

Los Procesos y las Organizaciones

Objetivo

- Explicar cómo las Organizaciones necesitan de los procesos.
- Presentar la definición de procesos, sus componentes, características y ciclo de vida.
- Identificar y realizar el levantamiento de procesos en una organización.



Introducción



¿Se han preguntado Uds. cuáles son los problemas que tiene que enfrentar un gerente en una organización?

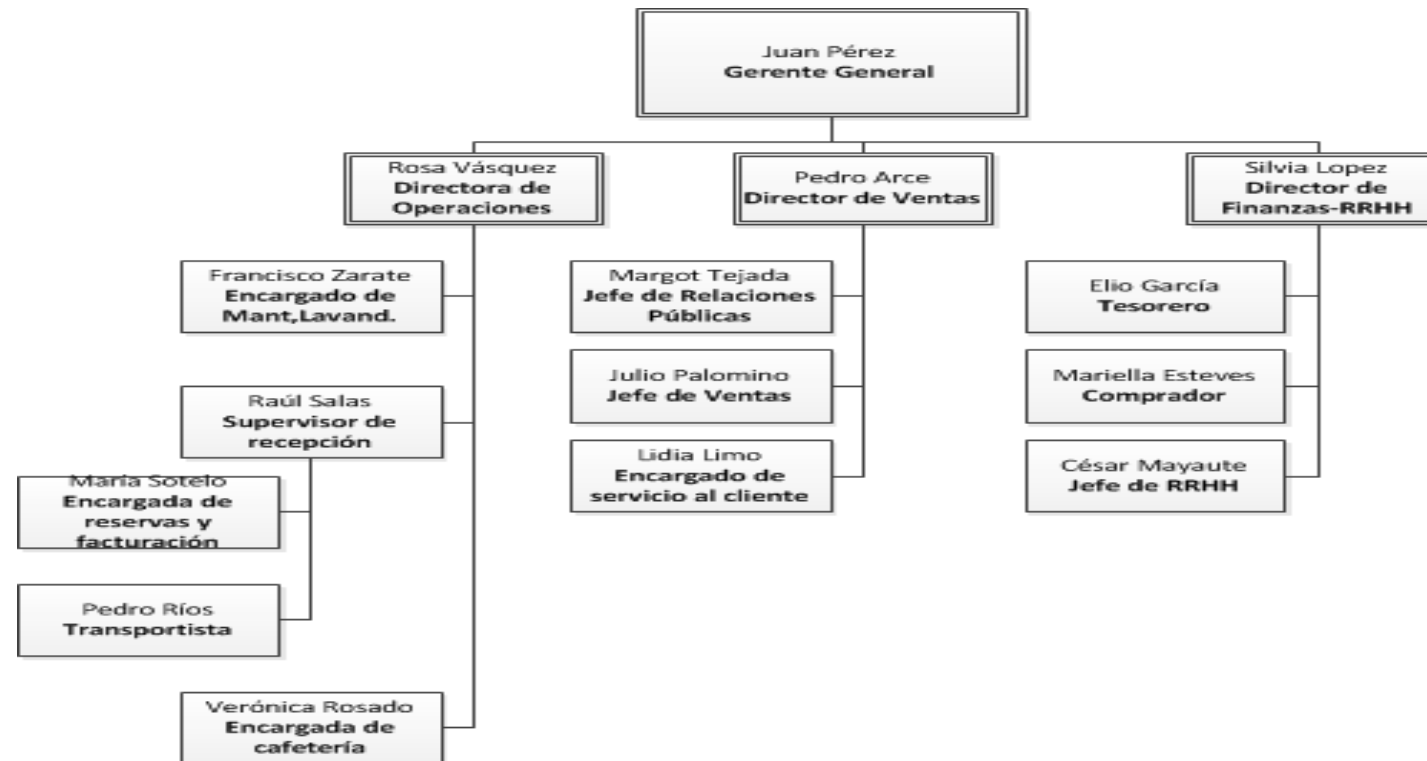
Las Organizaciones

- Toda organización disponen de una estructura, objetivos y personas.



Las Organizaciones

- Por ejemplo la estructura de un hotel reflejada en su organigrama.



