

GESTIÓN de PROCESOS

Integrada en el hacer

Séptima edición, 2017

Juan Bravo Carrasco



EVOLUCION
Editorial

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (o \$ 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

Integrada en el hacer

Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2017

Registro de propiedad intelectual N° A-276073 del 22 de marzo de 2017

ISBN N° 978-956-7604-28-9 del 22 de marzo de 2017

Derechos reservados, jbravo@vtr.net

Séptima edición

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

www.evolucion.cl, contacto@evolucion.cl

Teléfonos (+569) 92252004 (+562) 26818072

Santiago de Chile

*Dedicado a Sonia, mi esposa, a nuestros hijos: Juan Pablo, Daniel y
Mauricio y a las familias que comienzan a crear.*

Contenido

TABLA DE FIGURAS 11

AGRADECIMIENTOS 13

PRÓLOGO A LA SÉPTIMA EDICIÓN 17

PRÓLOGO 21

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS 25

Visión general de la gestión de procesos 27

Aplicación en espiral 28

Cimientos para la excelencia operacional 30

Excelencia operacional 31

Rol facilitador 32

DEFINICIONES 35

¿Qué es la gestión de procesos? 35

¿Qué es un proceso? 35

Visión de procesos 37

Definiciones de conceptos habitualmente usados 40

Mayor productividad 41

Considerar a todas las partes interesadas 46

¿La gestión de procesos sirve a todas las organizaciones? 47

INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 49

1. EXPONER LA CONTRIBUCIÓN 53

Profesionalismo 53

Contribución de la gestión de procesos 56

2. PLANEAR LA INCORPORACIÓN 60

Reconocer niveles de madurez 62

Resultados de la encuesta 2017 64

Esfuerzo para incorporar la gestión de procesos 69

Definiciones estratégicas necesarias 70

Competencias de las personas 72

Los métodos de la gestión de procesos 74

Estructura 75

Tecnología de apoyo a la gestión de procesos 75

3. LLEVAR A LA ESTRUCTURA 79

Nacimiento del área de gestión de procesos 80

Funciones del área de gestión de procesos 83

Dueño del proceso 84

Otras funciones relacionadas con gestión de procesos 88

4. GESTIONAR EL CAMBIO 89

Modelo integral del cambio 90

Búsqueda de soluciones 93

Facilitadores del cambio 95

MODELACIÓN VISUAL PARTICIPATIVA 97

La modelación visual participativa es transformadora 101

Componentes de la modelación visual participativa 101

La modelación visual se orienta al lado derecho del cerebro 104

La clave de la modelación visual es lo visual 106

8 Juan Bravo C.

Beneficios de la modelación visual 106

Reversa de transacciones 108

Patrones de procesos 108

Otras orientaciones para la modelación visual 109

5. ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS 112

Procesos de la estrategia 115

Procesos de la misión 115

Procesos de apoyo 117

Mapa de nivel II 118

Glosario 123

Convenciones de diagramación del mapa de procesos 124

El mapa de procesos como dimensionamiento 125

¿Un mapa de procesos es una cadena de valor? 126

Interacciones entre procesos 127

Identificar los dueños de procesos 128

Identificar procesos multiproducto 128

6. REPRESENTAR EL PROCESO 130

¿Qué es el flujograma de información? 131

Comprensión intuitiva 132

Notación en la elaboración del FI 138

Lista de tareas de una actividad 142

Componentes del flujograma de información 145

Una ficha por cada FI 146

Ejemplo de representación de un proceso simple 147

Ejemplo de representación de un proceso de apoyo complejo 148

Complejidad de las actividades 150

Representación de actividades paralelas 151

Criterio curso normal de los eventos 151

Un flujograma de información no es un diagrama de flujo 153

Evitar el uso de rombos en los FI 158

Reacción competente a las contingencias 161

7. PERFECCIONAR EL PROCESO 166

Efecto de transformación gracias al perfeccionamiento 167

Preguntas de facilitación 168

Análisis de contingencias 175

Modelos visuales corregidos 176

Oportunidades de mejora futuras 176

8. ESCRIBIR EL PROCEDIMIENTO 177

Contenido del procedimiento 179

9. IMPLANTAR EL PROCEDIMIENTO 183

Apoyo de la estrategia 184

Certificar la competencia en el procedimiento 185

Método para implantar el procedimiento 188

Estructura para la implantación 189

Tecnología para la implantación 189

EXCELENCIA OPERACIONAL 191

Conocimiento internalizado para la excelencia operacional 195

Tres insumos para la excelencia operacional 195

10. ANALIZAR ACCIONES 197

- Ley de los pocos críticos de Vilfredo Pareto* 198
- Priorizar procesos* 200
- Priorizar acciones en la excelencia operacional* 202
- Alineamiento estratégico* 203
- Acciones genéricas* 204
- Responsabilidad social* 204
- Estudios* 206
- Partes interesadas* 206
- Controlar procesos* 206
- Gestión de riesgos* 208
- Certificación y observancia* 211
