lectores se sentirán conmovidos ante la posibilidad de que 7 de cada 8 de los cargadores de lingotes fueran despedidos del trabajo. Este sentimiento es completamente superfluo, puesto que casi todos ellos recibieron inmediatamente otros trabajos en la Bethlehem Steel Company. Y, por cierto, la eliminación de esos obreros de la tarea de transportar lingotes, para la cual se hallaban realmente incapacitados, fue una ventaja para ellos mismos, pues se les pudo proporcionar trabajo para el cual eran particularmente aptos y en el cual, después de recibir un adiestramiento adecuado, pudieron ganar salarios más elevados”.

El énfasis de Taylor está en aumentar la productividad, no en despedir trabajadores. Bajo el antiguo sistema de “iniciativa e incentivos”, los resultados jamás habrían cuadruplicado la producción, a lo más, habría mejorado un poco.

Trabajo de albañilería

Es importante esta sección de su libro porque el trabajo de albañilería prácticamente se había mantenido intacto por milenios, demostrando una vez más que la experiencia en una actividad conduce más bien a sentar rutinas que a trabajar con más productividad. Por otro lado, este trabajo no lo hizo él sino que reconoce los aportes de Frank B. Gilbreth, quien, junto a su esposa Lillian, tomaron y aplicaron sistemáticamente los principios de Taylor, siendo

algunos de sus más importantes y entusiastas difusores.⁵² Explica Taylor (p. 56): “Frank B. Gilbreth, miembro de nuestra sociedad [*The American Society of Mechanical Engineers*] efectuó un análisis y estudio sumamente interesante de cada movimiento del albañil; eliminó uno tras otro los movimientos innecesarios y reemplazó los lentos por otros rápidos”.

Los Gilbreth estudiaron y perfeccionaron cada detalle de la construcción: tipo de baldes y mezclas según cada acción, andamios con bancos y alturas justas para evitar movimientos innecesarios, ordenamiento previo de los ladrillos con el canto apropiado para que el albañil pueda tomarlos, eliminación de la acción de golpear suavemente el ladrillo para asentarlos (con una mejor base de mezcla), sigue Taylor (p. 57): “Gilbreth redujo los movimientos de dieciocho por ladrillo a cinco y, en un caso, a sólo dos movimientos por ladrillo”.

Distribución de los beneficios que produce el nuevo sistema

Introduce un nuevo actor al escenario: la comunidad o los clientes, la cual también debe recibir los beneficios de la mayor productividad, ya sea en menores costos, mayor calidad o ambos, explica Taylor (p. 96): “Olvidamos la tercera parte: el pueblo entero, los consumidores que compran el producto fabricado por las dos primeras, y que en última instancia pagan tanto los salarios de los obreros como las ganancias de los patrones”.

Explica la administración científica como un todo armónico que puede ser resumida así (p. 99): “1º Ciencia, no regla empírica. 2º Armonía, no discordia. 3º Cooperación, no individualismo. 4º Rendimiento máximo, en lugar de producción restringida. 5º Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad”.

Taylor supo darse cuenta con claridad que la riqueza se crea y se incrementa... con productividad. Dice (p. 100): “el aumento en la productividad de cada individuo produce una mayor prosperidad en todo el país”.

14.4. El contexto, la revolución industrial

El objetivo es ubicar la administración científica y los aportes de F. W. Taylor en su contexto, la revolución industrial, tan compleja y rica en aconteci-

⁵² Frank y Lillian Gilbreth, acuñaron el término *expertos en eficiencia*. Su método científico se popularizó tanto que a la “mínima expresión” en el trabajo de los obreros le pusieron el nombre *therblig* (invirtiendo el apellido Gilbreth). Llegaron a identificar diecisiete *therbligs*: tomar, agacharse, cargar, levantarse, girar, tomar impulso, lanzar, etc.

mientos que, en realidad, es posible identificar varias revoluciones industriales, por ejemplo:

Primera revolución industrial: 1750-1870. Comienzo de la era de las máquinas, el vapor es la principal fuente de energía y se produce un cambio estructural en el mundo desde la era agrícola a la era industrial.

Segunda revolución industrial: 1870-1956. Perfeccionamiento de la era de las máquinas. La electricidad es la principal fuente de energía. Contempla educación masiva, métodos y organización más sofisticada.

Tercera revolución industrial: 1956 a la fecha. Comienzo de la edad de los sistemas, sociedad postindustrial, del conocimiento, de la tecnología, etc. Surgen máquinas cada vez más sofisticadas, teniendo como símbolo el computador. Nuevas formas de energía.

Durante la primera y segunda revolución industrial es cuando se masificó la producción y el consumo de bienes en los países pioneros, por ejemplo, los zapatos.⁵³ ¿Quién logró este avance? La organización como un todo, empleando los aprendizajes de la era industrial: estructura, métodos, capital, trabajo y diferentes formas de energía, todo combinado para lograr espectaculares aumentos de productividad. Aspectos vitales en este camino fueron la especialización con ayuda de la máquina.

La revolución industrial trajo consigo un valor que ha ido cobrando paulatinamente más importancia: el bienestar. En su libro *Psicología Industrial*, Norman Maier dice (pp. 27-28): “La aceptación de la gente de color en las profesiones llegó a hacerse normal. Otro cambio significativo es la virtual desaparición del trabajo de los menores, puesto que en 1900 más de uno de cada cuatro muchachos entre diez y quince años de edad estaban lucrativa-

⁵³ Raymond Villers hace un interesante relato acerca de la productividad en la elaboración de zapatos en su libro *Dinamismo en la dirección industrial*. Dice (pp. 5-6): “Hasta los principios de la Era de la Máquina, y en algunas partes del país hasta los primeros años del siglo XIX, los zapatos eran hechos a mano por artesanos hábiles. Los procedimientos de manufactura habían permanecido los mismos a lo largo de varias centurias. El zapatero aprendía su oficio durante un período de siete años. Se adiestraba en la preparación interior y exterior de la suela, dando prácticamente “a ojo” las debidas proporciones... Los zapateros empleaban entre 10 y 20 horas en hacer un par de botines, y como resultado de esto el calzado tenía un precio bastante alto. En los tiempos de la Colonia muchas personas andaban descalzas... La situación cambió por completo en los años siguientes a la Guerra Civil. La producción, estimulada por la mayor demanda en todo el tiempo de actividad bélica y por la existencia de los primeros sistemas mecanizados, tuvo un enorme incremento... El par de zapatos... se hace ahora en un promedio de trabajo de 1 hora *per cápita* en fábricas grandes y pequeñas que suelen agrupar hasta mil hombres... entre obreros, empleados o agentes de ventas, otros trabajan en las prensas, otros empaican, otros son contadores o ejecutivos... ninguno de ellos es un zapatero en el sentido estricto de la palabra”.

mente empleados. Además ha habido un fuerte descenso en los accidentes de trabajo. Tanto entre los obreros de ferrocarril como entre los conductores, mecánicos y guardafrenos, por ejemplo, uno de cada 137 moría por accidente del trabajo en 1901. Actualmente los accidentes mortales son raros, aun en las industrias más peligrosas... Los trabajadores han mostrado una ganancia progresiva en sus rentas y en su poder de adquisición. Un trabajador medio americano en 1900 tenía una renta anual de 400 a 500 dólares con un trabajo de sesenta horas semanales. No se atrevía a mostrar insatisfacción, puesto que tanto él como su patrono sabían que había siempre otros que estarían muy satisfechos de tomar el empleo. Hoy día los sindicatos pueden proteger los salarios y el horario de trabajo”.

14.5. Propuestas para hoy

Algunas posibilidades para hoy, relacionadas con la gestión de procesos y con base en el aprendizaje precedente, podrían ser: avanzar en el conocimiento y en el entendimiento, aplicar la administración científica a profesiones y procesos y aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento, las cuales se desarrollan a continuación.

Avanzar en el conocimiento y en el entendimiento

La formación de un conocimiento objetivo, a partir de la información, la observación inteligente y la experiencia, es lo que produce tecnología. Es un tipo de conocimiento medible, de rápida formación, traspasable fácilmente, permanentemente perfeccionado, con redes espontáneas e internacionales de especialistas que comparten su saber. Esto ha sido en gran medida lo que originó la revolución industrial.

Aunque no basta con el conocimiento; también es indispensable el entendimiento. Con la comprensión que nos provee, podremos darnos cuenta que la aplicación de un determinado conocimiento puede ser dañino para el conjunto y para nosotros mismos en el mediano y largo plazo. Esto es parte de los nuevos aportes de la visión sistémica.

El mensaje de fondo de esta propuesta es complementariedad e inclusión, salir del pensamiento dicotómico en cuanto a decidir hacer una u otra cosa en la organización, en forma excluyente. ¡Se puede trabajar en métodos y programación de la tarea al mismo tiempo que hay autonomía y buenas relaciones humanas!

Aplicar la administración científica a profesiones y procesos

Las grandes plantas industriales tienen hoy en día una organización eficiente que contrasta con la ineficiencia en las empresas más pequeñas y atrasadas, las cuales pueden ganar mucho con los principios de la administración científica. En realidad, con las debidas adaptaciones, prácticamente se pueden aplicar a toda profesión y actividad.

Ya sea que tomemos como ejemplo el trabajo de la construcción de edificios o de desarrollo de proyectos de informática, se aprecian a simple vista las grandes variaciones en la productividad de las personas. ¿Las personas más productivas tienen algún gen especial o están aplicando buenos métodos de trabajo? La respuesta tradicional ha sido considerarlas personas excepcionalmente dotadas, a las cuales les fueron concedidos esos dones. Sin embargo, ya aprendimos que la respuesta correcta es la buena aplicación de métodos. Taylor diría: *estudiar sus métodos, definir criterios generales y capacitar a los demás*.

La propuesta concreta y en carácter de proyecto nacional —mejor, Latinoamericano— sería: estudiemos cómo trabajan los mejores profesionales y generemos pautas generales que sirvan para capacitar a los demás. Lo mismo es válido para los procesos: renovar una licencia de conducir, iniciar una empresa, realizar una atención médica, etc.

Aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento

No obstante el fuerte incremento en la productividad de los trabajadores manuales gracias a la contribución de Frederick W. Taylor, Peter Drucker señala que la productividad promedio de trabajadores administrativos, intelectuales y administradores ha disminuido durante el siglo XX.

Las personas que desarrollan trabajo intelectual son aquéllas que llamamos profesionales: analistas, programadores, médicos especialistas, consultores, arquitectos, diseñadores, ingenieros de diferentes áreas, etc. Muchos de ellos parecen creer que su labor es un arte y desaprovechan las ventajas del perfeccionamiento continuo, de cambios revolucionarios en los respectivos métodos de trabajo, de la disciplina, del trabajo de equipo, de la tecnología y del sentido común.

El caso de algunos ejecutivos es más dramático aún, por el importante efecto multiplicador que tiene. Muchos de ellos parecen creer que su posición es un premio mayor que les permite todo tipo de licencias e ineficiencias que no permitirían en un trabajador manual, es más, *ni siquiera las permitiría un buen trabajador*, tal como recibir familiares y amigos en la oficina, hacer uso personal de bienes de la empresa, impuntualidad, incumplimiento gene-

ralizado de compromisos, acuerdos unilaterales de “recuperar” tiempo malgastado durante el día o hacer varias cosas a la vez.

Algunas preguntas pueden ayudar en el aumento de la productividad: ¿son necesarias tantas labores administrativas? ¿Cómo es la disciplina, o la autodisciplina? ¿Los administradores saben lo que hacen sus colaboradores?...

Capítulo 15. Caso BancoEstado

Es importante destacar que no estamos en esta vida para trabajar sino que trabajamos para vivir. Esto se refuerza con lecturas que llevan al trabajador a descubrir el tiempo perdido en cosas que no le reportan tranquilidad interior, y se queda pensando y preguntándose: ¿cómo lo he hecho?

Benjamín Chacana en *Calidad total* (p. 35).

Este caso fue presentado inicialmente como parte de la tesis de doctorado del autor para ejemplificar los conceptos expuestos de la gestión de procesos, es un caso que mantiene su vigencia.

Veremos:

- 15.1. ¿Por qué BancoEstado?
- 15.2. BancoEstado: historia y estrategia
- 15.3. Gestión de procesos en el BancoEstado
- 15.4. Aplicar la visión sistémica en la gestión de procesos
- 15.5. Responsabilidad social: evitar desvincular
- 15.6. Agregar valor en la relación con el cliente
- 15.7. Gestión del cambio
- 15.8. Metodología de proyectos de rediseño en el BancoEstado
- 15.9. Proyecto Centro de Procesos Nacional (CPN)
- 15.10. ¿Cómo armar el proyecto?
- 15.11. El plan de proyecto
- 15.12. Conclusión del caso BancoEstado
- 15.13. Epílogo: ¿en qué está la gestión de procesos en el 2011?

15.1. ¿Por qué BancoEstado?

¿Por qué no otro caso o una empresa privada? En realidad hubo varios casos, de empresas públicas y privadas, que compitieron para ser incluidos en esta investigación. Cualquiera de ellos podría haber servido para explicar los conceptos del texto. Algunas consideraciones de la elección:

- Hitos de éxito en la gestión de procesos.
- Importantes avances en modernización de procesos y tecnología
- Contexto de una empresa del Estado considerado tradicionalmente adverso al cambio organizacional.
- Una historia que contar desde el punto de vista de método y proyectos.

- Áreas de desarrollo adecuadas a los requerimientos de un gran banco.
- Una metodología apropiada para realizar el rediseño de procesos.
- Aplicación sistemática de la responsabilidad social.

También influyó una razón práctica: la participación del autor en varios proyectos con BancoEstado durante el período de investigación.

¿Por qué el Centro de Procesos Nacional (CPN)?

El proyecto CPN tuvo por objetivo centralizar los procesos de *back office* de todas las sucursales. Se seleccionó este proyecto de rediseño de procesos porque los resultados son impresionantes:

- Fueron liberadas 1.100 personas destinadas al *back office*, lo cual significa una importante cifra de ahorro en remuneraciones.⁵⁴
- La aplicación de responsabilidad social fue amplia, ninguna de esas personas fue despedida, se realizó una reconversión en gran escala que permitió reforzar grandemente el área comercial y de servicio al cliente. Un dato puede bastar para entender la magnitud del esfuerzo: las colocaciones en el mercado chileno de créditos de consumo pasaron desde 5% a 13% en el período considerado para el proyecto, cifra que compensa con creces el incremento en remuneraciones de personas destinadas al *front office* (hoy ese porcentaje es prácticamente el doble).
- Se logró invertir el orden del trabajo realizado en las sucursales entre *back office* y *front office*, desde un 20% destinado al cliente hasta un porcentaje superior al 80%.
- Se trató de un proceso participativo, donde los mismos trabajadores señalaban mejoras que a veces impactaban en discontinuar su propia función.
- Se contó con la colaboración del sindicato de la empresa.

También el caso es considerado un ejemplo de coordinación y de responsabilidad social en el Banco, porque para lograr el crecimiento comercial se optó por privilegiar la contratación interna y la reconversión.

15.2. BancoEstado: historia y estrategia

BancoEstado fue creado el primero de septiembre de 1953, con el nombre de Banco del Estado de Chile, tras la fusión de cuatro instituciones: la Caja Nacional de Ahorro (que venía desde 1855), la Caja de Crédito Hipotecario

⁵⁴ Una estimación del autor señala un monto de ahorro cercano a los 200 millones de dólares en un período de 10 años, considerando rentas promedio de la banca en Chile y el costo asociado (US\$ 1.600 por persona x 120 meses x 1.100 personas).

