
REDISEÑO DE PROCESOS

INNOVACIÓN ORIENTADA
A LA ESTRATEGIA DE LAS
ORGANIZACIONES

JUAN BRAVO CARRASCO



EVOLUCION
Editorial

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.

Rediseño de procesos

Innovación orientada a la estrategia
de las organizaciones

Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2016
Inscripción N° 263738 del 23 de marzo de 2016
ISBN N° 978-956-7604-27-2 del 23 de marzo de 2016
Derechos reservados, jbravo@vtr.net

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

Dedicado a quienes han decidido trabajar con método, profesionalmente, y de esta forma hacer bien los proyectos, aportando riqueza en nuestra sociedad y ayudando a resolver los problemas reales.

Se les puede identificar preguntándoles por la trazabilidad.

Los verdaderos profesionales exhibirán, con transparencia y rapidez, una ordenada carpeta del proyecto con toda la cadena de investigaciones y los componentes del método que han guiado el desarrollo y la toma de decisiones.

Los no profesionales dirán que solo se les ocurrió, por iluminación, porque “era para ayer”.

Contenido

TABLA DE FIGURAS 11

PRÓLOGO 13

INTRODUCCIÓN 15

Relación con la gestión de procesos 16

Orientación a la estrategia de la organización 19

Métodos de rediseño y variantes 21

Visión general del método 22

El modelo integral del cambio 23

Situación en Latinoamérica 24

Encuesta acerca del nivel de madurez 27

PRIMERA PARTE: ETAPAS DEL MÉTODO 31

Cierre de cada etapa 36

ETAPA 1. INVESTIGAR EL PROBLEMA 37

Algunos casos 39

Condición de entrada: la modelación de la situación actual 46

Objetivo de la investigación del problema 50

Situación actual del proceso 51

Enunciado preliminar del problema 52

Validar el enunciado 54

Seleccionar la variable crítica 56

Medir la situación actual de la variable crítica 57

Determinar las causas del problema 58

Priorizar las causas 59

Plantear la meta de la variable crítica 61

Enunciar la brecha 63

Cuantificar la brecha 63

Fuente de datos 64

ETAPA 2. INVESTIGAR SOLUCIONES 65

Lista preliminar de soluciones 66

Lista corta de soluciones 70

Selección 71

Arquitectura de la solución 72

Priorizar requerimientos 76

El plan de proyecto 76

ETAPA 3. DISEÑAR 78

Estrategia 79

Procesos 79

Estructura 80

Tecnología 80

Personas 80

Cuidar la solución anterior 80

ETAPA 4. IMPLEMENTAR 82

Estrategia 82

Procesos 82

Estructura 82

Tecnología 82

8 Juan Bravo C.

Personas 83

ETAPA 5. DESPLEGAR 84

Implementar en cada punto 84

Cierre del proyecto 84

Lecciones aprendidas 85

ETAPA 6. MANTENER 86

Recursos para la operación 86

Mejora continua de la solución 86

Evaluación ex post 86

Registro de antecedentes para un nuevo ciclo de rediseño 86

Continuidad operacional 86

ETAPA 7. REDISEÑAR 88

SEGUNDA PARTE: PROCESOS TRANSVERSALES 91

1. EXPERIENCIA DE LAS PARTES INTERESADAS 97
Proceso Monitorear satisfacción del cliente 100
2. DIRECCIÓN DEL PROYECTO 101
Proceso Monitorear avance del proyecto 104
Proceso Lograr trabajo en equipo 105
3. PLAN DETALLADO DE LA ETAPA 106
Proceso Actualizar plan de proyecto 108
Proceso Controlar cambios en el proyecto 109
4. GESTIÓN DEL CAMBIO 110
Proceso Gestionar el cambio 112
Proceso Implementar Quick Wins 113
5. EL EQUIPO DE TRABAJO 114
Proceso Formar equipo de proyecto 116
6. DESARROLLO EN ESPIRAL DEL PROYECTO 118
Proceso Seleccionar arquitectura crítica 119
7. COMUNICACIÓN 120
Proceso Exponer planes 123
Proceso Realizar entrevistas 124
Proceso Elaborar informes 124
8. TÉCNICAS 126
Proceso Definir técnicas de apoyo 127
9. GESTIÓN DE RIESGOS 128
Proceso Gestionar riesgos 129
10. GESTIÓN DE LA CALIDAD 130
Proceso Verificar adherencia al método 131
11. SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO 133
Proceso Asegurar la sustentabilidad 133
12. CAPACITACIÓN 135
Proceso Capacitar a los usuarios de la solución 135
13. PLAN DE RECURSOS FÍSICOS DEL PROYECTO 137
Proceso Disponer de los recursos físicos 137
14. GESTIÓN DE PROVEEDORES 139
Proceso Gestionar proveedores 140

