



Gestión
de
Procesos
en
Chile
2012

DIAGNÓSTICO & PROPUESTAS

Juan Bravo C.



EVOLUCIÓN

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 15 (ó \$ 7.500 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 en Chile 2012

Diagnóstico & Propuestas

Juan Bravo Carrasco



© JUAN BRAVO CARRASCO, 2012
Registro de Propiedad Intelectual N° 214.502
ISBN: 978-956-7604-22-7
Ambos del 5 de marzo de 2012
Derechos reservados
jbravo@vtr.net

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

Dedicado a mi familia

Contenido

INTRODUCCIÓN 11

PRIMERA PARTE: SÍNTESIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 15

Parte I: Síntesis de la gestión de procesos 17

CAPÍTULO 1. FASES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 19

- 1. Incorporar la gestión de procesos en la organización 25*
- 2. Diseñar el mapa de procesos 35*
- 3. Representar los procesos mediante modelos visuales 37*
- 4. Gestión estratégica de procesos 43*
- 5. Mejorar procesos 46*
- 6. Rediseñar procesos 49*
- 7. Formalizar procesos 55*
- 8. Controlar procesos 57*
- 9. Mejora continua de procesos 59*

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS 63

- 1. Estrategia 64*
- 2. Personas, la participación es la clave 67*
- 3. Gestión de procesos 70*
- 4. Estructura adecuada a la finalidad 70*
- 5. Tecnología focalizada en la diferenciación 72*
- 6. Análisis de problemas y soluciones 74*
- 7. Revisar soluciones 75*
- 8. Integralidad 78*
- 9. Cambio en las personas 80*
- 10. Visión sistémica 82*
- 11. Gestión del riesgo 88*
- 12. Priorizar 90*
- 13. Kaizen 92*

SEGUNDA PARTE: ENCUESTA SOBRE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN CHILE 97

Parte II: Encuesta sobre madurez de la gestión de procesos en Chile 99

CAPÍTULO 3. ENCUESTA Y ANÁLISIS GLOBAL 101

- Selección de la muestra 101*
- Base en 26 prácticas de la gestión de procesos 104*
- Participaron 42 organizaciones 106*
- Sólo el 14% supera la media 107*

8 Juan Bravo C.

- Todos los promedios por práctica bajo la media 108*
- Nivel parecido entre organizaciones grandes y medianas 111*
- Mismo nivel en organizaciones públicas y privadas 112*
- La experiencia sirve 113*
- La cantidad de profesionales influye en el rendimiento 114*
- La dedicación de los profesionales también influye 115*
- Dispersión en la dependencia de GP 116*
- Beneficio de subir un nivel de madurez 117*

CAPÍTULO 4. LAS 26 PRÁCTICAS CONSULTADAS 119

- 1. Elaborar el mapa de procesos 120*
- 2. Modelar procesos 121*
- 3. Elaborar procedimientos 123*
- 4. Comprender la necesidad de modelar 125*
- 5. Comprender la necesidad de optimizar 126*
- 6. Comprender la finalidad del proceso 127*
- 7. Mejorar procesos 129*
- 8. Realizar mejora continua de los procesos 130*
- 9. Rediseñar procesos 132*
- 10. Diseñar y gestionar Indicadores 133*
- 11. Controlar y estabilizar procesos 135*
- 12. Realizar gestión estratégica de procesos 136*
- 13. Integrar a la dirección de la organización 138*
- 14. Integrar a los agentes de cambio 139*
- 15. Capacitar a los profesionales de procesos 140*
- 16. Capacitar a los integrantes de la organización 142*
- 17. Integrar a los participantes de los procesos 143*
- 18. Trabajar metodológicamente en la GP 145*
- 19. Incorporar la GP en la estructura 146*
- 20. Usar la herramienta específica de software 147*
- 21. Incorporar el rol de dueño del proceso 149*
- 22. Gestionar el cambio 150*
- 23. Gestionar los riesgos 152*
- 24. Buscar las mejores prácticas 153*
- 25. Orientar los procesos al cliente 155*
- 26. Lograr que los procesos sean de excelencia 157*

CAPÍTULO 5. CARACTERIZACIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ 159