(1885), la Caja de Crédito Agrario (1929) y el Instituto de Crédito Industrial (1930).

Desde su creación ha sido uno de los mayores bancos de Chile, siempre estatal, hoy (2011) cuenta con doce mil funcionarios y unos 400 puntos de venta en todo el país, considerando filiales. Sus colocaciones están dentro de las mayores de la banca.

Otras cifras al 2010:

- Utilidades anuales cercanas a US\$ 200 millones
- Rentabilidad del 19,5%
- Clientes microempresarios: 320.000
- Cajas vecinas: 4.000
- CuentaRut: 2.400.000
- Cuentas de ahorro: 12.800.000
- Participación total de mercado: 13,3%
- Participación en el mercado de los créditos de consumo: 15%.

El presidente del directorio a la fecha del desarrollo del proyecto *Centro de Procesos Nacional* (2002-2003) era Jaime Estévez Valencia, destacado economista. El servicio de gestión de procesos lo ofrecía la Subgerencia de Ingeniería de Procesos (en ese momento a cargo de Humberto Gómez Cisternas) desde la Gerencia División Operaciones y Sistemas (GDOS, dirigida por Fernando León Sade).

En general se le considera una empresa apreciada por la población chilena, bien administrada que genera utilidades al Fisco y que cumple con un rol social directo, tal como mantener oficinas en lugares alejados o administrar créditos de clientes muy pequeños, escenarios que los bancos privados no abordan por su baja o nula rentabilidad.⁵⁵

Características del entorno

Como todas las organizaciones, el BancoEstado se ve influido por una serie de características del entorno que condicionan su estrategia:

- Desarrollo y aplicación de la ética y los valores
- Economía social de mercado como paradigma deseable
- Desarrollo amplio de tecnologías de información y de comunicación
- Orientación al cliente
- Aplicación amplia de la planificación y el análisis de riesgos

⁵⁵ En su sitio web www.bancoestado.cl, se puede encontrar más información.

Estrategia de adaptación

Fruto de lo anterior, el directorio del BancoEstado impulsó grandes cambios internos siguiendo los lineamientos definidos en su plan estratégico:

- *Enfoque a clientes*: fuertes acciones de *marketing* e imagen corporativa que llevaron a cambiar el tradicional “Banco del Estado de Chile” por “BancoEstado”, acompañado de un nuevo logotipo y de una nueva estrategia de publicidad. Se le da énfasis a las prácticas del trabajo “de cara al cliente”, con un rediseño de todos los procesos de soporte operativo y tecnológico.
- *Enfoque a la eficiencia*: para adaptar los procesos de negocios para hacerlos más eficaces, seguros y eficientes. Este es el lineamiento que llevó al trabajo en gestión de procesos, junto con una amplia renovación tecnológica.
- *Rol social*: ellos dicen que se puede “caminar y mascar chicle a la vez”. Es decir, el BancoEstado puede competir en un ambiente de libre mercado sin abandonar su rol social y solidario. El enfoque estratégico se basa en que “el mejor rol social que se puede hacer en Chile, es hacer las cosas más eficientemente, de manera de abaratar costos y llegar donde los bancos privados no tienen interés”.
- *Gestión ética y de responsabilidad social*: entre otros lineamientos actuales que puede apreciar en el sitio *web* del banco.

Historias de emprendimiento y responsabilidad (2004) es uno de los libros corporativos del BancoEstado que puede descargar desde su sitio web. En el prólogo (p. 7) José Mena Valencia, Gerente General Ejecutivo en ese momento, refleja el sentir de los funcionarios acerca del rol social y la responsabilidad social del Banco, dice: “Hace dos años los ejecutivos de BancoEstado tomamos un importante compromiso, frente a un hombre de mirada y sonrisa sinceras. Ese hombre era Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank, quien nos visitaba por segunda vez. La palabra empeñada entonces, fue realizar todos los esfuerzos posibles para que la Cumbre Regional de Microcréditos se efectuara en nuestro país en 2005, declarado como el Año Internacional del Microcrédito. Nos animaba el liderazgo alcanzado por esta entidad en el ámbito de las microfinanzas a nivel latinoamericano y un hecho especialmente significativo para BancoEstado y sus miles de funcionarios, pues conmemoraríamos 150 años otorgando servicios bancarios a todos los chilenos”.

“Tuve el inmenso agrado de conocer personalmente al profesor Yunus, en la reunión anual del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro, realizada en Berlín, en julio de 2000. Para nosotros él ya era un símbolo que exhortaba con su ejemplo a mirar de frente y asumir acciones concretas a favor de los pobres en un milenio que se iniciaba marcado por los grandes contrastes sociales. Su llamado y su obra se han esparcido por el mundo porque el desafío global de la economía es ser capaz de darle una mayor dignidad al ser humano y apuntar a que los avances científi-

cos y tecnológicos sean capaces de reducir y, mejor aún, erradicar la pobreza. Los profundos valores que encarnaba la propuesta de Muhammad Yunus y que se viven en el Grameen Bank, fueron en gran medida, la motivación y el impulso inicial del proyecto de Microempresas de BancoEstado. La nuestra ha sido una experiencia enriquecedora ya que vemos en esta tarea, no sólo un negocio, sino también una empresa social”.

Desde aquí surgen muchas otras acciones: fomento del área comercial y mayor inserción en el medio, por ejemplo, uniendo su red de cajeros automáticos a *Redbanc*, la red de todos los bancos en Chile.

Es relevante para el análisis del caso CPN señalar que el Directorio de la época definió tres grandes lineamientos como parte de su misión:

- Dar acceso a servicios financieros a todas las personas.
- Con tecnología, abrir nuevas oportunidades de desarrollo a las personas.
- Acercar el Banco a la gente. Es decir, escuchar a los clientes y transformar los servicios en acciones eficientes y efectivas para el público.

Además, en la estrategia de negocios se declaró explícitamente:

- La proporción del tiempo empleado por los funcionarios en las sucursales en actividades de venta y *back office* debe pasar desde el tradicional 20%-80% a 80%-20%, es decir, invertir dicha proporción (en la práctica, se ha superado esa meta, disminuyendo las actividades de *back office* a menos del 10% de las funciones de la sucursal).
- Realizar la optimización de los procesos (disminución de costos y tiempos) para automatizar, centralizar y estandarizar.

En un reportaje en el Diario La Tercera (20 de abril de 2003) decían: “En tres años, la institución elevó sus créditos en diferentes segmentos, disminuyó su burocracia y comenzó a ganarse el respeto de sus competidores. En el mundo privado aseguran que todo es fruto de la gestión del trío que componen Jaime Estévez, presidente de la entidad, Marco Colodro, vicepresidente, y José Manuel Mena, gerente general”.

“El próximo proyecto de la *troika* es replicar en las sucursales el modelo de venta de las casas comerciales: poner en la entrada de sus locales la fuerza de venta con los productos en oferta bien presentados y con gente dedicada a atender y a generar negocios. Las colas se irán a otro piso o a un rincón, igual que en las grandes tiendas. También se lo han dicho a los trabajadores. Las sucursales están para vender. Y mientras más, al mayor número de personas y con el menor riesgo, mejor. Ese es el mensaje del cambio”.

En el mismo reportaje también aportan algunas cifras: “los créditos de consumo han crecido desde alrededor del 6% a casi el 12% en los últimos dos años”.

Al año 2010 esa cifra es del 12,2%, meritorio considerando la gran competitividad que existe en este sector.

15.3. Gestión de procesos en el BancoEstado

En el BancoEstado la gestión de procesos es llamada Ingeniería de Procesos y desde su incorporación formal en 1998 ha trabajado con principios y modelos como los de este libro (no es casualidad, considerando el aprendizaje mutuo que se logró con los años).

Objetivos de la gestión de procesos en el BancoEstado

El objetivo ha estado claro: cumplir con los lineamientos estratégicos que establece la dirección del banco. Desde aquí se extrae la necesidad de aumentar la productividad, mejorar la calidad del servicio y aumentar la rentabilidad.

En el BancoEstado la gestión de procesos alineada con la estrategia ha permitido una visión integral que ayudó en la priorización en los procesos.

Dentro de las muchas acciones realizadas, hubo *dos tareas estratégicas* que tuvieron prioridad: contar con un mapa de procesos y un método de rediseño.

1. *Mapa de los procesos* del banco, permitió contar con un modelo de los procesos de negocios y de soporte operativo tecnológico, considerando su relación entre las filiales y entidades externas. Incluye:
 - *Áreas de cara al cliente*: sucursales, fuerza de ventas para micro-empresas, plataformas de negocios de empresas y canales a distancia tipo Internet, cajeros automáticos y otros.
 - *Banca de Segmentos*: personas, micro y pequeñas empresas, grandes empresas e institucional para aplicar en forma transversal el soporte operacional y tecnológico. Lo mismo respecto a filiales: cobranzas, seguros, corredora de bolsa, administradora fondo vivienda y otras.
 - *Soporte corporativo centralizado*: contabilidad general, logística, riesgo, planificación, recursos humanos, *marketing*, comunicaciones, tecnología y otras.
2. *Método de rediseño*, como paso previo a trabajar en grandes proyectos.

Probando el método

Se comenzó por trabajar en el *Rediseño de los Procesos de la Oficina Principal*, como una forma de probar el método para su aplicación más tarde a mayor escala con el proyecto CPN.

Con el proyecto de la oficina principal, se pudo apreciar los impactos en la organización: ver cómo respondía la gente, los ejecutivos y mandos medios. Cómo funcionaba el método en técnicas de levantamiento y descripción de procesos, de entrevistas, de estudio de tiempos, etc. Cómo se comportaba la

tecnología de información, cuánto se necesita en los procesos de negocios y operacionales en las sucursales. Cómo operaba la relación entre la Subgerencia de Ingeniería de Procesos y la Gerencia de Informática, entre muchos otros aspectos.

Opción por el rediseño

En el BancoEstado claramente la opción ha sido por el rediseño, con la intención de obtener un beneficio mayor, el cual efectivamente se ha logrado con mejoras radicales en las variables críticas.

Algunas características del rediseño de procesos expuestas en el texto y que han sido totalmente aplicadas en los proyectos del BancoEstado son:

- Se habla concretamente del cliente externo, es decir, de aquellas personas que le generan ingresos a la organización.
- Se toma muy en cuenta la responsabilidad social, en particular evitando dejar sin empleo a los buenos funcionarios que quedan liberados de un proceso.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso (tiempo de atención, costo del servicio, etc.) y así elevar su nivel de satisfacción.
- Al inicio del proyecto conviene describir someramente lo que existe para no sesgar la nueva propuesta con la realidad actual.
- Existe una orientación muy clara hacia el exterior del proceso: satisfacción del cliente, elevar el nivel de competitividad, etc.
- Existe participación externa que aporta ideas frescas y ayuda a sacudir la organización, es el “efecto consultor”.

La gestión de procesos en la estructura organizacional

Hasta antes del 2000 la forma típica de abordar el rediseño de procesos era mediante las necesidades de áreas relacionadas: auditoría, informática u otras. También se abordaba mediante la formación de grupos *ad-hoc* que luego se desarmaban, perdiéndose gran parte de la experiencia lograda.

Además, era típico que los proyectos no se terminaban o no se aplicaban después de completarse. Sin hablar del escaso seguimiento.

A partir del año 2000 se creó en el BancoEstado una incipiente estructura llamada “Grupo de Modernización”, dependiendo de la Gerencia de Operaciones y Sistemas, que comenzó con dos personas. Desde el comienzo, el encargado fue Humberto Gómez Cisternas, quien luego pasó a ser Subgeren-

te cuando el año 2001 se creó la Subgerencia de Ingeniería de Procesos.⁵⁶ Poco a poco, el número de integrantes comenzó a crecer hasta llegar a doce en el 2003 (el año 2002 el número llegó a 45 personas, contando el apoyo externo en la implementación del proyecto CPN). En los siguientes años ese número fluctuó en ese rango, los profesionales hacían principalmente un rol de coordinadores de proyectos.

En un documento de la misma Subgerencia se lee: “la misión de la función Ingeniería de Procesos es liderar y gestionar proyectos de diseño y rediseño de procesos de negocios del banco y su soporte esencial, que generen incrementos en las utilidades de la Corporación BancoEstado, estableciendo las alianzas necesarias para lograr el cambio”. En otros documentos se aprecia el estudio del medio, por ejemplo, cómo se ha incorporado la gestión de procesos en otros bancos, lo cual ayudó a estructurar la Subgerencia de Ingeniería de Procesos acorde con los avances en la estructura organizacional de este ámbito.

La Subgerencia de Ingeniería de Procesos cuenta con tres áreas:

- Gestión de procesos
- Gestión eficiencia operacional y tecnológica en canales de venta
- Gestión del conocimiento

Ya sea la estructura, valores, objetivos o la forma de cumplir con la misión, son temas de permanente cuestionamiento en la Subgerencia.

El autor tuvo el privilegio de participar en algunos talleres de trabajo en equipo destinados a estos importantes temas. Por ejemplo, en el tema de principios internos se proponía: trabajo en equipo, flexibilidad, creatividad, comunicación, gestión del cambio, calidad en los trabajos desarrollados, autocrítica, tolerancia, buscar el conocimiento y mucho optimismo.

En su estilo plenamente participativo, en los talleres de capacitación en gestión de procesos y de trabajo en equipo, organizados por la Subgerencia de Ingeniería de Procesos, normalmente se invita a los funcionarios de empresas externas que ahí trabajan.

Desde el comienzo de la formación de estructura, se ha buscado apoyo externo para gestionar los procesos. Destacan en este período Accenture, consultora internacional especializada en Banca, C y S, Soluziona y Gamma Ingeniería.

⁵⁶ Cabe indicar como contraste el caso del Banco Santander (Chile), el cual por su carácter de multinacional, posee una estructura supraorganizacional. Es decir, el énfasis de la gestión de los procesos está en instancias centralizadas.

¿Cómo se hace la gestión de procesos en el BancoEstado?

La gestión de procesos se lleva a cabo como un proceso continuo en el BancoEstado, donde los procesos se levantan, rediseñan, implementan y luego se mantienen y mejoran. Siempre está presente la visión de un proceso completo.

En relación al proceso y al producto del rediseño, se aplican las más variadas ideas, varias de ellas serían llamadas “nuevas reglas del juego”:

- Flexibilizar los procesos para ofrecer un servicio más personalizado.
- Aplicar la tecnología para agregar valor.
- Revisar permanentemente los costos.
- Centralizar el *back office* para obtener economías de escala.
- Eliminar el segundo y/o tercer control, haciendo bien las cosas desde la primera vez, entre otras posibilidades.
- Eliminar el viaje de los documentos o productos y cambiarlo por mayor movilidad de quienes operan el proceso.
- Ingresar la información al sistema computacional una sola vez y bien validada (revisada minuciosamente en forma manual y computacional).
- Lograr que los ejecutivos se involucren en administrar su información.
- Hacer participar al cliente en el ingreso de su información (como en el caso de los cajeros automáticos).
- Cambiar la especialización de la estructura por generalización o integralidad. El criterio de integralidad en la organización del trabajo⁵⁷ ha sido plenamente aplicado en BancoEstado, en la forma de enriquecer el trabajo de ejecutivos y administrativos, orientándolos a procesos completos en lugar de actividades dispersas.
- Cumplir con negociar intereses, porque las personas y organizaciones tienen propósitos diferentes. El autor ha visto como en el BancoEstado se ha rechazado la tentación de la imposición autoritaria y se ha preferido invertir tiempo, mucho tiempo a veces, en negociaciones que permiten alinear todo, en busca de la armonía, la cual, aunque no siempre es perfecta, permite hacer viable los proyectos.
- Aplicar la sabiduría de ubicar el momento justo para realizar un cambio.
- Gestionar los riesgos, los cuales se identifican, evalúan y se toman variadas acciones, por ejemplo: ignorarlo, traspasarlo (y tomar una cobertura), neutralizarlo o reducirlo.