TERCERA PARTE: COMPLEMENTOS 143

¿QUÉ ES MÉTODO? 147

<i>La competencia de trabajar metodológicamente</i>	147
<i>Las mejores prácticas</i>	148
APORTE DE OTROS MÉTODOS	150
<i>PMI</i>	150
<i>RUP</i>	151
<i>Seis Sigma</i>	152
FUNDAMENTO CONCEPTUAL: LA VISIÓN SISTÉMICA	156
<i>¿Qué es la visión sistémica?</i>	156
<i>La organización como sistema social</i>	157
<i>Desde el mecanicismo</i>	158
<i>Avanzar hacia la empresa participativa</i>	158
CLAVES DE LA IMPLANTACIÓN DE MÉTODO	161
<i>Inserción</i>	161
<i>Visión de conjunto</i>	162
<i>Pocos críticos</i>	162
<i>Participación de todos</i>	163
<i>Condiciones de éxito</i>	164
<i>Kill time</i>	166
<i>Una muralla inamovible</i>	166
<i>Base 100</i>	167
<i>Datos para cuantificar</i>	167
<i>Calcular el beneficio neto de cada iniciativa</i>	168
<i>Beneficio social</i>	169
<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	169
<i>Convenciones para ayudar a cuantificar</i>	171
ORIENTACIONES PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS	173
CASO DE UN GRAN PROYECTO EN BANCOESTADO	176
<i>BancoEstado: historia y estrategia</i>	176
<i>Gestión de procesos en el BancoEstado</i>	178
<i>Aplicar la visión sistémica en la gestión de procesos</i>	182
<i>Responsabilidad social: evitar desvincular</i>	184
<i>Agregar valor en la relación con el cliente</i>	185
<i>Gestión del cambio</i>	185
<i>Método de proyectos de rediseño en el BancoEstado</i>	186
<i>Proyecto Centro de Procesos Nacional (CPN)</i>	187
<i>¿Cómo armar el proyecto?</i>	189
<i>El plan de proyecto</i>	192
<i>Conclusión del caso BancoEstado</i>	195
CUARTA PARTE: EJEMPLO DE UN PROYECTO	197
ETAPA 1. INVESTIGAR EL PROBLEMA	201
<i>Modelar la situación actual</i>	201
<i>Situación actual del proceso</i>	203
<i>Enunciado preliminar del problema</i>	204
<i>Validar el enunciado</i>	205
<i>Seleccionar la variable crítica</i>	205
<i>Medir la situación actual de la variable crítica</i>	205
<i>Determinar las causas del problema</i>	208
<i>Plantear la meta de la variable crítica</i>	209
<i>Enunciar la brecha</i>	210

