

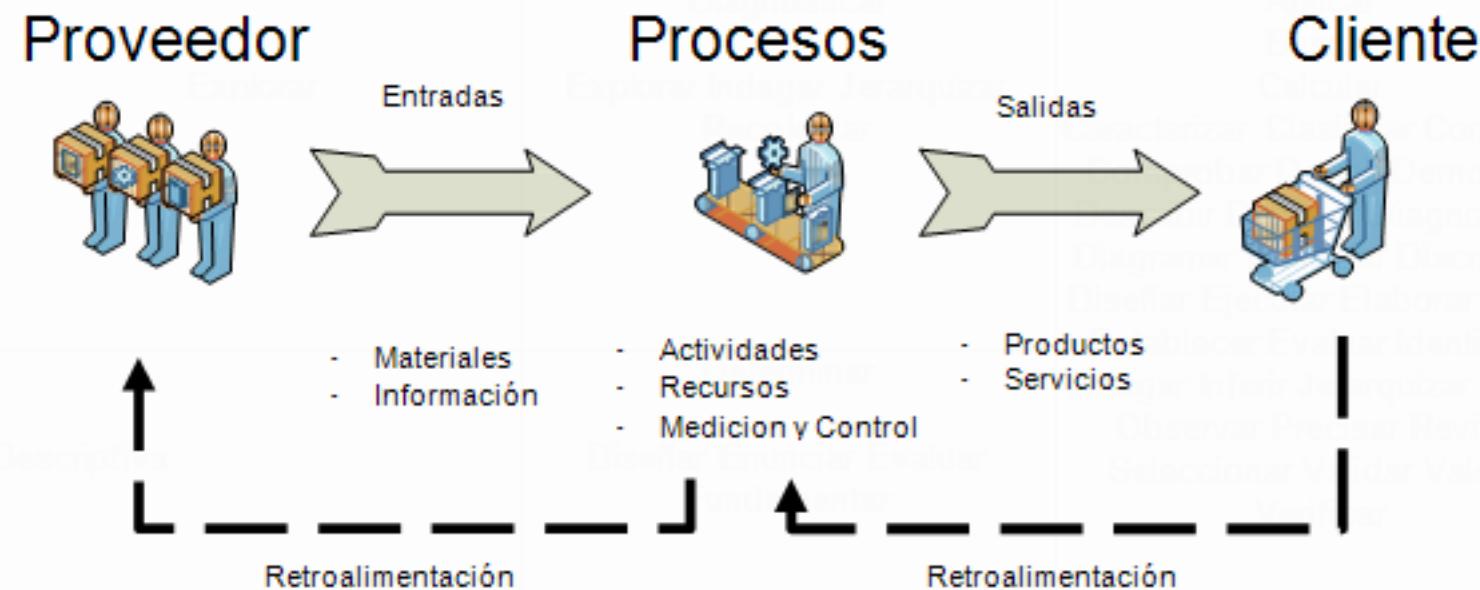


GESTIÓN POR PROCESOS

UNIDAD IV
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
(TUP) 2025

¿QUÉ ES UN PROCESO?

- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.
- Secuencia de actividades que tiene un producto.



Proceso no es lo mismo que procedimiento.

Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, como hacerlos



Un proceso es un conjunto de actividades entrelazadas entre si que, partiendo de una o mas entradas o insumos los transforma, generando resultados, salidas o productos.

Para poder realizarlos se requiere de un procedimiento(serie de pasos para llevarlos a cabo)

Manera especificada de realizar una actividad.
Por ende el primero incluye al segundo. Para llevárselo a cabo se necesita conocer la secuencialidad del conjunto de actividades que lo conforman

Conjunto de tareas que forman parte en un proceso.

PROCEDIMIENTO

- Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.
- Existen, son estáticos.
- Están impulsados por la finalización de la tarea.
- Se implementan.
- Se centran en el cumplimiento de las normas.
- Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

PROCESO

- Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
- Se comportan, son dinámicos.
- Están impulsados por la consecución de un resultado.
- Se operan y gestionan.
- Se centran en la satisfacción de los clientes.
- Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

PROCESO Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

PROCEDIMIENTO Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

ACTIVIDAD Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.

TAREA Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.

CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS

- Están orientados a:
 - **Obtener resultados.**
 - **Crear valor para los destinatarios (clientes).**
 - Dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- **Tienen un inicio y un final definidos.**
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.
- **Son Flexibles.**

