

PRODUCTIVIDAD

basada en la
Gestión de Procesos

Incluye encuesta sobre madurez
de la gestión de procesos en Chile

Juan Bravo C.



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.

Productividad

basada en la
Gestión de Procesos

Incluye encuesta sobre madurez de la
gestión de procesos en Chile

Juan Bravo Carrasco



© JUAN BRAVO CARRASCO, 2014
Registro de Propiedad Intelectual N° 240.627
ISBN: 978-956-7604-25-8
Ambos del 16 de abril de 2014
Derechos reservados
jbravo@vtr.net

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl
Santiago de Chile

*Dedicado a quienes silenciosamente aumentan la
productividad trabajando con profesionalismo,
integrando su labor en los procesos mayores de que
forman parte y mejorando las cosas cada día,
comenzando por sí mismos. Así crean valor compartido,
logrando realmente un mundo mejor.*

Contenido

PRÓLOGO 9

INTRODUCCIÓN 11

PRIMERA PARTE: ORIENTACIÓN AL CLIENTE 17

CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE 21

El cliente 24

Agregar valor para el cliente 25

El cliente final de la cadena 26

Detectar la necesidad real del cliente 28

Técnica de las 3 C para la mayor productividad 32

Innovación inversa 37

DETECTAR EL VALOR QUE AGREGAMOS 40

Agregar valor es crear riqueza. 42

Estrategia desde la táctica 45

Medición de valor añadido interno 47

¿Qué no es agregar valor? 49

Agregar valor es crear riqueza compartida 51

Cada actividad del proceso debe agregar valor 56

Focalización 57

El sistema de negocios 59

SEGUNDA PARTE: MAYOR PRODUCTIVIDAD 65

MÉTODOS PARA LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD 71

El aporte de Frederick W. Taylor 73

Detectar información relevante emergente 77

Gestión de iniciativas 84

CONTRIBUCIÓN DE LA MAYOR PRODUCTIVIDAD 93

Costo de la improductividad 96

Contribución en organizaciones mayores 100

Validación de la contribución 101

Contribución ampliada 104

TERCERA PARTE: APORTES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS A LA MAYOR PRODUCTIVIDAD 107

FASE 1. INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN 118

Objetivo de la fase y aporte a la productividad 121

Práctica 1. Conocer la gestión de procesos 123

8 Juan Bravo C.

Práctica 2. Alinear la gestión de procesos con otros conceptos de gestión 127

Práctica 3. Incorporar la gestión de procesos en la organización 128

FASE 2. REPRESENTACIÓN VISUAL DE PROCESOS 130

Objetivo de la fase y aporte a la productividad 131

Práctica 4. Diseñar el mapa de procesos 143

Práctica 5. Modelar procesos 145

FASE 3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS 148

Objetivo de la fase y aporte a la productividad 151

Práctica 6. Priorizar 153

Práctica 7. Evaluar procesos 154

Práctica 8. Definir indicadores 154

Práctica 9. Gestionar riesgos 155

FASE 4. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS 156

Objetivo de la fase y aporte a la productividad 158

Práctica 10. Mejorar procesos 161

Práctica 11. Rediseñar procesos 161

Práctica 12. Elaborar el procedimiento 164

Práctica 13. Implantar el procedimiento 165

FASE 5. EXCELENCIA OPERACIONAL 167

Objetivo de la fase y aporte a la productividad 171

Práctica 14. Trabajar profesionalmente 172

Práctica 15. Controlar 175

Práctica 16. Realizar mejora continua 176

Práctica 17. Gestionar el cambio 177

CUARTA PARTE: LA REALIDAD CHILENA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS 179

FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA 183

Universo de organizaciones y muestra 183

Caracterización de los niveles de madurez 186

ANÁLISIS DE RESULTADOS 193

Detalle por cada práctica 198

Análisis comparativo 216

Conclusiones de la encuesta 223

COMENTARIOS FINALES 225

GLOSARIO 227

BIBLIOGRAFÍA 229

Prólogo

El doctor Bravo lleva años haciendo una fuerte contribución a diversas instituciones, tanto públicas como privadas, en el ámbito de la gestión de procesos. De hecho, su primer libro en esta materia, *Reingeniería de Negocios*, data de 1995. Desde ese entonces, con su nutrida agenda de consultoría e investigación, ha editado otros veinte libros, destacando entre ellos *Gestión de procesos*, ya en quinta edición, permitiendo a miles de profesionales formarse y actualizarse en el tema.