- 11. CREAR LA ESTRATEGIA 213
 - Concebir la misión* 216
 - Desarrollar la estrategia* 218
 - Aplicar* 221
 - Controlar* 221
 - Reaccionar* 222
 - Actualizar* 222
- 12. APLICAR MEJORA CONTINUA 224
 - Un proceso para realizar mejora continua* 226
 - Talleres de mejora participativa de procesos* 230
 - Las 3 C* 233
 - Relación causal* 237
 - Diagnóstico de procesos con base en el MIC* 241
 - El momento de la verdad* 243
 - Calidad Total* 244
 - Otras técnicas de la mejora continua* 247
 - Relación entre rediseño y mejora* 249
- 13. CONTROLAR CON INDICADORES 250
 - Definir indicadores* 250
 - Claves acerca de los indicadores y sus mediciones* 253
 - Indicadores de desempeño del proceso* 255
 - Cómo medir la productividad en la organización* 258
 - Cultura de mayor precisión* 258
 - Atributos específicos de un indicador* 260
 - El control desde la visión sistémica* 260
 - Sistemas de información gerenciales* 263
 - Ejemplo de un proceso de control* 266
- 14. REDISEÑAR 268
 - Rediseño completo* 270
 - Método de Acción Rápida (MAR)* 272
 - Evaluación* 273
 - Situación actual del proceso* 273
 - ¿Cuál es el problema?* 275
 - Seleccionar la variable crítica* 278
 - Medir la situación actual de la variable crítica* 279
 - Plantear la meta de la variable crítica* 283
 - Cuantificar la brecha* 284
 - Fuente de datos* 285
 - Datos para cuantificar* 285

10 Juan Bravo C.

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 291

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK. W. TAYLOR 294

Alcance de la obra de Frederick W. Taylor 294

La administración científica 297

Fundamentos de la administración científica 299

El contexto, la revolución industrial 303

Propuestas para hoy 304

Otros precursores 306

VISIÓN SISTÉMICA 307

La organización como sistema social 307

Desde el mecanicismo hacia la era de los sistemas 308

Ver totalidades 309

Aportes de la visión sistémica a la gestión de procesos 310

La participación es la clave 311

RESULTADO: PRODUCTIVIDAD 317

BIBLIOGRAFÍA 318

Tabla de figuras

Figura I-1. Prácticas y fundamentos de la gestión de procesos	27
Figura I-2. La modelación es la base de la excelencia operacional	30
Figura 1-1. El ciclo de una obra en una empresa constructora	38
Figura 1-2. Proceso Contratar personas de principio a fin	39
Figura P1-1. Prácticas de la incorporación de la gestión de procesos	51
Figura 2-1. Modelo integral del cambio	60
Figura 2-2. Plan de incorporación de la gestión de procesos	61
Figura 2-3. Esfuerzo para incorporar la gestión de procesos	70
Figura 3-1. Gerencia de la cual depende el área de procesos	81
Figura P2-1. Prácticas de la modelación visual participativa	99
Figura P2-2. Modelación visual participativa	102
Figura 5-1. Forma general del mapa de procesos	112
Figura 5-2. Mapa de procesos de la empresa Linhogar	114
Figura 5-3. Procesos de la estrategia	115
Figura 5-4. Contenedor Ingreso y egreso de personas	118
Figura 5-5. Etapas del proceso Comercializar	119
Figura 5-6. Etapas en paralelo o variantes del despacho	120
Figura 5-7. Etapas del proceso Capacitar	122
Figura 5-8. Boceto del proceso completo para conocer las etapas	123
Figura 5-9. Ejemplo de representación donde una etapa es opcional	125
Figura 5-10. La cadena de valor de Porter	127
Figura 5-11. Ejemplo de matriz de productos/procesos	129
Figura 6-1. FI Vender con entrega en la tienda	130
Figura 6-2. Ejemplo del proceso Comercializar, nivel II	134
Figura 6-3. FI de la etapa Despachar en la tienda	135
Figura 6-4. Listas de tareas de la etapa Despachar en la tienda	135
Figura 6-5. Lista de contingencias de la etapa Despachar en la tienda	136
Figura 6-6. Dirección de entrada y salida de la línea de flujo	137
Figura 6-7. Simbología usada en los flujogramas de información	139
Figura 6-8. Diseño especial de un flujograma de información	142
Figura 6-9. Flujogramas de información erróneo y correcto de una etapa	144
Figura 6-10. Lista de tareas de la actividad Analizar impacto	145
Figura 6-11. Representación de un proceso simple	147
Figura 6-12. Ubicación del proceso Contratar en el mapa de procesos	148
Figura 6-13, parte I. Primer FI, etapa Reclutar del proceso Contratar	148
Figura 6-13, parte II. Segundo FI, etapa Formalizar del proceso Contratar	149
Figura 6-14. Actividad Llamar a concurso	151
Figura 6-15. Representación de actividades paralelas	151
Figura 6-16. Diagrama de flujo utilizado para programar computadores	153
Figura 6-17. Diagrama de flujo erróneo de un laboratorio	154
Figura 6-18. Diagrama de flujo tipo BPMN, erróneo, para urgencias	155
Figura 6-19. Etapas del proceso Atender de urgencia a víctimas de violencia	156
Figura 6-20. FI de la etapa Atender en hospital en horario no hábil	156