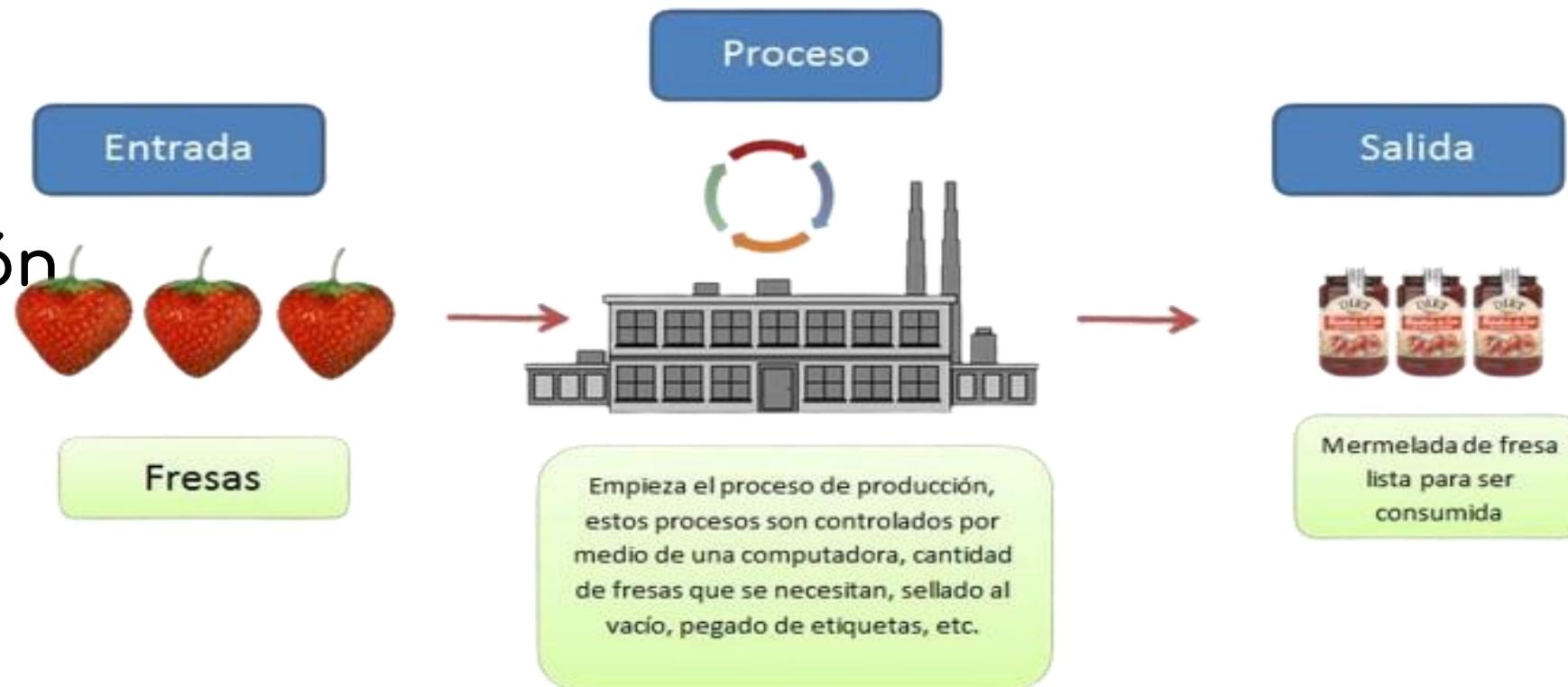
ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

→ Entrada o “inputs”

→ El proceso

→ Salida o “output”

→ Retroalimentación



FACTORES DE LOS PROCESOS

- Personas: responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- Materiales: Materias primas o semielaboradas, información, dato, energía, etc.



FACTORES DE LOS PROCESOS

→ Recursos físicos: Instalaciones, maquinarias, útiles, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.



→ Métodos: Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

VENTAJAS DEL ENFOQUE DE PROCESOS

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- En la medida en que se conoce la forma objetiva por qué y para que se hacen las cosas, es posible **optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o departamental.**
- Aporta una visión más amplia y global de la organización (**cadena de valor**) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.

VENTAJAS DEL ENFOQUE DE PROCESOS

- Contribuye a **reducir los costos operativos y de gestión** al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. **Reduce interfaces.**
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirla autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla coresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a **potenciar su motivación (empowerment)**.

VENTAJAS DEL ENFOQUE DE PROCESOS

- Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona la estructura para que la **cooperación exceda las barreras funcionales**.
- Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el **trabajo en equipos interfuncionales** e integrando eficazmente a las personas

PROCESOS DE NEGOCIOS

Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que se realizan en una secuencia específica por diferentes departamentos en busca de la satisfacción del cliente.

Los Procesos de Negocio ocurren en todos los niveles de la Organización.

TIPOS DE PROCESOS



Procesos más valiosos de la Organización.

Orientados a la satisfacción del cliente.

Enfocados en el valor que se le entrega en el producto o servicio.

PROCESOS PRINCIPALES O CLAVES

PROCESOS PRINCIPALES O CLAVES

Ejemplos:

- actividades de marketing
- ventas
- diseño de productos
- producción o prestación de servicios.

El proceso de ventas es imprescindible, ya que es el que genera los ingresos necesarios para mantener activa a la empresa.

Por otro lado, tenemos que el proceso de producción no deja de ser relevante. Este es crucial para obtener los productos que se van a ofrecer durante la labor de venta. Sin inventario no hay transacciones, y sin transacciones no hay ingresos.

Procesos operativos

Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente.

Apoyan al Proceso Primario.

No requieren del contacto con el cliente.

No tienen como objetivo brindar valor.

Se tratan de actividades relacionadas con el abastecimiento de la cadena de suministro.

Manejan materias primas, recursos humanos, equipos, herramientas tecnológicas.

PROCESOS DE APOYO

PROCESOS DE APOYO

Ejemplos:

- las contrataciones
- logística
- compras
- informática
- contabilidad

Procesos de soporte

Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

Permiten la coordinación de los procesos primarios y de apoyo para cumplir con los objetivos de cada área y a su vez de toda la Empresa.

Miden, monitorean y controlan cada acción de la Empresa.

Se realizan con formalidad.

Mejoran la eficiencia y la eficacia.

No proveen valor directo a los clientes.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Ejemplos:

- la planificación de estrategias, políticas y objetivos.
- la gestión de recursos.
- la optimización y mejoras.