El texto que nos entrega en esta ocasión es de una importancia central para el desarrollo de nuestro país, puesto que el aumento de productividad permanente en las empresas es clave para el bienestar del sistema social en el cual operan y en ello Chile está en deuda. Si miramos la productividad de los países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), podremos observar que mientras la productividad laboral promedio es de US\$ 78.000, la de Chile es de solo US\$ 33.000, es decir, menos de la mitad del promedio de todas las otras economías. El doctor Bravo explica esto con detalle en la segunda parte de su libro.

En éste, el doctor Bravo nos muestra, de manera muy nítida, el papel crítico que juega la gestión de procesos para que las organizaciones puedan aumentar sus niveles de productividad ya que su metodología permite crear valor para todos los grupos de interés en su entorno. Es una herramienta clave a través de la cual se puede determinar cuál es el portafolio de actividades que debe desarrollar una organización y así generar un incremento de productividad a través de diversos caminos: kaizen,

innovación operacional, creación de valor compartido, entre otras.

Lo anterior, hoy no es una opción para las organizaciones sino que un deber. Quienes no se apliquen en el desarrollo articulado, estratégico y sostenido de sus aumentos de productividad basado en la gestión de procesos, no serán competitivos en un ecosistema de negocios cada día más dinámico en un mundo globalizado.

Considero un aporte de orden superlativo para nuestro país, el diagnóstico que ofrece el doctor Bravo en este texto, acerca de la madurez de la gestión de procesos en Chile puesto que ello permite tomar, desde ahí, iniciativas a nivel país para incrementar el uso de esta disciplina, poderosa herramienta para el crecimiento del bienestar que las empresas e instituciones públicas deben aportar a nuestra sociedad.

Carlos Méndez Droguett

Director

*Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de
Economía y Negocios de la Universidad de Chile*

Introducción

La mayor productividad es el ingrediente principal de la creación de riqueza y por ende de la superación de la pobreza. Este libro señala una ruta metodológica para llegar a la productividad desde las prácticas de la gestión de procesos.

Entendemos productividad tal como lo sugería Frederick Winslow Taylor hace más de un siglo: *como creación de valor compartido sustentable en términos de los recursos que emplea.*

En otras palabras, productividad incluye eficiencia y eficacia, a la vez. De hecho, la distinción es válida solo en términos académicos, en la práctica resulta absurdo hacer más eficiente un proceso que el cliente no quiere (fabricar ruedas de carreta en nuestros tiempos) o cumplir un requerimiento con medios desproporcionados y poco sustentables (matar moscas con un cañón).

Es posible aumentar la productividad de las organizaciones y así ganamos todos: comunidad, empresa y trabajadores, tal como decía F. W. Taylor. Con la gestión de procesos se puede superar el despilfarro de recursos en nuestra sociedad y aprovechar el enorme potencial de las personas.

Vengo cooperando en la productividad de las organizaciones desde el año 1977, cuando estudiaba en la Universidad Técnica Federico Santa María y al mismo tiempo trabajaba en la Empresa Marítima del Estado en la modelación y mejora de procesos. Luego como empleado en otras organizaciones y como asesor independiente desde 1986, he mantenido y reforzado este camino, especialmente a través de la gestión de procesos,

disciplina con la cual hemos logrado los mejores resultados.

También he cooperado en aumentar la productividad a través de la tecnología, tanto en la aplicación directa a procesos como en aportar herramientas tecnológicas. Por ejemplo, a fines de los 80 creé un generador de aplicaciones que reducía a una centésima parte el tiempo de construcción de un sistema computacional, *al mismo tiempo que el usuario se beneficiaba al disponer de un programa con un lenguaje claro y accesible*. Dejé ese camino porque, siendo válido, era de uso muy acotado. Actualmente recomiendo el camino de la tecnología sólo en un pequeño porcentaje de los proyectos de cambio, donde está su nicho y donde se logran buenos resultados, lo cual surge de una exhaustiva evaluación. Veremos en el texto como esto se valida con las referencias a investigaciones relacionadas con el tema.

