

# GESTIÓN de PROCESOS

Una necesidad vital

Octava  
edición  
2019

Juan Bravo Carrasco

---



EVOLUCION  
Editorial



# Gestión de Procesos

Una necesidad vital

Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2019

Registro de propiedad intelectual N° 300859 del 1 de marzo de 2019

ISBN N° 978-956-7604-32-6 del 4 de marzo de 2019

Derechos reservados, [jbravo@vtr.net](mailto:jbravo@vtr.net)

Octava edición

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (o \$ 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.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

[www.evolucion.cl](http://www.evolucion.cl), [programas@evolucion.cl](mailto:programas@evolucion.cl)

Teléfonos (+569) 92252004 (+562) 26818072

Santiago de Chile

*Dedicado a Sonia, mi esposa, a nuestros hijos y a sus familias que ya nos han compartido tres regalos maravillosos: Arturo, Josefa y Simón.*



# Contenido

TABLA DE FIGURAS	11
AGRADECIMIENTOS	13
PRÓLOGO A LA OCTAVA EDICIÓN	17
PRÓLOGO	21
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS	26
<i>Visión general de la gestión de procesos</i>	28
<i>Aplicación en espiral</i>	29
<i>Cimientos para la excelencia operacional</i>	31
<i>Excelencia operacional</i>	32
<i>Rol facilitador</i>	34
DEFINICIONES	36
<i>¿Qué es la gestión de procesos?</i>	36
<i>¿Qué es un proceso?</i>	36
<i>Visión de procesos</i>	38
<i>Definiciones de conceptos habitualmente usados</i>	41
<i>Mayor productividad</i>	42
<i>Considerar a todas las partes interesadas</i>	47
<i>¿La gestión de procesos sirve a todas las organizaciones?</i>	49
<b>INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>50</b>
1. EXPONER LA CONTRIBUCIÓN	54
<i>Profesionalismo</i>	54
<i>Contribución de la gestión de procesos</i>	57
2. PLANEAR LA INCORPORACIÓN	61
<i>Reconocer niveles de madurez</i>	64
<i>Resultados de la encuesta 2019</i>	65
<i>Esfuerzo para incorporar la gestión de procesos</i>	70
<i>Definiciones estratégicas necesarias</i>	72
<i>Competencias de las personas</i>	73
<i>Los métodos de la gestión de procesos</i>	76
<i>Estructura</i>	77
<i>Tecnología de apoyo a la gestión de procesos</i>	77
3. LLEVAR A LA ESTRUCTURA	81
<i>Nacimiento del área de gestión de procesos</i>	82
<i>Dirección de Organización y Métodos</i>	83
<i>Funciones del área de gestión de procesos</i>	85
<i>Responsable por etapa</i>	86
<i>Otras funciones relacionadas con gestión de procesos</i>	88
4. GESTIONAR EL CAMBIO	89
<i>Modelo integral del cambio</i>	90
<i>Búsqueda de soluciones</i>	94
<i>Facilitadores del cambio</i>	95
<b>MODELACIÓN VISUAL PARTICIPATIVA</b>	<b>97</b>
<i>La modelación visual participativa es transformadora</i>	101
<i>Componentes de la modelación visual participativa</i>	102