- Figura 6-21. Diagrama de flujo tipo BPMN, erróneo, para reclutar personas 157
- Figura 7-1. Desde la representación se perfecciona el proceso 166
- Figura P3-1. Prácticas de la excelencia operacional 193
- Figura 10-1. Factores de decisión y su ponderación 201
- Figura 10-2. Tabla con los resultados de la evaluación de procesos 202
- Figura 10-3. Acciones sobre procesos modelados 203
- Figura 10-4. Ejemplo de matriz de riesgos 209
- Figura 11-1. Modelo general respecto al desarrollo de la estrategia 218
- Figura 11-2. Modelo general del proceso Controlar 221
- Figura 11-3. Modelo general del proceso Reaccionar 222
- Figura 11-4. Modelo general del proceso Actualizar 222
- Figura 12-1. Proceso Realizar mejora continua de procesos 226
- Figura 12-2. La montaña de la orientación al cliente 234
- Figura 12-3. Técnica relación causal de Ishikawa 238
- Figura 12-4. Ejemplo de gráfico de Ishikawa 240
- Figura 12-5. Priorizar aplicando Pareto 241
- Figura 12-6. Ámbito del diagnóstico 242
- Figura 12-6. Diagnóstico de procesos con base en el MIC 242
- Figura 12-8. Relación entre rediseño y mejora 249
- Figura 13-1. Retroalimentación de equilibrio 261
- Figura 13-2. Retroalimentación de amplificación 262
- Figura 13-3. Proceso de control de estándares 266
- Figura 14-1. Visión de conjunto del método de rediseño de procesos 271
- Figura 14-2. Tiempos del Proceso 279
- Figura 14-3. FI de la etapa Despachar en la tienda del proceso Comercializar 280
- Figura 14-4. Carta de tiempos de la actividad Preparar 281
- Figura 14-5. Carta de tiempos de la actividad Entregar 281
- Figura 14-6. Carta de tiempos de la etapa Despachar en la tienda 282

Agradecimientos

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 organizacional” 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)

Similar a como plantea Goleman para la organización, el conocimiento y la experiencia acerca de gestión de procesos están distribuidos por todo el mundo, por eso son muchas personas a quienes agradecer.

Este texto comenzó siendo mi tesis de doctorado: *Visión sistémica aplicada a la gestión de procesos*, aprobada el 19 de febrero de 2004 a las 14:00 horas en la *Universidad de Lleida (Sobresaliente 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 por sus comentarios a mi exposición, sus aportes permitieron enriquecer este libro.

Mi agradecimiento especial al Director de la tesis, Dr. Pere Mir Artigues, por su valiosa contribución en la culminación de este proyecto, y a mi amigo don Rolf Achterberg (Q.E.P.D.) por sus minuciosas revisiones y sabios consejos.

Especial reconocimiento a los destacados profesionales y amigos que comentaron diferentes versiones de la tesis, documentos relacionados (monografías, artículos, conferencias, etc.) o la primera edición de este libro, varios de ellos siguen cooperando en las sucesivas ediciones: Gerardo Cerda Neumann, Giancarlo Gandolini, Luis Cid, Jaime Valdés, 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, Marta Escobar, Antonio Molero, Orlando Monje, Fernando San Martín, Mariana Silva, Juan Carlos González y Eduardo Testart, entre otros.