Procesos estratégicos

Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

GESTIÓN POR PROCESOS

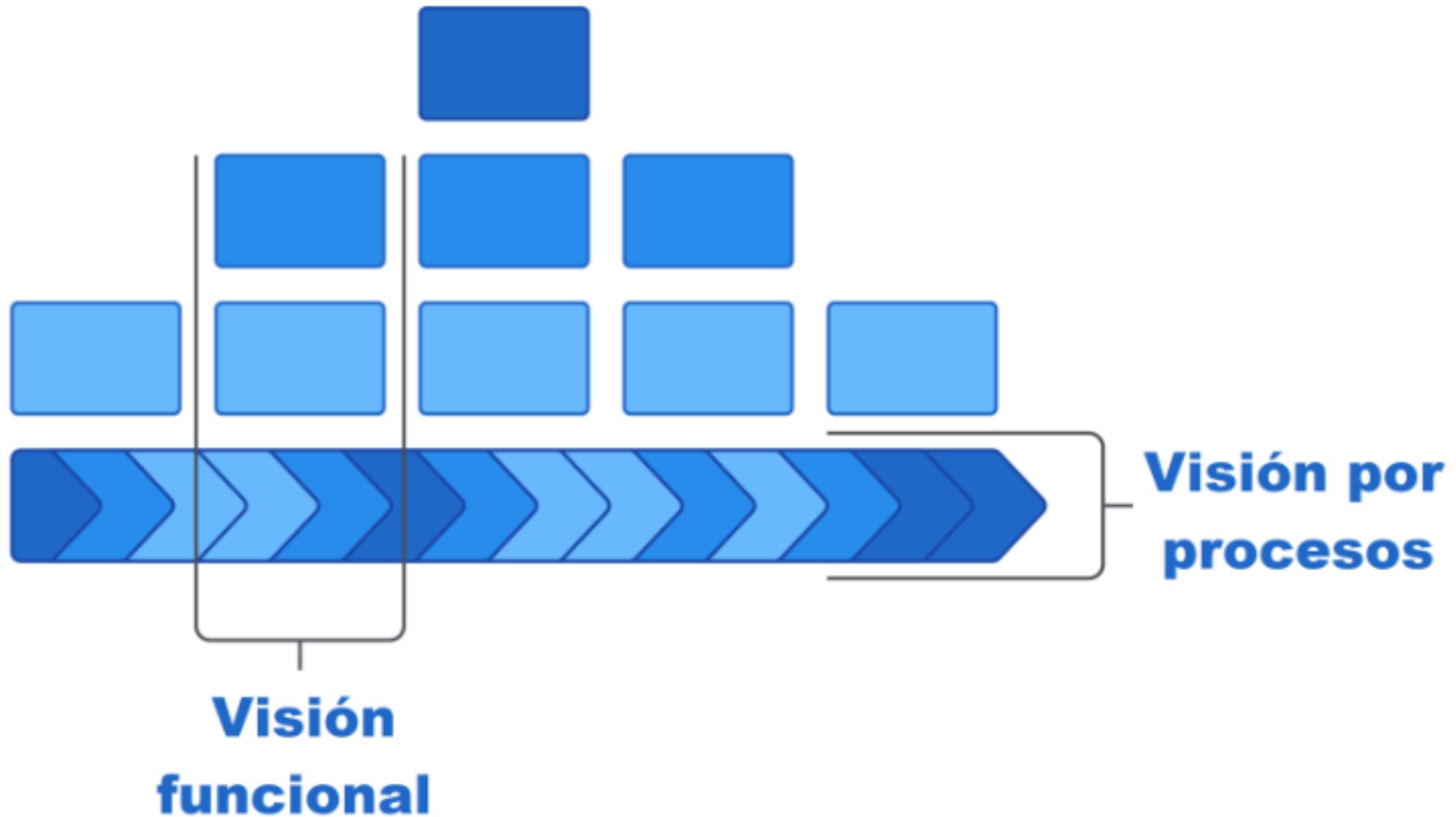


Qué es la gestión por procesos?

Es un modelo operativo basado en procesos para empresas y organizaciones.

Se trata de la interacción entre las áreas de todos los procesos de una empresa para que todas operen juntas, hacia metas estratégicas de la organización

Visión de procesos



DIFERENCIA ENTRE ENFOQUE FUNCIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

Enfoque funcional (vertical)	Gestión por procesos orientada a resultados (horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el ciudadano o destinatarios de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controla a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Solo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del entorno	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismos (compartimentos, estancos)	Trabajo en equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Visión de procesos

A diferencia de una estructura empresarial funcional (tradicional, con departamentos y jerarquía verticales), la cultura de una empresa orientada a procesos se centra en analizar, definir, optimizar, monitorear y controlar los procesos de negocio para mejorar su desempeño y generar competitividad.

La Gestión por Procesos requiere una visión de procesos

Visión de procesos

La Estructura por Procesos, comprende la cadena de valor de punta a punta e integra las diferentes actividades.

Los procesos dentro de las organizaciones se llevan a cabo en varios áreas o departamentos diferentes y ellos deben comunicarse entre sí de manera transparente.

Visión de procesos

En la visión por procesos, se forman comités con miembros de áreas o departamentos diferentes, creando una **gestión horizontal**.

En el comité se designan a los dueños o propietarios del proceso (gerente de proceso), quienes serán los encargados de asegurar la mejora del proceso y los analistas de negocio, para su operación.

De esta manera, es posible alinear problemas, proponer soluciones, priorizar y asignar recursos y monitorear de cerca el desempeño de los procesos. El objetivo es solucionar problemas específicos que dificulten o interfieran en el logro de resultados.

Visión funcional

Organizaciones funcionales

son aquellas empresas que tienen una jerarquía vertical, compuesta por la gerencia general y gerencias de diferentes áreas, cada una con su rol en su/s respectivo/s departamento/s.

Es el modelo más común y tradicional del sistema actual, con un organigrama por áreas y niveles jerárquicos bien definidos.

Visión funcional

Algunas dificultades que presenta este modelo son:

Cada área tiene su/s objetivo/s específico/s: cada área cumpla con sus propios objetivos y, cuando analizamos la organización en su conjunto, estos pueden entrar en conflicto entre sí.