## 8 Juan Bravo C.

*La modelación visual se orienta al lado derecho del cerebro 104*

*La clave de la modelación visual es lo visual 106*

*Beneficios de la modelación visual 107*

*Reversa de transacciones 108*

*Patrones de procesos 108*

*Otras orientaciones para la modelación visual 109*

### 5. ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS 112

*Procesos de la estrategia 115*

*Procesos de la misión 115*

*Procesos de apoyo 117*

*Mapa de nivel II 119*

*Glosario 124*

*Convenciones de diagramación del mapa de procesos 124*

*El mapa de procesos como dimensionamiento 126*

*¿Un mapa de procesos es una cadena de valor? 126*

*Interacciones entre procesos 128*

*Identificar a los responsables de procesos 128*

*Identificar procesos multiproducto 128*

### 6. REPRESENTAR EL PROCESO 131

*¿Qué es el flujograma de información? 132*

*Comprensión intuitiva 133*

*Notación en la elaboración del FI 140*

*Lista de tareas de una actividad 144*

*Componentes del flujograma de información 147*

*Una ficha por cada FI 148*

*Ejemplo de representación de un proceso simple 148*

*Ejemplo de representación de un proceso de apoyo complejo 149*

*Complejidad de las actividades 152*

*Representación de actividades paralelas 153*

*Criterio curso normal de los eventos 153*

*Un flujograma de información no es un diagrama de flujo 155*

*Evitar el uso de rombos en los FI 161*

*Reacción competente a las contingencias 164*

### 7. PERFECCIONAR EL PROCESO 169

*Efecto de transformación gracias al perfeccionamiento 170*

*Preguntas de facilitación 171*

*Análisis de contingencias 178*

*Modelos visuales corregidos 179*

*Oportunidades de mejora futuras 179*

### 8. ESCRIBIR EL PROCEDIMIENTO 181

*Contenido del procedimiento 183*

### 9. IMPLANTAR EL PROCEDIMIENTO 187

*Apoyo de la estrategia 188*

*Certificar la competencia en el procedimiento 189*

*Método para implantar el procedimiento 192*

*Estructura para la implantación 193*

*Tecnología para la implantación 193*

## **EXCELENCIA OPERACIONAL 195**

*Conocimiento internalizado para la excelencia operacional 199*



- Tres insumos para la excelencia operacional* 199
10. ANALIZAR ACCIONES 201
    - Ley de los pocos críticos de Vilfredo Pareto* 202
    - Priorizar procesos* 204
    - Priorizar acciones en la excelencia operacional* 206
    - Alineamiento estratégico* 207
    - Acciones genéricas* 208
    - Responsabilidad social* 208
    - Estudios* 210
    - Partes interesadas* 210
    - Controlar procesos* 211
    - Gestión de riesgos* 212
    - Certificación* 215
    - Observancia* 216
  11. CREAR LA ESTRATEGIA 217
    - Concebir la misión* 220
    - Desarrollar la estrategia* 222
    - Aplicar* 226
    - Controlar* 226
    - Reaccionar* 227
    - Actualizar* 228
  12. APLICAR MEJORA CONTINUA 229
    - Un proceso para realizar mejora continua* 231
    - Talleres de mejora participativa de procesos* 235
    - Las 3 C* 238
    - Relación causal* 242
    - Diagnóstico de procesos con base en el MIC* 247
    - El momento de la verdad* 248
    - Calidad Total* 249
    - Otras técnicas de la mejora continua* 252
    - Técnicas de alta complejidad* 253
    - Relación entre rediseño y mejora* 255
  13. CONTROLAR CON INDICADORES 256
    - Definir indicadores* 256
    - Claves acerca de los indicadores y sus mediciones* 259
    - Indicadores de desempeño del proceso* 261
    - Cómo medir la productividad en la organización* 264
    - Cultura de mayor precisión* 264
    - Atributos específicos de un indicador* 266
    - El control desde la visión sistémica* 266
    - Sistemas de información gerenciales* 269
    - Ejemplo de un proceso de control* 272
  14. REDISEÑAR 274
    - Rediseño completo* 276
    - Método de Acción Rápida (MAR)* 277
    - Evaluación* 279
    - Situación actual del proceso* 279
    - ¿Cuál es el problema?* 281
    - Seleccionar la variable crítica* 284
    - Medir la situación actual de la variable crítica* 285