Las Organizaciones

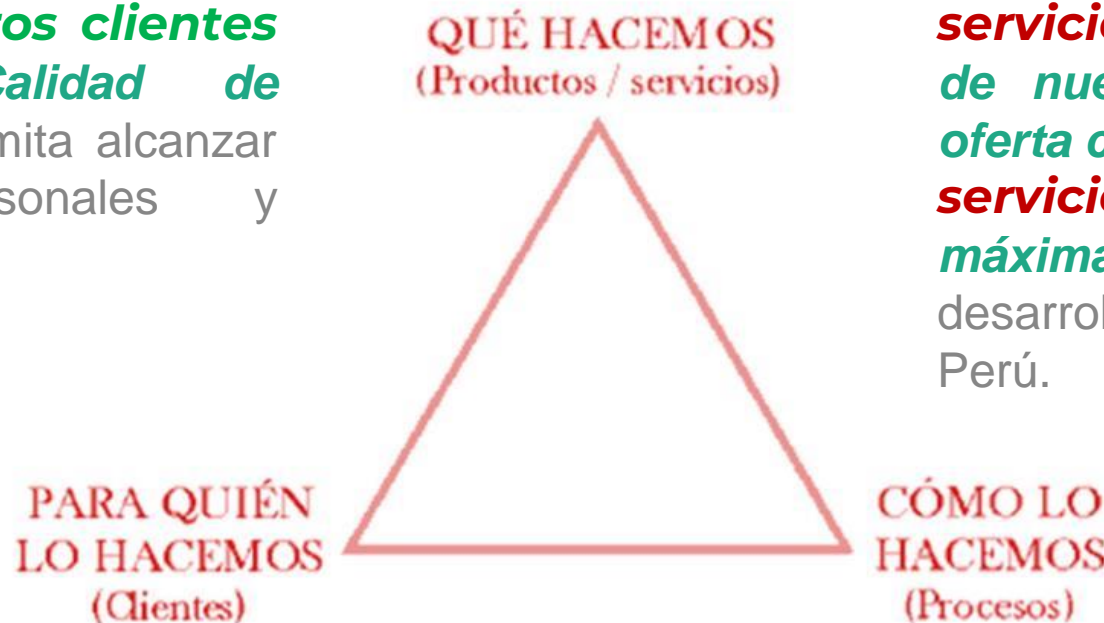
- O la misión de dos entidades financieras.

Misión de Banco CDE

“**Brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente Calidad de Servicio**, que les permita alcanzar sus sueños personales y empresariales”.

Misión de Banco ABC

Brindar **a nuestros clientes un servicio de excelencia**, a través de nuestro personal y con la oferta competitiva de productos y **servicios financieros de máxima calidad**, contribuyendo al desarrollo económico y social del Perú.



Las Organizaciones

- Situación Actual:
 - Buscan crecimiento económico.
 - Sufren el incremento de la competencia (local y global).
 - Sus clientes tienen cada vez mayores exigencias.
 - Tienen ciclos de negocio más cortos.
 - Buscan mejor calidad de los productos y servicios ofrecidos.
 - Sus necesidades son más sofisticadas.

Las Organizaciones

- Situación Actual:
 - Crecimiento en la complejidad organizacional.
 - Alta expectativa de los accionistas (presión por la rentabilidad).
 - Mayor regulación.



- Mayor exigencia de tener responsabilidad social.

Las Organizaciones

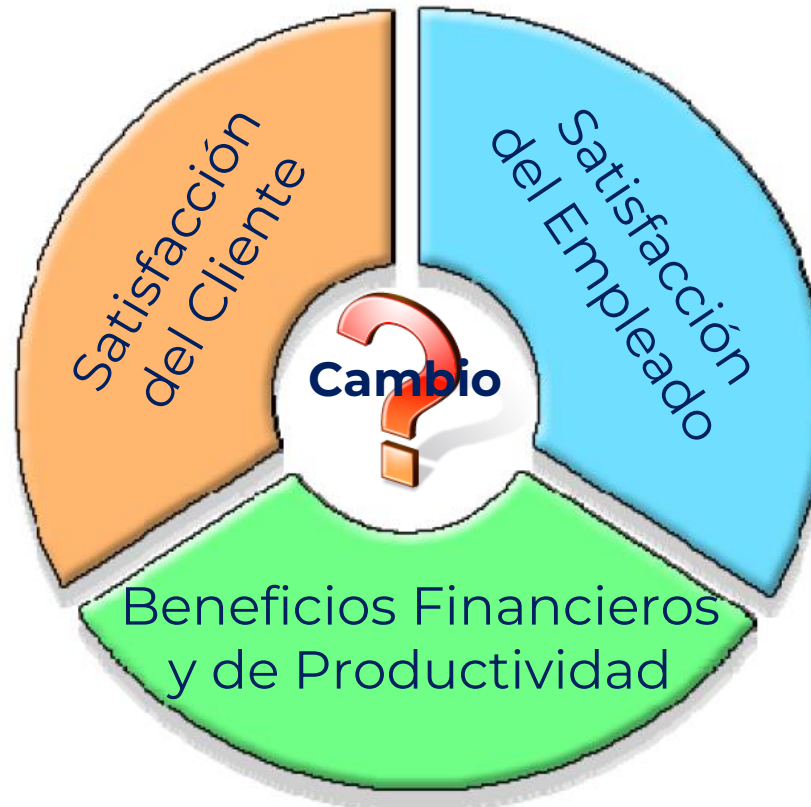
- Buscan:

