

Práctica 1. Conocer la gestión de procesos

El mercado del conocimiento tiene su propia jerarquía cambiante basada en quién sabe qué cosas y cuán útiles son las ideas. Un mercado sano y no distorsionado se presenta como una meritocracia de ideas. Al hablar sobre Apple Computer durante sus años más creativos, Steve Jobs afirmó: «No tiene sentido contratar a personas inteligentes y decirles qué es lo que deben hacer; contratamos personas inteligentes para que pudieran decirnos a nosotros qué debemos hacer».

T. Davenport y L. Prusak en *Conocimiento en acción* (p. 59).

El objetivo de esta práctica es aportar las definiciones y conocimientos más relevantes de la gestión de procesos. De esta forma estaremos preparados para integrar en la organización las demás prácticas.

Veremos:

- 1.1. ¿Qué es la gestión de procesos?
- 1.2. ¿Qué es un proceso?
- 1.3. Visión de procesos
- 1.4. Algunos conceptos de la gestión de procesos
- 1.5. Reconocer niveles de madurez
- 1.6. Contribución de la gestión de procesos en la organización
- 1.7. Caso BancoEstado
- 1.8. Algunos precursores de la gestión de procesos

1.1. ¿Qué es la gestión de procesos?

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, 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 los demás

grupos de interés. Por ejemplo, la empresa no existe para pagar impuestos o remuneraciones, pero debe hacerlo bien porque es necesario para su existencia (veremos más al respecto en la práctica 2).

En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes conductas:

- Consideran en primer lugar al cliente y lo demuestran con indicadores.
- Tienen en cuenta la finalidad del proceso, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de participantes y usuarios internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Al igual que en la canción de la obra musical *El Hombre de la Mancha*, su lema es “soñar lo imposible lograr” (u otro similar). Cooperan en la mejora de los procesos en que participan con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga qué hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, sobre *stocks*, papeleo inútil, transacciones en reposo, largas esperas de clientes, trámites innecesarios y muchos otros “lujos” que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien. Más allá de decidir no continuar con fallas y errores, reflexionan sobre la forma y finalidad del proceso teniendo como norte la mayor contribución de valor al cliente.
- Han logrado armonía entre la estructura vertical (por áreas) y la horizontal (por procesos), en un modelo más bien matricial. Asimismo, entre el organigrama y el mapa de procesos.
- El rendimiento de los procesos está alineado con los incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria.

Por otra parte, sus procesos son:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.

- Diseñados o rediseñados según las mejores prácticas.
- Mejorados en forma continua.

Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes.

¿Cuándo comenzar con la gestión de procesos?

Ahora. Con una gran ventaja: no se exige la perfección inmediata, sino que se avanza hacia ella a través de pasos sucesivos, como las vueltas de una espiral, aumentando en cada vuelta el nivel de madurez.

1.2. ¿Qué es un proceso?

Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, 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*” se refiere a la orientación al cliente donde incluso cabe la eficiencia y la contribución para la organización porque de lo contrario no sería sustentable. También se refiere al concepto de totalidad de la visión sistémica al señalar una competencia de la organización y no de áreas.
- 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 las 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. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un bloque del 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, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. 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 a través del énfasis en agregar valor para el cliente.

Los procesos le dan vida a la organización.

1.3. 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, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras.

La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: “no es mi responsabilidad”⁵, cuando creen haber hecho bien su tarea (su “metro cuadrado”), pero el proceso no funcionó.

⁵ Lo cual puede ser bastante peligroso, como el gran incendio en Valparaíso de febrero de 2013 cuando se quemaron más de 200 casas. Hasta ahora se sabe que comenzó por las chis-

Dice Hammer (2006, p. 76): “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.

El proceso da respuesta a un *ciclo completo*, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental, como la flecha del tiempo a que alude Ilya Prigogine.⁶ La aplicación práctica es incorporar el concepto de *temporalidad* en los modelos de la gestión de procesos, específicamente, no hay líneas de retorno, como los que se emplean en los *loops* de los diagramas de flujo computacionales.

Los procesos pueden ser realizados en forma interna o ser contratados en el mercado. Por supuesto, conviene revisar cada caso, sobre todo cuando se trata de externalizar, para asegurar que efectivamente lo nuevo es mejor y cuidar la responsabilidad social.