10 Juan Bravo C.

*Plantear la meta de la variable crítica 289*

*Cuantificar la brecha 291*

*Fuente de datos 292*

*Datos para cuantificar 292*

**FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS 298**

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK. W. TAYLOR 301

*Alcance de la obra de Frederick W. Taylor 301*

*La administración científica 304*

*Fundamentos de la administración científica 306*

*El contexto, la revolución industrial 310*

*Propuestas para hoy 311*

*Otros precursores 313*

VISIÓN SISTÉMICA 314

*La organización como sistema social 314*

*Desde el mecanicismo hacia la era de los sistemas 315*

*Ver totalidades 316*

*Aportes de la visión sistémica a la gestión de procesos 317*

*La participación es la clave 318*

RESULTADO: PRODUCTIVIDAD 323

BIBLIOGRAFÍA 324

## Tabla de figuras

Figura I-1. Prácticas y fundamentos de la gestión de procesos	28
Figura I-2. La modelación es la base de la excelencia operacional	32
Figura 1-1. El ciclo de una obra en una empresa constructora	39
Figura 1-2. Proceso Contratar personas de principio a fin	40
Figura P1-1. Prácticas de la incorporación de la gestión de procesos	52
Figura 2-1. Modelo integral del cambio	61
Figura 2-2. Plan de incorporación de la gestión de procesos	62
Figura 2-3. Esfuerzo para incorporar la gestión de procesos	71
Figura 3-1. Gerencia de la cual depende el área de procesos	82
Figura P2-1. Prácticas de la modelación visual participativa	99
Figura P2-2. Modelación visual participativa	102
Figura 5-1. Forma general del mapa de procesos	112
Figura 5-2. Mapa de procesos de la empresa Linhogar	114
Figura 5-3. Procesos de la estrategia	115
Figura 5-4. Contenedor Ingreso y egreso de personas	118
Figura 5-5. Etapas del proceso Comercializar	119
Figura 5-6. Etapas en paralelo o variantes del despacho	120
Figura 5-7. Etapas del proceso Capacitar	122
Figura 5-8. Boceto del proceso completo para conocer las etapas	123
Figura 5-9. Ejemplo de representación donde una etapa es opcional	126
Figura 5-10. La cadena de valor de Porter	128
Figura 5-11. Ejemplo de matriz de productos/procesos	130
Figura 6-1. FI Vender con entrega en la tienda	131
Figura 6-2. Ejemplo del proceso Comercializar, nivel II	135
Figura 6-4. Listas de tareas de la etapa Despachar en la tienda	137
Figura 6-5. Lista de contingencias de la etapa Despachar en la tienda	137
Figura 6-6. Dirección de entrada y salida de la línea de flujo	138
Figura 6-7. Simbología usada en los flujogramas de información	141
Figura 6-8. Diseño especial de un flujograma de información	143
Figura 6-9. Flujogramas de información erróneo y correcto de una etapa	146
Figura 6-10. Lista de tareas de la actividad Analizar impacto	147
Figura 6-11. Representación de un proceso simple	149
Figura 6-12. Ubicación del proceso Contratar en el mapa de procesos	150
Figura 6-13, parte I. Primer FI, etapa Reclutar del proceso Contratar	150
Figura 6-13, parte II. Segundo FI, etapa Formalizar del proceso Contratar	151

- Figura 6-14. Actividad Llamar a concurso 153
- Figura 6-15. Representación de actividades paralelas 153
- Figura 6-16. Diagrama de flujo utilizado para programar computadores 156
- Figura 6-17. Diagrama de flujo erróneo de un laboratorio 156
- Figura 6-18. Diagrama de flujo tipo BPMN, erróneo, para urgencias 158
- Figura 6-19. Etapas del proceso Atender de urgencia a víctimas de violencia 158
- Figura 6-20. FI de la etapa Atender en hospital en horario no hábil 159
- Figura 6-21. Diagrama de flujo tipo BPMN, erróneo, para reclutar personas 160
- Figura 7-1. Desde la representación se perfecciona el proceso 169
- Figura P3-1. Prácticas de la excelencia operacional 197
- Figura 10-1. Factores de decisión y su ponderación 205
- Figura 10-2. Tabla con los resultados de la evaluación de procesos 206
- Figura 10-3. Acciones sobre procesos modelados 207
- Figura 10-4. Ejemplo de matriz de riesgos 213
- Figura 11-1. Modelo general respecto al desarrollo de la estrategia 223
- Figura 11-2. Modelo general del proceso Controlar 227
- Figura 11-3. Modelo general del proceso Reaccionar 227
- Figura 11-4. Modelo general del proceso Actualizar 228
- Figura 12-1. Proceso Realizar mejora continua de procesos 231
- Figura 12-2. La montaña de la orientación al cliente 240
- Figura 12-3. Técnica relación causal de Ishikawa 244
- Figura 12-4. Ejemplo de gráfico de Ishikawa 245
- Figura 12-5. Priorizar aplicando Pareto 246
- Figura 12-6. Ámbito del diagnóstico 247
- Figura 12-7. Diagnóstico de procesos con base en el MIC 248
- Figura 12-8. Relación entre rediseño y mejora 255
- Figura 13-1. Retroalimentación de equilibrio 267
- Figura 13-2. Retroalimentación de amplificación 268
- Figura 13-3. Proceso de control de estándares 272
- Figura 14-1. Visión de conjunto del método de rediseño de procesos 277
- Figura 14-2. Tiempos del Proceso 285
- Figura 14-3. FI de la etapa Despachar en la tienda del proceso Comercializar 286
- Figura 14-4. Carta de tiempos de la actividad Preparar 287
- Figura 14-5. Carta de tiempos de la actividad Entregar 288
- Figura 14-6. Carta de tiempos de la etapa Despachar en la tienda 288