Cada área tiene su/s propio/s sistema/s: para cumplir con sus objetivos específicos, cada área exige el uso de diferentes sistemas de información y automatización, que muchas veces no están integrados. Los datos, en ese caso, se concentran en el área, cuando podrían ayudar a las decisiones de la empresa de forma integral.

Visión funcional

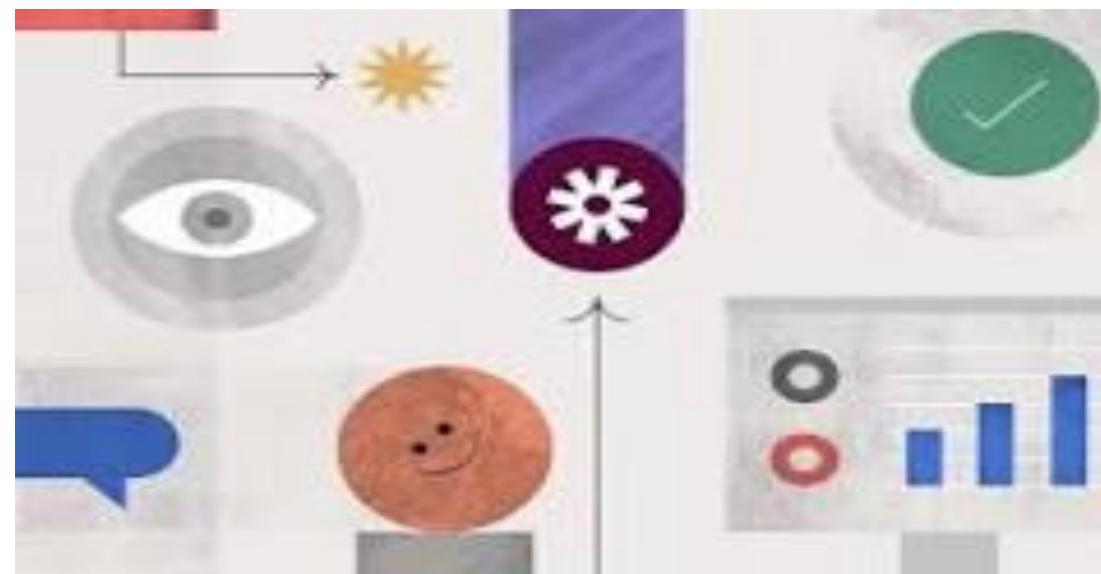
Cada área tiene sus propias interfaces: Las áreas están enfocadas en sus propios objetivos, los profesionales de cada departamento interactúan con sus propios públicos de interés.

Por ejemplo: mientras las áreas de Logística y Compras interactúan con los proveedores, Calidad y Ventas están conectadas con los clientes. Sin embargo, para lograr sus objetivos estratégicos, la organización necesita que el trabajo se realice de manera integrada para satisfacer todas las partes de la empresa.

¿Qué es la gestión de procesos de negocios?

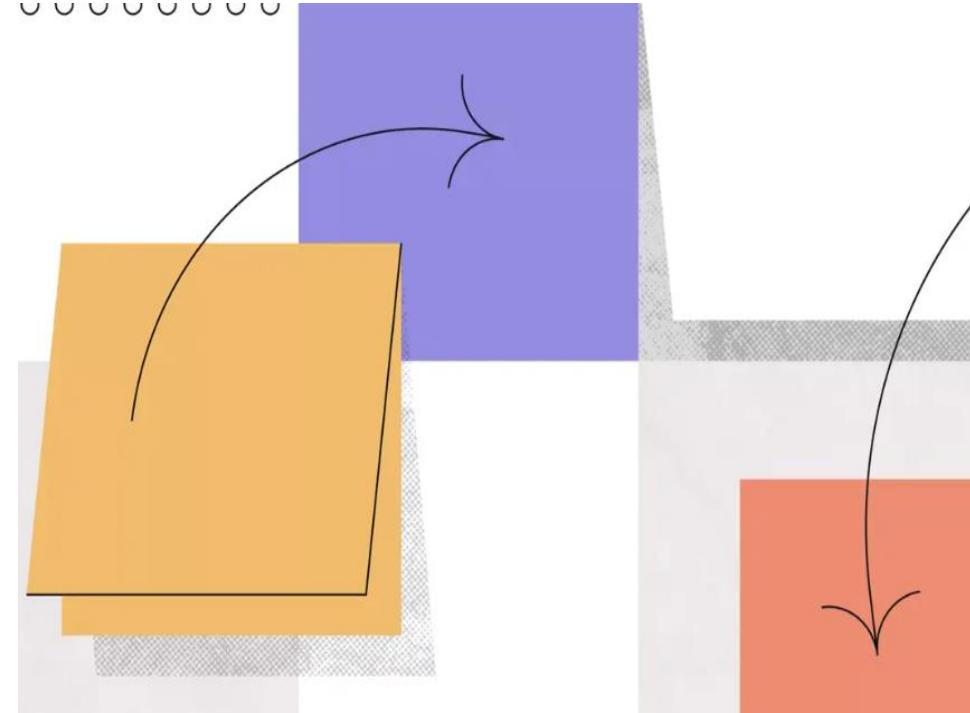
BPM (Business Process Management)

Es la Práctica de analizar y mejorar los Procesos de Negocios



Pasos para aplicar el análisis de procesos de negocio

1. Identificar los procesos.
2. Establecer el equipo de trabajo.
3. Crear un Diagrama de Procesos de Negocio.
4. Definir la situación actual del proceso.
5. Identificar los puntos de mejora.
6. Diseñar el nuevo proceso mejorado.



Representación gráfica de los procesos

Diagrama de flujo funcional:

Muestra la secuencia de las actividades de un proceso a través de las diferentes áreas organizativas o departamentos implicados.