Veamos el ejemplo de un proceso completo en una empresa constructora en la figura 1-1, donde existen procesos de apoyo internos y externos. Todo comienza y termina con el cliente, en este caso llamado “mandante”. El ciclo se fortalece con servicios internos o externos.

pas de una cortadora de metal que caían en la hierba seca al lado de una quebrada. Junto con su confesión cuando fue detenido, el operador de la cortadora se disculpaba diciendo que no era su función limpiar ni humedecer el espacio donde caían las chispas. No es la idea disculpar a la empresa, pero tenemos el deber de preparar trabajadores profesionales que se den cuenta que si una parte importante del proceso no se hace, entonces lo harán ellos mismos o lo comunicarán para que se haga, siempre alertas para lograr un proceso completo. Lamentablemente esto también puede ocurrir con personas tituladas, por ejemplo, en un área de informática, un ingeniero se negaba a verificar su propio trabajo de programación y exigía que otra persona lo revisara, porque, decía, esa no era su responsabilidad (se le intentó ayudar pero al cabo de un tiempo fue despedido porque con esa actitud se comenzaron a crear “incendios”).

⁶ En su interesante libro *El fin de las certidumbres* se refiere a la física de no equilibrio, caracterizada por un tiempo unidireccional y por procesos irreversibles (pp. 10-11).

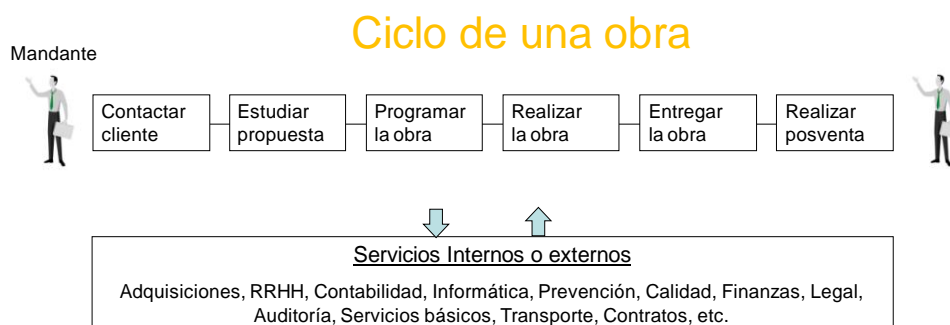


Figura 1-1. El ciclo de una obra es un proceso del negocio

Un camino para implementar la visión de procesos es la organización celular que proponen Macazaga y Pascual en su libro *Organización basada en procesos*, presentado en la forma de un diálogo entre John, el protagonista, y otros miembros del equipo directivo de una fábrica (2006, pp. 9-10):

—“Para llevar esto a un concepto práctico, ¿qué significa una organización basada en procesos? —Inquirió Martin—, la verdad, me cuesta imaginármela.

—Una organización basada en los procesos, significa formar mini organizaciones, o mini-empresas —le respondí—. Para que tengas una visión general, es como si los departamentos básicos de la empresa cedieran cada uno de ellos personal (y se disgregaran) para dar lugar a miniempresas, o *células*, con una característica: cada una de estas células, en lugar de tener gente de una sola especialidad, como antes, tendrá representantes por cada parte del proceso. Cada una de estas células, por ejemplo, atenderá exclusivamente a un grupo de clientes.

—Pero, ¿qué pasa con el orden, la linealidad del mando? —preguntó mi amigo.

—No sólo no se pierde, sino que se establece un mejor tipo de control, más simple y más efectivo: es el control de la misma gente de cada célula, sobre el proceso que le toca vivir —le respondí.

—Para visualizar esto un poco más, contestó Martin, hablando sobre el mismo ejemplo que tú mencionaste antes, formar una célula administrativa de ventas, ¿significaría quizás poner en un mismo habitáculo a gente de recepción de pedidos, gente de crédito, gente de facturación, de programación de fábrica, y gente administrativa y de cobros?

—Podría ser...”

Transversalidad de procesos

Para satisfacer los requerimientos de clientes se emplean *procesos del negocio*. Por ejemplo, el *proceso de venta integral* incluye: tomar el pedido, enviar a producción, producir el artículo, despachar y cobrar.

También existen los *procesos de apoyo*, aquellos que dan servicio a los procesos del negocio y cumplen restricciones de la organización, por ejemplo: pagar las remuneraciones, comprar artículos de escritorio o contratar un nuevo colaborador.

Analicemos el caso de contratar. En la figura 1-2 se observa que este proceso es transversal a las áreas usuarias, de planificación, de personas y de recursos físicos, entre otras. El proceso tiene su inicio en la detección de una necesidad y sólo concluye cuando la persona contratada está efectivamente incorporada, a plena satisfacción del área usuaria y habiendo validado que el cargo agrega valor al cliente.