## 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 organizacional” 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*, aprobada el 19 de febrero de 2004 a las 14:00 horas en la *Universidad de Lleida (Sobresaliente 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 por sus comentarios a mi exposición, sus aportes permitieron enriquecer este libro.

Mi agradecimiento especial al Director de la tesis, Dr. Pere Mir Artigues, por su valiosa contribución 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: Sergio Valenzuela, 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 y Mariana Silva, entre otros.

Agradezco a la Universidad de Lleida (España), la cual, a través de la Escuela de Negocios IEDE Chile, ofrece en Chile el programa de doctorado, actualmente a cargo de la Universidad Andrés Bello. Cabe mencionar la confianza y comentarios de los profesores: Dr. Antonio Blanc Altemir, Dr. Manuel Ruiz González (Q.E.P.D.) y Dr. Francisco Juárez Rubio.

Mi agradecimiento a las organizaciones donde realicé 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 funcionarios. 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, tecnología de información y gestión de procesos por más de treinta años: Universidad de Chile (en el DCC, ICP, IAS, CDG 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 ha sido uno de ellos, así también destacados profesionales: Juan Antonio 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: Gerardo Yoppi, de SAESA, Luis Wanner, de BCI Seguros, Nelson Maripangue, de Ripley, Marcial González, de FreshLand, Alfonso Martínez y Eduardo León, de Tecnoimagen, Marcela Soto, de Mutua de Seguridad, Guillermo Torres y Pedro Vergara, de Enel, Natalia Abarca y Héctor Guerra, de XinerGía laboral, Jorge Verdejo, de Larraín Vial Asesorías Financieras, Jorge Mardones, de Delfin, operador logístico internacional, Orlando Toledo, de Banco Santander (actualmente en Banotic), 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 y 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. Además de Leyla Valle de BancoEstado Microempresas.

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, Miguel Sáez, Abel Vera, José Orellana, Verónica Quinteros, Alberto Neira, Rodrigo Baldecchi, Arturo Espinosa, Hernán Santander, Fernando Avilés, Carlos Henríquez, Eugenio Díaz, Sergio Chaves, Fernanda López, Atilio Macchiave-

llo, Enrique López, Mónica Godoy, Carlos Pimentel, Irving Cadamuro, Rodrigo Infante y René Ortega.

Dar las gracias por la oportunidad de aportar en gestión de procesos y en temas relacionados en varias organizaciones, 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.

También recordar a los alumnos que han participado o están participando en la maestría en gestión de procesos de *Evolución, Centro de Estudios Avanzados*: Claudia Figueroa, Cristian Oyarce, David Andrade, María José Espinoza, Roderick Astorga, Mauricio Aguirre y Nancy Álvarez. Muchas reflexiones en esas sesiones han influido en este libro:

La experiencia internacional ha enriquecido este texto, 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, coordina 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.