**HACER MÁS
CON MENOS**

Eficiencia y Eficacia

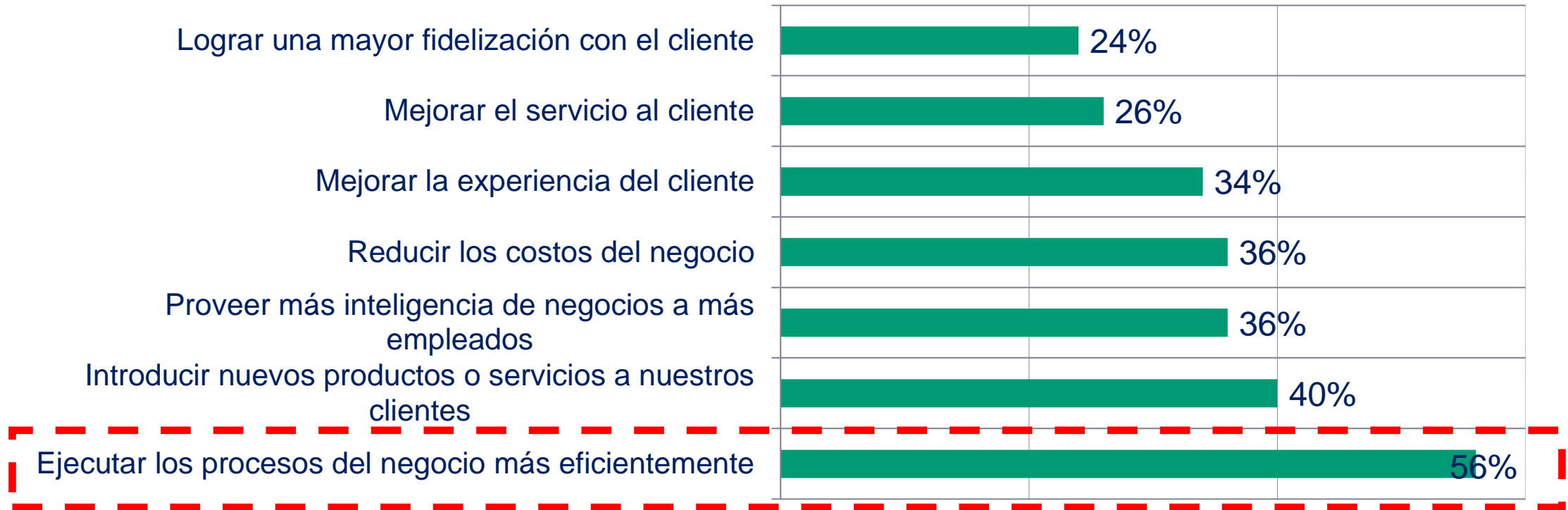
Las Organizaciones

- Tienen una tendencia natural al cambio.



Las Organizaciones

- ¿Qué realizan para enfrentar la situación actual?



Las Organizaciones

- Características de una organización de alto rendimiento para ganar en el mercado:
 - Adaptación del modelo de negocio y sus procesos.
 - Enfocarse en eficiencia operativa.
 - Poseer visibilidad y transparencia en la ejecución.
 - Buscar la colaboración en la organización
 - Buscar reutilización para reducir costos, riesgos y tiempo.
 - Poseer procesos, personas, sistemas e información integrados.
 - Extender la integración con los socios del negocio.

La Empresa logra resultados muy superiores a otras del mismo sector, en un menor tiempo.

Situación Actual en las Organizaciones

- Como respuesta a los nuevos retos del mercado, las organizaciones de hoy implementan sistemas que les ayuden a transformar, optimizar y gestionar sus procesos, obteniendo de esta forma una ventaja competitiva.
- Es por lo anterior que, si se considera una gestión orientada a procesos, el modelado de procesos tiene un papel preponderante.
- Es así que surge la pregunta de cómo modelar los procesos de forma unificada, estandarizada y entendible para todos los interesados.

¿Qué es un proceso?

- Se puede definir proceso como:
 - El conjunto de **actividades** cuyo producto crea valor intrínseco para su usuario o cliente.
 - Se debe tener en cuenta que todas las actividades de un proceso deberán tener un **objetivo común**, relacionado con la satisfacción del cliente y el cumplimiento de la salida del proceso.
- Cada proceso tendrá sus **entradas** (inputs) y **salidas** (outputs).
- Un proceso **puede ser parte de un proceso mayor** que lo abarque o bien **puede incluir otros subprocesos**.

¿Qué es un proceso?



W. EDWARD DEMING

“ SI USTED NO PUEDE DESCRIBIR
LO QUE ESTÁ HACIENDO COMO
UN PROCESO, USTED NO SABE LO
QUE ESTÁ HACIENDO.

