


AUTOR

Gerardo Cerda Neumann.

Ingeniero y Magister en Informática. Más de 30 años de experiencia en docencia universitaria y desarrollo de proyectos de soluciones tecnológicas. Formador de múltiples generaciones de Analistas de Sistemas, Programadores, Ingenieros en Informática e Ingenieros Civil en Informática.

[Guía de Uso de Productividad basada en la Gestión de Procesos]



Resumen

Esta Guía propone un simple “paso a paso” para sacar provecho al libro Productividad basada en la Gestión de Procesos de Juan Bravo Carrasco, Editorial Evolución.

Se reservan los derechos de autor. Está prohibido su uso para su comercialización y redistribución, exceptuando la autorización comprobable para cada uno de los autores intelectuales involucrados en la creación del presente documento. Usted no puede declarar propiedad intelectual o exclusiva a ninguno de nuestros productos, modificado o sin modificar. Todos los productos son propiedad de los proveedores del contenido. En caso de que no se especifique lo contrario, nuestros productos se proporcionan sin ningún tipo de garantía, expresa o implícita. En ningún esta compañía será responsables de ningún daño incluyendo, pero no limitado a, daños directos, indirectos, especiales, fortuitos o consecuentes u otras pérdidas resultantes del uso o de la imposibilidad de utilizar nuestros productos

GUÍA DE USO DE PRODUCTIVIDAD BASADA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS

por Gerardo Cerda Neumann

Conceptos iniciales

Lo primero que se debe hacer es definir los dos conceptos principales involucrados en el libro: productividad y gestión de procesos.

Como productividad podemos entender: *Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía* tal como lo define el Diccionario de la RAE. Es decir que se refiere a la relación entre los medios/esfuerzos y el resultado obtenido. En otras palabras, mejoramos la productividad si producimos más con los mismos recursos disponibles.

Por su parte entenderemos Proceso de Negocio como: *conjunto de actividades que agregan valor al producto o servicio que se le entrega al cliente*. Esta definición es de autoría propia y la he utilizado desde hace muchos años. Conlleva, eso sí entender que:

- Las actividades son las acciones que hará una organización para generar y entregar el producto o servicio que produce.
- Valor es lo que percibe el cliente cuando recibe el producto o servicio que se le entrega.
- Cliente es la persona o conjunto de personas que reciben el producto y servicio que genera la organización y que están dispuestos a pagar por ellos. Cabe decir que no necesariamente se paga directamente, como podría ser el caso de algún servicio público o una organización de beneficencia.

Ahora la pregunta que surge es: ¿cómo se deben utilizar los contenidos del libro para mejorar la productividad de la organización donde los vamos a utilizar?

La propuesta es conocer los principales conceptos que se presentan en el desarrollo del mismo para que se entienda mejor la propuesta que hace el autor.

Contenidos del libro

El libro incluye los siguientes temas:

Primera Parte: Mayor Productividad

Identificar las Necesidades del Cliente.

El cliente - Agregar valor para el cliente - El cliente final - ¿Qué quieren los clientes? - Técnica de las 3 C para gestionar expectativas - Innovación inversa

Detectar el Valor que Agregamos

Agregar valor al cliente - Innovación desde la táctica - Medición de valor añadido interno - ¿Qué no es agregar valor? - Agregar valor es crear riqueza para el cliente - Cada actividad del proceso debe agregar valor – Focalización - El sistema de negocios

Eficientar los Procesos

Detectar información relevante emergente - Gestión de iniciativas - Costo de procesos ineficientes

Contribución de la Mayor Productividad

Costo de la improductividad - Contribución en organizaciones mayores al promedio - Validación de la contribución - Contribución ampliada

Segunda Parte: Aportes de la Gestión de Procesos a la Mayor Productividad

Fase 1. Integración de la Gestión de Procesos en la Organización

Práctica 1. Conocer la gestión de procesos.

Práctica 2. Alinear la GP con otros conceptos de gestión.

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

Fase 2. Representación Visual de Procesos

Práctica 4. Diseñar el mapa de procesos.

Práctica 5. Modelar procesos.

Fase 3. Gestión Estratégica de Procesos

Práctica 6. Priorizar.

Práctica 7. Evaluar procesos.

Práctica 8. Definir indicadores.

Práctica 9. Gestionar riesgos.

Fase 4. Optimización de Procesos

Práctica 10. Mejorar procesos.

Práctica 11. Rediseñar procesos.

Práctica 12. Elaborar el procedimiento.

Práctica 13. Implantar el procedimiento.

Fase 5. Excelencia Operacional

Práctica 14. Trabajar profesionalmente.

Práctica 15. Controlar.

Práctica 16. Realizar mejora continua.

Práctica 17. Gestionar el cambio.

Tercera Parte: La Realidad Chilena en la Gestión de Procesos

Formulación de la Encuesta

Universo de organizaciones y muestra.

Caracterización de los niveles de madurez.

Análisis de Resultados

Detalle por cada práctica.

Visita nuestra Web para más contenido: <http://www.GestionEnTI.com>

Página 2

Análisis comparativo.