Agradezco también a los participantes de nuestra *Comunidad de procesos*<sup>1</sup>, en la serie de reuniones que venimos realizando desde 2011 con los encargados de procesos, pertenecientes a organizaciones públicas y privadas de Chile: BancoEstado, 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.

---

<sup>1</sup> En mi libro *Gestión de procesos en Chile* se detallan aprendizajes logrados en nuestra comunidad de procesos que surgen como testimonios de quienes 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 destinatario de la misión y a cumplir las restricciones de las demás partes interesadas, 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 de quienes trabajamos en gestión de procesos para ayudar a instalar las prácticas.

Esta edición se ha visto enriquecido gracias a las valiosas revisiones de destacados profesionales: Gerardo Yoppi, Víctor Silva, Raúl Salinas, Gustavo Ramos, Tatiana Palma, Catherine Castro, Juan Carlos Gómez, Alfredo Correa, Nelson Maripangue y Guillermo Gómez.

Agradecer el privilegio de cooperar como profesor en dos reconocidas universidades chilenas, donde la interacción con profesores y alumnos agrega valor en cada nueva edición:

- Pontificia Universidad Católica de Chile a través del área de Educación Profesional de su Facultad de Ingeniería.
- Universidad de Chile a través del Centro de Desarrollo Gerencial del Departamento de Administración de su Facultad de Economía y Negocios, donde además me desempeñé como Director del Diploma en Gestión de Procesos. Agradezco al equipo directivo de esta unidad: Carlos Mendez, Germán Arrate, Daniela Cerda, Jessy Zumaeta, Ángela Nuñez, Luna Valdivia, Danilo Avalos y Luis Levio. También a los Directores del Departamento de administración: Eduardo Torres y Pedro Hidalgo.

Un especial agradecimiento a mi hermana Silvia por el apoyo personal y administrativo que me ofrece con afecto, vital para realizar este proyecto.

Además del cariño, mis hijos hicieron labores concretas: Juan Pablo diseñó la portada, Daniel revisó el texto y Mauricio cooperó en procesar la encuesta de madurez. También aprendo de mis nietos, quienes me enseñan el proceso más importante: la formación de un ser humano. Mi esposa Sonia actúa por presencia, la productividad aumenta compartiendo las muchas horas dedicadas a completar este libro (ella en casa y yo en mi oficina, 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



## Prólogo a la octava edición

*Buurtzorg [consultorio de barrio], la organización que ha causado una revolución en el cuidado médico local, fue fundada a fines del año 2006 por Jos de Blok...*

*Las enfermeras trabajan en equipos de diez a doce personas, y cada equipo se ocupa de cerca de cincuenta pacientes en un barrio pequeño y bien definido...*

*El equipo está a cargo de todas las tareas que antes estaban fragmentadas en distintos departamentos. Son responsables no sólo de proporcionar cuidados, sino de decidir cuántos y a cuáles pacientes atender. Hacen el ingreso, la planificación, la organización de los feriados y vacaciones, y la administración. Deciden dónde alquilar una oficina y cómo decorarla...*

*Monitorean su propio desempeño y deciden qué acciones correctivas tomar cuando la productividad cae. Dentro del equipo no hay líder; las decisiones importantes se toman de manera colectiva...*

*En cuanto a los resultados, son escandalosamente positivos...*

*Imaginemos cómo sería si las organizaciones hospitalarias, incomparablemente más grandes, funcionaran de manera similar...*

Frederic Laloux en *Reinventando las organizaciones*

El foco de esta octava edición es considerar la gestión de procesos como una necesidad vital dentro de la organización, no solo para documentar sino para vivir en conjunto la experiencia de modelar y realizar mejora continua de todos los procesos. La forma de lograrlo es con la verdadera participación de todos los integrantes.

### *Subtítulos anteriores.*

Si en la sexta edición el énfasis estuvo en el rol facilitador, indispensable desde la mirada de consultores, analistas de procesos y ejecutivos, en la séptima edición el foco estuvo en quienes realizan el hacer, con una responsabilidad ineludible: observar su propio trabajo, hacerlo visible, documentarlo, mejorarlo, integrarlo en las demás partes del proceso y asegurar que se cumple, entre otras acciones de profesionalismo. Se trata de una acción personal y grupal que abarca procesos completos.