10 Juan Bravo C.

Cuantificar la brecha 210

Fuente de datos 211

ETAPA 2. INVESTIGAR SOLUCIONES 212

Lista preliminar de soluciones 212

Lista corta de soluciones 214

Arquitectura de la solución 217

El plan de proyecto 219

ETAPAS DE DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN 220

Etapa 3. Diseñar 220

Etapa 4. Implementar 220

Etapa 5. Desplegar 221

Cierre del proyecto 221

ETAPAS DE USO DE LA SOLUCIÓN 223

Etapa 6. Mantener 223

Etapa 7. Rediseñar 223

CONCLUSIONES 224

BIBLIOGRAFÍA 225

ANEXO 1. PROCEDIMIENTO ETAPA VENDER CON ENTREGA EN LA TIENDA 227

ANEXO 2. PROCEDIMIENTO ETAPA VENDER CON VENDEDOR INTEGRAL 233

ANEXO 3. PLANTILLA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO 237

Tabla de figuras

- Figura I-1. Prácticas de la gestión de procesos 16*
- Figura I-2. Visión de conjunto del método de rediseño de procesos 23*
- Figura I-3. Modelo integral del cambio 23*
- Figura I-4. Secuencia de uso del MIC 24*
- Figura I-5. Curva de mayor costo al no seguir método 26*
- Figura I-6. Ranking de prácticas de la encuesta de madurez 28*
- Figura 1-1. Etapas del método de rediseño de procesos 33*
- Figura 1-2. Flujoograma del caso soporte de equipos médicos 42*
- Figura 1-3. Relación causal del caso soporte de equipos médicos 42*
- Figura 1-4. Modelación visual participativa 48*
- Figura 1-5. Tiempos del proceso 57*
- Figura 1-6. Búsqueda de causas con método de Ishikawa 59*
- Figura 1-7. Priorizar aplicando Pareto 60*
- Figura 1-8. Imagen clásica acerca de la gestión de requerimientos 72*
- Figura 1-9. Desarrollo en espiral 76*
- Figura 2-1. Proceso Monitorear satisfacción del cliente 100*
- Figura 2-2. Proceso Monitorear avance del proyecto 104*
- Figura 2-3. Proceso Lograr trabajo en equipo 105*
- Figura 2-4. Proceso Actualizar plan de proyecto 108*
- Figura 2-5. Proceso Controlar cambios en el proyecto 109*
- Figura 2-6. Proceso Gestionar el cambio 112*
- Figura 2-7. Proceso Implementar Quick Wins 113*
- Figura 2-8. Proceso Formar equipo de proyecto 116*
- Figura 2-9. Proceso Seleccionar arquitectura crítica 119*
- Figura 2-10. Proceso Exponer planes 123*
- Figura 2-11. Proceso Realizar entrevistas 124*
- Figura 2-12. Proceso Elaborar informes 125*
- Figura 2-13. Proceso Definir técnicas de apoyo 127*
- Figura 2-14. Proceso Gestionar riesgos 129*
- Figura 2-15. Proceso Verificar adherencia al método 132*
- Figura 2-16. Proceso Asegurar la sustentabilidad 134*
- Figura 2-17. Proceso Capacitar a los usuarios de la solución 136*
- Figura 2-18. Proceso Disponer de los recursos físicos 138*
- Figura 2-19. Proceso Gestionar proveedores 141*
- Figura 3-1. Distinciones entre el mecanicismo y lo sistémico 159*
- Figura 3-2. Ejemplo de mapa de proyectos 162*
- Figura 3-3. Variables clásicas de los proyectos 167*
- Figura 4-1. Mapa de procesos de Linhogar 201*
- Figura 4-2. Detalle del proceso Comercializar 202*
- Figura 4-3. FI de la etapa Vender con entrega en la tienda 202*
- Figura 4-4. Listas de tareas del FI Vender con entrega en la tienda 202*
- Figura 4-5. Carta de tiempos de la actividad Atender 206*
- Figura 4-6. Carta de tiempos de la actividad Recaudar 206*
- Figura 4-7. Carta de tiempos de la actividad Entregar 207*
- Figura 4-8. Resumen de tiempos por actividad 207*
- Figura 4-9. Búsqueda de causas aplicando relación causal de Ishikawa 208*
- Figura 4-10. Ponderación de las causas del problema 208*

12 Juan Bravo C.

Figura 4-11. Gráficos con resultados por causa 209

Figura 4-12. Brecha en la variable crítica entre la situación actual y la meta 210

Figura 4-13. Lista preliminar de soluciones 214

Figura 4-14. Cálculo del VAN 217

Figura 4-15. Mapa del proceso Comercializar 218

Figura 4-16. Nuevo FI de la etapa 218

Prólogo

El rediseño surge de la necesidad de realizar un gran cambio en un proceso, es una innovación que debe estar bien alineada con la estrategia de la organización y que tiene como foco principal al destinatario de la misión, sea llamado cliente, usuario, paciente, ciudadano, beneficiario u otra denominación. Se realiza a través de un proyecto que también considera las necesidades de las demás partes interesadas: comunidad, colaboradores, dueño, proveedores, Estado y otras. Además, sigue las prácticas generalmente aceptadas de la gestión de proyectos, en este caso, adaptadas al rediseño de procesos.