Aplicación de los contenidos

El libro puede ser usado como un excelente apoyo a un Taller de Gestión de Procesos. Para esto es necesario desarrollar los siguientes temas:

Tema 1: Satisfacer al Cliente.

Se parte del concepto de Proceso de Negocio: “conjunto de actividades que agregan valor al producto o servicio que se le entrega al cliente”.

La pregunta es: ¿hacemos bien las actividades?

Lo que hacemos como empresa/organización es la Misión de la misma. ¿La conocemos? ¿La hemos internalizado?

La Misión solo se puede lograr si se ejecutan bien los Procesos de Negocio.

Para esto es necesario:

1. Identificarlos.
2. Describirlos tal como están ahora (As Is).
3. Mejorarlos todos (To Be).

→ Solo con describir correctamente los Procesos actuales estos empiezan a ser mejorados.

→ Se entiende como Cliente al “destinatario de la misión de la organización siendo válido adaptar el lenguaje a cada realidad específica donde esos destinatarios son llamados pacientes comunidad ciudadanos clientes beneficiarios usuarios o alumnos entre otras denominaciones” (página 24).

Tema 2: Concepto de Proceso de Negocio y su descripción.

Se presentan tres herramientas para describir a los Procesos de Negocio:

1. Mapa de Procesos.
2. Flujo Grama de Información.
3. Procedimientos.

Michael Hammer: 5 formas de ofrecer más valor a los clientes (página 30).

1. Pensar en la empresa como un proveedor de soluciones y no de productos o servicios.
2. Distinguir entre lo que la empresa vende y lo que el cliente desea comprar.
3. Tomar una perspectiva amplia sobre los problemas subyacentes del cliente que vaya más allá de la empresa y sus productos.
4. Examinar lo que los clientes hacen con nuestro producto y hacerlo por ellos o ayudarles a hacerlo.
5. Fijar los precios en términos de valor agregado y no de costos.

Tema 3: Entrega de valor.

Aquí se trabaja el tema de: detectar el valor que agregamos (dva). esta es una forma de valoración desde lo que el medio destaca de nosotros, ya sea en forma personal u organizacional, desde un bien físico o virtual hasta la experiencia de servicio (página 40).

Es importante saber cuáles son los procesos que el cliente valora y por qué. El Cliente es el que sabe.

Para este tema es importante enfocarse en: la cadena de valor de Michael Porter y centrarse en las fortalezas de la organización o empresa.

Tema 4: Mayor Productividad = Eficacia + Eficiencia.

Para este tema es importante detectar información relevante emergente (DIRE) (página 77).

Para lograr una mayor productividad se deben trabajar dos elementos importantes:

1. La Confianza.

La Ley de Murphy dice: “si algo puede fallar, fallará”.

Que ocurran fallas se evita describiendo, conociendo y mejorando los procesos de negocio (página 81).

2. Medir lo que sucede en la organización o empresa.

Son múltiples elementos que se pueden medir. Por ejemplo el tiempo, la cantidad de productos entregados en tiempo, la cantidad de devoluciones ocurridas en el mes, la cantidad de felicitaciones recibidas, etc.

Solo midiendo sabremos si estamos avanzando o no en mejorar la calidad del producto o servicio que le entregamos a los Clientes.

Gestión de iniciativas es algo muy valioso porque permite responder rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes o eliminar las molestias que ellos reciben y perciben. La gestión de iniciativa llega desde sugerencias, reclamos, insatisfacciones, detección de síntomas, “fortalecimiento de fortalezas”, ideas, etc.

Todo lo que se recibe se captura y procesa, siendo la fuente principal para las mejoras de los Procesos de Negocio.

Tema 5: aportes de la Gestión de Procesos a la productividad.

5.1. Fases de la Gestión de Procesos (página 111).

Primera Fase: conocer la gestión de proceso, alinear e incorporar.

Segunda Fase: representación visual de procesos.

5.2. Gestión estratégica de procesos (Tercera Fase) (página 148).

El objetivo de esta fase es lograr armonizar las prioridades de procesos con la estrategia de la organización. Esta labor también incluye la definición de indicadores y la gestión de riesgos.

5.4. Optimización de procesos (Cuarta Fase) (página 156).

El objetivo de esta fase es diseñar, realizar y formalizar el cambio en los procesos, culminando en que efectivamente arraiga la nueva forma de hacer las cosas.

Para que esta fase sea exitosa es muy importante que quienes realizan y ejecutan los procesos de negocio participen en la definición documentación y mejoramiento de los mismos.

5.5. Excelencia operacional (Quinta Fase) (página 167).

el objetivo de esta fase es lograr procesos productivos. cuando se ha llegado acá es porque el proceso ha sido descrito compartido y mejorado. Por lo tanto se considera que está bien instaurado. Si esto se ha logrado para todos los procesos entonces es posible mejorarlos y aumentar la productividad. En esta fase se espera que todos los involucrados en los procesos trabajen profesionalmente, es decir de forma responsable. También es posible controlar los procesos, realizar una mejora continua y gestionar los cambios que sean necesarios para aumentar la productividad de la organización o empresa.

A continuación se presentan todas las fases descritas y las prácticas necesarias:



Este material es propiedad de GestiónEnTI.com