Este es un cambio de paradigma importante, hasta ahora lo normal es que las personas sean contratadas para cumplir una función específica: recepcionista, bodeguero, gerente de personal, jefe de operaciones u otra. Se cree que el contrato de trabajo, en su anexo referido a las funciones del cargo, es suficiente para que la persona pueda cumplir su labor. Claramente eso no ocurre porque el detalle de las acciones en el manual de funciones tiene una mirada individual que proviene de cuando las labores eran mucho más sencillas que hoy, viene de la revolución industrial, cuando se contrataba a un obrero para labores específicas.<sup>2</sup>

La propuesta de la séptima edición fue que ese manual de funciones, real o metafóricamente, incorpore en primer lugar la gestión del hacer, en la forma de integrarse en los procesos de la organización. *No como algo adicional al trabajo sino parte integral del mismo.*<sup>3</sup> Por supuesto, una gestión del hacer que debe ser colectiva, tal como el caso que veremos a continuación.<sup>4</sup>

La participación en la gestión del hacer está suficientemente demostrado que agrega mucho valor, tomemos como ejemplo esta organización descrita en el libro *Reinventando las organizaciones, una guía para crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*, de Frederic Laloux (páginas 71 a 73): “Buurtzorg, la organización que ha causado una revolución en el cuidado médico local, fue fundada a fines del año 2006 por Jos de Blok. Jos había sido enfermero por diez años y luego escaló hasta hacerse cargo de funciones administrativas y de personal en una organización de cuidados médicos. Cuando vio que no podía ejercer cambios desde adentro, decidió comenzar con su propia organización. Allí, el cuidado y la configuración de la organización estarían formados por un paradigma completamente distinto. Buurtzorg se ha vuelto extraordinariamente exitosa y ha pasado de tener diez enfermeras en su inicio a tener siete mil en sólo siete

---

<sup>2</sup> Véase la película *Tiempos modernos*, del genial Charles Chaplin.

<sup>3</sup> A la inversa de lo que escuché de la dirección de un hospital público de Chile a todos los funcionarios: *los procesos no son parte de su quehacer, solo deben hacer lo que está documentado*. La dirección de este hospital había contratado una consultoría muy onerosa para que escribiera los procesos y los dejara disponible en una plataforma también de alto costo y difícil de ocupar. Tuve la oportunidad de consultar a unos treinta funcionarios si lo que estaba en la plataforma les hacía sentido y reflejaba su hacer. Su respuesta unánime fue No. La misma respuesta obtuve al consultarles si alguna vez habían ingresado a la plataforma para informarse y seguir esa documentación de procesos elaborada por los consultores.

Habiendo tantas necesidades de recursos en el área de la salud, se notaba en el ambiente la molestia por el absurdo de gastar cientos de miles de dólares en algo inútil. Es un claro ejemplo de un aporte *menos que cero*, hubo destrucción de valor en lugar de crearlo.

Cuando vieron que ellos mismos podían modelar sus propios procesos surgió la esperanza de que efectivamente las cosas se podían mejorar en el hospital.

<sup>4</sup> Otros casos similares los comento en mi libro *Gestión del cambio*, capítulos seis a ocho.

años; ha conseguido además espectaculares niveles de cuidados médicos. Dentro de Buurtzorg (que quiere decir “consultorio de barrio” en holandés), las enfermeras trabajan en equipos de diez a doce personas, y cada equipo se ocupa de cerca de cincuenta pacientes en un barrio pequeño y bien definido”.