”

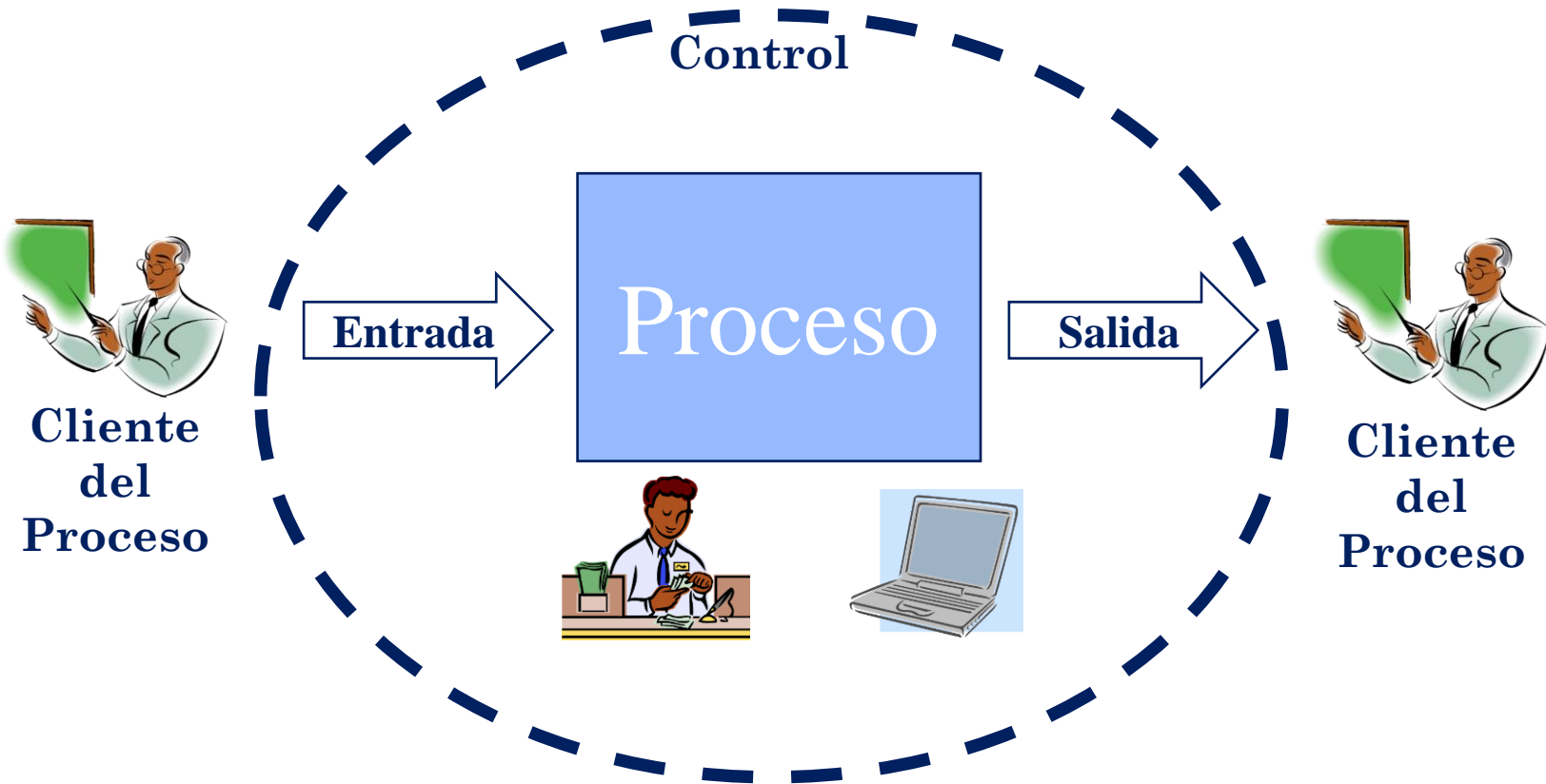
¿Qué es un proceso?

- Algunas definiciones necesarias:
 - Tarea: Es una operación puntual.
 - Actividad: Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.
 - Entrada: Son requisitos que deben tenerse antes que un proceso pueda ser realizado. Sufren transformaciones.
 - Salida: Resultado de la ejecución de un proceso para un conjunto de entradas proporcionadas.
 - Subproceso: Proceso que es parte de un proceso mayor.
 - Sistema: Un conjunto de procesos relacionados entre sí que tienen como finalidad la consecución de un objetivo.

¿Qué es un proceso?

- Todo proceso se caracteriza por estar formado con los siguientes elementos:
 - Entrada (Input).
 - Recursos determinados y Personal calificado.
 - Salida (Output).
 - Un sistema de control con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del cliente (interno o externo).
 - Unos límites claros y conocidos, comenzando con la necesidad del cliente y finalizando una vez satisfecha la necesidad. Es decir, todo proceso debe comenzar y acabar en el cliente.

¿Qué es un proceso?