En la década de los 90 no se hablaba de gestión de procesos como camino hacia mayor productividad, se decía Reingeniería. Por lo tanto, en 1995 publiqué el libro *Reingeniería de negocios*, el cual se refería al cambio grande pero con rostro humano, con responsabilidad social. Describí en el libro variadas experiencias de amplia contribución. Desde fines de los 90 comenzamos a hablar de gestión de procesos y profundicé en el tema con la realización de un doctorado concluido en el 2004. Este doctorado fue a su vez la base de la primera edición de mi libro *Gestión de procesos*, ampliamente usado en Latinoamérica y actualmente en quinta edición.

Se comprende que esta disciplina sea mi dedicación principal.

En fin, aunando los esfuerzos en mayor productividad es posible lograr aumentos sostenidos en la calidad de vida

que se reflejarán en un PIB creciente de nuestros países en Latinoamérica (y de otras latitudes con las debidas adaptaciones culturales).

Resumen del libro

El libro se puede resumir en la propuesta de mayor productividad basada en la gestión de procesos, orientada al cliente y donde se crea valor compartido, tal como se aprecia en la figura 11.

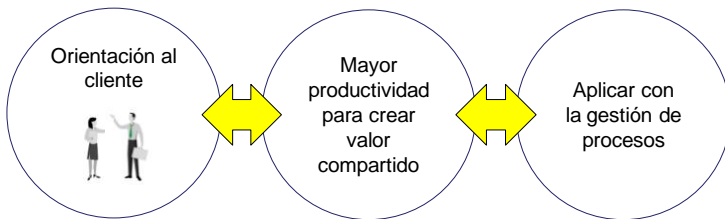


Figura 11. Productividad basada en la gestión de procesos

En la creación de valor compartido siempre está el cliente en primer lugar, luego los demás grupos de interés (comunidad, trabajadores, proveedores, etc.) y la misma organización.

El libro está dividido en cuatro partes:

En la primera parte, *orientación al cliente*, consideramos indispensable conocer sus verdaderas necesidades y el valor que le agregamos.

En la segunda parte, *mayor productividad*, veremos qué hacer para atender esas necesidades y aumentar el valor que le agregamos. Completamos esta parte con la medición de la contribución de la mayor productividad.

En la tercera parte, *aportes de la gestión de procesos a la mayor productividad*, veremos cómo cada fase de la gestión de procesos contribuye a la productividad.

En la cuarta parte, *encuesta sobre madurez de la gestión de procesos en Chile*, revisaremos los resultados de esta encuesta que reunió 169 respuestas de organizaciones medianas y grandes entre los años 2013 y 2014. A través del aprendizaje que proveen las respuestas es posible optimizar el aporte de la gestión de procesos en la mayor productividad.

Agradecimientos

Quisiera reconocer a los profesionales del Centro de Desarrollo Gerencial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, donde tengo el privilegio de dirigir el Diplomado en Gestión de Procesos: a Ángela Nuñez, Jessy Zumaeta, Abigail Bravo y Daniela Cerda, con quienes hemos discutido la teoría y práctica de la gestión de procesos. Agradezco en forma especial a su Director, Carlos Méndez Droguett, quien además de su apoyo personal en el tema, puso a mi disposición la ayuda de cinco alumnos de último año de Ingeniería Comercial: Loredana Rojas, Cristián Quezada, Felipe Vigneaux, Julio Cesar Bugueño y Camilo Santis, para la definición de la encuesta y lograr las primeras respuestas.

Agradezco a todos quienes tuvieron la generosidad de contestar la encuesta. Su tiempo ayudará a conocer y mejorar la realidad de la gestión de procesos en Chile.

Mi reconocimiento a amigos cercanos, quienes tuvieron la gentileza de revisar versiones del libro: Víctor Silva, Gerardo Yoppi, Limbi Ortiz, Gerardo Cerda Neumann, Víctor Leiva, Orlando Toledo, Alfredo Correa, Gustavo Ramos, Irving Cadamuro y Sergio Valenzuela.

Tuve nuevamente el privilegio de contar con la cooperación de mis hijos: Juan Pablo en el diseño de la portada,

Daniel en revisiones y Mauricio en el procesamiento de la encuesta. Cada uno aportando desde sus respectivas profesiones.

Todo el aspecto conceptual del libro está extraído desde mis libros *Gestión de procesos*, 5ª edición y *Gestión integral del cambio*, por lo tanto, hago extensivo mis agradecimientos a las personas incluidas en aquellos.

Reconocer a mi esposa, hijos y sus propias familias. Ellos siguen siendo el motivo de todos los esfuerzos.

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

Muchas gracias a todos.

Juan Bravo