

GESTIÓN de PROCESOS

(en Rol Facilitador)

Juan Bravo Carrasco


EVOLUCION
Editorial

Sexta edición,
2015

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

(en Rol Facilitador)

Sexta Edición

Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2015
Inscripción N° 250583 del 17 de febrero de 2015
ISBN N° 978-956-7604-26-5 del 17 de febrero de 2015
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Sexta edición

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Teléfonos (+569) 92252004 (56-2) 26818072
Santiago de Chile

Dedicado a Sonia, mi esposa, y a nuestros hijos: Juan Pablo, Daniel y Mauricio. También a las familias que ellos comienzan a formar.

Contenido

TABLA DE FIGURAS 11

AGRADECIMIENTOS 13

PRÓLOGO A LA SEXTA EDICIÓN 17

PRÓLOGO 19

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS 23

Visión general de la gestión de procesos 25

Aplicación en espiral 26

Objetivo: la excelencia operacional 27

DEFINICIONES 29

¿Qué es la gestión de procesos? 29

¿Qué es un proceso? 29

Visión de procesos 31

Definiciones de conceptos habitualmente usados 33

Mayor productividad 35

Orientación al cliente 40

¿La gestión de procesos sirve a todas las organizaciones? 42

INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 43

1. EXPONER LA CONTRIBUCIÓN 47

Profesionalismo 47

Contribución de la gestión de procesos 49

2. PLANEAR LA INCORPORACIÓN 54

Reconocer niveles de madurez 57

Definiciones estratégicas necesarias 58

Competencias de las personas 60

Los métodos de la gestión de procesos 62

Estructura 63

Tecnología de apoyo a la gestión de procesos 63

3. LLEVAR A LA ESTRUCTURA 67

Nacimiento del área de gestión de procesos 68

Funciones del área de gestión de procesos 71

Dueño del proceso 72

Otras funciones relacionadas con gestión de procesos 76

4. GESTIONAR EL CAMBIO 77

Modelo integral del cambio 78

Enfoque al problema – solución 81

Herramientas facilitadoras del cambio 84

Liderazgo 87

MODELACIÓN VISUAL PARTICIPATIVA 91

La modelación visual participativa es transformadora 95

Componentes de la modelación visual participativa 96

Modelos simples e intuitivos para tomar consciencia 96

La modelación visual se orienta al lado derecho del cerebro 98

La clave de la modelación visual es lo visual 100

Beneficios de la modelación visual 101

8 Juan Bravo C.

Reversa de transacciones 102

Patrones de procesos 103

Otras orientaciones para la modelación visual 103

5. ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS 106

Procesos de la estrategia 109

Procesos de la misión 111

Procesos de apoyo 112

Mapa de nivel II 113

Glosario 117

Convenciones de diagramación del mapa de procesos 118

El mapa de procesos como dimensionamiento 119

¿Un mapa de procesos es una cadena de valor? 120

Interacciones entre procesos 121

Identificar los dueños de procesos 122

Identificar procesos multiproducto 122

6. REPRESENTAR PROCESOS 124

¿Qué es el flujograma de información? 125

Comprensión intuitiva 126

Notación en la elaboración del FI 131

Lista de tareas de una actividad 135

Componentes del flujograma de información 138

Una ficha por cada FI 139

Ejemplo de representación de un proceso simple 140

Ejemplo de representación de un proceso de apoyo complejo 141

Complejidad de las actividades 142

Representación de actividades paralelas 144

Criterio curso normal de los eventos 145

Un flujograma de información no es un diagrama de flujo 146

7. PERFECCIONAR EL PROCESO 151

Efecto de transformación gracias al perfeccionamiento 152

Preguntas de facilitación 153

Preguntas de facilitación desde el MIC 158

Análisis de contingencias 159

Modelos visuales corregidos 160

Oportunidades de mejora futuras 161

8. ELABORAR EL PROCEDIMIENTO 162

Contenido del procedimiento 164

9. IMPLANTAR EL PROCEDIMIENTO 168

Apoyo de la estrategia 169

Certificar la competencia en el procedimiento 170

Método para implantar el procedimiento 173

Estructura para la implantación 174

Tecnología para la implantación 174

DIRECCIÓN DE PROCESOS 175

Conocimiento internalizado para la dirección de procesos 179

Tres insumos para la dirección de procesos 180

10. PRIORIZAR 181

Priorizar procesos 182

Decidir cursos de acción 184

- Priorizar acciones en la dirección de procesos* 185
- Alinear intereses* 186
- Responsabilidad social* 189
- Gestionar riesgos* 193
- 11. EVALUAR 196
 - Situación actual del proceso* 196
 - ¿Cuál es el problema?* 198
 - Seleccionar la variable crítica* 202
 - Medir la situación actual de la variable crítica* 202
 - Plantear la meta de la variable crítica* 206
 - Cuantificar la brecha* 208
 - Fuente de datos* 209
 - Datos para cuantificar* 209
- 12. REDISEÑAR 214
 - Rediseño completo con la GSP* 216
 - Método de Acción Rápida (MAR)* 218
 - Rediseño programado y continuo* 220
- 13. CONTROLAR 221
 - Sistemas de información gerenciales* 222
 - Ejemplo de un proceso de control* 224
 - Definir indicadores* 226
 - Claves acerca de los indicadores y sus mediciones* 229
 - Indicadores de desempeño del proceso* 231
 - Cómo medir la productividad en la organización* 233
 - Cultura de mayor precisión* 234
 - Atributos específicos de un indicador* 235
- 14. MEJORAR 236
 - Un proceso para realizar mejora continua* 238
 - Talleres de mejora participativa de procesos* 239
 - Orientación al cliente con las 3 C* 242
 - Relación causal* 246
 - Diagnóstico de procesos con base en el MIC* 250
 - Otras técnicas de la mejora continua* 251

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 255

- LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE F. W. TAYLOR 258
 - Alcance de la obra de Frederick W. Taylor* 258
 - La administración científica* 261
 - Fundamentos de la administración científica* 263
 - El contexto, la revolución industrial* 267
 - Propuestas para hoy* 268
- OTROS PRECURSORES 271
 - René Descartes* 271
 - Adam Smith* 272
 - Peter Drucker* 272
 - Russell L. Ackoff* 273
 - Michael Hammer* 274
 - Michael Porter* 275
- VISIÓN SISTÉMICA 277
 - La organización como sistema social* 278