Agradezco a la Universidad de Lleida (España), la cual, a través de la Escuela de Negocios IEDE Chile, ofrece 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 (Q.E.P.D.) y Dr. Francisco Juárez Rubio.

Mi agradecimiento a las organizaciones donde realicé consultoría y capacitación en gestión de procesos: BancoEstado (destacando Humberto Gómez en la incorporación de la gestión de procesos en el banco), Constructora TECSA, IST, Hospital San Borja Arriarán, Gillette Chile, ENAP, Termosistema, Integramédica, ROLEC y Banco Santander. Agradezco a sus ejecutivos y funcionarios. 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, tecnología de información y gestión de procesos por más de treinta años: Universidad de Chile (en el DCC, ICP, IAS, CDG 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

En las sucesivas ediciones del libro muchas personas y organizaciones valiosas se han ido sumado para cooperar en estos avances.

Mi estimado amigo Víctor Silva ha sido uno de ellos, así también destacados profesionales: Juan Cubillos, Hernán Osorio, Mary Torres, Rodrigo Sánchez, 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 agradecimiento a quienes han asumido el compromiso por los procesos en sus respectivas organizaciones. Con ellos hemos compartido, aprendido y aplicado las definiciones que vamos logrando en gestión de procesos: Gerardo Yoppi, de SAESA, Luis Wanner, de BCI Seguros, Nelson Maripangue, de Ripley, Marcial González, de FreshLand, Alfonso Martínez y Eduardo León, de Tecnoimagen, Marcela Soto, de Mutua de Seguridad, Guillermo Torres y Pedro Vergara, de Enel, Natalia Abarca y Héctor Guerra, de XinerGía laboral, Jorge Verdejo, de Larraín Vial Asesorías Financieras, Jorge Mardones, de Delfin, operador logístico internacional, Orlando Toledo, de Banco Santander (actualmente en Banotic), José Ignacio Valenzuela, de Vida Integral del grupo Banmédica, Francisco Loyola y Adrian Maldonado, de Transportes Jorquera, Pedro Vásquez, de Red Salud de la Pontificia Universidad Católica y Marcelo Faúndez y Jorge Román, de Isapre Colmena Golden Cross.

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 Aníbal Sotelo de BancoEstado Microempresas.

También agradecer la confianza de trabajar en Caja 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 amigos que aportaron revisiones, reflexiones y mucho ánimo: Limbi Ortiz, Mauricio Arancibia, Christian Andrews, Jorge Vivanco, 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, Enrique López, Mónica Godoy, Carlos Pimentel, Irving Cadamuro, Rodrigo Infante y René Ortega.

Dar las gracias por la oportunidad de aportar en gestión de procesos y en temas relacionados en varias organizaciones, algunas de ellas narradas en el texto: Servicio de Salud Concepción, BCI, Universidad de Atacama, ENAMI, HidroAysén, Servicio de Salud Aconcagua, 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.

También recordar a los alumnos que han participado o están participando en la maestría en gestión de procesos de *Evolución, Centro de Estudios Avanzados*: Claudia Figueroa, Cristian Oyarce, David Andrade, María José Espinoza, Roderick Astorga, Mauricio Aguirre, Iván Garay y Nancy Álvarez. Muchas reflexiones en esas sesiones han influido en este libro:

La experiencia internacional ha enriquecido este texto, agradezco a las personas y organizaciones que han hecho posible tales acciones:

- En Ecuador, Christian Estay-Niculcar de la Universidad Santa María, director de la *Maestría en informática de gestión* en Guayaquil y Manta, donde me desempeñé como relator.
- En Paraguay, Gloria Escobar de la Hidroeléctrica Itaipú, coordina mi asesoría en gestión de procesos.
- En Perú, Gustavo Ruiz, Alberto Cáceda y Oscar Zevallos, de la empresa Deltron, establecieron un convenio con la Universidad Ricardo Palma para dictar el *Diplomado en ingeniería de procesos* donde fui relator.

Agradezco también a los participantes de nuestra *Comunidad de procesos*¹, en la serie de reuniones que venimos realizando desde 2011 con los encargados de procesos, pertenecientes a organizaciones públicas y privadas de Chile: BancoEstado, BCI, Caja Los Andes, CCHEN, Colmena, Comisión Nacional de Riego, Copec, Corfo, Cuprum, Equifax, Evolución, ING, ITAU, Komatsu, Larraín Vial, Mutual de seguridad, RedSaludUC, SAESA, Salud O'Higgins, Scania, Security y Vida Integra, entre otras.