Es una herramienta adecuada para analizar procesos.

Existen una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas.

Ventaja: permite una comunicación con una única interpretación.

Desventaja: requiere que todo el personal que interviene esté familiarizado con sus significado.

Representación gráfica de los procesos

SIMBOLOGÍA:

- Rectángulo: para representar una actividad
- Rombo de decisión: genera dos secuencias alternativas en el proceso
- Input y output se representan mediante una elipse

Los diagramas son una herramienta gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución y el análisis de los procesos .

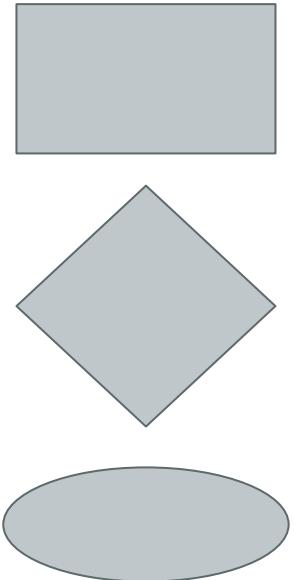


DIAGRAMA DE FLUJO «PROCESO del NEGOCIO»

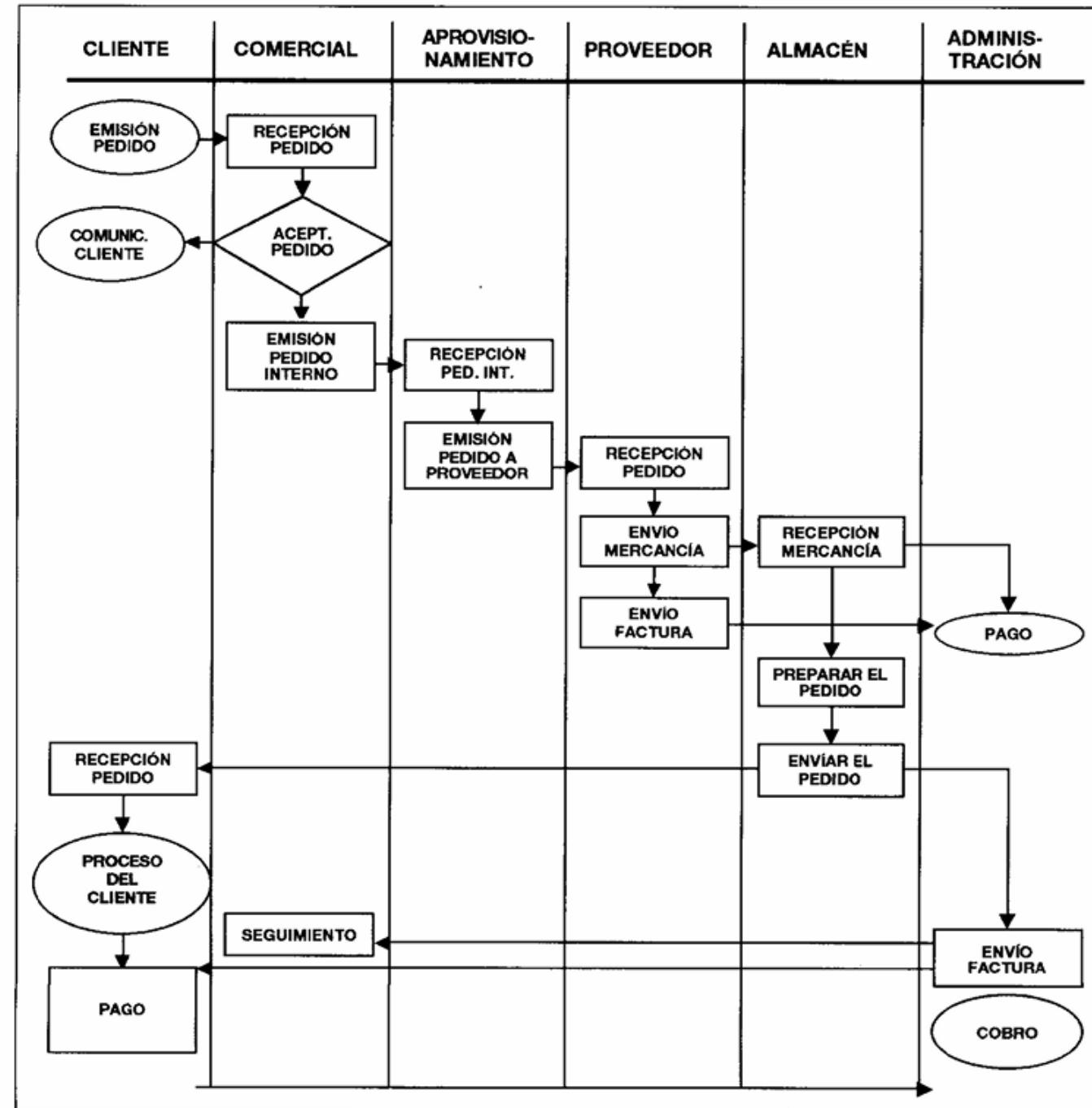
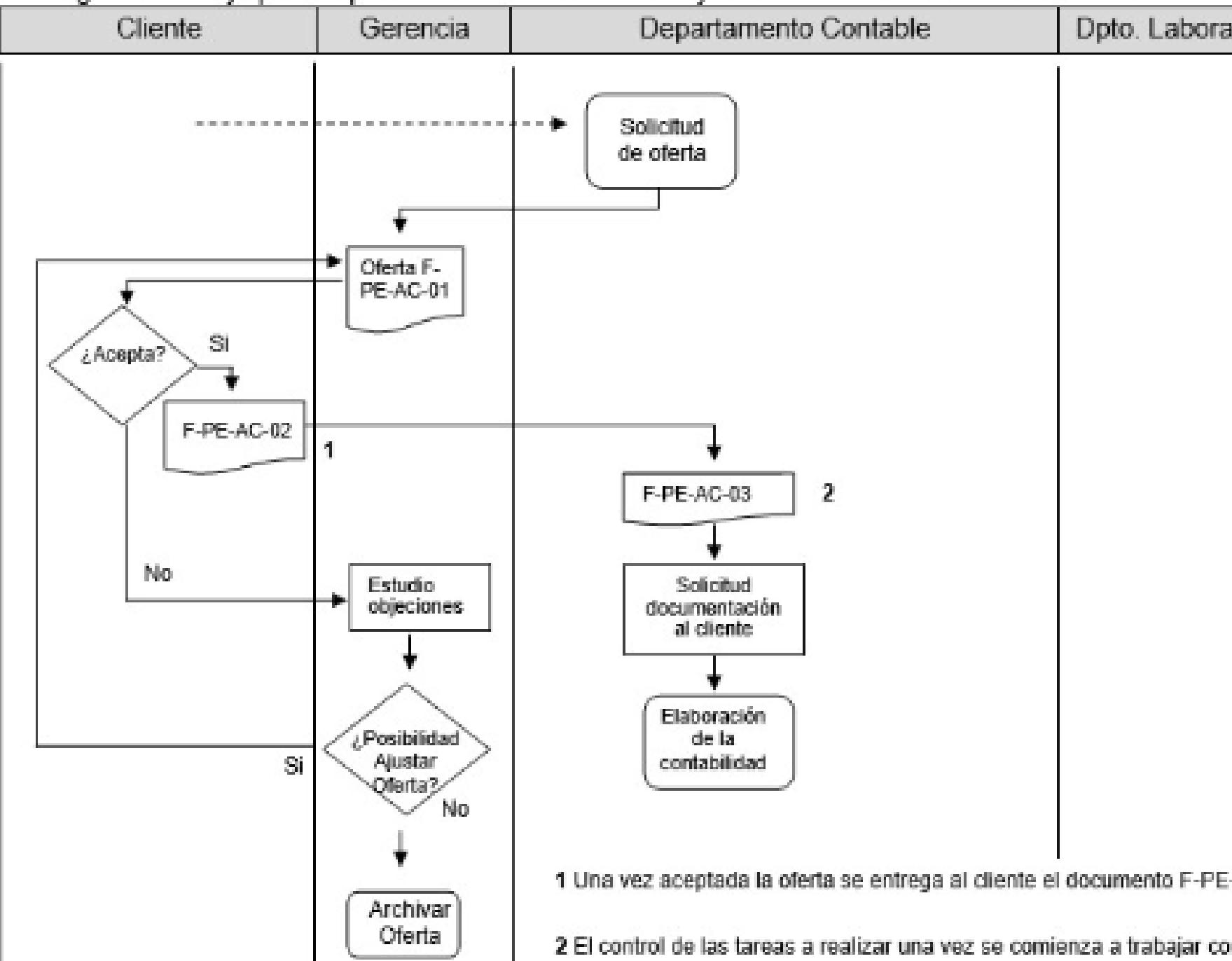