10 Juan Bravo C.

Visión optimista de la sociedad 279

Desde el mecanicismo 279

Avanzar hacia la empresa participativa 281

Ver totalidades 283

El control desde la visión sistémica 283

Aportes de la visión sistémica a la gestión de procesos 287

LA PARTICIPACIÓN ES LA CLAVE 289

La gestión del conocimiento facilita la participación 289

Considerar a las personas como tales 292

Simplificar Procesos y Potenciar Personas (SPPP) 292

Todos cooperan en modelar procesos 294

Detectar información relevante emergente 296

Detectar el valor que agregamos 300

DIRE y DVA, más allá del FODA 301

Procesos robustos para la continuidad operacional 303

Reacción competente a las contingencias 305

Seguir la corriente y armonía entre medios y fines 310

RESULTADO: PRODUCTIVIDAD 312

BIBLIOGRAFÍA 313

Tabla de figuras

Figura I-1. Prácticas y fundamentos de la gestión de procesos	25
Figura 1-1. El ciclo de una obra es un proceso de la misión	32
Figura 1-2. Proceso Contratar personas de principio a fin	33
Figura B1-1. Prácticas de la incorporación de la gestión de procesos	45
Figura 2-1. Modelo integral del cambio	54
Figura 2-2. Plan de incorporación de la gestión de procesos	55
Figura 3-1. Plan de incorporación de la gestión de procesos	69
Figura 4-1. Armonía entre problema y solución	82
Figura 4-2. Herramientas facilitadoras del cambio	84
Figura 4-3. Comparación entre jefe y líder desde el punto de vista sistémico	88
Figura B2-1. Prácticas de la modelación de procesos	93
Figura B2-2. Modelación visual participativa	96
Figura 5-1. Mapa de procesos simplificado de la empresa Linhogar	107
Figura 5-2. Mapa de procesos real de la empresa Linhogar	108
Figura 5-3. Proceso de dirección estratégica	109
Figura 5-4. Contenedor Ingreso y egreso de personas	113
Figura 5-5. Etapas del proceso Comercializar	114
Figura 5-6. Etapas en paralelo del proceso Comercializar	115
Figura 5-7. Etapas del proceso Capacitar	117
Figura 5-8. Ejemplo de representación donde una etapa es opcional	119
Figura 5-9. La cadena de valor de Porter	121
Figura 5-10. Ejemplo de matriz de productos/procesos	123
Figura 6-1. FI Vender con entrega en la tienda	124
Figura 6-2. Ejemplo simplificado del proceso Comercializar, nivel II	127
Figura 6-3. FI de la etapa Despachar en la tienda	128
Figura 6-4. Listas de tareas de la etapa Despachar en la tienda	129
Figura 6-5. Lista de contingencias de la etapa Despachar en la tienda	129
Figura 6-6. Dirección de entrada y salida de la línea de flujo	130
Figura 6-7. Simbología usada en los flujogramas de información	132
Figura 6-8. Diseño especial de un flujograma de información	135
Figura 6-9. Flujogramas de información erróneo y correcto de una etapa	137
Figura 6-10. Lista de tareas de la actividad Analizar impacto	138
Figura 6-11. Representación de un proceso simple	140
Figura 6-12. Ubicación del proceso Contratar en el mapa de procesos	141
Figura 6-13, parte I. Primer FI, etapa Reclutar del proceso Contratar	141
Figura 6-13, parte II. Segundo FI, etapa Formalizar del proceso Contratar	142
Figura 6-14. Actividad Llamar a concurso	144
Figura 6-15. Representación de actividades paralelas	144
Figura 6-16. Diagrama de flujo utilizado para programar computadores	147