Ejemplo de un Proceso de Expendio de Café

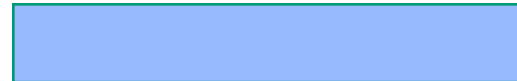
Entrada:
Pedido



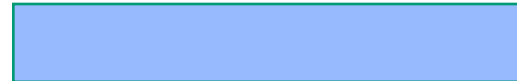
1. Recibir pedido



2. Realizar el cobro



3. Preparar y entregar el café



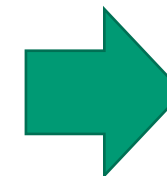
Salida: Café.
(Producto, servicio o
información)



Recursos



Barista,
cajero



Ejemplo de un Proceso de Expendio de Café

Proceso: Venta de productos
Subproceso: Expendio de café

1. Recibir pedido

2. Realizar el cobro

3. Preparar y entregar el café

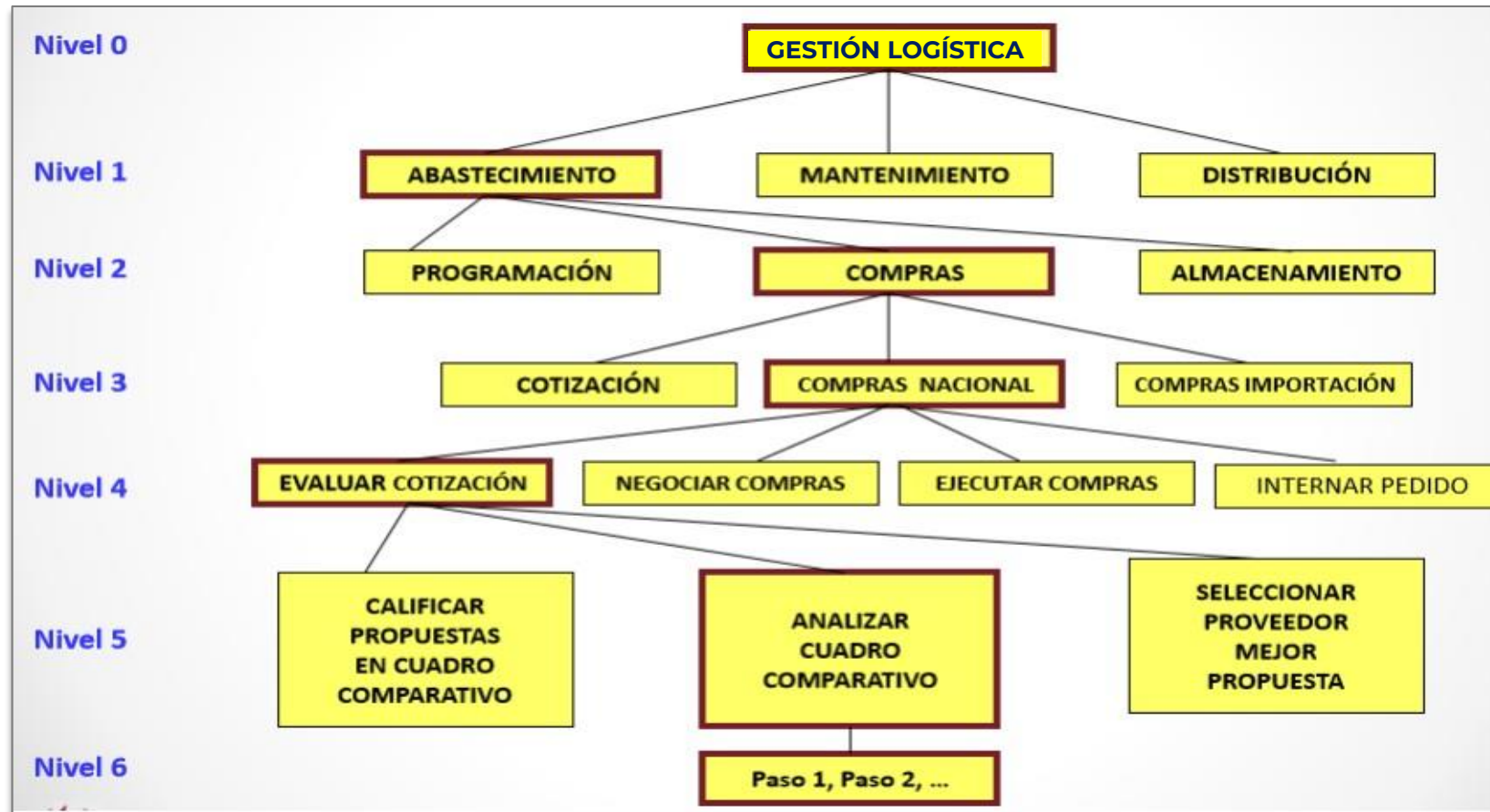