En este caso, el dueño del proceso diseña y luego controla el proceso mediante dos indicadores principales: satisfacción del usuario y tiempo del ciclo. El dueño del proceso no es el gerente de personas sino que un ejecutivo destinado al diseño y control de los procesos de personas.

En esta organización, por suerte, fue superada la creencia errónea: “contratar es problema de la gerencia de personas”. Ahora se busca perfeccionar procesos en lugar de áreas.

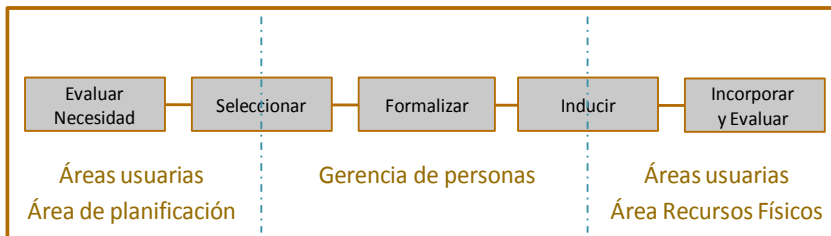


Figura 1-2. Proceso Contratar personas de principio a fin

Siguiendo con el ejemplo de la figura 1-2, es importante comprender que desde la visión de procesos, no es lo mismo el área de personas que la gestión de personas, porque ésta última alcanza a toda la organización.

1.4. Algunos conceptos de la gestión de procesos

Existen conceptos usados en la gestión de procesos que conviene precisar:

- *Proceso crítico.* Es un proceso que se define como vital para el funcionamiento del negocio durante un período. Un proceso se puede declarar como clave por aspectos de competitividad o por alguna contingencia, entre otros criterios.
- *Actividad.* Es una acción (cotizar, vender o tomar un pedido) que realiza un rol (una persona o un equipo) en un período de tiempo específico. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por una lista de tareas concretas. La *actividad* sólo tiene sentido al interior del proceso. Las actividades son parte del flujo del proceso y generalmente son realizadas por una persona. Se escribe en modo verbal infinitivo (ver práctica 5).

- *Tarea*. Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Están incluidas en la descripción del proceso. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Al igual que con las actividades, la clave para intervenir es el tiempo y la relación con otras tareas y actividades. Se escribe en modo verbal infinitivo (ver práctica 5).
- *Procedimiento*. Es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es complejo, tendrá un capítulo por cada etapa. En todo caso debe ser reconocible desde el mapa de procesos.
- *Protocolo*. Es un acuerdo entre diferentes actores referido a una mejor comunicación, por ejemplo, cómo ubicar a los invitados en una ceremonia oficial, la forma de citar las referencias en un trabajo de investigación o los signos para enviar mensajes en Internet. En el contexto de los procesos un protocolo puede ser la forma de relacionarse con grupos de proveedores o los acuerdos de cómo se entregará cierta información.
- *Instructivo*. Es un documento destinado a lograr una finalidad específica, por ejemplo, cómo armar un mueble, forma de contestar una llamada telefónica, “abrir la caja” al comenzar el día, qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional o qué hacer en caso de incendio o terremoto. Es una secuencia de instrucciones que debe ser clara y fácil de entender, aplica especialmente el modelamiento visual y el criterio curso normal de los eventos que veremos en las prácticas siguientes.
- *Norma*. Es una estandarización con el medio de más amplio alcance y mayor obligatoriedad que el protocolo. Son normas tales como ISO⁷ o CMM.⁸ A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente. En ambos casos, las normas están para cumplirse.

Enfoque de procesos en las normas ISO

Se considera tan importante la gestión de procesos que en cada nueva versión de las normas ISO 9001 se ha ido reforzando el concepto de *gestión por procesos interrelacionados*. En éstas, la gestión de calidad tiene un enfoque

⁷ ISO (Organización Internacional para la Estandarización) tiene su sede en Suiza y es la organización que reúne a las organizaciones nacionales que definen estándares internacionales. Las normas ISO 9000 referidas a la calidad son ampliamente conocidas. Otro juego de normas son las ISO 14.000, dirigidas a la gestión medioambiental y las ISO 26.000 a la responsabilidad social (ver libro del mismo título), todas enfatizan el enfoque a procesos.

⁸ CMM (*Capability Maturity Model*), norma del desarrollo de software.