El método que se plantea es una larga búsqueda de las mejores prácticas. Comenzó siendo llamado desarrollo de sistemas de información en los años 80, mi libro con ese mismo título ya sintetizaba muchas experiencias de proyectos exitosos. Aunque se revisaba antes la estrategia y los procesos, el objetivo era desarrollar una aplicación computacional. Luego, en los años 90 con mi libro *Reingeniería de negocios* ya no está el sesgo tecnológico y posterior al año 2000 he orientado mi trabajo a priorizar las primeras etapas, de investigación del problema y de soluciones, haciéndome cargo de una tendencia creciente al respecto.

Esa tendencia se expresa principalmente en mis libros *Gestión de procesos* y *Gestión integral del cambio*, los que son complementarios con éste y parte de la totalidad de gestionar los procesos.¹ Considerando que el rediseño de un proceso es un proyecto mayor que puede significar cientos de miles o millones de dólares de inversión, es indispensable el conocimiento que aportan esos dos libros. Por ese motivo preferí no incluir resúmenes de ellos, salvo algunos breves extractos, y señalar que también debiesen ser leídos. Es un esfuerzo menor en comparación a lo que está en juego: el éxito del proyecto de rediseño de procesos.

Relación con otros libros

Este texto es parte de una serie de libros del mismo autor relacionados con el rediseño de procesos. A los ya indicados, *Gestión de procesos* y *Gestión integral del cambio*, se agregan los siguientes: *Productividad*, *Liderazgo*, *El encanto de la comunicación*, *Responsabilidad social*, *Modelando una solución de software* y *Análisis de Sistemas*.

¹ Es importante mencionar que en este campo se da con frecuencia la situación *de no sé qué no sé*. Algunas personas llegan al absurdo de creer que saben porque han visto, por ejemplo, diagramas de flujo. Cuando en realidad llegan a conocer de gestión de procesos, se dan cuenta de la gran brecha entre lo que es y lo que creían que era.

Agradecimientos

La práctica y la investigación respecto al rediseño de procesos la he realizado en paralelo con las sucesivas versiones del libro *Gestión de procesos*, por lo tanto, este texto comparte plenamente los agradecimientos incluidos en aquel.

En todo caso, agradezco a quienes revisaron específicamente versiones de este libro: Mary Torres, Gerardo Yoppi, Alfredo Correa, Álvaro Gaete, Roger Aranda, Natalia Abarca, Víctor Silva, Raúl Salinas, Tatiana Palma, Isabel Aguilar y Nelson Maripangue. Junto con mis disculpas a quienes debí haber nombrado y omití involuntariamente.

También en este libro el diseño de la portada es obra de mi hijo Juan Pablo.

Los mejores deseos de éxito en sus proyectos de rediseño.

Juan Bravo Carrasco

Introducción

El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande² en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas.

Dada la complejidad del rediseño, contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y responda a estándares del medio es un gran logro para la organización. Un logro todavía mayor es que realmente se aplique.³

² Por eso la imagen de la portada, el rediseño de procesos es la innovación, la parte ascendente de la flecha blanca. Sin embargo, también es igualmente válido el descanso, donde la pendiente es mucho más suave, representa las variadas formas de realizar mejora continua, generalmente llamadas *Lean* o *Kaizen*. De esta forma la innovación se puede mantener e incluso perfeccionar. Es una ley natural que desde el mismo momento en que una innovación se implementa, comienza un proceso de degradación, entonces, la mejora continua revierte ese deterioro y logra mantener el nivel de servicio de la innovación. También la mejora continua puede lograr ir aumentando levemente ese nivel de servicio en el tiempo.