Figura 6-17. Diagrama de flujo de procesos de un laboratorio	148
Figura 6-18. Diagrama de flujo tipo BPMN	149
Figura 7-1. Desde la representación se perfecciona el proceso	151
Figura B3-1. Prácticas de la dirección de procesos	177
Figura 10-1. Factores de decisión y su ponderación	183
Figura 10-2. Tabla con los resultados de la evaluación de procesos	183
Figura 10-3. Algunas acciones sobre procesos modelados	185
Figura 11-1. Tiempos del Proceso	203

12 Juan Bravo C.

- Figura 11-2. FI de la etapa Despachar en la tienda del proceso Comercializar 204
- Figura 11-3. Carta de tiempos de la actividad Preparar despacho 204
- Figura 11-4. Carta de tiempos de la actividad Entregar 205
- Figura 11-5. Carta de tiempos de la etapa Despachar en la tienda 205
- Figura 13-3. Proceso de control de estándares 225
- Figura 14-1. Proceso Realizar mejora continua de procesos 238
- Figura 14-2. La montaña de la orientación al cliente 243
- Figura 14-3. Técnica relación causal de Ishikawa 247
- Figura 14-4. Ejemplo de gráfico de Ishikawa 249
- Figura 14-5. Priorizar aplicando Pareto 249
- Figura 14-6. Ámbito del diagnóstico 250
- Figura 14-7. Diagnóstico de procesos con base en el MIC 251
- Figura F-1. Fundamentos de la gestión de procesos 257
- Figura F-2. Distinciones entre el mecanicismo y lo sistémico 282
- Figura F-3. Retroalimentación de equilibrio 284
- Figura F-4. Retroalimentación de amplificación 285

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 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)

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*. Fue aprobada el 19 de febrero de 2004 a las 14:00 horas en 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 la tesis, Dr. Pere Mir Artigues, sus valiosos aportes han sido determinantes 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) y a la Escuela de Negocios IEDE Chile, instituciones que se unieron 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 (Q.E.P.D.) y Dr. Francisco Juárez Rubio.

Mi agradecimiento a las organizaciones donde realizamos 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 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

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, Director en nuestra empresa Evolución 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:

- Nelson Maripangue, de Ripley
- Gerardo Yoppi, de SAESA
- Luis Wanner, de Banco Security (actualmente en BCI Seguros)
- Alfonso Martínez, de Tecnoimagen
- Marcial González, de FreshLand
- Orlando Toledo, de Banco Santander (actualmente en OTICHILE)
- Marcela Soto, de Mutual de Seguridad
- Jorge Verdejo, de Larraín Vial Asesorías Financieras
- Jorge Mardones, de Delfin, operador logístico internacional
- José Ignacio Valenzuela, de Vida Integra del grupo Banmédica
- Francisco Loyola y Adrian Maldonado, de Transportes Jorquera
- Pedro Vásquez, de Red Salud de la Pontificia Universidad Católica
- 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 y a Humberto Gómez, actualmente Gerente de Procesos de Sucursales.

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 y René Ortega.

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: 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.