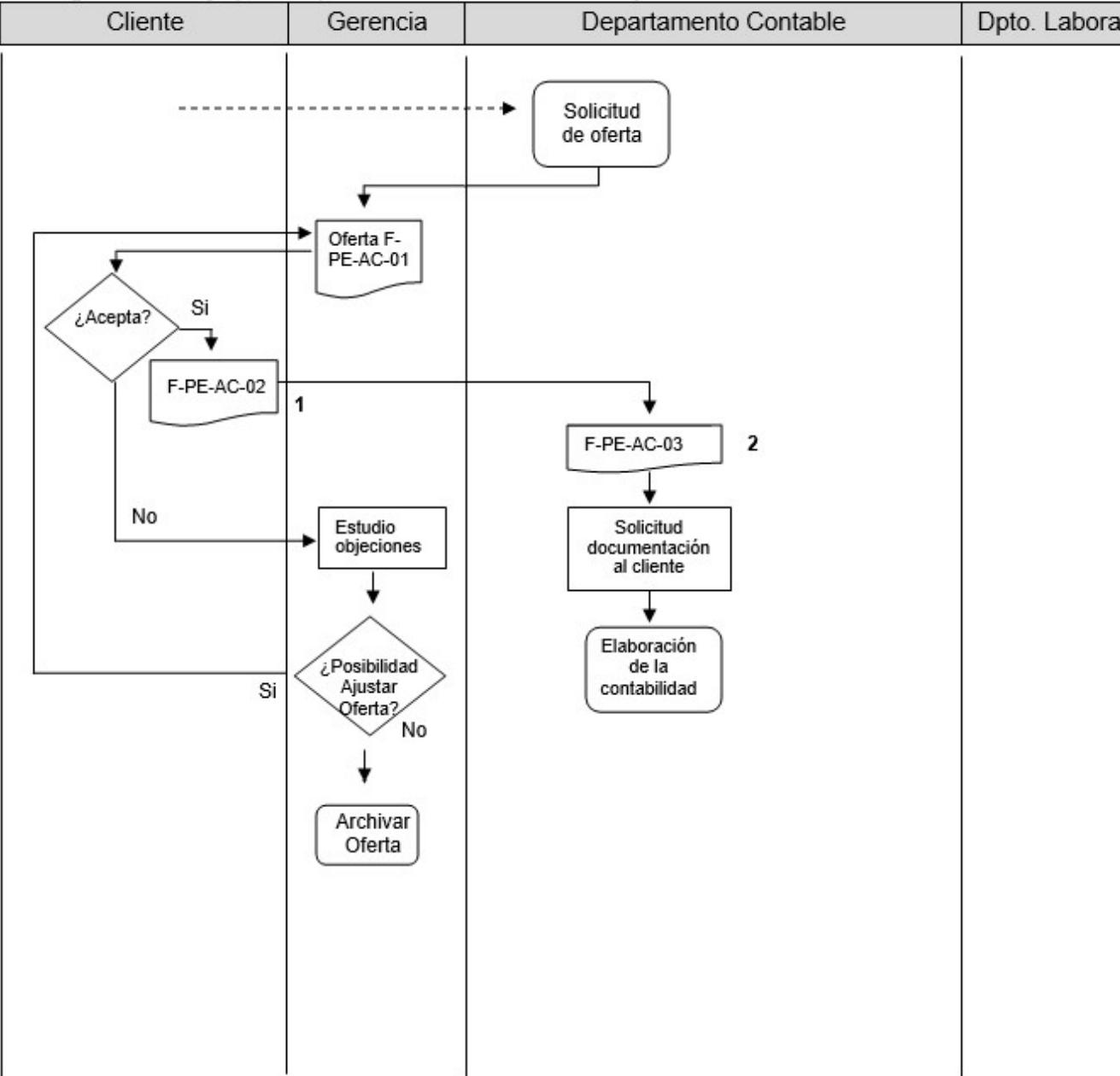
Diagrama de flujo para el proceso "Solicitud de Oferta y comienzo Elaboración Contabilidades"