Esta séptima edición se ha visto enriquecido gracias al aporte de material y valiosas revisiones de destacados profesionales: Gerardo Yoppi, Víctor Silva, Raúl Salinas,

¹ En mi libro *Gestión de procesos en Chile* se detallan aprendizajes logrados en nuestra comunidad de procesos que surgen como testimonios de quienes participan. Ha existido consenso en señalar estos aprendizajes como especialmente relevantes: vencer las barreras culturales, lograr un sponsor para incorporar la gestión de procesos y para todo proyecto, aplicar el modelo integral del cambio a todo nivel, medir la contribución financiera real y demostrada de la optimización de procesos, orientación al destinatario de la misión y a cumplir las restricciones de las demás partes interesadas, visión global con la modelación visual, aplicar métodos para toda práctica de la gestión de procesos, integrar la gestión de la demanda de software en la gestión de procesos y desarrollar el rol facilitador de quienes trabajamos en gestión de procesos para ayudar a instalar las prácticas.

Gustavo Ramos, Tatiana Palma, Catherine Castro, Juan Carlos Gómez, Alfredo Correa, Nelson Maripangue, José Luis Ruminot y Guillermo Gómez.

Agradecer el privilegio de cooperar como profesor en dos reconocidas universidades chilenas, donde la interacción con profesores y alumnos agrega valor en cada nueva edición:

- Pontificia Universidad Católica de Chile a través del área de Educación Profesional de su Facultad de Ingeniería.
- Universidad de Chile a través del Centro de Desarrollo Gerencial del Departamento de Administración de su Facultad de Economía y Negocios, donde además me desempeñé como Director del Diploma en Gestión de Procesos. Mi agradecimiento al equipo directivo de esta unidad: Germán Arrate, Daniela Cerda, Jessy Zumaeta, Ángela Nuñez y Luis Levio.

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

Además del cariño, mis hijos hicieron labores concretas: Juan Pablo diseñó la portada, Daniel revisó el texto y Mauricio cooperó en procesar la encuesta de madurez. También aprendo de mis nietos, quienes me enseñan el proceso más importante: la formación de un ser humano. 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, 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
Juan Bravo Carrasco

Prólogo a la séptima edición

Buurtzorg [consultorio de barrio], la organización que ha causado una revolución en el cuidado médico local, fue fundada a fines del año 2006 por Jos de Blok...

Las enfermeras trabajan en equipos de diez a doce personas, y cada equipo se ocupa de cerca de cincuenta pacientes en un barrio pequeño y bien definido...

El equipo está a cargo de todas las tareas que antes estaban fragmentadas en distintos departamentos. Son responsables no sólo de proporcionar cuidados, sino de decidir cuántos y a cuáles pacientes atender. Hacen el ingreso, la planificación, la organización de los feriados y vacaciones, y la administración. Deciden dónde alquilar una oficina y cómo decorarla...

Monitorean su propio desempeño y deciden qué acciones correctivas tomar cuando la productividad cae. Dentro del equipo no hay líder; las decisiones importantes se toman de manera colectiva...

En cuanto a los resultados, son escandalosamente positivos...

Imaginemos cómo sería si las organizaciones hospitalarias, incomparablemente más grandes, funcionaran de manera similar...

Frederic Laloux en *Reinventando las organizaciones*

Si en la sexta edición el énfasis estuvo en el rol facilitador, indispensable desde la mirada de consultores, analistas de procesos y ejecutivos, en ésta el foco está en quienes realizan el hacer, con una responsabilidad ineludible: observar su propio trabajo, hacerlo visible, documentarlo, mejorarlo, integrarlo en las demás partes del proceso y asegurar que se cumple, entre otras acciones de profesionalismo. Se trata de una acción personal y grupal que abarca procesos completos.