³ En una organización de Latinoamérica dedicada al rubro marítimo realizan decenas de proyectos en el año, para lo cual cuentan con un área de proyectos con 20 profesionales. En algunos proyectos exitosos había cooperado una empresa consultora norteamericana. Fue claro que buena parte de su éxito se debía al apego de los consultores a su método para la gestión de proyectos, por lo tanto, la dirección de la organización consideró razonable negociar con ellos para adquirir alguna forma de derecho de uso de su método. Previo se consultó a los encargados de proyectos y la mayoría estuvo de acuerdo.

En la consultora se extrañaron pero seguramente accedieron considerando que se trataba de un cliente importante, por supuesto, el trato incluyó la reserva de los derechos, algo de capacitación y un pago de US\$ 100.000. No hubo documentos en digital y los manuales del método, en inglés, tenían aproximadamente un metro de ancho en una bella encuadernación de color verde.

Claramente las pocas horas de capacitación no fueron suficientes, menos cuando supieron que los consultores pasaban por una inducción de seis meses en el método. En fin, el destino de los manuales, a un costo de US\$ 1.000 el centímetro, fue servir de base a unas plantas de interior que la secretaria de la gerencia cuidaba. Cabe agregar que, aunque un poco oneroso, el conjunto se veía muy bien dado el buen gusto de la secretaria.

En el fondo fue una inversión porque quedó claro que el tema no es la compra de un método sino internalizar un conocimiento cercano. En consecuencia, se optó por realizar talleres con todos los profesionales de proyectos acerca del método presentado en este libro. Fueron cerca de 100 horas donde además de capacitar se fueron tomando decisiones de adaptación del método a su realidad. Finalmente el manual que ellos obtuvieron tenía un ancho de siete milímetros que se aplicaba completamente.

Por eso decimos: *mejor siete milímetros aplicados que un metro de adorno*.

Por supuesto, en esa organización con el tiempo han seguido perfeccionando su método.

No se puede reducir artificialmente la complejidad, no es suficiente solo leer este u otros libros o ir a un curso. Se requiere una formación más extensa acompañada de muchas lecturas y práctica. Además del firme deseo de aprender y de actuar profesionalmente, lo menciono porque hay personas que piensan que con solo “estar” en un curso ya no requieren más, incluso ese “estar” también es relativo porque más bien consiste en dedicarse a la distracción de las redes sociales⁴ en toda la variedad de su improductividad.

Relación con la gestión de procesos

En la figura I-1 se presenta una visión general de las prácticas expuestas en el libro *Gestión de procesos*.