Agradecer el privilegio de cooperar como profesor con dos reconocidas universidades: la Pontificia Universidad Católica de Chile a través de la UCyC (Unidad de Capacitación y Competencias Laborales) dirigida por el profesor Alfredo Serpell, y con la Universidad de Chile a través del Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios, dirigido por Carlos Méndez, donde además me desempeñé como Director del Diplomado en Gestión de Procesos.

Además de otras instituciones relacionadas con la educación: con la Escuela Europea de Negocios EGEU, representante en Chile de ULSETB (Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles), Bélgica, dirigida en Chile por Eduardo Bertoló y en Europa por Rafael Girón. Con Revista Gerencia, dirigida por José Kaffman, en sus tradicionales seminarios de un día dirigidos a profesionales y ejecutivos de organizaciones.

También recordar y agradecer a los alumnos que han participado en nuestros cursos, diplomados y maestrías en gestión de procesos de *Evolución, Centro de Estudios Avanzados*. Muchas reflexiones en esas sesiones han influido en este libro, especialmente de quienes han completado o están cursando la maestría en gestión de procesos: Víctor Silva, Gerardo Yoppi, Raúl Salinas, Gustavo Ramos, Claudia Figueroa, Tatiana Palma, Cristian Oyarce, David Andrade, Catherine Castro, María José Espinoza, Roderick Astorga, Mauricio Aguirre e Iván Garay.

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,

¹ En el libro *Gestión de procesos en Chile* (que se comentará en el prólogo) se detallan aprendizajes logrados en nuestra comunidad de procesos que surgen como testimonios de quienes

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.

La experiencia internacional ha sido fundamental, 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, coordinó 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.

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 y Mauricio en las revisiones. Mi nieto Arturo a sus tres años me enseña 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, 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

Juan Bravo Carrasco

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 cliente siempre, 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 (también movilizador o evangelizador) de quienes trabajamos en gestión de procesos para ayudar a instalar las prácticas.

Prólogo a la sexta edición

Una mujer fue con su hijo a ver a Gandhi. Luego de dos días de viaje y una larga fila, Gandhi la recibió y le preguntó que quería. La mujer le pidió que consiguiese que su hijo dejase de comer azúcar, que comía tanto que estaba empezando a hacerle daño.

Gandhi le contestó: “Traiga usted otra vez a su hijo en dos meses más”.

Dos meses después la mujer volvió con su hijo. Gandhi se volvió hacia el niño y le dijo: “Deja de comer azúcar”. La mujer muy sorprendida le preguntó: “¿Por qué he tenido que esperar dos meses para qué usted le dijese eso?” Gandhi contestó: “Porque hace dos meses yo también comía azúcar”.

Autor desconocido

Una nueva edición equivale a escribir otro libro, tanta es la dedicación. Especialmente esta sexta edición requirió un esfuerzo mayor que las anteriores, exceptuando la primera. Incorporé nuevo material y recogí experiencias latinoamericanas, aprovechando el trabajo realizado en los últimos años en Ecuador, Perú y Paraguay. También la maduración natural de esta disciplina hacía necesario un replanteamiento del modelo de gestión de procesos.

La nueva mirada en esta sexta edición es un punto de inflexión en la forma que se ha venido aplicando la gestión de procesos y en general el apoyo de gestión (calidad, riesgos, indicadores, auditoría, etc.). Pasamos desde rol experto a rol facilitador, tal como se indica en el subtítulo del libro.

El modelo tradicional ha sido en rol experto, donde los encargados del apoyo de gestión hacen el trabajo (modelos, planillas, certificaciones, etc.) y los operadores siguen en su día a día. En general el esfuerzo ha sido costoso e inútil, porque no provoca un mejor hacer. Nunca más debería ocurrir que cuando se le pregunte al administrativo de abastecimientos por sus procesos o riesgos, este señale hacia las oficinas de procesos o de riesgos.

El nuevo modelo es el rol facilitador, significa que los encargados del apoyo de gestión enseñan, coordinan, motivan, lideran y aportan método, pero no hacen el trabajo, quienes documentan sus procesos, los mejoran, investigan riesgos o administran indicadores son los participantes de los procesos. Una clave es trabajar en conjunto con las demás áreas de apoyo de gestión: riesgos, auditoría, calidad, planificación y otras.

Un facilitador es alguien que crea las condiciones para que las cosas sucedan: como en la historia de Gandhi, es coherente, confiable, riguroso y resiliente,

hace las preguntas adecuadas, sigue método, evita subsidiar el hacer y fomenta la participación, entre muchas otras acciones.