Este es un cambio de paradigma importante, hasta ahora lo normal es que las personas sean contratadas para cumplir una función específica: recepcionista, bodeguero, gerente de personal, jefe de operaciones u otra. Se cree que el contrato de trabajo, en su anexo referido a las funciones del cargo, es suficiente para que la persona pueda cumplir su labor. Claramente eso no ocurre porque el detalle de las acciones en el manual de funciones tiene una mirada individual que proviene de cuando las labores eran mucho más sencillas que

hoy, viene de la revolución industrial, cuando se contrataba a un obrero para labores específicas.²

La propuesta de este libro es que ese manual de funciones, real o metafóricamente, incorpore en primer lugar la gestión del hacer, en la forma de integrarse en los procesos de la organización. *No como algo adicional al trabajo sino parte integral del mismo.*³ Por supuesto, una gestión del hacer que debe ser colectiva, tal como el caso que veremos a continuación.⁴

La participación en la gestión del hacer está suficientemente demostrado que agrega mucho valor, tomemos como ejemplo esta organización descrita en el libro *Reinventando las organizaciones, una guía para crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*, de Frederic Laloux (páginas 71 a 73): “Buurtzorg, la organización que ha causado una revolución en el cuidado médico local, fue fundada a fines del año 2006 por Jos de Blok. Jos había sido enfermero por diez años y luego escaló hasta hacerse cargo de funciones administrativas y de personal en una organización de cuidados médicos. Cuando vio que no podía ejercer cambios desde adentro, decidió comenzar con su propia organización. Allí, el cuidado y la configuración de la organización estarían formados por un paradigma completamente distinto. Buurtzorg se ha vuelto extraordinariamente exitosa y ha pasado de tener diez enfermeras en su inicio a tener siete mil en sólo siete años; ha conseguido además espectaculares niveles de cuidados médicos. Dentro de Buurtzorg (que quiere decir “consultorio de barrio” en holandés), las enfermeras trabajan en equipos de diez a doce personas, y cada equipo se ocupa de cerca de cincuenta pacientes en un barrio pequeño y bien definido”.

Se trata de trabajo autodirigido, sigue Laloux: “El equipo está a cargo de todas las tareas que antes estaban fragmentadas en distintos departamentos. Son responsables no sólo de proporcionar cuidados, sino de decidir cuántos y a

² Véase la película *Tiempos modernos*, del genial Charles Chaplin.

³ A la inversa de lo que escuché de la dirección de un hospital público de Chile a todos los funcionarios: *los procesos no son parte de su quehacer, solo deben hacer lo que está documentado*. La dirección de este hospital había contratado una consultoría muy onerosa para que escribiera los procesos y los dejara disponible en una plataforma también de alto costo y difícil de ocupar. Tuve la oportunidad de consultar a unos treinta funcionarios si lo que estaba en la plataforma les hacía sentido y reflejaba su hacer. Su respuesta unánime fue No. La misma respuesta obtuve al consultarles si alguna vez habían ingresado a la plataforma para informarse y seguir esa documentación de procesos elaborada por los consultores.

Habiendo tantas necesidades de recursos en el área de la salud, se notaba en el ambiente la molestia por el absurdo de gastar cientos de miles de dólares en algo inútil. Es un claro ejemplo de un aporte *menos que cero*, hubo destrucción de valor en lugar de crearlo.

Cuando vieron que ellos mismos podían modelar sus propios procesos surgió la esperanza de que efectivamente las cosas se podían mejorar en el hospital.

⁴ Otros casos similares los comento en mi libro *Gestión del cambio*, capítulos seis a ocho.

cuáles pacientes atender. Hacen el ingreso, la planificación, la organización de los feriados y vacaciones, y la administración. Deciden dónde alquilar una oficina y cómo decorarla. Determinan la mejor manera de integrarse a la comunidad local, a qué doctores y farmacias contactar y cómo trabajar mejor con los hospitales locales. Deciden cuándo reunirse y cómo se van a distribuir las tareas entre ellos, y hacen su planificación de capacitaciones individuales y a nivel de equipo. Ellos deciden si necesitan expandir el equipo o dividirse en dos si hay más pacientes que los que pueden atender. Monitorean su propio desempeño y deciden qué acciones correctivas tomar cuando la productividad cae. Dentro del equipo no hay líder; las decisiones importantes se toman de manera colectiva”.