1 Una vez aceptada la oferta se entrega al cliente el documento F-PE-AC-02 "Requisitos de documentación"

2 El control de las tareas a realizar una vez se comienza a trabajar con un cliente se lleva con el registro F-PE-AC-03

Diagrama de flujo para el proceso "Solicitud de Oferta y comienzo Elaboración Contabilidades"



1 Una vez aceptada la oferta se entrega al cliente el documento F-PE-AC-02 "Requisitos de documentación"

2 El control de las tareas a realizar una vez se comienza a trabajar con un cliente se lleva con el registro F-PE-AC-03

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

En cada puesto de trabajo se desarrollan una serie de actividades que constituyen un proceso.

Se trata de asignar a la persona una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción, a diferencia de una responsabilidad tradicional sobre determinada producción como consecuencia del desarrollo de una tarea.

FUNCIONAL

- El empleado tiene conciencia de trabajar aislado (orientado al cumplimiento de la tarea asignada).
- Si detecta algún error lo devuelve a su destinatario o lo pone en conocimiento a su superior.
- Su cliente y a quien intenta satisfacer es a su superior jerárquico.

POR PROCESO

- Los empleados trabajan en equipo.
 - Los empleados aceptan obligaciones mutuas y responsabilidades compartidas.
 - El empleado es el dueño de su proceso como si de una pequeña empresa se tratara.
 - El sentimiento de propiedad contribuye a su motivación.
-

ESTADO DE MOTIVACIÓN

¿Qué están haciendo?

- Estoy picando una piedra.
- Estoy haciendo una cruz.
- Estamos haciendo una catedral.



¿Con qué empleado te quedas para un proceso de mejora?

¿Quién tiene criterio de eficacia?

EL MODELO “CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO”

TIPOS DE CADENAS

- La CADENA CLIENTE-PROVEEDOR EXTERNA: es la formada por el conjunto Proveedor-Organización-Cliente. La organización es Cliente o Proveedor según reciba o suministre el producto.

CLIENTE EXTERNO: persona ajena a la organización que requieren de nuestros servicios (Ejemplo: quienes compran mercadería en un supermercado, quienes compran un pasaje de colectivo, etc).

EL MODELO “CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO”

TIPOS DE CADENAS

- La CADENA CLIENTE-PROVEEDOR INTERNA: es la formada por las diferentes actividades de la organización.

CLIENTE INTERNO: es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo.

PROVEEDOR INTERNO, Entiende y resuelve...

1. IDENTIFICA A TUS CLIENTES INTERNOS: Identifica a las personas, departamentos o áreas de tu empresa, que necesiten de ti o de tu departamento, ya sea información, insumos, productos o servicios.
2. IDENTIFICA SUS NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y/O ESPECIFICACIONES: Una vez que hayas señalado al menos a 3 de tus clientes internos, determina qué necesita de ti o de tu área cada uno de ellos, de qué forma y en qué tiempo deberás proporcionarlo.
3. AUTO-EVALUACIÓN: Ahora es momento de que evalúes en tu función de proveedor interno.

¿Cumples con las especificaciones de cada cliente interno?

¿Recibes reclamos de alguno de ellos por insatisfacción?

¿Has verificado con cada uno, su nivel de satisfacción respecto a lo que recibe de ti o de tu departamento?

PROVEEDOR INTERNO, Entiende y resuelve...

4. INICIANDO EL MEJORAMIENTO CONTINUO: Si detectas algún grado de insatisfacción o te han hecho algunas observaciones, conviene que te propongas un plan de acción para subsanar esas diferencias entre las expectativas de tus clientes internos y lo que reciben de ti o de tu área.



CLIENTE INTERNO, Entiende y resuelve...