⁵⁷ En el capítulo 3 se incluyeron varios casos sobre integralidad.

Con los resultados y las nuevas reglas en la mano, la experiencia del Banco-Estado ayuda a remover el paradigma de la ineficiencia estatal intrínseca. Cualquier organización, pública o privada, puede ser eficiente.

Por otra parte, en el BancoEstado también buscan y aplican las mejores prácticas del medio bancario internacional, una especie de *commodity* de procesos.

Recomendaciones generales

En el capítulo 1 se incluyeron recomendaciones generales, en el Banco aplican rutinariamente las siguientes:

- Alinear cada proyecto con la estrategia del Banco
- Comunicar y hacer participar a todos los involucrados
- Tomar en cuenta la cultura de la compañía
- Contar con el apoyo de un líder influyente
- Negociar a todo nivel
- Hacer un proyecto piloto
- Medir antes y después
- Compromiso total y perseverar
- Preparar a las personas
- Focalizar el trabajo
- Esperar resultados en los plazos previstos

El BancoEstado es un ejemplo donde se prueba que las recomendaciones de Frederick W, Taylor se pueden seguir aplicando, con las debidas adaptaciones:

- Se trabaja en métodos y programación de tareas, al mismo tiempo que hay buenas relaciones humanas.
- Se estudian los mejores casos de procesos, se definen *criterios generales* y *se capacita a los demás*.
- Buscan aumentar sistemáticamente la productividad de los trabajadores, aprovechando las ventajas del perfeccionamiento continuo, de la disciplina, del trabajo de equipo, de la tecnología y del sentido común.

15.4. Aplicar la visión sistémica en la gestión de procesos

La aplicación de algunos principios sistémicos es ilustrativa:

- *Una guía clara y señales precisas:* los integrantes de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos, comenzando por su líder, Humberto Gómez, fueron firmes en la disciplina y en mantener principios de calidad y responsabilidad social.

- *Cambio cultural orientado a la eficiencia:* se reconoce en una nueva forma de trabajo, antes, lo habitual eran reuniones largas y sin objetivos claros, hoy son más breves y precisas, al menos en el contexto de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos. También la eficiencia en las reuniones se aplica a los talleres de dos o más días en los balnearios del Banco, antes más relajados y donde el control lo tomaban quienes preferían compartir hasta altas horas de la noche. Después los eventos han sido más precisos, sin necesidad de alojamiento y focalizándose en lograr los objetivos planteados.
- *Retroalimentación de amplificación:* con el nuevo diseño de procesos y el cambio cultural poco a poco se avanza en un círculo virtuoso de mayor eficiencia.
- *Humanidad:* en los diseños de procesos en el BancoEstado se aplica autonomía, participación, cambio permanente, integralidad del trabajo y diseño de ambientes humanos. Por ejemplo, en una línea de trabajo participativa, en los proyectos mayores se ha incorporando a los dirigentes sindicales, quienes han tenido una destacada participación en las propuestas de cambio en pro de mayor eficiencia.
- *Relaciones:* se trabaja en equipo y se cultiva la confianza.
- *Coherencia, armonía y orden:* se ha buscado la identidad del Banco, de la Gerencia de Operaciones y Sistemas y de la misma Subgerencia de Ingeniería de Procesos. También se ha hecho todo un esfuerzo para alinear intereses, establecer sistemas de señales y revisar periódicamente los costos.
- *Educación para el cambio:*⁵⁸ ha sido una prioridad en las implementaciones de procesos, se ha capacitado al personal, se le ha hecho participar y se ha buscado sensibilizar respecto al cambio.
- *Apertura y libertad:* reflejada en un esfuerzo de comunicación, orientación al cliente y fluidez de la información.

Aplicando la teoría del caos

El BancoEstado es en parte un caso tan interesante porque el rediseño de procesos se abordó con las nuevas herramientas de la visión sistémica, en particular los aportes de la teoría del caos:

⁵⁸ El autor tuvo el privilegio de apoyar como monitor en seis talleres destinados a este fin para el proyecto CPN, en cada taller se reunían alrededor de 40 personas. Se practicaba la tormenta de ideas para generar propuestas de mejoramiento, normalmente varias decenas en cada taller. También se aplicó la técnica de creatividad *Seis sombreros para pensar* (Edward de Bono).

- *Aceptar la complejidad*: reconocen el mundo y la organización como tal y en consecuencia emplean las herramientas apropiadas.
- *Visión ambiciosa de largo plazo*: siempre en el BancoEstado el foco es la estrategia y la visión desafiante y motivadora de largo plazo.
- *Programa de acción muy preciso para el corto plazo*: sus proyectos tienen una programación detallada de corto plazo.
- *Actuar a nivel de señales tempranas*: aplicado en este caso a la recolección de cientos de ideas de mejoras logradas en los talleres participativos. Una selección de ellas ha dado origen a los entregables de acción rápida.
- *Aprender a correr riesgos controlados*: se hacen pruebas, ensayos, hay gradualidad en la implementación y otras acciones destinadas a mantener a raya el riesgo.
- *Repetición de un pequeño conjunto de conceptos*: en este caso, aplicado al entrenamiento reiterado y a un pequeño conjunto de conocimientos que son la base del trabajo de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos: mapa de procesos, flujograma de información, plan de proyecto, etc.
- *Aceptación del caos y tolerancia*: en el BancoEstado el criterio ha sido constructivo en lugar de la búsqueda de culpables respecto a los múltiples desafíos y fallas que se presentan en los proyectos.

15.5. Responsabilidad social: evitar desvincular

La responsabilidad social en el BancoEstado se aplicó principalmente para evitar desvincular. La idea fue realizar un *pacto social* con los colaboradores, quienes cooperan en facilitar el cambio para lograr productividad y la empresa conserva los empleos, aunque no necesariamente los mismos puestos de trabajo.

Efectivamente, se han logrado beneficios:

- Se facilitaron los cambios y el clima organizacional mejoró.
- El mayor incremento de la productividad financió con holgura los costos involucrados: capacitación, recursos físicos, definición de funciones, etc.

Otra faceta del cuidado con las personas “liberadas”, es asegurarse que la retribución económica permanezca y ojalá aumente en este proceso.

En el proyecto CPN fueron liberados 1.100 colaboradores, la mayor parte fue reasignado al área comercial en nuevas líneas de negocios, tan rentables a la larga, que ha sido necesario contratar más personal.

También fue necesario contratar más personas para el mismo proyecto CPN.

Definitivamente en el BancoEstado demuestran la falacia del antiguo mito: la mayor productividad incrementará el desempleo, porque solamente en el proyecto CPN fueron reasignadas al área comercial unas 800 personas y otras 200 al funcionamiento del Centro de Procesos Nacional.

Una vez que se abandona el paradigma de que las personas liberadas de un proceso serán despedidas, es relativamente sencillo considerar esta variable y hasta resulta fácil encontrarles un destino. Los analistas de procesos lo toman como algo casi de rutina.

15.6. Agregar valor en la relación con el cliente

A pesar de ser un tema que es difícil de aplicar, en el BancoEstado esta ha sido la principal forma de priorizar los procesos, se consideran las mediciones a nivel de las actividades (como en el esquema ABC) y sobre todo el beneficio concreto para los clientes.

Explica Humberto Gómez: “La medición a nivel de las actividades es necesaria porque el Área Central de Planificación del Banco debe proporcionar los costos basado en actividades, antes y después del rediseño, asegurando así la medición del real aporte en la generación de valor con el nuevo proceso del negocio”.

La orientación al cliente está tan arraigada en el trabajo de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos en el BancoEstado que cuando se habla de cliente, se refieren al cliente externo, tal como hemos propuesto en este libro. En la gestión de procesos realizada en el BancoEstado se alejan del concepto *cliente interno*, no porque sea erróneo sino porque ha sido malinterpretado. Sucede que muchas personas piensan que todo termina al satisfacer al cliente interno, olvidando que es sólo un eslabón de una cadena mayor destinada al verdadero objetivo: atender y tener contento al cliente externo.

15.7. Gestión del cambio

En el BancoEstado es importante la gestión del cambio y se aplica tanto para la innovación como para la adaptación. Por ejemplo:

- *Criterio de gradualidad*: el cambio se hace con cuidado y bien planeado.
- *Negociación efectiva*: todos ganan, las negociaciones con el sindicato originaron que se hiciera el pacto social ya comentado, con el énfasis en conservar los empleos e impulsar los cambios.
- *Liderazgo de la dirección*: ha estado comprometida en el cambio toda la alta dirección: Presidente del Directorio, Gerente General y Gerentes

Divisionales. Además, en todo proyecto importante se ha designado un gerente líder influyente dentro de la organización.

- *Compromiso personal*: quienes lideraron y trabajaron en el proyecto estaban plenamente comprometidos.⁵⁹

Agrega Humberto Gómez: “En todos los proyectos de Ingeniería de Procesos, el líder invierte entre una y cuatro semanas en conversar con los involucrados a nivel ejecutivo para sondear, explorar y convencer (antes que vencer, como señala Peter Drucker) y establecer en conjunto con ellos los objetivos y alcances del proyecto de rediseño. Además, ha sido necesario incorporar la etapa de *Consolidación*, posterior al cambio, yendo a conversar con los *afectados* el por qué del cambio. La *Consolidación* resultó ser esencial y un imperativo estratégico del cambio bien hecho”.

15.8. Metodología de proyectos de rediseño en el BancoEstado

Tal vez uno de los aspectos más relevantes del caso BancoEstado sea la dedicación de los integrantes de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos a invertir en método, el cual perfeccionan en cada oportunidad con los resultados del rediseño de muchos procesos.

Se establecen roles de personas y grupos de trabajo:

- Comité Directivo (alta dirección): define directrices generales, aprueba los modelos, toma decisiones en los puntos de atención que el líder le pide pronunciamiento y controla el estado de avance general del proyecto.
- Comité de Proyecto (ejecutivos de alto rango involucrados): entrega los lineamientos generales del proyecto, asesora como especialista al líder del proyecto en los distintos ámbitos del proyecto, valida la estrategia y los modelos y controla periódicamente los avances.
- Grupo de Soporte (asesores internos y externos): entrega en detalle información de apoyo y asesora en materias técnicas de su ámbito.
- Equipo de Proyecto (profesionales de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos más apoyo externo): ejecuta las tareas requeridas en el proyecto.

⁵⁹ En el texto se presentó el caso del Seminario Mayor de Curití, preparado por Enrique Ogliastri, el cual muestra que sin férreo compromiso, un gran cambio puede ser destructivo para el sistema. También se mencionó el caso del Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) respecto a disminuir la tasa de accidentes laborales y lo que significó en emoción y compromiso.

- Líder del Proyecto (generalmente un gerente o subgerente): formula la estrategia para abordar el proyecto, planifica las etapas del proyecto, realiza seguimiento y control permanente del avance, presenta el estado de avance ante los distintos comités, administra el proyecto a nivel de costos, presupuestos y recursos, mantiene relación con la empresa consultora externa y evalúa las opciones.
- Jefe de Proyecto (generalmente un profesional con mayor nivel de autoridad de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos): participa con el líder en la formulación de la estrategia, planificación y administración de los recursos, elabora el plan de trabajo, administra el proyecto y el equipo a nivel de actividades y tareas y realiza las coordinaciones, dirige y controla al grupo de asesores externos en el logro del objetivo de proyecto, analiza propuestas y controla y registra el estado de avance detallado.

Algunas directrices relacionadas con la metodología:

- El Comité Directivo y el Líder del proyecto se hacen asesorar por empresas consultoras de reconocido prestigio y experiencia en el proceso a rediseñar. Pueden ser consultoras diferentes.
- Se aplica un esquema de avances sucesivos, como en la técnica de avance en espiral presentada en el capítulo 1. Poco a poco se aclaran objetivos y alcance, en un estilo más bien pragmático y definitivamente realista en cuanto a las posibilidades de concreción.
- Previo al lanzamiento del proyecto, hay tres fases realizadas por el Subgerente de Ingeniería de Procesos: sensibilización, objetivos precisos y alcance del proyecto, cada una es un proceso de negociación con diferentes niveles ejecutivos que puede tomar varias semanas de trabajo.

Por otra parte, la metodología contempla tres grandes etapas: planificación, ejecución y gestión.

Planificación incluye:

- Levantamiento y análisis de la situación actual: comienza con el *Kick Off* o lanzamiento del proyecto y concluye con la validación de la situación actual. Corresponde a un diagnóstico de la situación actual.
- Definición de la estrategia de negocio: se inicia con el detalle de la situación actual y concluye con la validación de la estrategia de negocio. Se trata de la estrategia operacional y tecnológica.
- Diseño del modelo conceptual: se inicia con el detalle de la estrategia de negocio y concluye con la validación del modelo conceptual, operacional y tecnológico. Es la confirmación y modelamiento de los requerimientos operacionales y tecnológicos.

Ejecución considera:

- Desarrollo: corresponde al diseño detallado de la solución en los procesos y en la tecnología de información. Se detallan los procedimientos.
- Implantación:⁶⁰ realización propiamente tal y luego optimización, la que en el caso del proyecto CPN alcanza a dos años.

Gestión

Se refiere a la confirmación de próximos pasos, análisis de cambios y mantenimiento de procesos.

15.9. Proyecto Centro de Procesos Nacional (CPN)

Es un proyecto que significó conocer en detalle los procesos de las sucursales, para llevarlos a la oficina central con el fin de automatizar, centralizar y estandarizar. Se trata de un proyecto grande por el nivel de inversión realizada respecto a otros proyectos internos, aunque comparando con la industria local el presupuesto de gasto e inversiones resultó ser el más bajo para proyectos similares... y realizado con bastante ingenio.

El CPN tiene varios proyectos relacionados, tal como: infraestructura física para recibir los procesos centralizados, sistema de control de flujo documental, supervisión y automatización contable, externalización del canje, tablero de control, gestión documental, tesorería, centralización de cobranzas y centralización de la custodia y archivo de seguridad.

La Subgerencia de Ingeniería de Procesos trabaja de cerca con la Gerencia de Informática, desde aquí se definen los requerimientos para la tecnología de información.⁶¹

Otros proyectos de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos fueron:

- *Back office* residual en los puntos de ventas (optimización del CPN)
- Rediseño del Modelo de Atención en Canales de Distribución
- Gestión Proceso Crédito Hipotecario
- Gestión de Documentos: digitalizar y organizar documentos
- Rediseño de Tesorería
- Administración del Riesgo Operativo y Tecnológico según Basilea II
- Gestión del Conocimiento

⁶⁰ En el BancoEstado usan la palabra “implantación”, en el método GSP se dice “implementación” para el mismo concepto.

⁶¹ Se trabaja en uniformar estas definiciones con el estándar UML (Unified Modeling Language). Cabe indicar que procesos similares se están desarrollando en la mayoría de los bancos de Chile.

¿En qué consiste el proyecto CPN?

Yendo a la concreción de los planteamientos estratégicos, el proyecto CPN permite la automatización, estandarización y *Centralización de Procesos de Sucursales*, como también ha sido llamado el proyecto.