Actividades



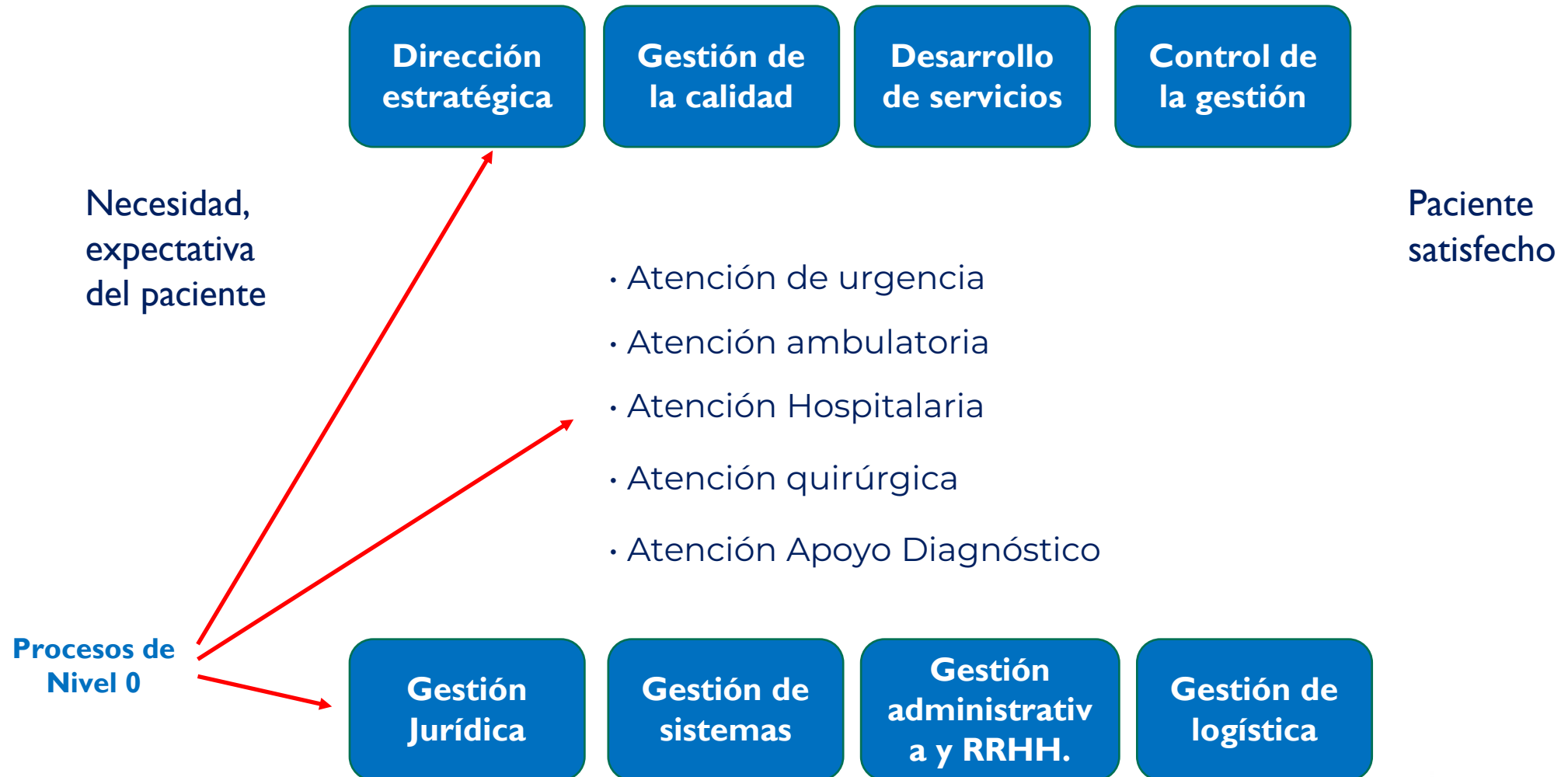
1. Saludar al Cliente.
2. Preguntar cuál es el pedido
3. Registrar el pedido en el sistema.

Tareas

Niveles de procesos



Ejemplo de Macroprocesos o Procesos de Nivel 0



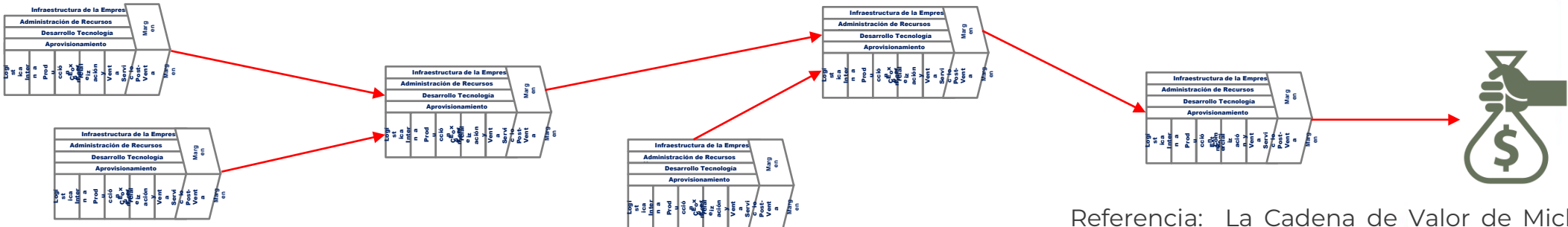
Cadena de valor

Actividades de Apoyo:

Dan soporte y permiten que se puedan realizar las actividades primarias

Actividades Primarias:

Relacionadas con la producción y la distribución de productos y servicios que crean valor para el cliente



Referencia: La Cadena de Valor de Michael Porter.