1. IDENTIFICA A TUS PROVEEDORES INTERNOS: Identifica a las personas, departamentos o áreas de tu empresa, de quienes tú o tu departamento necesitan, ya sea información, insumos, productos o servicios..
2. IDENTIFICA TUS NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y/O ESPECIFICACIONES: Una vez que hayas señalado al menos a 3 de tus proveedores internos, determina qué necesitas tú o tú área de cada uno de ellos, de qué forma y en qué tiempo deberás recibirla.
3. AUTO-EVALUACIÓN: Ahora es momento de que evalúes la satisfacción que tienes o no, de tus proveedores internos.
¿Cada uno de ellos cumple o cubre tus necesidades, expectativas y especificaciones?
¿Le reclamas a alguno de ellos por insatisfacción?
¿Has platicado y analizado con cada uno, tu nivel de satisfacción o insatisfacción respecto a lo que recibes tú o tu departamento?

CLIENTE INTERNO, Entiende y resuelve...

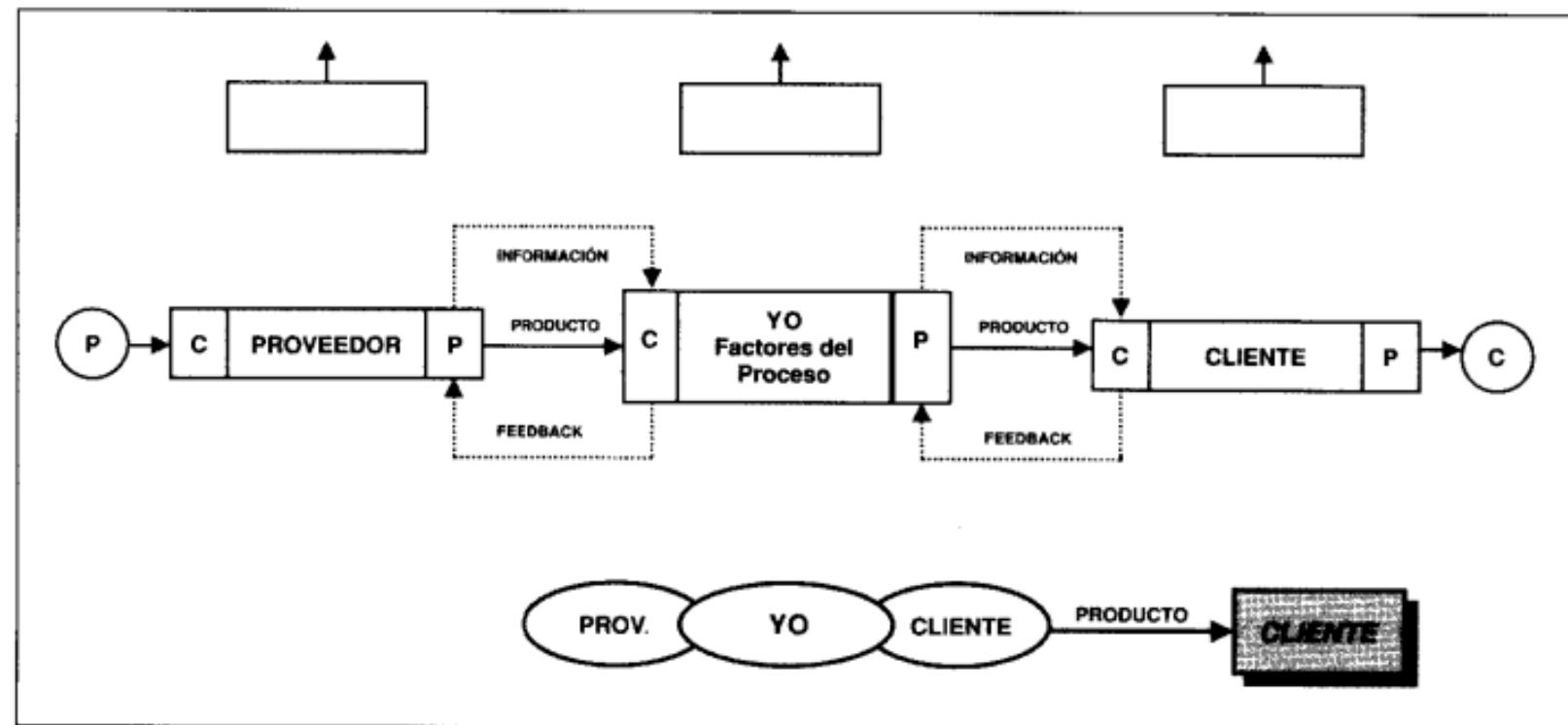
4. INICIANDO EL MEJORAMIENTO CONTINUO: Si detectas algún grado de insatisfacción o les haz hecho algunas observaciones, conviene que les pidas, de manera asertiva, puntos o aspectos concretos que deben cumplir para subsanar esas diferencias entre tus expectativas y lo que reciben tú o tu área.



EL MODELO “CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO”

El modelo es la base de un sistema operativo basado en equipos de trabajo. Su implantación ha de comenzar de fuera hacia adentro, es decir, comenzando por el proveedor interno – cliente externo. para así desplegar sus necesidades a lo largo del proceso.

EL MODELO «PROVEEDOR-CLIENTE INTERNO»



EL MODELO “CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO”

Las personas que ven su trabajo como un proceso actúan de la siguiente manera ya sean proveedor o cliente.



EL MODELO “CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO”

- En las empresas se establecen -como es natural- una cadena de vínculos, relaciones cliente-proveedor.
- En este proceso en donde aparece diferentes roles y tareas tales como el cliente, la entrada (requerimientos), las actividades a realizar, interrelaciones, la salida (producto/servicio) y el proveedor.
- Es a menudo extenso, largo, complejo y la comunicación cobra una especial importancia.

HAY DOS CRITERIOS BÁSICOS PARA CONSEGUIR UNAS BUENAS INTERRELACIONES

1. OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES, hacer bien las tareas iniciales, consigue mejores resultados en las posteriores.
2. COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES entre los diferentes componentes de la cadena, el cliente y el proveedor.