- Nivel 1. Toma de conciencia 159*
- Nivel 2. Básico 161*
- Nivel 3. Formalizado 162*
- Nivel 4. Productivo 163*
- Nivel 5. Avanzado 165*

TERCERA PARTE: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN CHILE 169

Parte III: Diagnóstico de la gestión de procesos en Chile 171

CAPÍTULO 6. INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN 173

Encuesta sobre niveles de madurez 173

Cursos y talleres acerca de procesos 173

La práctica 175

La investigación 175

La formación 176

Aprendizajes comunidad de procesos 177

Testimonios 183

CAPÍTULO 7. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA? 191

Objetivos de la investigación 191

Ámbito del problema 191

Síntomas del problema 191

Imperativo estratégico 193

Dueño del problema 193

Indicador y medición 194

Brecha 195

Enunciado del problema 196

CAPÍTULO 8. COSTO DEL PROBLEMA 197

Costo de oportunidad (MAR) 200

Costo de las consecuencias del problema 208

Costo de la desmotivación 216

Costo de la irresponsabilidad social 217

CAPÍTULO 9. CAUSAS DEL PROBLEMA 221

La gestión de procesos no está en la estrategia 222

Trabajar bajo un esquema mecanicista 222

“Poner la carreta delante de los bueyes” 223

Desconocimiento de los beneficios de la GP 223

Desconocimiento de la gestión de procesos 224

Evitar pensar acerca del hacer 225

La improvisación como sello del hacer 226

Carencia de estructura para la GP 228

Usar productos de software inadecuados 228

CUARTA PARTE: PROPUESTAS PARA INCORPORAR LA GP EN CHILE 231

Parte IV: Propuestas para incorporar la GP en Chile 233

CAPÍTULO 10. ¿CÓMO AUMENTAR LA CONTRIBUCIÓN DE LA GP EN EL PAÍS? 235

Resolver las causas y costos del problema 235

La gestión de procesos como política de Estado 236

Estructuras supra organizacionales para la GP 237

Innovación desde la táctica 239

Detectar información relevante emergente 241

Detectar el valor que agregamos 243

Aplicar línea base de conceptos 244

¿Y la pequeña y microempresa? 247

CAPÍTULO 11. ¿CÓMO MEDIR LA CONTRIBUCIÓN DE LA GP EN LA ORGANIZACIÓN? 249

Costo del problema por organización 250

Costo de avanzar un tramo 250

Contribución conservadora 252

Contribución más probable 255

CAPÍTULO 12. EFECTO DE CONTRIBUCIÓN DECRECIENTE 257

Observación directa del valor agregado 259

Consultas a profesionales de procesos 261

Investigaciones relacionadas 261

Teoría de las catástrofes 262

Ley de los pocos críticos de Vilfredo Pareto 264

Ley de los rendimientos decrecientes en la economía 265

CONCLUSIONES 269

BIBLIOGRAFÍA 271

Introducción

Siendo la Gestión de Procesos (GP) una disciplina relativamente nueva, todavía es poco lo que se conoce sobre su realidad y el impacto que puede tener en el desarrollo del país.

El objetivo general de esta investigación es ayudar a reconocer el nivel de madurez de la GP en Chile y motivar a buscar medios para incrementarlo, comenzando por evidenciar la influencia de esta disciplina en el desarrollo del país.

Los objetivos específicos de la investigación siguen el orden de las partes en que está dividido el libro:

1. Mostrar los conceptos principales de la GP, lo cual es necesario para comprender las siguientes tres partes del libro.
2. Reconocer el nivel de madurez de la gestión de procesos en Chile de la mano de una encuesta donde fueron consultadas 26 prácticas de la GP en 42 organizaciones públicas y privadas.
3. Efectuar un diagnóstico sobre la realidad de la GP en Chile empleando la encuesta y otros instrumentos de observación.
4. Determinar y reflexionar acerca de cómo aumentar la contribución de la GP en el país y en toda organización.

La orientación de este libro es aportar una mirada pragmática apoyada en datos y las mejores estimaciones, siempre buscando el camino más conservador en las cifras.

Cabe adelantar un resultado vital de esta investigación: *En Chile se hace poca gestión de los procesos.* En una

escala de 1 a 5 estamos prácticamente en 1 (1.15 exactamente). Esto significa que estamos perdiendo, o dejando de ganar, US\$ 86.000 millones anuales en cada brecha de un punto (la primera es desde el primer al segundo nivel).

