

GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS

GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·
GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS · GESTIÓN AVANZADA DE PROCESOS ·

JUAN BRAVO C.



EVOLUCIÓN
Integral

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 Avanzada de Procesos

Juan Bravo Carrasco



© JUAN BRAVO CARRASCO, 2010
Inscripción N° 179.156, abril de 2009
ISBN N° 978-956-7604-16-6, abril de 2009
Derechos reservados, jbravo@vtr.net
Edición actualizada en 2010

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

Santiago de Chile

*Dedicado a la memoria de don Rolf Achterberg, un
amigo y mentor extraordinario, su vasta cultura
enriqueció este libro y todos los demás*

Contenido

CONTENIDO 7

INTRODUCCIÓN 9

PRIMERA PARTE:

MÉTODOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 11

CAPÍTULO 1. REDISEÑAR PROCESOS 13

1.1. Evaluación de procesos 16

1.2. Levantar un proceso 19

1.3. ¿Qué quieren los clientes? 24

1.4. El proceso en el modelo integral del cambio 25

1.5. Identificar el problema crítico del proceso 31

1.6. Idealizar el indicador y la solución 35

1.7. Investigar soluciones factibles 37

1.8. Plantear la propuesta de valor 40

1.9. ¿Qué viene después de presentar la propuesta?... 43

CAPÍTULO 2. MEJORAR PROCESOS 45

2.1. Diagnóstico de procesos con “la mesa” 46

2.2. Talleres de mejora participativa de procesos 48

2.3. Gestión de iniciativas 53

2.4. Relación causal de Kaoru Ishikawa 58

CAPÍTULO 3. EL ORIGEN: PARTICIPACIÓN DE TODOS 63

3.1. Los procesos son realizados por personas 64

3.2. Desde el mecanicismo hacia lo sistémico 66

3.3. Métodos simples para facilitar la participación 68

3.4. Todos cooperan en levantar procesos 70

3.5. Procesos robustos para la continuidad operacional 72

3.6. Reacción competente a las contingencias 75

3.7. Detectar información relevante emergente 79

3.8. Detectar el valor que agregamos 82

3.9. Las personas son la clave 85

CAPÍTULO 4. EL DESTINO: CLIENTES QUE CONFÍAN 89

4.1. El cliente 89

4.2. Los clientes internos 94

4.3. El cliente final 95

4.4. ¿Qué quieren los clientes? 97

4.5. Orientación al cliente 99

4.6. El momento de la verdad 104

4.7. La cadena de valor 105

CAPÍTULO 5. INCORPORANDO LA GESTIÓN DE PROCESOS 109

5.1. Estrategia 113

5.2. Competencias de las personas 118

5.3. Los métodos de la gestión de procesos 122

5.4. Área de gestión de procesos en la estructura 124

5.5. Técnicas y software de apoyo a los procesos 134

SEGUNDA PARTE:

CONCEPTOS RELACIONADOS 141

CAPÍTULO 6. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 143

6.1. Responsabilidad social 143

6.2. Planificación estratégica 153

6.3. Alinear intereses 156

6.4. Agregar valor 160

CAPÍTULO 7. GESTIÓN DEL CAMBIO 167

7.1. Adaptación al cambio 168

7.2. El cambio en procesos que funcionan 172

7.3. Principio de participación 175

7.4. Negociación efectiva 176

7.5. Involucrar a la dirección en el cambio 178

7.6. Compromiso personal 179

CONCLUSIONES 183

BIBLIOGRAFÍA 184

Introducción

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. Presenta una visión breve y precisa de los aspectos más avanzados de la tercera edición versión 2010 del libro *Gestión de Procesos* (le llamaremos libro GP).

Todos los temas están extractados de ese texto, reduciéndose al mínimo los aspectos teóricos y las referencias bibliográficas.

Es una visión ejecutiva, dirigida a quienes ya tienen conocimiento de la gestión de procesos. Por supuesto, en cualquier tema que desee profundizar sería conveniente que consultara el texto base.

Suponemos conocidas las ventajas de la gestión de procesos, por ejemplo, en el terreno de la productividad.

Cuatro conceptos vitales

En la gestión de procesos empleamos intensamente cuatro grandes conceptos (detallados en el libro GP):

- *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 (elaboración del autor), esto es, obtener sólo un elemento, el más crítico.
- *Rediseño 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.

- *Productividad*. Incluye la eficiencia y agregar valor para el cliente (ver capítulo 6).
- *Ver totalidades*. Es la visión amplia y completa de una situación, tal como: la visión de principio a fin de los procesos, la integralidad, variados tipos de mapas, el modelo integral del cambio, la visión de proyectos y la no localidad. Esta visión disminuye en mucho el riesgo de falla de los proyectos.

Acerca del libro

- *Se orienta a* ejecutivos de empresas y profesionales con experiencia que dominen los aspectos básicos de la gestión de procesos. Aunque, cuidado, es un tema donde muchas personas creen saber, pero no saben que no saben.
- Se supone conocido el contenido del libro GP.
- Mantuve algunas referencias a otros de mis libros:
 - ✓ *Planificación sistémica*
 - ✓ *Ambrosoli, desde Los Alpes a Los Andes*
 - ✓ *Análisis de sistemas*
 - ✓ *El encanto de la comunicación*
 - ✓ *Taylor revisitado, la productividad es la clave*
 - ✓ *Gestión de proyectos de procesos y tecnología*
 - ✓ *Responsabilidad social*
 - ✓ *Modelando una solución de software*

Siendo un extracto del libro GP, valen para este libro los mismos agradecimientos de aquel.

Buena suerte,

Juan Bravo