Se trata de trabajo autodirigido, sigue Laloux: “El equipo está a cargo de todas las tareas que antes estaban fragmentadas en distintos departamentos. Son responsables no sólo de proporcionar cuidados, sino de decidir cuántos y a cuáles pacientes atender. Hacen el ingreso, la planificación, la organización de los feriados y vacaciones, y la administración. Deciden dónde alquilar una oficina y cómo decorarla. Determinan la mejor manera de integrarse a la comunidad local, a qué doctores y farmacias contactar y cómo trabajar mejor con los hospitales locales. Deciden cuándo reunirse y cómo se van a distribuir las tareas entre ellos, y hacen su planificación de capacitaciones individuales y a nivel de equipo. Ellos deciden si necesitan expandir el equipo o dividirse en dos si hay más pacientes que los que pueden atender. Monitorean su propio desempeño y deciden qué acciones correctivas tomar cuando la productividad cae. Dentro del equipo no hay líder; las decisiones importantes se toman de manera colectiva”.

En cuanto a los resultados, dice Laloux; “Son escandalosamente positivos. Un estudio del año 2009, hecho por Ernst & Young, reveló que Buurtzorg requiere, en promedio, cerca de un 40% menos de horas de cuidados por cliente que otras organizaciones de cuidados médicos. Esto resulta irónico si tomamos en cuenta que en Buurtzorg las enfermeras se toman tiempo para beber un café y conversar con los pacientes, sus familias y los vecinos, mientras que otras organizaciones han llegado a cronometrar los «productos» en minutos. Los pacientes permanecen bajo su atención por la mitad del tiempo, sanan más rápido y se vuelven más autónomos. Esto evita un tercio de las internaciones hospitalarias y cuando un paciente necesita ser internado en un hospital, la estadía promedio es más breve. Los ahorros para el sistema de seguridad social holandés son considerables; Ernst & Young estima que Holanda se ahorraría cerca de € 2 mil millones cada año si todas las organizaciones de atención domiciliaria de salud tuvieran los resultados de Buurtzorg. Si ajustamos estos ahorros a la población de Estados Unidos, serían equivalentes a aproximadamente US\$ 49 mil millones. No está mal para ser sólo atención domiciliaria. Imaginemos cómo sería si las organizaciones hospitalarias, incomparablemente más grandes, funcionaran de manera similar”.

Luego continúa con la aplicación de esta forma de trabajo en todo tipo de organizaciones considerando el superior rendimiento que se obtiene. Es el efecto de la participación.

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, *Valorando la práctica* en la quinta y *En rol facilitador* en la sexta, fueron correctos en su momento. ¿Significa que la responsabilidad social, la participación, la alineación con la estrategia, valorar la práctica y el rol facilitador ya no son necesarios? 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. En la séptima edición el subtítulo fue: *gestionar el hacer como parte integral del trabajo*, se refiere a incorporar a todos los integrantes de la organización en la gestión de procesos y destinar al menos unas dos horas por semana a la mejora continua de sus propios procesos, siempre trabajando en equipo.

Les deseo mucho éxito.

JBC

## Prólogo

*Cuando, cada tarde, se sentaba el gurú  
para las prácticas del culto, siempre  
andaba por allí el gato del ashram  
distrayendo 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, a mediados de la década de los setenta, mientras cursaba 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 de Análisis de Sistemas*, un nombre de cargo ostentoso considerando que era el único integrante de la división. Mi función era realizar *racionalización administrativa*, para lograr muchos cambios más bien pequeños, tal como disminuir el número de copias de un formulario. Esta labor concluía al escribir los *procedimientos administrativos*.

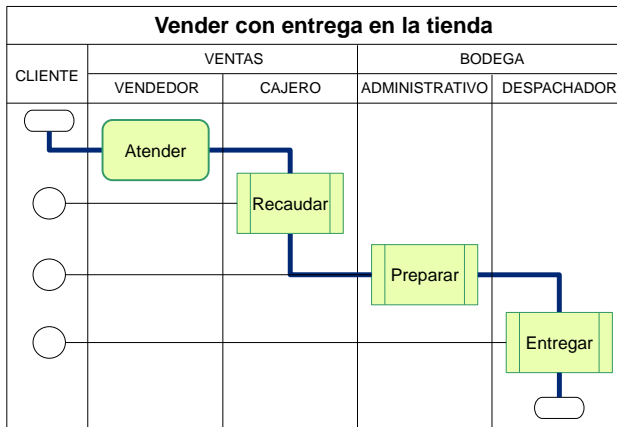
Entonces tenía 19 años de edad y mi única certeza era que no sabía nada de nada —y no he mejorado mucho esa convicción, porque con cada nuevo curso, texto o título alcanzo a vislumbrar la creciente vastedad de lo que no sé— por lo tanto, me llamaba la atención que mi trabajo tuviera efectividad. Por otra parte, junto con agradecer el privilegio de cooperar en labores tan importantes que llegaban a modificar el trabajo de otros, sentía la responsabilidad de hacerlo bien. Entonces, reconociendo mi ignorancia, renuncié totalmente a la pretensión de hacer juicios y proponer soluciones.