La buena noticia es que subir un peldaño en esa escala tiene un costo de sólo US\$ 5.000 millones y significaría para el país una contribución neta en ahorro y crecimiento de US\$ 81.000 millones anuales (US\$ 86.000 millones menos 5.000 millones), prácticamente un tercio del PIB.

Y si el peldaño es el primero, como en nuestro caso, la contribución puede llegar al doble, US\$ 162.000 millones gracias al *efecto de contribución decreciente*, significa que al principio hay mayores oportunidades de obtener grandes beneficios con poca inversión.

Veremos que la contribución de la GP es cuantiosa en todo tipo de organizaciones, especialmente en aquellas donde su misión es social, porque el impacto se amplifica. De muestra este dato obtenido en la investigación: *la relación entre beneficio e inversión es de 17 veces* en el promedio de organizaciones consideradas. Esa relación también puede aumentar al doble gracias al efecto de contribución decreciente.

Por lo demás, la inversión es pequeña y cualquier monto invertido se recupera en meses. Sobre todo para comenzar, no se requiere grandes gastos en tecnología o infraestructura, sino sólo la contratación de algunos profesionales preparados en GP.

Por lo tanto, el mensaje de este libro no sigue el arriesgado camino de abogar por destinar grandes sumas de dinero a una causa, sino que busca generar conciencia

de la contribución de la GP para las organizaciones y para el país y que nos pongamos a trabajar.

Acerca de la metodología empleada

Por la misma situación de ser una disciplina relativamente nueva, es poca la investigación formal respecto a la gestión de procesos en Chile. Por lo tanto, fue necesario recurrir a métodos como panel de expertos y a diversas fórmulas comentadas en el capítulo *Instrumentos de observación* para lograr las mejores estimaciones respecto al universo de la muestra, costo del problema, volúmenes de venta, costo de la solución y otras cuantificaciones necesarias para concluir en el valor que agrega la gestión de procesos en Chile.

Los números más formales que se obtuvieron son las respuestas de 42 empresas respecto al nivel de madurez de 26 prácticas de la gestión de procesos.

Considero este libro un primer vistazo al gran tema de cuantificar la GP en Chile y obviamente es necesario seguir profundizando para llegar a cifras cada vez más precisas.

No hay por tanto declaraciones concluyentes, sólo puedo establecer que dada la información que he recogido, las diversas formas de cuantificar el costo y la propuesta de soluciones deben ser sometidas a análisis para obtener una respuesta más acabada.

De esta forma, se cumple el deseo de generar la inquietud por abordar el tema.

Agradecimientos

Reconocer a los profesionales del Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en especial a su Director, Carlos

Méndez. Ellos están comprometidos con esta investigación y con el Diplomado en Gestión de Procesos que tengo el privilegio de dirigir.

Agradecer a personas cercanas, quienes tuvieron la paciencia y gentileza de revisar sucesivas versiones del libro: Víctor Silva, Gerardo Yoppi, Juan Cubillos, Jorge Verdejo, Limbi Ortiz, René Ortega, Cristian Ávila y Gerardo Cerda Neumann, además de mis hijos Daniel y Mauricio.

La encuesta fue procesada con la cooperación de Hernán Osorio, profesional de Evolución, Centro de Estudios Avanzados.

La portada y los gráficos fueron preparados por Juan Pablo Bravo, mi hijo, Diseñador Gráfico.

Agradezco también a todas las personas que tuvieron la gentileza de contestar la encuesta y a quienes participaron en la comunidad de procesos.

Todo el aspecto conceptual del libro está extraído desde mis libros *Gestión de procesos*, 4ª edición y *Gestión integral del cambio*, por lo tanto, hago extensivo en este libro mis agradecimientos a las personas incluidas en aquellos.

Reconocer a mi familia: mi esposa, hijos y sus parejas, nieto, mamá, papá, hermano y hermanas con sus respectivas familias. De una u otra forma todos se han ido involucrando en el esfuerzo de los libros (el nieto como inspiración).

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

Muchas gracias a todos y los mejores deseos.

Juan Bravo