Consiste en identificar los procesos de *back office* que se realizan en las sucursales y “llevarlos” al Centro de Procesos Nacional. Entre comillas lo de “llevar”, porque en muchos casos se trata de procesos automatizados donde solamente se interactúa con el computador, como podría ser el caso del cálculo de las condiciones financieras de un crédito.

El proyecto CPN comenzó en mayo de 2001, en diciembre de 2002 se completó la fase de centralización con la habilitación en Santiago de un edificio donde se concentró el trabajo de 400 personas en una primera etapa, número que fue disminuyendo al ir optimizando la solución.

El 2003 el proyecto entró en una etapa de consolidación que se completó en el 2004 con la optimización desde el punto de vista técnico. Desde entonces ha seguido en perfeccionamiento.

Comentarios de los usuarios en un análisis que hizo la revista interna de Banco-Estado de abril de 2003: bajo el título “CPN, Centro de Procesos Nacional, se afianza la nueva operatoria”, dicen los editores: “Las sucursales advierten mejoras substanciales en los tiempos de respuesta y en la resolución de problemas, lo que a su juicio se debe tanto al aprendizaje mutuo, como a la asimilación gradual de las nuevas prácticas de trabajo”. También incluyen opiniones desde las sucursales:

Sucursal Santiago Estación: “Perciben que han mejorado en un 100% los tiempos de respuesta y entrega en todos los productos. En la sucursal ya casi no tienen devoluciones, ni rechazos. Algo que atribuyen a un mejor funcionamiento del CPN y a que ellos se acostumbraron al sistema, cumpliendo ciertas exigencias que a veces, involuntariamente, se pasaban por alto”.

Sucursal San Antonio: “Fueron oficina piloto en la implantación del CPN, período que no estuvo exento de algunos problemas. Sin embargo, aseguran que estos se solucionaron progresivamente. Destacan la preocupación de los encargados del proyecto, quienes en las reuniones regionales expusieron los avances de los trabajos comprometidos para la optimización del sistema. Señalan que gracias al involucramiento de todos los actores y al criterio aplicado por parte de los Analistas del CPN, el sistema está funcionando”.

Sucursal Punta Arenas: “Señalan que la custodia de pagarés y otros documentos mejoró la seguridad, además de liberar a las sucursales de la carga de trabajo que significaba hacer periódicamente arqueos y balances de éstos. Sí han tenido problemas en el curso de renegociaciones y contabilización de los sobregiros traspasados a la cuenta vencidos, que esperan se solucionen pronto. Asimismo, al actuar como centralizadores de la región del curso por imagen, han comprobado que con este sistema se logra dar un tiempo de respuesta menor, de 1 ó 2 días, llegando incluso a cursarse créditos durante el mismo día”.

Sucursal Ancud: “Sienten que el CPN fue un acierto, ya que este nuevo procedimiento uniforma el curso de las operaciones crediticias, aperturas de cuentas corrientes y otros, lo que se traduce en un mejor control y ordenamiento de los antecedentes en las carpetas de su clientela. En esta zona, actualmente toma dos días hábiles el curso de las operaciones”.

15.10. ¿Cómo armar el proyecto?

Con base en las orientaciones estratégicas del negocio, el directorio de la empresa determinó que el proyecto CPN era crítico.

Se hizo un análisis minucioso de la situación actual, en particular de los tiempos de demora para clientes y el excesivo costo de los procesos en las sucursales. Se realizaron mediciones formales al respecto y una descripción cualitativa de la organización.

Objetivos del proyecto

Se definieron los objetivos del proyecto, con los cuales se elaboró el primer plan global:

- Mejorar substancialmente la eficiencia operacional y tecnológica de las sucursales, invirtiendo la relación operación-ventas desde el actual 80-20% al 20-80%.
- Trasladar al Centro de Procesos Nacional todos los procesos no comerciales ni críticos de las sucursales.
- Liberar personas para destinarlas al área comercial.
- Automatizar gran parte de los procesos de *back office* de las sucursales.
- Eliminar tareas redundantes o que no agregan valor.
- Separar tareas comerciales y operacionales.
- Liberar personas para destinarlas al área comercial.

La participación de la dirección fue relevante en la elaboración de estas directrices y en determinar los riesgos asociados.

Conformación del equipo de trabajo

Se invirtió mucho tiempo de la Subgerencia y de la dirección superior en conformar el equipo de trabajo, aproximadamente 40 personas del Banco y 4 personas externas dirigidas por los especialistas de la empresa Accenture.

Un aspecto vital fue la formación conjunta del equipo de trabajo, no sólo en temas técnicos y de administración del cambio, sino que también en comunicación y trabajo en equipo, porque la procedencia de los integrantes del equipo era disímil, algunos venían del área de créditos comerciales, otros de operaciones, otros del área administrativa (es una política del BancoEstado

la reconversión de profesionales entre diferentes áreas) y algunos eran funcionarios de empresas consultoras.

Se puede agregar que además de las indicaciones de la sección anterior respecto a cómo realizar proyectos en el BancoEstado, se consideró el siguiente conjunto de principios:

- Minimizar los costos de producción.
- Controlar la gestión con base en costos, tal como ABC.
- Aprovechar las tecnologías de información.
- Aplicar el cambio basado en humanización.
- Dejar las transacciones en la punta de proceso de venta (normalmente interactuando directamente con el cliente).
- Eliminar el tercer control, incluso cuestionando el segundo.
- Truncar el viaje y transporte de papeles.
- Disponer de los espacios físicos necesarios.
- Reubicar a funcionarios liberados de trabajos rediseñados, principalmente en funciones de venta o atención de clientes.

Solamente como una muestra del tipo de comunicación que se genera para preparar una actividad, se incluye extracto de una propuesta real:

Santiago, 12 de abril de 2004

Señor
Humberto Gómez C.
Subgerente de Ingeniería de Procesos
BancoEstado

Presente

Ref.: Trabajo en equipo fase II proyecto Centro de Procesos Nacional

Estimado Humberto:

De acuerdo con lo conversado acerca de un *Taller de trabajo en equipo destinado a implementadores de la fase II del proyecto Centro de Procesos Nacional*, se considera realizar un encuentro de dos días en el balneario El Quisco del Banco.

El objetivo principal del taller es reforzar el trabajo en equipo de los analistas.

Los objetivos secundarios son: aportar en la organización de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos y en cambiar a un estilo de trabajo más propio de una cultura de negocios.

Se realizaría en base a trabajo en equipos. Los ejercicios se orientarían al desarrollo de habilidades: visión compartida, sentido de identidad, desarrollo de competencias de comunicación, compromiso y confianza, además de técnicas de resolución de problemas y la interdependencia.

Participarían dos profesionales, ambos con amplia experiencia en el BancoEstado: la señora Marta Escobar, psicóloga de la Universidad de Chile y el suscrito,

Atentos saludos

Bravo & Gandolini Consultoría Ltda.

Anticipación

El tipo de trabajo que se hizo en el ámbito de la comunicación fue bastante extenso. Se incorporó desde un comienzo al sindicato según se indicó en la sección anterior y se designó a una periodista encargada de comunicación para canalizar todos los mensajes relevantes en relación al proyecto.

También se designó a un gerente líder del proyecto, de amplio prestigio dentro de los trabajadores del Banco (Hernán Baeza Jara, ex presidente del sindicato), quien, junto con el Subgerente de Ingeniería de Procesos y la encargada de comunicación, más apoyo de consultoría —el autor en este caso— realizó talleres de *brainstorming* con funcionarios en diferentes ciudades de Chile, buscando no sólo el apoyo sino también las ideas de los involucrados para la mejora de la propuesta.

Consta al autor que en un solo evento (agosto de 2001), se generaron alrededor de 100 iniciativas del tipo:

- Centralización de despacho de avisos de vencimiento de créditos
- Eliminar cuadratura de caja día 15
- Centralizar el pago de asignaciones: colaciones, desayunos, cajas, etc.
- Centralizar el despacho de recaudaciones tributarias a Tesorería General
- Incorporar formularios a las carpetas públicas de *Microsoft Outlook*
- Masificar y oficializar la comunicación vía mail a toda sucursal

Se incorporó también a otras jefaturas funcionales en la difusión del proyecto.

Los talleres fueron bien planeados y tenían por objetivo:

- Presentar el diagnóstico de la situación actual de los procesos y cursosales.
- Identificar oportunidades de mejora y establecer un lenguaje común.

Luego se hizo un trabajo de clasificación, priorización, selección y aplicación. Desde aquí surgían las mejoras de rápida implementación (*quick wins*). Esta labor de comunicación a la larga resultó esencial para el éxito del proyecto.

Identificación de procesos

Se hizo un primer “levantamiento de procesos”. Es decir, se obtuvo el mapa de procesos y se describieron algunos procesos relevantes con la técnica flujograma de información.

Se hizo una segmentación de procesos, en la forma de etapas y versiones, por ejemplo:

- Apertura de cuentas de ahorro personales
- Apertura de cuentas de ahorro bipersonales
- Renovación de una cuenta de ahorro personal
- Cuadratura de libretas de ahorro
- Cuadratura de libretas general
- Revisión de movimiento catastral con observaciones
- Reentrega de libreta de ahorro

Los factores de decisión en la evaluación fueron: impacto en los objetivos propuestos, costo/beneficio de la solución y mejora de tiempos de procesos “de cara al cliente”.

Entregables de acción rápida

Los *entregables de acción rápida*, también llamados *quick wins* o *hits*, fueron particularmente aplicados en el Banco para mostrar resultados a corto plazo y así alentar tanto a los operadores del proceso como a la dirección a continuar con el proyecto.

Cabe indicar que muchas de las ideas aplicadas en los *quick wins* fueron obtenidas del proceso de sensibilización y aportadas por los mismos administrativos en los procesos participativos descritos en la sección anterior.

Siempre se tuvo la precaución de no abusar de esta vía rápida, para no caer en el exitismo de corto plazo ni provocar la expectativa de que lo siguiente sería igual de fácil o rápido.

15.11. El plan de proyecto

Se elaboró el proyecto definitivo para alrededor de ocho meses.

Se aplicó Carta Gantt y herramientas de apoyo computacional para gestar y administrar proyectos. Se definió una malla de actividades que permitía visualizar el proyecto completo. Fue necesario ir realizando ajustes menores en el camino.

Fueron considerados los riesgos y se confeccionaron planes de contingencia. También se incorporó en el plan:

- Forma de realizar la comunicación interna y externa al equipo de trabajo
- Entregables en cada etapa
- Equipo de trabajo en cada etapa

- Definición de costos y duración de la etapa
- Consideraciones acerca de la calidad y la disciplina en el proyecto
- Seguimiento, en cada etapa y en el proyecto completo
- Restricciones al proyecto, tal como evitar desvincular personas
- Desarrollo en espiral del proyecto, según el método Banco

Tal como se indica hacia el final del capítulo 12, respecto a presentar una propuesta y elaborar el plan de proyecto, se detalló el trabajo a realizar en cada etapa. Son actividades concretas detalladas en el libro *Gestión de proyectos de procesos y tecnología*.

Concepción

Un trabajo de estudio del proceso:

- *Identificar las variables críticas del proceso*, del tipo “tiempo que los clientes esperan en una cola para pagar en la caja”.
- *Indicadores de desempeño del proceso*, por ejemplo: registro de fallas reportadas por los clientes, registro de reclamos, encuestas de satisfacción, costos operativos,⁶² etc. Resultó esencial determinar los tiempos del proceso por transacción, donde fue necesario trabajar con otra empresa consultora especializada en mediciones.
- *Carta de tiempos*,⁶³ una herramienta de ayuda en la medición de tiempos acerca de las actividades del proceso, quiénes las realizan, su duración y los tiempos de espera.
- *Enunciar objetivos de cambio*, por ejemplo, reducir el tiempo de espera de los clientes desde 10 a 2 minutos.

Factibilidad

En el BancoEstado esta etapa de evaluación se considera especialmente relevante para el éxito de los proyectos, incluye:

- *Una propuesta integral*, siguiendo lineamientos generalmente aceptados: en primer lugar está la estrategia, luego las personas, procesos, estructura y tecnología.
- *Restricciones de la solución*, de tipo estética, estratégica, técnica, de estandarización y de cualquier otra índole.

⁶² Recuérdese el caso comentado en la sección 1.6, el de una empresa naviera donde el costo del proceso de realizar cada compra de artículos de oficina era muy alto respecto al valor de los bienes adquiridos.

⁶³ En la sección 6.1 se presentó un ejemplo personal del autor de renovación de licencia de conducir, con el detalle de tiempos. Otro ejemplo se encuentra en el capítulo 8.

- *Las mejores prácticas*, especialmente relevante en el BancoEstado, se buscó la comparación (*benchmarking*) en el medio nacional e internacional mediante estudios formales en todo el ámbito de la solución (personas, procesos, estructura y tecnología).
- *Decisión autorizada*, para el proyecto CPN y otros, la forma de la decisión ha sido una combinación entre la decisión de un alto ejecutivo y un comité *ad-hoc* para el proyecto.

Especial relevancia tiene en el BancoEstado la cuenta semanal al Comité Directivo del Proyecto y trimestralmente al Comité Ejecutivo del Banco.

Se puede destacar el énfasis en la planeación, particularmente reflejada en la definición de bases precisas para todo el trabajo, labor que cuenta con diferentes niveles de apoyo externo.

Análisis integral de la solución

El *análisis integral de la solución* significa profundizar en la solución lograda en la etapa de factibilidad para comenzar su desarrollo. Eso se hizo en el BancoEstado con el proyecto CPN.

Se coordinaron las actividades de cada rama de la solución (personas, procesos, estructura organizacional y tecnología) y se trabajó en plantear requerimientos, elaborar un mapa de procesos, flujogramas de información y diseñar formularios (seguimos las recomendaciones del capítulo 2).

Diseño detallado en ámbitos especializados

El *diseño detallado* consiste en dibujar planos, preparar modelos, identificar los responsables, dimensionar los recursos financieros, definir el espacio físico, conocimiento requerido, interacciones con el entorno, elaborar licitaciones y contratos, etc. Son las mismas labores que se realizaron en el BancoEstado en el proyecto CPN, con énfasis en:

- El nuevo flujo del proceso con nombres de encargados y recursos
- El plan de capacitación y de implementación
- Las nuevas labores a realizar
- La nueva estructura organizacional
- El detalle de equipamiento y software

Fundamental resultó el trabajo conjunto con los especialistas y cuidar en todo momento la calidad de los datos (se ingresa una sola vez, en el punto de origen, por el mismo originador, se almacena en forma no redundante, siguiendo modelos por todos conocidos y la puede usar cualquier usuario autorizado).

Implementación

Es importante destacar la relación que existe entre la Subgerencia de Ingeniería de Procesos y la Gerencia de Informática. De hecho, una vez completado el diseño en el proyecto CPN, fue necesario solicitar a Informática el desarrollo computacional requerido. Una vez completado, nuevamente tomó la dirección la Subgerencia de Ingeniería de Procesos para realizar la implementación.

Algunas tareas especialmente relevantes en BancoEstado fueron:

- Comunicar el avance a todas las personas relacionadas con el cambio en los procesos.
- Capacitar en forma oportuna, cuidando de no recargar a las personas en esta actividad. Aunque hubo algunos problemas de entrenamiento y de selección de personas fueron detectados y corregidos a tiempo.
- Flexibilidad para negociar ajustes en el proyecto.
- Mantener una Instalación piloto.