Un facilitador promueve las negociaciones (entre la dirección, dueños de procesos, gerentes funcionales, participantes de los procesos, encargados de áreas de apoyo y otros actores) y busca los acuerdos porque sabe que la imposición jerárquica es de corta vida. Una vez logrado cierto consenso es perseverante en cumplir y llegar a la meta.

El rol facilitador es de apoyo, no de convencimiento, eso debería haber sucedido antes, un acuerdo explícito donde los participantes y jefaturas están comprometidos con mejorar sus procesos. Como en alcohólicos anónimos y en muchas otras instancias, son los involucrados quienes deben dar el primer paso, luego viene la ayuda de facilitación que en ningún caso subsidia el trabajo personal.

Al inicio de cada bloque de prácticas (incorporar, modelar y dirigir) se comenta acerca de cómo aplicar el rol facilitador. Además, en mi libro *Liderazgo*, capítulo dos, perspectiva sistémica del liderazgo, profundizo en la competencia de ser facilitador.

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 y *Valorando la práctica* en la quinta, estaban bien en ese momento. ¿Significa que la responsabilidad social, la participación, la alineación con la estrategia y valorar la práctica ya no son necesarias? Nada más lejos de la realidad. Son acciones tan vitales que poco a poco se han ido haciendo más conocidas y en las organizaciones se comienza a reconocer su importancia. Por lo tanto, ya no es problema de conocimiento sino de querer aplicar. Se trata de desafíos en marcha para los profesionales del mundo de la gestión. El nuevo énfasis, *El rol facilitador*, se refiere a la forma de aplicar el modelo de gestión de procesos.

Prólogo

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

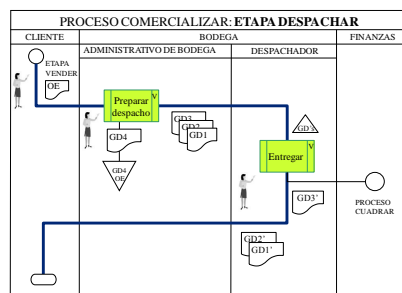
Mucho después de haber muerto el gurú, seguían atando al gato durante el referido culto. Y cuando el gato murió, llevaron otro gato al ashram para poder atarlo durante el culto vespertino.

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. Una tarea era describir los procesos del área de abastecimientos, labor que por ese entonces llamábamos *definición de procedimientos administrativos*. Utilizaba el *flujograma de información*,² para lograr una “racionalización” que hoy sería considerada mejora, porque los cambios eran muchos y más bien pequeños, tal como disminuir el número de copias de formularios.

² El flujograma de información representa el flujo que sigue el proceso. 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 secuencia como uno lee y no hay ramos ni retornos porque está dirigido a guiar el trabajo de todas las personas de la organización. La figura incluida aquí es una versión simplificada sólo para aportar una idea general.



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

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

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

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

También de manera similar a otro cuento, *el traje del emperador*,³ 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 sirviera para nada.

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

Luego, como jefe de proyectos en la compañía NCR, como gerente de sistemas en una empresa de venta minorista y desde 1987 como consultor indepen-

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

diente, 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 al cliente en forma eficiente y con responsabilidad social. Hoy, a esto le llamamos productividad y rediseño de procesos.

Desde otra perspectiva, me ayudó a trabajar metodológicamente.

Base de la tesis doctoral

Durante este camino, he mantenido el hábito de estudiar acerca de visión sistémica porque me di cuenta de lo importante que es para los procesos y para la vida. 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 sistémicas⁴ en la gestión de procesos.*

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

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.

⁴ *Herramientas sistémicas* no significa software sino *Visión sistémica*, una nueva cosmovisión de la organización que enfatiza participación, empoderamiento, conocimiento, liderazgo, integralidad, estrategia, visión amplia y gestión del cambio, entre otras necesidades de nuestra actual *sociedad del conocimiento*. Se incluye un capítulo al respecto.

- *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*, en todo aspecto de la gestión de procesos relacionada con la 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 integral 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*, es recurrente requerir justificar la contribución de la gestión de procesos. Se cuantifica desde diferentes puntos de vista. También se incluyen aprendizajes de diferentes fuentes para la gestión de procesos.
- *Productividad basada en la gestión de procesos*, donde se enfatiza la orientación al cliente, 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. Se trata de gestión de proyectos específica para los procesos.

Que la lectura le sea provechosa

Juan Bravo Carrasco