En cuanto a los resultados, dice Laloux; “Son escandalosamente positivos. Un estudio del año 2009, hecho por Ernst & Young, reveló que Buurtzorg requiere, en promedio, cerca de un 40% menos de horas de cuidados por cliente que otras organizaciones de cuidados médicos. Esto resulta irónico si tomamos en cuenta que en Buurtzorg las enfermeras se toman tiempo para beber un café y conversar con los pacientes, sus familias y los vecinos, mientras que otras organizaciones han llegado a cronometrar los «productos» en minutos. Los pacientes permanecen bajo su atención por la mitad del tiempo, sanan más rápido y se vuelven más autónomos. Esto evita un tercio de las internaciones hospitalarias y cuando un paciente necesita ser internado en un hospital, la estadía promedio es más breve. Los ahorros para el sistema de seguridad social holandés son considerables; Ernst & Young estima que Holanda se ahorraría cerca de € 2 mil millones cada año si todas las organizaciones de atención domiciliaria de salud tuvieran los resultados de Buurtzorg. Si ajustamos estos ahorros a la población de Estados Unidos, serían equivalentes a aproximadamente US\$ 49 mil millones. No está mal para ser sólo atención domiciliaria. Imaginemos cómo sería si las organizaciones hospitalarias, incomparablemente más grandes, funcionaran de manera similar”.

Luego continúa con la aplicación de esta forma de trabajo en todo tipo de organizaciones considerando el superior rendimiento que se obtiene. Es el efecto de la participación.

Subtítulos anteriores

Los subtítulos anteriores: *Con responsabilidad social* en las dos primeras ediciones, *La participación es la clave* en la tercera, *Alineados con la estrategia* en la cuarta, *Valorando la práctica* en la quinta y *En rol facilitador* en la sexta, fueron correctos en su momento. ¿Significa que la responsabilidad social, la participación, la alineación con la estrategia, valorar la práctica y el rol facilitador ya no son necesarios? Nada más lejos de la realidad. Son acciones tan vitales que poco a poco se han ido haciendo más conocidas y en

20 Juan Bravo C.

las organizaciones se comienza a reconocer su importancia. Por lo tanto, ya no es problema de conocimiento sino de querer aplicar. Se trata de desafíos en marcha para los profesionales del mundo de la gestión. El nuevo énfasis, *gestionar el hacer como parte integral del trabajo*, se refiere a incorporar a todos los integrantes de la organización en la gestión de procesos.

Les deseo mucho éxito.

JBC

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, a mediados de la década de los setenta, mientras cursaba 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 función era realizar *racionalización administrativa*, para lograr muchos cambios más bien pequeños, tal como disminuir el número de copias de un formulario. Esta labor concluía al escribir los *procedimientos administrativos*.

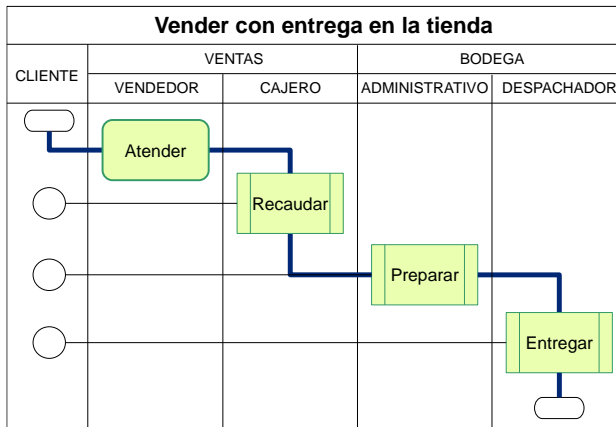
Entonces tenía 20 años de edad y mi única certeza era que no sabía nada de nada —y no he mejorado mucho esa convicción, porque con cada nuevo curso, texto o título alcanzo a vislumbrar la creciente vastedad de lo que no sé— por lo tanto, me llamaba la atención que mi trabajo tuviera efectividad. Por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

Lo que hice fue escuchar a las personas que hacían el trabajo. Por ejemplo, si se trataba de una orden de compra con ocho copias —producidas con papel calco en ese tiempo— seguía el flujo de cada una de ellas, como si fueran las ramas de un árbol. En cada caso preguntaba: ¿qué hacían con el documento?

o ¿por qué les llegaba?, ¿qué hacían luego con él? En el caso de las copias cuatro a ocho, ¿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.

La herramienta que utilizaba en esta labor era el *flujograma de información*.⁵ Durante las entrevistas, los mismos funcionarios detectaban ese tipo de perfeccionamientos. Aprendí que la participación de quienes realizan el trabajo

⁵ El flujograma de información representa el flujo que sigue el proceso. Al mismo tiempo que se describen actividades, de fondo están los roles que participan en el proceso, tal como en este ejemplo de venta al detalle en una cadena de tiendas de electrónica y línea blanca:



Comparto que tuve el privilegio de conocer los flujogramas de información antes que los diagramas de flujo. En la Empresa Marítima del Estado (Empremar), como en la gran mayoría de las empresas de la época, no tenían computador y por lo tanto el tipo de modelos que se usaban en los departamentos de Organización y Métodos estaban orientados a las personas. Luego veremos que esta forma de representación viene de principios del siglo XX, desde los trabajos de F.W. Taylor.