Despliegue

“Desplegar” la centralización de procesos en todo el Banco resultó un esfuerzo superior al previsto debido a las particularidades de cada una. Resultó importante dar énfasis a la:

- Documentación y capacitación
- Disponibilidad de equipamiento y de los elementos computacionales
- Base de datos con respuestas a las preguntas frecuentes de los funcionarios
- Participación directa del líder del proyecto y el compromiso de los agentes
- Comunicación directa con los proveedores de tecnología
- Implementación de una mesa de ayuda

En un documento de trabajo se lee: “Los objetivos generales de la mesa de ayuda son: posicionar el proyecto como confiable y cercano, establecer una vía directa entre el centro del proyecto y los funcionarios directamente involucrados en el proceso, cumplir una de las acciones del plan de comunicación... El objetivo específico es dar respuestas y satisfacer en el menor tiempo posible (48 horas máximo) las interrogantes, dudas o inquietudes de los funcionarios a propósito del proyecto de Centralización de Procesos de Sucursales”. Luego se detallan: características, flujo y modalidad de funcionamiento, equipo de trabajo (supervisores y operativos), recursos materiales, etc.

Un aspecto importante del despliegue fue el trabajo conjunto y bastante comprometido de los integrantes del equipo de rediseño con los usuarios.

Por supuesto, es el resultado de todo el trabajo anterior en la preparación del cambio.

15.12. Conclusión del caso BancoEstado

Fue seleccionado como caso el proyecto CPN del BancoEstado por varios factores: la relevancia de la institución en la economía chilena, la espectacularidad del proyecto en cuanto al ahorro obtenido y el traspaso de 1.100 personas al área comercial, lo cual permitió aumentar en varias veces las colocaciones de créditos de consumo, más allá de lo esperado.

Cabe destacar:

- La metodología para llevar a cabo los proyectos es coherente con lo planteado en los capítulos anteriores y realmente un aporte a la gestión de procesos.
- Se demuestra que las consideraciones de responsabilidad social no tienen por qué contradecirse con la eficiencia operacional y tecnológica o la efectividad comercial.
- Es posible el cambio grande con recursos relativamente limitados, lograr invertir la proporción del tiempo empleado por los funcionarios de las sucursales en actividades de *back office* y ventas desde 80%-20% a 20%-80% es meritorio.
- Es factible la aplicación de la visión sistémica a la gestión de procesos.

¿Qué viene después? Una amplia cartera de proyectos, tal como fue indicado.

Se agradece el aporte de los funcionarios del Banco que han cooperado en este breve resumen.

Concluimos con las palabras del Subgerente de Ingeniería de Procesos durante la realización del proyecto CPN, Humberto Gómez: “Somos un Banco orientado a las transacciones masivas y de monto individual relativamente bajo, eso significa que el trabajo de nuestro personal del *front office*, de cara al cliente, es sumamente significativo en los resultados, su trabajo personal es el que ha permitido subir nuestras colocaciones en créditos de consumo desde el 6,2% al 12%. En parte, esto fue posible gracias al esfuerzo de reconversión laboral de 1100 de nuestros empleados”.

“Y puedo agregar con orgullo que, en la práctica, superamos la meta del 80% de actividades de *front office* en las sucursales, porque hoy supera el 90% de las funciones de la sucursal”.

“Para lograr esto, fue necesario el compromiso de todos, de la dirección, de los sindicatos, de los ejecutivos y empleados de las sucursales. «Compro-

metámonos los dos» le decía a cada agente y le daba el número de mi teléfono móvil, tú te encargas aquí y yo en Santiago. Trabajábamos en equipo, con la gente de las sucursales, del CPN, de la Subgerencia de Ingeniería de Procesos y de la Gerencia de Operaciones y Sistemas”.

“Ahora las sucursales se ven más despejadas, porque hay más personal dedicado a la atención de los cliente. Se percibe otro clima”.

15.13. Epílogo: ¿en qué está la gestión de procesos en el 2011?

Siguen avanzando y continúan con la generosidad de compartir sus experiencias. Hoy BancoEstado ha realizado un salto importante en este ámbito, logrando amplios avances en los últimos años:

- 2008: Cadena de valor de la Corporación BancoEstado
- 2009: Instalación de prácticas de gestión de procesos en 7 procesos críticos y luego su masificación
- 2010: Modelo de dirección y coordinación de gestión de procesos y definición formal de responsables de procesos
- 2011: Vinculación Estratégica de la Gestión de Procesos e incorporación de la eficiencia

Se aprecia mucho énfasis en la integración con la estrategia, comenzando por reflejar en los procesos la misión del banco: “existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse”.

Objetivos

Los objetivos para la gestión de procesos son:

Objetivo General

Mejorar calidad, costo y tasa de errores de procesos críticos

Objetivos específicos

- Instalación de Responsable de procesos críticos en el Banco
- Instalación de métricas en los procesos críticos
- Definir SLA con estándares de tiempo (calidad producida), de costo (eficiencia) y de riesgo operacional
- Instalar prácticas de Gestión de Procesos que permitan a los responsables de procesos el mantenerlos estabilizados en el tiempo y en mejora continua

El mapa de procesos actual se aprecia en la figura 15-1.

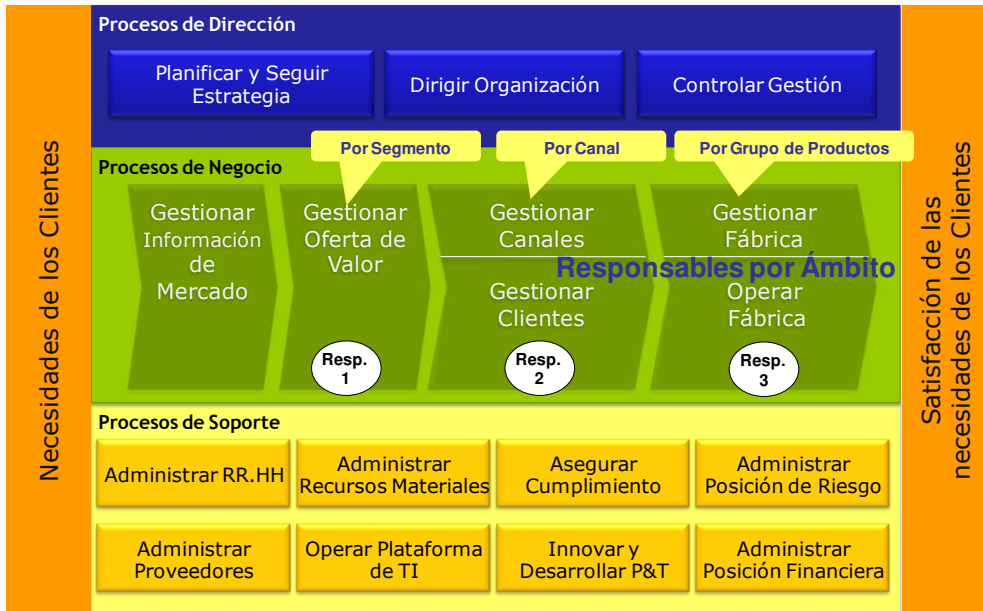


Figura 15-1. Mapa de procesos y cadena de valor en BancoEstado

Responsables de procesos

Han implementado tres niveles de responsables: etapas, ámbitos y procesos completos, quienes tienen como función en su respectiva área de influencia:

- Monitorear y controlar el proceso.
- Gestionar demanda y capacidades (RRHH, sistema y materiales) que participan en las etapas del proceso a su cargo.
- Definir planes de contingencia.
- Establecer acciones correctivas para estabilizar proceso.
- Administrar la mejora continua.
- Administrar la funcionalidad de sistemas informáticos que soportan las etapas a su cargo.
- Participar del diseño de las etapas del proceso a su cargo.

Secuencia de trabajo

Como gran secuencia de trabajo en la gestión de procesos aplican:

- Delimitación de procesos
- Definición de responsables de procesos
- Prácticas de gestión de procesos:
 - Monitoreo
 - Estabilización

- Mejora continua

Metodología de instalación de prácticas

BancoEstado ha desarrollado una metodología propia para gestionar los procesos, la cual ha surgido del trabajo y del aprendizaje realizado estos últimos años. A esta la denominan *Metodología de instalación de prácticas de Gestión de Procesos* y va desde la etapa 0 a la etapa 5, tal como se observa en la figura 15-2.

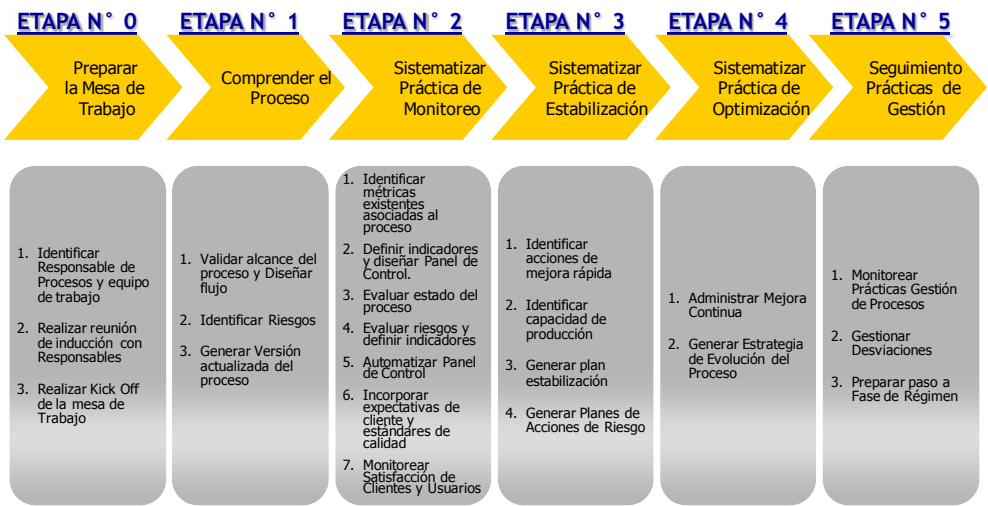


Figura 15-2. Metodología de instalación de prácticas

Cada una con amplio detalle, por ejemplo, la etapa 1: Preparar la mesa de trabajo contempla:

1. Identificar Responsable de Procesos y equipo de trabajo
2. Realizar reunión de inducción con Responsables
3. Realizar *Kick Off* de la mesa de Trabajo

Modelo de Dirección y Coordinación

Han creado un modelo de dirección y coordinación que se aprecia mejor en la figura 15-3.

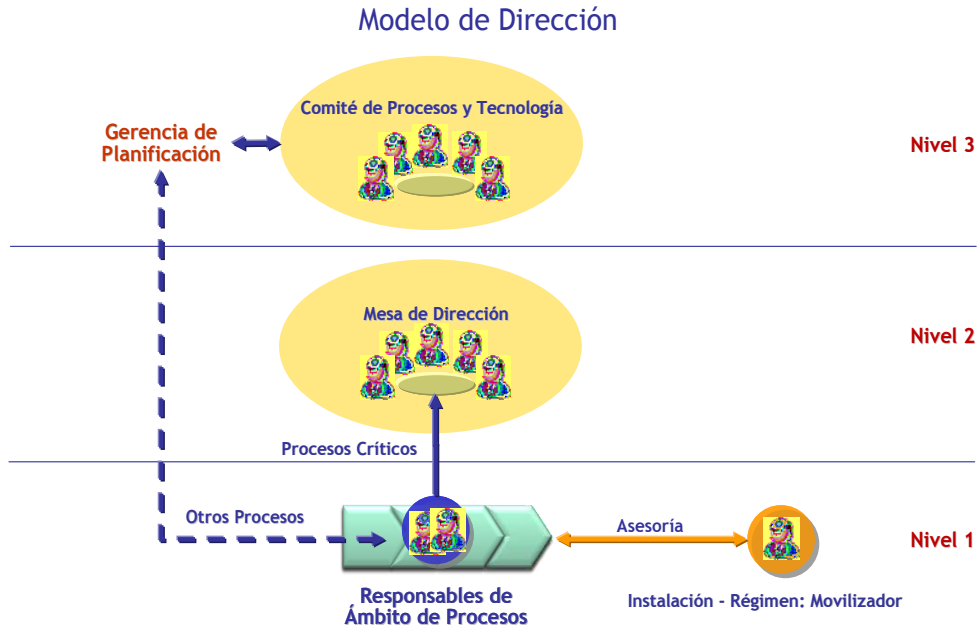


Figura 15-3. Modelo de dirección

Plan de gestión de procesos

Cada año dentro del proceso de planificación estratégica en BancoEstado se realiza la selección de los procesos críticos que se deben gestionar para que apalanquen los objetivos estratégicos definidos, siempre manteniendo los focos y el equilibrio entre la *promesa cliente* (calidad producida), *riesgo operacional* y *eficiencia*. A esta actividad algunos autores la denominan, *Vinculación entre la Estrategia y los Procesos*. La metodología aplicada en este caso considera 4 etapas, tal como podemos apreciar en la figura 15-4.



Figura 15-4. Vinculación entre la estrategia y los procesos

Durante este período se analiza el plan estratégico, se realizan sesiones de aprendizaje, se hacen entrevistas a los altos ejecutivos, se analizan informes internos que den referencia respecto de los procesos, entre otros, para luego

hacer la propuesta de los procesos críticos que pueden apoyar los objetivos estratégicos.

Cada fase cuenta con la participación de variados actores dentro y fuera de la gerencia de procesos.

Estructura

En BancoEstado la Gestión de Procesos es una práctica de todos, no obstante, cuentan con una estructura con rango de gerencia que da soporte.

Esta Gerencia tiene tres áreas a su cargo: una asociada a la instalación y mantención de las prácticas de gestión de procesos, así como la administración del mapa de proceso de la Corporación BancoEstado, otra asociada al diseño y rediseño de procesos asociados a proyectos y la tercera que tiene a su cargo lo asociado a gestionar la demanda de los requerimientos tecnológicos que afecten los distintos procesos del banco.

Concluyo esta breve reseña con algunas palabras del Gerente de Procesos, señor Arturo Barrios:

En la gestión de procesos que realizamos en el BancoEstado, todo comienza por dar importancia a la relación con el cliente. Queremos lograr excelencia en la experiencia de servicio de nuestros clientes.

Hemos aprendido que la gestión de cambio, con todo lo que implica, es vital en la gestión de procesos, por ejemplo, en la implementación de las mesas de trabajo en el banco, a veces nos demoramos más, pero incorporamos a todos los actores y logramos que el cambio sea sustentable en el tiempo.

Conclusiones

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).

¿Se puede aumentar la productividad de la gestión de procesos con las herramientas de la visión sistémica? Hemos entregado suficiente evidencia en el texto, por lo tanto, la respuesta es afirmativa.

Cada proyecto se ve fortalecido con los aportes de la visión sistémica: responsabilidad social, agregar valor, aplicar la técnica de flujograma de información y muchas otras. La productividad se aprecia en el valor percibido por el cliente en un producto con mejor relación costo / beneficio.

Para concluir, sólo destacar algunos aportes de este libro especialmente valorados por los lectores, por varios miles de participantes en cursos de gestión de procesos y por mis colegas consultores, profesores e investigadores.

1. Integración

Integración en todo sentido, desde el modelo integral del cambio hasta la coherencia del equipo de trabajo. Desde visión horizontal hasta la contribución de disciplinas relacionadas: liderazgo, innovación, gestión de la calidad y gestión del riesgo operacional, por nombrar algunas.

Otra perspectiva de la integración es la integralidad, donde el diseño del proceso contempla que las personas hagan un proceso completo o trabajen en equipo para lograrlo. Esto no sólo es más humano sino que también más

eficiente. Además, las personas tienen más responsabilidad y toman decisiones en sus respectivos ámbitos, lo cual genera como consecuencia un aplanamiento de las estructuras.