Lo que hice fue escuchar a las personas que hacían el trabajo. Por ejemplo, si se trataba de una orden de compra con ocho copias —escritas 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 docu-

mento? o ¿por qué les llegaba?, ¿qué hacían luego con él? En el caso de las copias cuatro a ocho, ¿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.

La herramienta que utilizaba en esta labor era el *flujograma de información*.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> El flujograma de información representa el flujo que sigue el proceso. Al mismo tiempo que se describen actividades, de fondo están los roles que participan en el proceso, tal como en este ejemplo de venta al detalle en una cadena de tiendas de electrónica y línea blanca:



Comparto que tuve el privilegio de conocer los flujogramas de información antes que los diagramas de flujo. En la Empresa Marítima del Estado (Empremar), como en la gran mayoría de las empresas de la época, no tenían computador y por lo tanto el tipo de modelos que se usaban en los departamentos de Organización y Métodos estaban orientados a las personas. Luego veremos que esta forma de representación viene de principios del siglo XX, desde los trabajos de F.W. Taylor.

Tiempo después, por mi carrera en la Universidad Santa María, me enteré de la existencia de los diagramas de flujo, los cuales, me enseñaron, sirven para guiar la construcción de un programa de computador y por lo tanto tienen rombos, *loops* y otras formas adecuadas a tal efecto. Cuando programaba un computador, siempre consideré un absurdo, al igual que mis compañeros y profesores, usarlos en el trabajo humano.

En fin, por esta casualidad de trabajar en Empremar, desde el comienzo de mi trabajo me hizo mucho sentido la distinción entre modelos orientados a las personas, los flujogramas de información, y modelos destinados a crear software, los diagramas de flujo, y, aunque algunos símbolos tienen algún parecido, son completamente diferentes. Luego he profundizado en estos temas, en mi trabajo y en mis investigaciones, hasta llegar a este libro y los demás textos relacionados.

Durante las entrevistas, los mismos funcionarios detectaban ese tipo de perfeccionamientos. Aprendí que la participación de quienes realizan el trabajo es vital y que se puede ganar ese tipo de cambios elementales 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.

De manera similar a otro cuento, *el traje del emperador*,<sup>6</sup> 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 tuviera ninguna utilidad.

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

Luego, como jefe de proyectos en la compañía NCR, gerente de procesos y sistemas en una empresa de venta minorista y desde 1987 como consultor independiente, 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 integridad, 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 sido agregar valor a todas las partes interesadas en forma eficiente y con responsabilidad social. Hoy, a esto le llamamos productividad e innovación.

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*

---

<sup>6</sup> Un vestido de lujo que todos decían ver, hasta que un niño dejó en evidencia que el emperador no llevaba traje.

*conveniente la aplicación de herramientas sistémicas<sup>7</sup> 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.
- *Visión sistémica*, 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.
- *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*, porque al analizar un proceso podría surgir, ocasionalmente, la necesidad de apoyarlo con 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 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*, para justificar la contribución de la gestión de procesos.

---

<sup>7</sup> *Herramientas sistémicas* no significa software sino *Visión sistémica*, una nueva cosmovisión de la organización que enfatiza participación, empoderamiento, conocimiento, liderazgo, integralidad, visión amplia y gestión del cambio, entre otras orientaciones. Se incluye un capítulo al respecto en la parte de Fundamentos.



- *Productividad basada en la gestión de procesos*, donde se enfatiza 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.

Que la lectura sea provechosa para usted.

Juan Bravo Carrasco