Tiempo después, por mi carrera en la Universidad Santa María, me enteré de la existencia de los diagramas de flujo, los cuales, me enseñaron, sirven para guiar la construcción de un programa de computador y por lo tanto tienen rombos, *loops* y otras formas adecuadas a tal efecto. Cuando programaba un computador, siempre consideré un absurdo, al igual que mis profesores, usarlos en el trabajo humano.

En fin, por esta casualidad de trabajar en Empremar, desde el comienzo de mi trabajo me hizo mucho sentido la distinción entre modelos orientados a las personas, los flujogramas de información, y modelos destinados a crear software, los diagramas de flujo, y, aunque algunos símbolos tienen algún parecido, son completamente diferentes. Luego he profundizado en estos temas, en mi trabajo y en mis investigaciones, hasta llegar a este libro y los demás textos relacionados.

es vital y que se puede ganar ese tipo de cambios elementales por el simple hecho de actualizar los procesos, porque el mundo es dinámico.

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

De manera similar a otro cuento, *el traje del emperador*,⁶ sucedían hechos curiosos por el solo 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 tuviera ninguna utilidad.

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

Luego, como jefe de proyectos en la compañía NCR, gerente de sistemas en una empresa de venta minorista y desde 1987 como consultor independiente, 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: aplicar diversas formas de tecnología, externalizar, crear equipos autodirigidos, aplicar integralidad, centralizar o integrar a clientes y proveedores, entre muchas otras. Aunque la técnica específica a emplear no ha sido lo importante, lo más vital ha estado en agregar valor a todas las partes interesadas en forma eficiente y con responsabilidad social. Hoy, a esto le llamamos productividad y rediseño de procesos.

Desde otra perspectiva, me ayudó a trabajar metodológicamente.

Base de la tesis doctoral

Durante este camino, he mantenido el hábito de estudiar acerca de visión sistémica porque me di cuenta de lo importante que es para los procesos y para la vida. Fue 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 sistémicas⁷ en la gestión de procesos.*

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

⁶ Un vestido de lujo que todos decían ver, hasta que un niño dejó en evidencia que el emperador no llevaba traje.

⁷ *Herramientas sistémicas* no significa software sino *Visión sistémica*, una nueva cosmovisión de la organización que enfatiza participación, empoderamiento, conocimiento, liderazgo, integralidad, visión amplia y gestión del cambio, entre otras orientaciones. Se incluye un capítulo al respecto en la parte de Fundamentos.

Esa tesis doctoral se transformó en este libro y, con el tiempo, en varios, orientados a todo profesional.

Libros relacionados

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

- *Planificación sistémica*, en temas de estrategia y de medición de productividad.
- *Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes*, en particular por la forma de hacer gestión de iniciativas y por la cultura que se creó.
- *Análisis de sistemas*, en lo que se refiere a la gran base conceptual de la gestión de procesos: la visión sistémica.
- *Taylor revisitado, la productividad es la clave*, porque es necesario profundizar en los grandes aportes de Frederick W. Taylor, también una base de la gestión de procesos.
- *Responsabilidad social*, tanto en la forma de incorporar la gestión de procesos como en el cambio que será necesario realizar en los procesos. La orientación no es sólo altruista sino también práctica, porque aumenta la probabilidad de éxito.
- *Modelando una solución de software*, porque al analizar un proceso podría surgir, ocasionalmente, la necesidad de apoyarlo con tecnología de información.

Los siguientes son parte de la totalidad que significa la gestión completa de los procesos de la organización, son libros hermanos a éste:

- *Liderazgo*, porque sin duda es la principal causa de éxito en incorporar la gestión de procesos. Este libro se complementa con *Líderes, investigación de casos, autores y experiencias cercanas*.
- *Gestión del cambio*, vital porque en la gestión de procesos siempre se está trabajando en gestión del cambio.
- *Gestión de procesos en Chile 2012, diagnóstico & propuestas*, para justificar la contribución de la gestión de procesos.
- *Productividad basada en la gestión de procesos*, donde se enfatiza lograr mayor productividad y se presenta la realidad chilena en la gestión de procesos con base en una encuesta completada en 2014.
- *Rediseño de procesos*, entendiendo por tal el cambio grande que cada cierto tiempo es necesario realizar en los procesos.

Que la lectura sea provechosa para usted

Juan Bravo Carrasco