El manejo del cambio considera alinear los intereses y lograr la participación de todos, comenzando por la gerencia.

También la integración tiene una perspectiva de tiempo: histórica y contemporánea. Además, su línea de trabajo es evolutiva, como la naturaleza que construye sobre las realizaciones anteriores. Por lo tanto, personajes históricos como Heráclito, Lucrecio, Descartes, Smith, Darwin, Fayol, Taylor y más recientes: Heisenberg y von Bertalanffy, o contemporáneos, tales como Drucker, Prigogine, Senge, Ackoff, Peters, Schonberger, De Bono, Rogers, Maturana, Ishikawa, Kaplan, Porter, Mintzberg y Hammer, por nombrar algunos, han realizado aportes significativos y complementarios.

2. Ver la gestión de procesos como proyectos con un ciclo de vida y etapas

La visión sistémica provee la amplitud conceptual en relación al ciclo de vida completo del proyecto (ver capítulo 12). El desarrollo evolutivo se aplica aquí junto con el desarrollo en espiral.

Algunos alcances adicionales de origen sistémico: énfasis en la estrategia y en una buena detección del problema, la búsqueda amplia de opciones para el mejor diseño del proceso, la dedicación a la mejora continua una vez que el proceso está en operación, la buena gestión del proyecto y la gestión de riesgos.

3. Incorporar los aprendizajes de la visión sistémica a la gestión de procesos

Vimos que grandes avances se pueden lograr con la teoría del caos, teoría de las catástrofes, la aceptación de la complejidad, la idealización, los *compensadores de complejidad* y muchos otros conceptos. La idea es lograr que los procesos sean “sistemas” viables, autónomos, homeostáticos, integrales, etc. Especialmente importante para el diseño de procesos es la *inclusión*, donde se busca evitar las dicotomías y sí armonizar contrastes, tales como: armonizar el análisis con la síntesis, el detalle y la visión general o la especialización con la integralidad.

Es vital la *responsabilidad social* aplicada a la gestión de procesos, no sólo como altruismo sino que como una técnica de gestión que ayuda a cumplir los objetivos con productividad.

Con la perspectiva amplia de la visión sistémica, en el diseño de procesos se busca *reutilizar las buenas soluciones*, evitando el desgaste de “reinventar frecuentemente la rueda”.

4. Modelamiento visual de procesos

Dos grandes aportes son los mapas de procesos y los nuevos flujogramas de información:

- Trabajar con un mapa de procesos provee un enfoque amplio, característico de la visión sistémica, previo al trabajo en procesos individuales. Antes, lo más habitual era trabajar con procesos muy grandes y poco segmentados. Hoy, la labor de diseño se mueve entre el detalle de los flujogramas de información y la visión general del mapa de procesos, con una ganancia extra gracias a la facilidad de uso: la *participación del usuario*, otra de las bases de la visión sistémica.
- El nuevo tipo de flujogramas de información está orientado a personas y no a un programa de computador, los cuales son llamados diagramas de flujo e incorporan rombos de decisión y *loops*. El flujograma de información es una guía de las actividades del proceso y proporciona información acerca de su secuencia y temporalidad de manera simple y buscando el “vistazo”. Aplica el criterio de *curso normal de los eventos*, con el cual describe gráficamente el camino correcto y deja las excepciones para el texto del procedimiento. Otro avance fue enlazar las actividades computacionales del flujograma de información con la identificación de casos de uso.

5. Visión de procesos y productividad

Son dos conceptos inseparables:

- La visión de procesos considera procesos de principio a fin, una secuencia horizontal de un proceso completo.
- La productividad es cuidar que los procesos sean eficientes y agreguen valor, lo cual crea riqueza, un énfasis de la gestión de procesos.

Muchas gracias por su lectura.

Bibliografía

Siendo este libro complementario con el de Gestión integral del cambio, comparten la misma bibliografía.

- ACKOFF, R. (1972). *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa.
- ACKOFF, R. (1979): *Rediseñando el futuro*, México, Limusa.
- AMAT, O. (1999): *EVA: Valor Económico Agregado*, Bogotá, Editorial Norma.
- ANDERSON, C. (2009): *Gratis, el futuro de un precio radical*, Barcelona, Tendencias.
- ANDERSON E., y CARTER, I. (1994): *La conducta humana en el medio social*, Barcelona, Gedisa.
- ARENS, A. y LOEBBECKE, J. (1996): *Auditoría, un enfoque integral*, México, Prentice Hall.
- BABAUTA, L. (2008): *El poder de lo simple, El arte de limitarnos a lo esencial... tanto en los negocios como en la vida*, USA, Hyperion.
- BARAZZUTTI L. (1999): *Ética pública y sociedad pluralista*, Buenos Aires, Biblos.
- BARKER, J. (1995): *Paradigmas, El negocio de descubrir el futuro*, Bogotá, McGraw-Hill.
- BARÓ, E. (2002): *Los recursos intangibles en la empresa: los nuevos fundamentos de la ventaja competitiva*, Barcelona, BCF Consultores.
- BARROS, O. (2000): “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”, ponencia ante el XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Tutorial, Santiago de Chile.
- BENNETT, W. (1995): *El Libro de las Virtudes*, Buenos Aires, Editorial Vergara.
- BERTALANFFY, L. (1968): *General Systems Theory*, Nueva York, G. Braziler.
- BETHEL, L., ATWATER, F., SMITH, G. Y STACKMAN Jr. H. (1952): *Organización y Dirección Industrial*, México, Fondo de Cultura Económica.
- BOERNER, M., y REINKE, K. (2003): “Audacia es el juego”, Rev. Neoprevención N° 3, Chile.
- BOHAN, W. (2006): *El poder oculto de la creatividad*, Bogotá, Norma.
- BROOKING, A. (1997): *El capital intelectual*, Barcelona, Paidós Empresa.
- BRAVO, J. (1988): *Desarrollo de sistemas de información*, Santiago, Evolución.
- BRAVO, J. (1997): *Planificación sistémica*, Santiago de Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (1998): *Análisis de sistemas*, Santiago de Chile, Evolución.
- BRAVO, J. y GANDOLINI, G. (1998): *Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes*, Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (1998): *El encanto de la comunicación*, Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (2005): *Taylor Revisitado, la productividad es la clave*, Santiago de Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (2006): *Gestión de proyectos de procesos y tecnología*, Santiago de Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (2007): *Responsabilidad social*, Santiago de Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (2008): *Modelando una solución de software*, Santiago de Chile, Evolución.
- BRAVO, J. (1995-2005): “Cartas”, Santiago, www.evolucion.cl.
- CARLZON, J. (1991): *El Momento de la verdad*, Madrid, Díaz de Santos.
- CHACANA, B. (1993): *Calidad total*, Santiago de Chile, New Brain.
- CHÁVEZ, S. (1996): *Repensando la Seguridad*, Santiago de Chile, edición IST.
- CHIAVENATO, I. (2001): *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill.
- COLLINS, J. y PORRAS, J. (1996): *Empresas que perduran*, Bogotá, Norma.
- COLLINS, J. (2002): *Empresas que sobresalen*, Bogotá, Norma.
- COLLINS, J. (2010). *Cómo caen los poderosos*. Bogotá: Norma.
- COSTA, L. y FONT, M. (1995): *Divisas y riesgos de cambio*, Barcelona, Esic.
- COVEY, S. (1999): *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Buenos Aires, Paidós.
- COVEY, S. (2009): *El Líder interior*, Buenos Aires, Paidós.
- D'SOUZA, A. (1998). *Éxito en el liderazgo*. España: Sal Terrae.
- DAVENPORT, T. y PRUSAK L. (2001): *Conocimiento en acción*, Buenos Aires, Prentice-Hall.
- DAVENPORT, T. (2006). *Capital humano*. Barcelona: Deusto.
- DE BONO, E. (1996): *Seis sombreros para pensar*, Barcelona, Juan Granica.
- DE LA PARRA, M. (2006): *Crear o caer, creatividad: la llave del siglo XXI*, Chile, Ediciones B.

- DE MELLO, A. (1982): *El canto del pájaro*, Buenos Aires, Sal Terrae.
- DE VYLDER, S. (1994): “Bondades y falacias de la ayuda exterior”, Rev. 9 Internacional N° 49 (The Economist).
- DEL SOL, P. (2010): “El éxito profesional”, 18 de abril, EL MERCURIO, B10, Santiago.
- DESCARTES, R. (1994, original de 1637): *El discurso del método*, Madrid, Alianza Editorial.
- DETHLEFSEN, T. y DAHLKE, R. (2003): *La enfermedad como camino*, Barcelona, Random House Mondadori.
- DILTS, R. (2004): *Coaching*, Barcelona, Urano.
- DRUCKER, P. (1993a): *Administración y futuro*, Buenos Aires, Sudamericana.
- DRUCKER, P. (1993b): *La sociedad poscapitalista*, Buenos Aires, Sudamericana.
- DRUCKER, P. (1994, julio): “Las claves de la administración exitosa”, seminario en Chile.
- DRUCKER, P. (1999, original de 1954): *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, Sudamericana.
- DRUCKER, P. (2005): “Gestionar para la eficacia en los negocios”, Rev. HBR, edición especial.
- EL MERCURIO, “El Estado va de compras.cl”, 1° de abril de 2001, D12, Santiago.
- EL MERCURIO, “Adiós a las colas bancarias”, 13 de febrero de 2003, A6, Santiago.
- EL MERCURIO, “El valor de la puntualidad”, 28 de marzo de 2004, D23, Santiago.
- FAYOL, H. (1969, orig. 1916): *Administración industrial y general*, Buenos Aires, El Ateneo.
- FISCHER A. (2001): *Evolución... El nuevo paradigma*, Santiago de Chile, Universitaria.
- FISCHMAN, D. (2009): *Cuando el Liderazgo no es suficiente, desarrolle la inteligencia cultural en su empresa*, Chile, El Mercurio Aguilar.
- FRANKL, V. (1996): *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder, Barcelona.
- FRIEDMANN, R. (2007): *Arte y gestión, una poética para el gerente del tercer milenio*, Chile, El periodista.
- GATES, B. (1996): *Camino al futuro*, Madrid, McGraw-Hill.
- GELL-MANN, M. (1995): *El quark y el jaguar*, México, McGraw-Hill.
- GEORGE, M. (2004): Apuntes de curso, Universidad Brahma Kumaris, Chile, noviembre.
- GETZ, I. y ROBINSON, A. (2005): *Tus ideas lo cambian todo*, Madrid, Alfaomega.
- GIL, M. (2003): *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, Madrid, Esic Editorial.
- GIL, M. (2003): *Cómo Crear y hacer funcionar una empresa*, Madrid, Esic Editorial.
- GILMAN, A. (1995): “Proteínas que piensan”, “El Mercurio” del 12 de febrero, E7, Santiago.
- GLADWELL, M. (2006): *Inteligencia intuitiva*, Buenos Aires, Taurus.
- GLADWELL, M. (2007): *La clave del éxito, the tipping point*, Buenos Aires, Taurus.
- GLADWELL, M. (2009): *Fueras de serie (Outliers)*, Colombia, Taurus.
- GOLDIN, I. y REINERT, K. (2007): *Globalización para el desarrollo*, Bogotá, Planeta.
- GOLDRATT, E. y COX, J. (2007): *La meta*, Buenos Aires, Granica.
- GOLEMAN, D. (1999): *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, Javier Vergara.
- GOLEMAN, D. (2006): *Inteligencia social*, México, Planeta.
- GOLEMAN, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2008): *El Líder resonante crea más*, Buenos Aires, DeBolsillo.
- GUTIÉRREZ, G. y PRIDA, B. (1998): *Logística y distribución física*, Madrid, McGraw-Hill.
- HALLINAN, J. (2009): *Por qué cometemos errores, Cómo miramos sin ver, olvidamos las cosas en segundos y estamos completamente seguros de que estamos por encima del promedio*, USA, Broadway Books.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería*, Bogotá, Norma.
- HAMMER, M. (2006): *La agenda*, Barcelona, Deusto.
- HAMPTON, D. (2001): *Administración*, 3ª ed., México, McGraw-Hill.
- HARFORD, T. (2009): *La lógica de la vida. La economía racional de un mundo irracional*, USA, Random House.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (1993): *Gestión de empresa con una visión estratégica*, Chile, Dolmen.
- HERRSCHER, E. (2005): *Pensamiento sistémico*, Buenos Aires, Granica.
- HITZ, H. y CASSON, H. (1974): *TAYLOR, Principios de la administración científica*, México, Herrero Hnos.
- HUERTA, J. y RODRÍGUEZ, G. (2006): *Desarrollo de habilidades directivas*, México, Pearson.

- HUNTER, J. (1999): *La paradoja*, Barcelona, Urano.
- ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa*, Bogotá, Norma.
- ISO 9001:2008, (2008): *Sistemas de gestión de calidad — Requisitos*.
- JACOBSON, I., BOOCH, G., RUMBAUGH, J. (2000): *El proceso unificado de desarrollo de software*, Madrid, Pearson Educación S.A.
- JALOTE, P. (2000): *CMM in practice*, California, Addison Wesley.
- JODOROWSKY, A. (2005): *Psicomagia*, Chile, Random House Mondadori.
- JOHANSSON, H., MCHUGH, P., PENDLEBURY, J. y WHEELER III, W. (1995): *Reingeniería de procesos de negocios*, México, Limusa.
- JOHNSON, S. (1999): *¿Quién se ha llevado mi queso?*, Barcelona, Urano.
- KAPLAN R. y COOPER, R. (1999): *Coste y efecto*, Barcelona, Gestión 2000.
- KAPLAN R. y NORTON, D. (1999): *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000.
- KAPLAN R. y NORTON, D. (2008): *The execution premiun*, Barcelona, Deusto.
- KOTTER, J. (1998): *El liderazgo de Matsushita*, Argentina, Granica.
- KOTTER, John. (2010). *El sentido de la urgencia*. Bogotá: Norma.
- KRIEGLER, R. (1994): *Si no está roto, rómpalo*, Bogotá, Norma.
- KRISNAMURTI, J. (1956): *Urge transformarnos radicalmente*, Buenos Aires, Krisnamurti.
- KUHN, T. (2000, original de 1962): *La estructura de las revoluciones científicas*, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica.
- KUSHNER, H. (1987): *Cuando nada te basta, cómo dar sentido a tu vida*, Argentina, Emecé.
- LANGANEY, A., CLOTES, J., GUILAINE, J. y SIMONNET D. (1999): *La más bella historia del hombre*, Santiago de Chile, Andrés Bello.
- LEUBE, K. (1994): “Que el mercado juegue su juego” 17 de abril, E8, El Mercurio de Chile.
- LIND, P. (2002): “En Chile, el valor agregado es más bajo”, junio, p. 35. Revista Informática.
- LINN, D. (2001): *Interpreta las señales*, Barcelona, Plaza & Janes.
- LORINO, Ph. (1996): *El control de gestión estratégico*, Bogotá, Alfaomega.
- MACAZAGA, J. y PASCUAL, A. (2006): *Organización basada en procesos*, España, Rama.
- MAIER, N. (1960): *Psicología Industrial*, Madrid, Ediciones Rialp.
- MARAVÍ G. (2007): “Gestión de recursos humanos en la administración pública”. www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/gestion-de-recursos-humanos-en-la-administracion-publica.
- MARTIN, R. y MOLDOVEANU, M. (2003): “Capital versus talento: la batalla que está transformando los negocios”, Harvard Business Review de julio/2003, vol. 81 N° 7.
- MATURANA, H. (1991): *El sentido de lo humano*, Santiago de Chile, Dolmen.
- MATURANA, H. (1993): *Desde la biología a la psicología*, Santiago de Chile, Synthesis.
- MAXWELL, J. (2006): *Líder de 360°*, USA, Grupo Nelson.
- MCCONNELL, S. (1996): *Desarrollo y gestión de proyectos informáticos*, Madrid, McGraw-Hill.
- MIKHAËL, O. (1998): *Poderes del pensamiento*, Francia, Ediciones Prosveta.
- MINTZBERG, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*, Nueva York, The Free Press.
- MIR, P. y GONZÁLEZ, J. (2003): *Fondos, flujos y tiempo*, Barcelona, Ariel.
- MONTANER, R. (2002): *Leonardo, el primero que se comió el queso*, Barcelona, Gestión 2000.
- MORA, Z. (2003): *Palabras mágicas para reencantar la tierra*, Colombia, Norma.
- NAISBITT, J. y ABURDENE, P. (1990): *Megatendencias 2000*, Bogotá, Norma.
- NEGROPONTE, N. (1996): *Ser digital*, Buenos Aires, Atlántida.
- NOHRIA, N., JOYCE, W. y ROBERSON, B. (2003): “Lo que realmente funciona”, Harvard Business Review de julio/2003, vol. 81 N° 7.
- NORDSTRÖM, K. y RIDDERSTRALE, J. (2000): *Funky business*, Madrid, Prentice-Hall.
- OGLIASTRI, E. (1994): *Manual de planeación estratégica*, Bogotá, Tercer Mundo Editores.
- OPPENHEIMER, A. (2010). *¡Basta de historias!* Buenos Aires: Debate.
- PENN, M. y KINNEY Z. (2009): *Microtendencias, las pequeñas fuerzas que yacen bajo los grandes cambios del mañana*, USA, Twelve.
- PÉREZ, J.A. (2009): *Gestión por procesos*, España, Esic.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1984): *En busca de la excelencia*, Bogotá, Norma.