Mapa de Procesos y Tipos de Procesos



Errores frecuentes

✓ **Denominar al proceso con el nombre del resultado generado por él.**

Ejemplo: "Presupuesto" 

"Elaboración y seguimiento del presupuesto" o
"Gestión del presupuesto" 

✓ **Denominar al proceso con el nombre del departamento implicado.**

Ejemplo: "Recursos Humanos" 

"Gestión de recursos humanos" 

✓ **Confundir el mapa de procesos con el diagrama de flujo.**

Características de un Proceso

- Los procesos poseen las siguientes características:
 - Son **definibles**. Deben estar **documentados** y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.
 - Son **repetibles**. Debido a que son secuencias de **actividades recurrentes**, deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.
 - Son **predecibles**. Deben lograr un **nivel de estabilidad** tal que se asegure que sus actividades se ejecutan **consistentemente** y produzcan los resultados deseados.

Características de un Proceso

- Los procesos poseen las siguientes características:
 - **Medibles.** Deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual, así como la calidad del resultado final.
 - Tienen **resultados específicos** que deben ser entregados al cliente del proceso.
 - Cada actividad de un proceso **transforma o complementa las entradas** generando valor agregado para la organización.
 - Siempre tienen un **principio y un fin**.

Roles de un Proceso



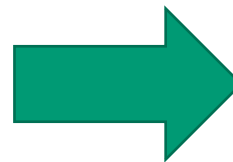
**Participantes
del proceso** **Gerente
del proceso**



**Propietario
del proceso**



**Cliente
del proceso**



Roles de un Proceso

- Propietario del Proceso:
 - Son los responsables del proceso. Tienen un interés vital en la optimización del rendimiento.
 - A menudo tienen autoridad presupuestaria, pero antes de autorizar cualquier cambio en el proceso, tienen que estar convencidos de que su plan de mejora funcionará.
 - En la mayoría de las empresas, los propietarios de un proceso habitan en el primer o segundo nivel de la organización. Pueden ser miembros de los comités de gestión o jefes de las divisiones mayores.
- **Ej: «Expendio de café» - Gerente Comercial.**

Roles de un Proceso

- Gerente del Proceso:
 - Tienen la **responsabilidad operativa** de sus procesos.
 - **Reportan** directamente o indirectamente al **propietario** del proceso.
 - Son **responsables** de los proyectos de mejora de los procesos, actuando también como el solicitante de dichos proyectos.
 - Los gerentes de procesos son a menudo **gerentes de nivel bajo o medio**.
- **Ej: «Expendio de café» - Gerente de Tienda.**

Roles de un Proceso

- Participante del Proceso:
 - Trabajan con los procesos con la intención de crear valor.
 - Ejecutan las diferentes actividades del proceso.
 - Los participantes del proceso suelen reportar directamente a su gerente de proceso.
- ***Ej: «Expendio de café» - Cajero, Supervisor, Barista.***

Roles de un Proceso

- Cliente del Proceso:
 - Es quien recibe el resultado del proceso, ya sea este un producto o servicio.
 - El cliente del proceso puede ser interno o externo a la organización.
- ***Ej: «Expendio de café» - Cliente externo. Persona que compra o consume el café.***

Tipos de Procesos según su Alcance

- Unipersonal.
 - Si el proceso es desarrollado por un solo empleado de un departamento.
- Funcionales o intradepartamentales.
 - Si el proceso es desarrollado por un único departamento de la organización.
- Interfuncionales o interdepartamentales.
 - Si el proceso es desarrollado a través de varios departamentos de la organización.