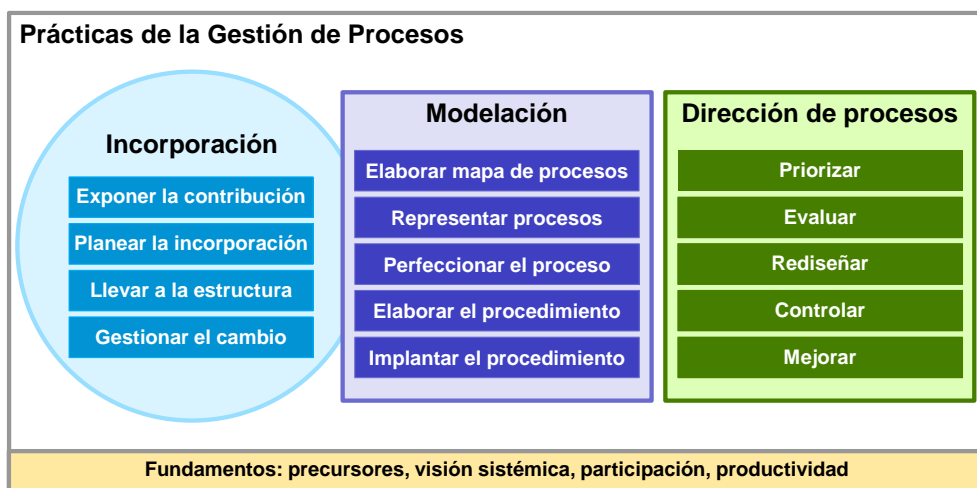


Figura I-1. Prácticas de la gestión de procesos

⁴ Es cierto que la internet, los correos electrónicos y la redes sociales en general han ayudado en algunos pocos aspectos, sin embargo, también están provocando más accidentes y una baja importante en la productividad de las organizaciones. Se requiere lograr acuerdos para regular su uso, especialmente en el trabajo con método, donde es indispensable la dedicación y la atención. Tampoco es una solución extender la jornada para intentar producir o aprender más. De hecho, en los países desarrollados disminuyen la jornada para lograr más productividad, por ejemplo, un artículo reciente dice (El Mercurio, Santiago, 25 de marzo de 2016, B4): *El gobierno japonés limitará las horas extra para incentivar la productividad.*

A propósito, en una experiencia de consultoría del autor acerca de las horas extra en una empresa que ocupaba todo un edificio, se concluyó que el valor que producían las horas extra ni siquiera pagaba el costo de la electricidad que se empleaba después de las 18:00 horas. Por lo tanto se eliminaron las horas extra y las luces del edificio se comenzaron a apagar a las 18:15 horas, dejando solo las de emergencia para los rezagados.

Considérese que el trabajo con método busca aumentar la productividad.

Para contextualizar, se incluye a continuación un extracto desde las definiciones de ese libro.

La gestión de procesos (GP) es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, modelar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Sin pretender agotar el tema con esa definición, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad de las organizaciones. La productividad incluye eficiencia y eficacia. Eficiencia para optimizar el uso de recursos (hacer más con menos). Eficacia para lograr objetivos hacia el exterior de la organización: cumplir las necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de las demás partes interesadas. Por ejemplo, la empresa no existe para pagar impuestos o remuneraciones, pero debe hacerlo bien porque es necesario para su existencia.

Aclaremos desde ahora que la palabra proceso no se refiere a procesos computacionales, sino organizacionales.

¿Qué es un proceso?

Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente y a las demás partes interesadas a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.

Es una definición que tiene tres partes:

- La primera: “*Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente y a las demás partes interesadas*”, se refiere a la orientación al cliente en forma sustentable para la organización para que sea viable. También se refiere al concepto de totalidad de la visión sistémica al señalar una competencia de la organización y no de áreas. Además, incluye a las demás partes interesadas (el primer ámbito de procesos transversales se refiere a este punto en la segunda parte del libro).
- La segunda: “*a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos*”, va más allá del antiguo: “conjunto de actividades”. La nueva definición incluye las interacciones alcanzando así las “tierras de nadie”. También reconoce que el proceso es realizado por equipos de personas organizadas en cierta estructura que manejan diversos recursos: infraestructura, tecnología de apoyo, productos e información, entre otros.

- La tercera: “*que trasciende a las áreas*”, se refiere a una secuencia de principio a fin del proceso, completo, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta visión, ya no es correcto hablar de “los procesos de un área”, porque en las áreas (lo vertical) no hay procesos sino partes de los mismos que deben estar bien integrados con los demás, por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos. Sigue Hammer (2006, p. 71): “Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante”.

Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un bloque de tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas.

La mirada sistémica también señala: el proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo.

Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible. Vamos mucho más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas”, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones ni creación de riqueza social.

Los procesos le dan vida a la organización.

Visión de procesos

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Más allá de tareas dispersas, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. De esta manera, nos daremos cuenta que estamos *construyendo una casa*, en una visión más amplia que *pegando ladrillos*. Tal como la sorpresa que tuvimos de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras, cuando aprendimos a leer.

La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: “no es mi responsabilidad”, cuando creen haber hecho bien su tarea (o su “metro cuadrado”), pero el proceso no funcionó.

Dirección de procesos

La dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, contempla en primer lugar la elaboración de una estrategia de procesos con base en la estrategia de la organización, junto con todo lo que se refiere a rediseñar, mejorar y controlar procesos, todo lo cual está tratado en el libro *Gestión de procesos*, sexta edición.