- PETERS, T. (1994): *En busca del ¡UAUU!*, Buenos Aires, Atlántida.
- PETERS, T. (1998): *El círculo de la innovación*, Barcelona, Atlántida.
- PETERS, T. (2004): *Re-imagina*, Madrid, Pearson.
- POPPER, K. (1994): “El término de una búsqueda sin término”, *El Mercurio*, Chile, octubre 30, E12 y E13.
- PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara.
- PORTER, M. (2006): *Estrategia y ventaja competitiva*, Barcelona, Deusto.
- PORTER, M. (2008): *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (7ª reimpresión), México, Patria.
- PRICE WATERHOUSE (1995): *El cambio óptimo*, Madrid, Irwin.
- PRICE WATERHOUSE (1997): “Outsourcing en Chile”, Santiago de Chile.
- PRIGOGINE, I. (1996): *El fin de las certidumbres*, Santiago de Chile, Andrés Bello.
- RIGBY, D. (2001): “Navegando contra la corriente”, *Revista Trend Management*, vol. 4 N° 1.
- ROGERS, C. (1992): *El Proceso de convertirse en persona*, México, Paidós.
- ROSOVKY, H. (2001): “Aprender a aprender”, *Diario "El Mercurio"*, Chile, 28 de enero, E2.
- RUIBAL, A. (1994): *Gestión logística de la distribución física internacional*, Bogotá, Norma.
- SCHONBERGER, R. (1994): *Manufactura de categoría mundial*, Bogotá, Norma.
- SCHWARTZ, P. (2000): “Administración de riesgos”, *Revista El Diario*, N° 2.
- SEBENIUS, J. (1997): “Negociación efectiva”. Apuntes del seminario dictado en mayo, Chile,.
- SEELY, J. y DUGUID, P. (2001): *La vida social de la información*, Buenos Aires, Prentice-Hall.
- SENGE, P. (1992): *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica y Vergara.
- SENGE, P. y otros autores (2009): *La revolución necesaria*, Bogotá, Norma.
- SERPELL, A. (2004): “Seis Sigma”, 20 de mayo, EL MERCURIO, B11, Santiago.
- SERPELL, A. (2010): “ISO 9001: mirar procesos”, 8 de abril, EL MERCURIO, B12, Santiago.
- DEL SOL, P. (2010): “El éxito profesional”, 18 de abril, EL MERCURIO, B10, Santiago.
- SMITH, A. (1958, original de 1776): *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica.
- SPENCE, R. (2009): *No es lo que vendes, es lo que promueves, por qué todos los grandes negocios están impulsados por un propósito*, USA, Portafolio.
- SPENDOLINI, M. J. (1994): *Benchmarking*, Bogotá, Norma.
- TAYLOR, F. W. (1969, original de 1911), *Principios de la administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo.
- THE ARBINGUER INSTITUTE (2000): *La caja*, España, Empresa Activa.
- THE NEW YORK TIMES (2010): “Ciberspionaje, una guerra feroz”, selección semanal de La segunda, Chile, 28 de enero al 3 de febrero.
- TOFFLER, A. (1994): *Las guerras del futuro*, Barcelona, Plaza & Janes.
- TZU, S. (1981): *El arte de la Guerra*, Madrid, Editorial Fundamentos.
- ULRICH, D., SMALLWOOD, N. y SWEETMAN K. (2009): *El código del liderazgo, Cinco reglas para liderar*, USA, Harvard Business School Press.
- VALDALISO, J. M. y LÓPEZ, S. (2000): *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.
- WATKINS, M. y BAZERMAN, M. (2003): “Las sorpresas predecibles: los desastres que usted debió anticipar”, *Harvard Business Review* de marzo/2003, vol. 81 N° 3.
- WELCH, Jack (2005): *Winning*, Barcelona, Vergara.
- WHEAT, B., MILLS, C. y CARNELL, M. (2004): *Seis sigma*, Bogotá, Norma.
- WILSON, P., DELL, L. y ANDERSON, G. (1999): *Análisis de la causa raíz*, México, Oxford University Press.
- ZAJONC, A. (1995): *Atrapando la Luz*, Santiago de Chile, Andrés Bello.

Entrenamiento

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

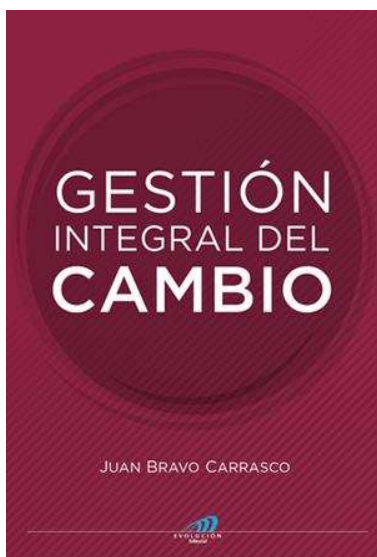
Comprar los libros en formato papel

En librerías o desde la misma página de Editorial Evolución puede comprar los libros en formato papel. www.evolucion.cl

Pago por el libro en formato digital

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (ó \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

LIBROS DEL AUTOR PUBLICADOS POR EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.



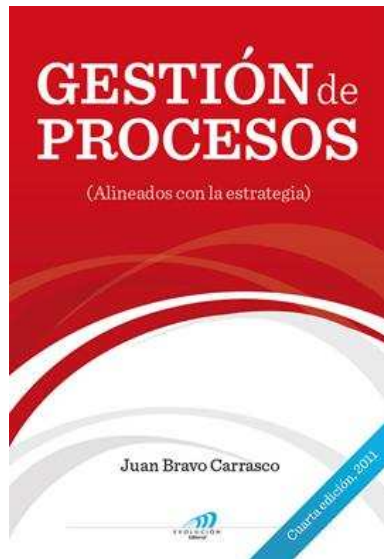
GESTIÓN INTEGRAL DEL CAMBIO
(2011, 320 páginas, 24,5 x 17,2 cm.)

La gestión integral del cambio en las organizaciones es vital para el éxito de los proyectos. Puede ser disminuir el tiempo de entrega de productos a los clientes, bajar drásticamente el número de errores en el procesamiento de créditos, aumentar las ventas, implantar un software o pagar con más prontitud a los proveedores. En todos los casos, la gestión integral del cambio es indispensable para llegar a una buena implementación y se entrelaza con la gestión sistémica de proyectos.

Existen experiencias y métodos concretos que revisaremos en el libro, comenzando por el *Modelo integral del cambio*, compuesto por 5 elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. Todo proyecto de cambio debe lograr armonía entre esos componentes del modelo.

Continuamos con el *Enfoque al problema – solución*, para ayudar a iniciar un proyecto sobre bases firmes: un estudio del problema y de muchas soluciones posibles, hasta encontrar la más adecuada.

Concluimos con las *Herramientas facilitadora*: el cambio en las personas, visión sistémica, gestión del riesgo, priorizar con Pareto y el *Kaizen*, en la forma de una filosofía de mejoramiento. Son herramientas orientadas a apoyar todas las etapas de la gestión de proyectos.



GESTIÓN DE PROCESOS
(2011, 4ª Edición, 320 páginas, 24,5 x 17,2 cm.)
(1ª edición de 2005)

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 las cuales podríamos llamar... procesos.

La gestión de procesos nos insta a detenernos, reflexionar acerca de lo que hacemos y preguntarnos: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo? La gestión de procesos es un medio para lograr grandes metas organizacionales: como la satisfacción del cliente y la productividad. En el texto se revisan detalladamente las 9 fases de la gestión de procesos:

Capítulo 3. Incorporar la gestión de procesos en la organización

Capítulo 4. Diseñar el mapa de procesos

Capítulo 5. Representar los procesos mediante modelos visuales

Capítulo 6. Gestión estratégica de procesos

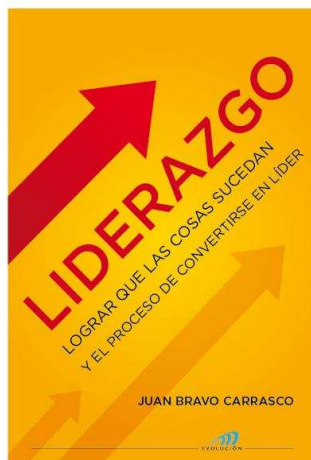
Capítulo 7. Mejorar procesos

Capítulo 8. Rediseñar procesos

Capítulo 9. Formalizar procesos

Capítulo 10. Controlar procesos

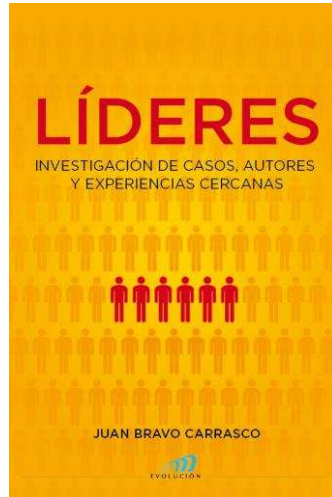
Capítulo 11. Mejora continua de procesos



LIDERAZGO
(2011, 318 páginas, 21 x 14 cm.)

Dice el autor: Tempranamente observé una correlación entre el resultado exitoso de los proyectos en que participaba y el nivel de liderazgo de quienes lo dirigían. Por lo tanto, promover ambos es la finalidad de este libro. En el caso de los resultados, se trata de lograr que las cosas sucedan. En cuanto al nivel de liderazgo, el objetivo es aumentarlo mediante el proceso de convertirse en líder.

También observé que la relación entre resultados y liderazgo se daba en todos los ámbitos de la vida: familiar, laboral, personal y social. Inevitablemente detrás de una familia exitosa, de un proyecto de cambio en la empresa, de un emprendimiento o de los éxitos de un club deportivo, había líderes. Tal como en el caso de los 33 mineros atrapados, donde observamos aflorar varios líderes entre mineros y rescatistas, en la organización y en la sociedad también surgen líderes, algunos visibles y otros que actúan en silencio. Siempre hay más líderes de los que uno cree. Podemos tener todavía más si promovemos el liderazgo, comenzando por nosotros mismos.



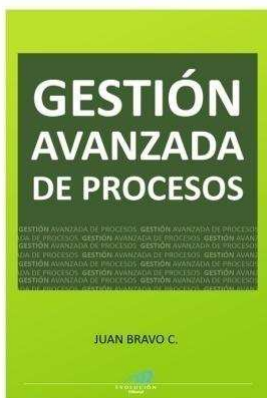
LÍDERES
(2011, 270 páginas, 21 x 14 cm.)

Nuestro mundo ha sido moldeado por grandes líderes. Ciertamente, sorprende que son muchos y que generalmente las circunstancias de la vida los han formado a ellos. Conoceremos a algunos de estos líderes: Walt Disney, Peter Drucker, Nelson Mandela, Konosuke Matsushita, Frederick W. Taylor, Jack Welch y otros.

También conoceremos a grandes pensadores en el tema del liderazgo. Se trata de conocidos autores relacionados con el liderazgo. En su camino de investigación, ellos mismos se van transformando en líderes.

Se completa esta investigación con el detalle de experiencias cercanas de liderazgo.

El objetivo de esta obra es compartir estos aprendizajes, contiene el detalle de la investigación acerca de líderes, autores y experiencias cercanas. Un resumen de la misma se presenta en el libro *Liderazgo, lograr que las cosas sucedan y el proceso de convertirse en líder*, donde se agregan conclusiones. Son libros complementarios, es importante ver a ambos como una totalidad.



GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS
(2010, 2ª Edición, 190 páginas, 21 x 14 cm.)
(1ª edición de 2009)

El objetivo del libro es aportar métodos concretos para el rediseño y mejora de procesos en la organización, como un medio para lograr la eficiencia y agregar valor para el cliente en una relación de confianza.

Surge de una profunda inquietud por el despilfarro de recursos en nuestra sociedad y, sobre todo, por la subutilización del enorme potencial de las personas.

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

En el libro se enseña cómo incorporar a la organización un modelo integral para la gestión de procesos.

Este libro complementa, aporta técnicas y muestra aplicaciones de los conceptos desarrollados en el libro *Gestión de Procesos*, el cual es prerequisite para éste.

MODELANDO UNA SOLUCIÓN DE SOFTWARE

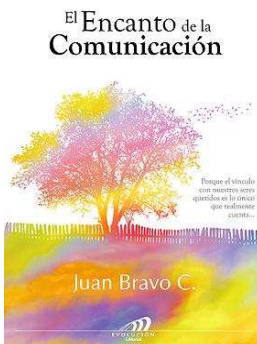


(2008, 392 páginas, 24,5 x 17 cm.)

El objetivo de este libro es cooperar en aumentar la productividad del desarrollo y la calidad de la solución de software mediante la excelencia de su modelación. Comenzamos por asegurarnos que la serie de modelos (correspondientes a las etapas de análisis y diseño) efectivamente dan solución a una necesidad bien comprendida y evaluada.

Modelar soluciones de software es una labor bella y creativa que origina verdaderas “obras de arte”. Sin perder la belleza y creatividad, ¿será posible profesionalizar su elaboración? ¡Sí! Definitivamente el diseño de sistemas puede ser arte y tecnología a la vez.

EL ENCANTO DE LA COMUNICACIÓN

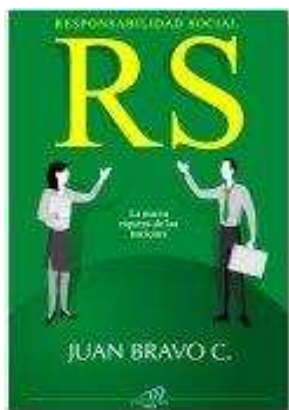


(2007, 2ª edición 230 páginas, 18,5 x 13 cm., 1ª edición de 1998)

Es un libro orientado a todas las personas que quieren comunicarse mejor con quienes les rodean para incrementar la calidad de su vida. El espíritu de este libro es que nos sirva de guía práctica en esta tarea de toda la vida destinada a relacionarnos mejor y a transformarnos. ¿Por qué? Porque la comunicación es cambio que podemos guiar hacia la superación personal.

Estamos vivos y lo más característico de la vida es la transformación. Y porque el vínculo con nuestros seres queridos es lo único que realmente cuenta, además la mejora en las comunicaciones en las empresas tiene un efecto inmediato en la vida familiar y social de sus trabajadores.

RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)



(2007, 380 páginas, 24,5 x 17,3 cm.)

En los países de Latinoamérica podemos ganar miles de millones de dólares al año con la RS. Surgen de dejar de perder evitando la Irresponsabilidad Social (accidentes, delincuencia, corrupción, mala educación, etc.) y de ganar fomentando la Responsabilidad Social (investigación, innovación, emprendimiento, comunicación, etc.). Por eso *la RS es la nueva causa de la riqueza de las Naciones*. Se puede lograr, tenemos ejemplos de buenos diseños que han disminuido grandes males sociales en un 80%. Es el caso, en Chile, de la disminución de la tasa de accidentabilidad de los trabajadores desde el 35% de los años 60 al actual 7%. Por supuesto, el énfasis ha estado en la prevención.

HISTORIA DEL IST, 50 AÑOS

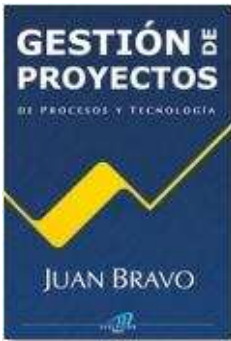


(2007, 164 páginas, 25 x 25 cm.)

Cumplir 50 años es un gran logro para toda organización y mucho más para una que se dedica a la seguridad social por el gran impacto que tiene en la comunidad. La historia del IST es a la vez parte de la historia de la seguridad del trabajo en Chile, cuyos avances se pueden resumir en una sola palabra que bien conocen en el Instituto: prevención.

Es un avance de Responsabilidad Social que se puede proyectar a otros ámbitos para contribuir al Bien Común. Ya sabemos que una historia puede inspirar a las personas para lograr fines superiores, al menos para encontrarle sentido a su quehacer y motivarse. También permite aprender, porque de la lectura se podrá extraer una buena manera de gestionar una empresa, comenzando por una gran dosis de visión.

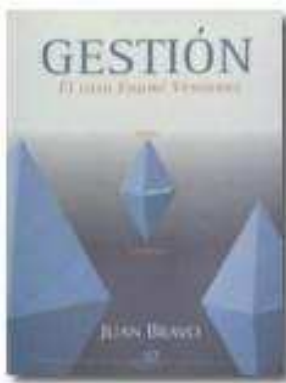
GESTIÓN DE PROYECTOS



(2006, 260 páginas, 21 x 14 cm.)

El objetivo de este libro es ofrecer un método para la gestión, evaluación, planificación, dirección y buena ejecución de los proyectos, principalmente de procesos y tecnología. Es importante hacer bien los proyectos, porque a través de ellos se materializa el cambio propuesto por la estrategia de la organización o por las oportunidades que el medio ofrece. El método tiene como base un amplio estudio de las mejores prácticas de la gestión de los proyectos y del cambio en las personas. Las empresas públicas y privadas de Chile pierden anualmente más de 2.000 millones de dólares debido a fallas evitables en proyectos de gestión. De una u otra forma esa ineficiencia la pagamos todos y con creces, porque tampoco disfrutamos de los beneficios del proyecto si hubiese sido bien hecho.

GESTIÓN, EL CASO ENAMI VENTANAS

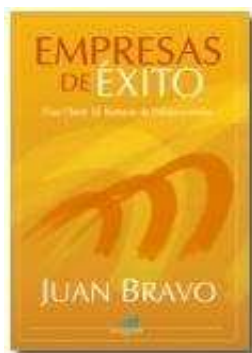


(2005, 224 páginas, 25,5 x 19,5 cm.)

Es importante destacar lo positivo de la gestión de las empresas, así aprendemos de experiencias concretas. La idea fue desafiante: compartir y aprender de la gestión realizada en una unidad de negocios de una importante organización. Se trata de la Fundición y Refinería Ventanas de la Empresa Nacional de Minería, ENAMI. Tiene una cultura distintiva que se aprecia en la ingeniería o innovación permanente, en su contribución al bienestar del país, en el sentido de honor, en la pasión por aprender, entre otras.

Se identificaron varios factores relevantes, por ejemplo: liderazgo, productividad, entorno y personas

EMPRESAS DE ÉXITO



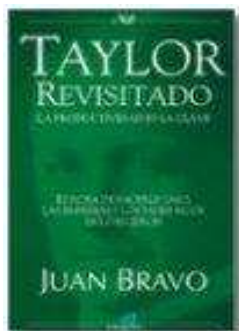
(2005, 150 páginas, 21 x 14 cm.)

Este es un libro acerca de las empresas de éxito, aquellas con una gestión que las lleva a diferenciarse. En un contexto de buenas prácticas de gestión la tesis es que las empresas exitosas se distinguen por algunas pocas prácticas excepcionales.

Así como existe la gestión por competencias dirigida a las personas, también existe una gestión por competencias corporativa.

Además de hacer las cosas bien, las empresas exitosas se distinguen por un pequeño número de prácticas que hacen muy bien, les hemos llamado “sistema de diferenciación”. Se presentan los ejemplos de IST, ENAMI Ventanas, Termosistema e Integramédica.

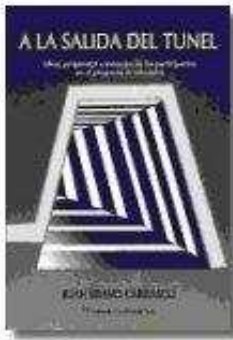
TAYLOR REVISITADO



(2005, 140 páginas, 21 x 14 cm.)

Pocas veces se ha visto una distancia tan grande entre la excelencia de las contribuciones de un hombre y el pobre sitio que le hemos asignado en la historia. A Frederick W. Taylor los países ricos le deban su condición de tales, dice Peter Drucker. Taylor sigue aportando a la creación de riqueza a través de la mayor productividad. Fue precursor del entrenamiento o capacitación y de la gestión por competencias. Buscó evitar el derroche de materiales y se le reconoce como padre de la ingeniería industrial y de la ergonomía. Buscó que se compartieran los beneficios de la mayor productividad, entre empresarios, trabajadores y la sociedad. ¿Por qué es tan actual su mensaje? Porque su mensaje de fondo está orientado a la superación de la pobreza y porque sus propuestas, debidamente actualizadas, podrían generar grandes beneficios en la economía de Latinoamérica.

A LA SALIDA DEL TÚNEL

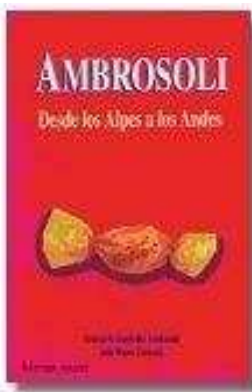


(2000, 231 páginas, 23 x 16 cm.)

Es un libro creado con las entrevistas realizadas a los participantes del programa de televisión del mismo nombre en donde se extrajeron sus mejores ideas, propuestas y mensajes. Fue un programa de UCV TV, conducido por el dinámico y querido periodista Atilio Macchiavello.

Este documento recrea la vida de muchos visionarios y podría ser la salida de su propio túnel. Es un Texto obligado para profesores, estudiantes, profesionales y público en general. Una inspiración para pequeños y grandes empresarios y orientación vivencial para nuestras autoridades.

AMBROSOLI, DESDE LOS ALPES A LOS ANDES



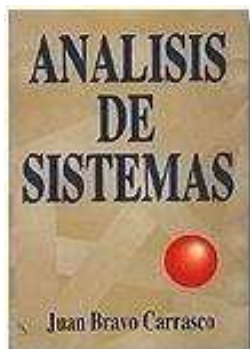
(1998, 133 páginas, 26,5 x 18,5 cm.)

Coautor: Giancarlo Gandolini Ambrosoli.

Este libro es un reconocimiento a la labor de don Constantino Ambrosoli y a todos los emprendedores que ayudan a crear un mundo más humano. Es un ejemplo inspirador que queremos compartir, porque excedió en mucho nuestras expectativas.

¿Para qué sirve una historia? Para conocer, entender y difundir la cultura de una organización, establecer un vínculo entre sus integrantes, comunicar una causa común, preservar las tradiciones y seguir adelante unidos. Es un gran desarrollo, inseparablemente unido a la historia de la familia Ambrosoli, así que para entender la evolución de este negocio, necesitamos conocer la rica tradición acumulada en esta familia.

ANÁLISIS DE SISTEMAS

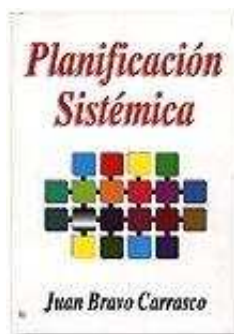


(1998, 415 páginas, 26,5 x 18,5 cm.)

Debemos descubrir los sistemas y aprender de ellos para ayudar en el desarrollo de las organizaciones. La vieja cosmovisión mecanicista, que considera el mundo estable y predecible, abre paso a los sistemas: donde prevalecen las interacciones, lo evolutivo, el caos, la complejidad y sus compensadores, la humanidad, educación, comunicación, libertad, creatividad y otras respuestas. Si pretendemos ignorarla, dar órdenes o sólo poner reglas, la complejidad se abrirá paso igual, como las aguas de un río que se pretenden frenar con un “prohibido el paso”.

¿Cómo hacer análisis de sistemas? Con un enfoque al problema-solución que pasa por comprender la confusión. Algunas herramientas sistémicas son: la teoría del caos, la teoría de la catástrofe, los círculos virtuosos, la orientación al cliente, etc.

PLANIFICACIÓN SISTÉMICA



(1997, 240 páginas, 26,5 x 18,5 cm.)

Tradicionalmente, hemos hecho planificación suponiendo que las condiciones ambientales se mantendrían más o menos constantes. ¡Hoy nos damos cuenta que el entorno varía con mucha rapidez! y que la velocidad del cambio sigue y sigue aumentando. Para adaptarnos a esta realidad, la planificación sistémica recurre a herramientas tales como: participación, creatividad y manejo de la incertidumbre del medio. La planificación sistémica nos ayuda a cumplir los sueños, siguiendo un camino que comienza por determinar qué es lo que queremos, en nuestra empresa o... en nuestra vida. Luego, establecemos un sistema de diferenciación y un plan.

LA NUEVA VISIÓN, DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS COMPUTACIONALES



(contenido actualizado en libro Modelando una solución de software) (2ª edición 2007, 272 páginas, 26,5 x 18,5 cm.) (1ª edición de 1996) Sólo colección.

Este libro trata sobre el desarrollo de sistemas computacionales, tales como inventarios, contabilidad, remuneraciones o facturación.

Se busca aumentar la productividad en ese ámbito. En especial se estudia el diseño de sistemas computacionales, una labor bella y eminentemente creativa que origina verdaderas “obras de arte”, a veces artesanales. Siempre conservando la creatividad, ¿Será posible que los métodos de trabajos y las herramientas sean de uso general? ¡Sí! Definitivamente el diseño de sistemas dejó de ser arte para transformarse en tecnología.

Esta propuesta de la ingeniería de software tiene su base en tres sólidos pilares: La planificación estratégica en informática, el diseño orientado al objeto y las herramientas de productividad.

REINGENIERÍA DE NEGOCIOS



(1995, 300 páginas, 26,5 x 18,5 cm.)

La finalidad de la reingeniería es lograr grandes desafíos, por ejemplo: aumentar la productividad de las personas, las ventas o la producción, no en un 30%, sino en 400% y más.

¿Cómo lograrlo? A través de efectuar grandes cambios en los procesos del negocio, potenciar a las personas, definir una estructura organizacional flexible e incorporar tecnología. Todo en sintonía con la cultura y estrategia de la organización.

¿Para qué hacer reingeniería? Para cumplir con la misión de la organización, tarea en la que deben estar empeñadas todas las personas que ahí laboran, sirviendo los intereses de los clientes en armonía con los valores de la empresa y de la comunidad.

MODELAMIENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



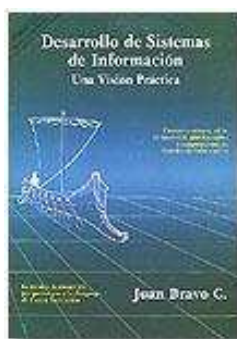
(contenido actualizado en libro Modelando una solución de software) (1994, 250 páginas, 24,4 x 18,2 cm.). Sólo colección.

Da una visión de conjunto sobre el desarrollo de sistemas de información, comenzando por la planificación estratégica del negocio.

En el texto se incorporan los conceptos de evaluación de proyectos informáticos, los lenguajes de cuarta generación y la orientación a objetos. Especial relevancia tienen la Ingeniería de Software y las herramientas de apoyo en cada etapa del desarrollo del sistema de información.

En las últimas décadas la “computación” ha sido un agente de cambio al interior de la organización, hoy las áreas de informática o de sistemas también deben cambiar. Se trata de lograr el desarrollo de software de calidad, económico y en plazos convenidos.

DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



(1996, 3ª edición, 204 páginas, 26,5 x 18,5 cm.) (1ª edición de 1987)

El objetivo de este libro es servir de guía práctica en el desarrollo y en la mantención de sistemas de información orientados a empresas. Está especialmente dirigido a todos quienes laboran en el área de informática, y que podrían hacer uso de las materias prácticas, que buscan mejorar el rendimiento, mediante la aplicación de pautas simples y lógicas, donde el criterio predomina sobre la reglamentación.

También se orienta a estudiantes de carreras del área computación e informática, quienes podrán ver facilitado su aprendizaje al enfrentarse con metodologías y ejemplos concretos, sobre la base de una visión de conjunto del desarrollo de sistemas de información.

El libro ha sido de gran ayuda para académicos de las áreas mencionadas.

ACERCA DEL AUTOR:



Juan Bravo Carrasco

Doctor por la Universidad de Lleida (España), Máster en Dirección de Informática (IDE CESEM, España) e Ingeniero de Ejecución en Sistemas de Información (USM, Chile).

Se desempeña como Director de *Evolución*, Centro de Estudios Avanzados, dirigiendo Maestrías en Liderazgo, Gestión de procesos, Gestión de proyectos y Metodología de la investigación.

Con más de 25 años de experiencia como consultor de empresas y relator de seminarios, el Dr. Bravo ha ayudado a clientes tales como: Mutual de Seguridad, VIDAINTEGRA, Caja de Compensación Los Andes, ENAMI, BancoEstado, Rolec, Transbank, Isapre Colmena, Municipalidad de Quillota, Banco Itaú, Empresa Portuaria de Valparaíso, IST y Constructora TECSA.

El Dr. Bravo es profesor de programas de postgrado en la Pontificia Universidad Católica, Universidad Técnica Federico Santa María (Chile y Ecuador), Universidad de Chile y otras destacadas instituciones.

Ha publicado más de veinte libros: *Gestión integral del cambio*, *Gestión de procesos*, *Responsabilidad social*, *Gestión de proyectos* y *El encanto de la comunicación*, entre otros.

Editorial Evolución S.A.
Ministro Carvajal 6, Providencia, Santiago de Chile
Fonos 6818072 09-2252004 a nombre de Silvia Bravo
Contacto: info@evolucion.cl