Nos dedicaremos aquí a profundizar en el rediseño de procesos, una variante de la gestión de proyectos orientada específicamente a esta finalidad.

Orientación a la estrategia de la organización

Los procesos se rediseñan para lograr un gran resultado a través de un cambio mayor, ayudando así a que la organización cumpla con su misión y funcione con prácticas de clase mundial. Los procesos deben estar adecuados a los desafíos de hoy, ser eficientes y controlados. Desde el punto de vista de la eficacia, deben satisfacer al cliente y demás partes interesadas en el más alto nivel.

El rediseño se justifica porque se trata de lograr un gran desafío de cara al cliente, tal como una importante reducción de costos o de tiempos, siempre en el contexto de la sustentabilidad para la empresa, el medio y todas las demás partes interesadas.

Es verdad que lograr un gran desafío implica un cambio grande, aunque también podría suceder, ocasionalmente, que se pueda lograr con cambios más bien pequeños. Podría ser en ambientes donde poco se ha hecho en el rediseño de procesos.

Es interesante preguntarse, ¿por qué realizar este tipo de cambio mayor sobre un proceso? Hay muchas respuestas: sobrevivencia de la empresa, más competitividad, rentabilidad o simplemente humanidad en el caso de organizaciones públicas que desean hacer las cosas mejor y crear riqueza social.

Jean-Paul Sallenave en su libro *Gerencia y planeación estratégica* señala al respecto (p. 283): “El diagnóstico estratégico responde globalmente a dos preguntas: ¿dónde estamos? y ¿para dónde vamos? No con el fin de extasiarse ante el éxito o de sentir lástima de su suerte, sino para formular objetivos estratégicos *a posteriori*, que precisen los objetivos *a priori* enunciados en el marco de la misión de la empresa”. El rediseño de procesos es uno de los medios para cumplir con esos objetivos estratégicos.

Por otra parte, estando el rediseño de procesos orientado al cambio mayor en la organización, éste no puede tener otro propósito que la innovación, entendiéndola como algo nuevo que realmente sirve a los clientes y demás partes interesadas, dicho por ellos.

Además, por sí misma la innovación es un proceso. En su libro *Cambio de juego*, Charan y Lafley señalan (p. 36): “La innovación es un proceso social, y este proceso tan sólo puede ocurrir cuando la gente hace algo que es sencillo y profundo: se conectan para compartir los problemas, las oportunidades y el aprendizaje. Para decirlo de otro modo, cualquiera puede innovar, pero prácticamente nadie puede hacerlo solo. Cuando usted como líder comprende lo anterior, puede trazar un mapa de este proceso social, sistematizarlo, administrarlo, medirlo y mejorarlo para producir un flujo constante de innovaciones y el rotundo éxito ocasional”.

¿Y hacia donde orientar la innovación?, ¿sólo variantes de lo mismo que chocarán con la competencia? Mejor hacia algo diferenciador donde no haya competidores, donde se cree algo nuevo, es lo que proponen Kim y Mauborgne en *La estrategia del océano azul* (p. 10): “A fin de mejorar la calidad del éxito es preciso estudiar las cosas que nos permitan dejar la huella y encontrar la manera de repetir las sistemáticamente. De eso se tratan los movimientos estratégicos inteligentes, y hemos descubierto que el movimiento estratégico más importante de todos es la creación de océanos azules. La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente –y a veces cada vez más reducida– y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competitividad”.

El rediseño de procesos es un buen camino para la innovación.

Es relevante destacar que el objetivo del rediseño de procesos se refiere a un logro estratégico y no a la aplicación de un medio en particular, por ejemplo, un error frecuente es creer que necesariamente tiene que emplearse tecnología de información. En realidad el rediseño busca entre muchos medios: externalizar, internalizar, cambiar la forma del proceso, eliminar tecnología, agregar tecnología, trabajo celular, trabajo autodirigido, alianzas con clientes o con proveedores, formar equipos con empresas similares y otros, lo que sea más adecuado según el resultado de la investigación de soluciones.