Tipos de Procesos según su Alcance

- Ejemplos:

Unipersonal: Pedido de café. (cafetería pequeña)

Funcional o Intradepartamental: Desarrollo de software

Interfuncional o Interdepartamental: Gestión de Campaña de Tarjeta de Crédito

Atributos de un Proceso

- Costo del proceso.
 - Es el costo total derivado de producir y entregar el producto final, el cual incluye la materia prima y los costos operativos (fijos y variables) del proceso.
 - ***Ej: Gestión de venta de una taza de café.***



Energía
consumida

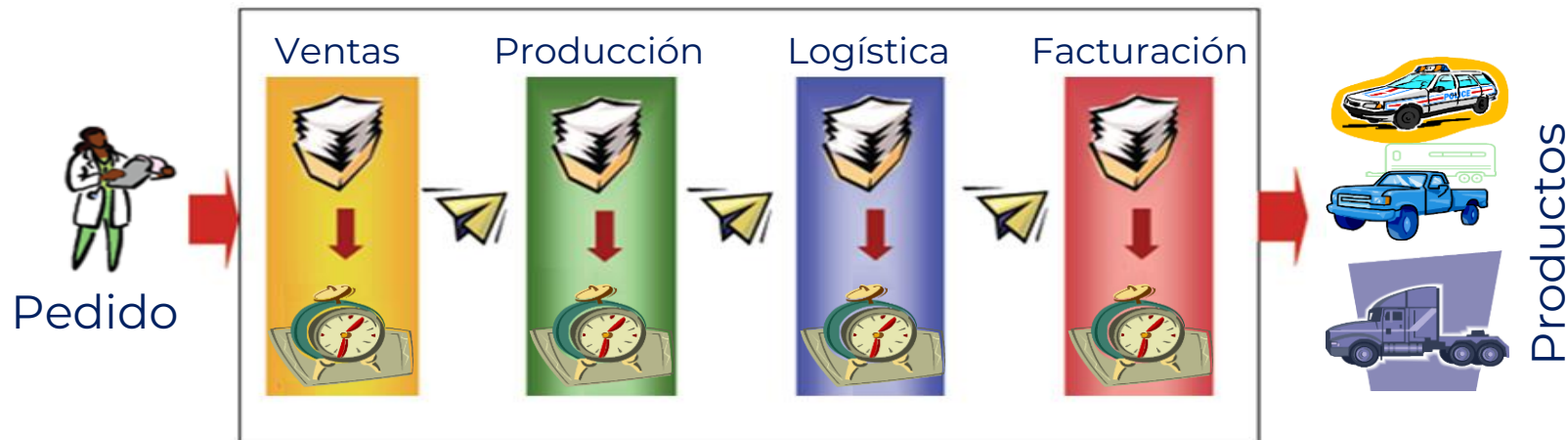
Atributos de un Proceso

- Tiempo del proceso.
 - Es el **tiempo total necesario** para transformar una unidad de flujo desde la entrada hasta la salida.
 - ***Ej: Gestión de venta paquete turístico.***



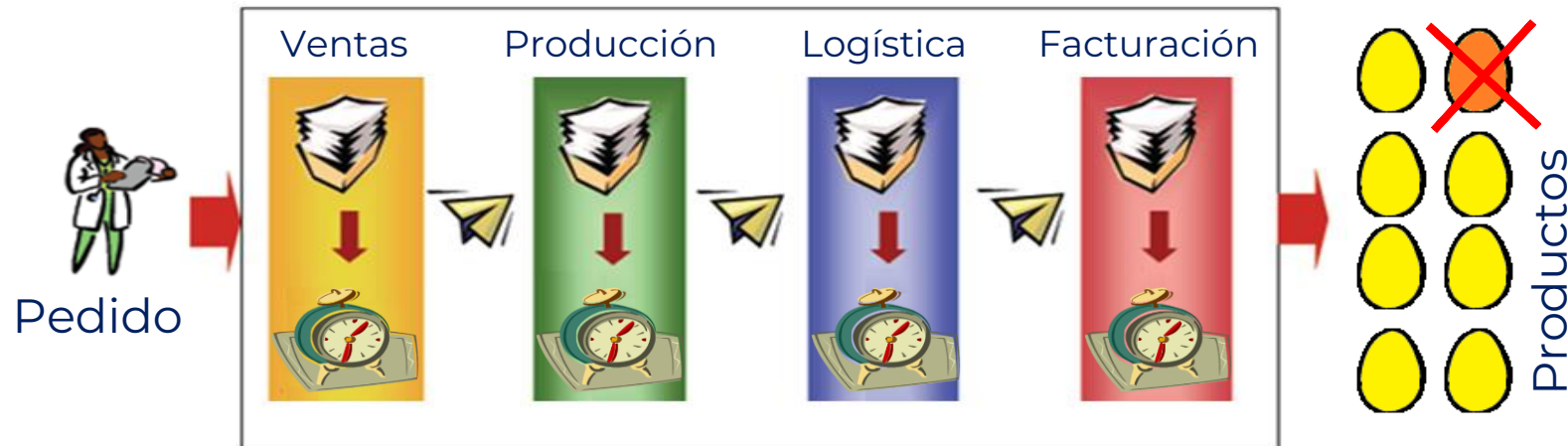
Atributos de un Proceso

- Flexibilidad del proceso.
 - Mide la habilidad del proceso de producir y entregar una variedad de productos deseados.
 - Está íntimamente relacionado con la flexibilidad de sus recursos.
- ***Ej: Proceso de producción y venta de vehículos.***



Atributos de un Proceso

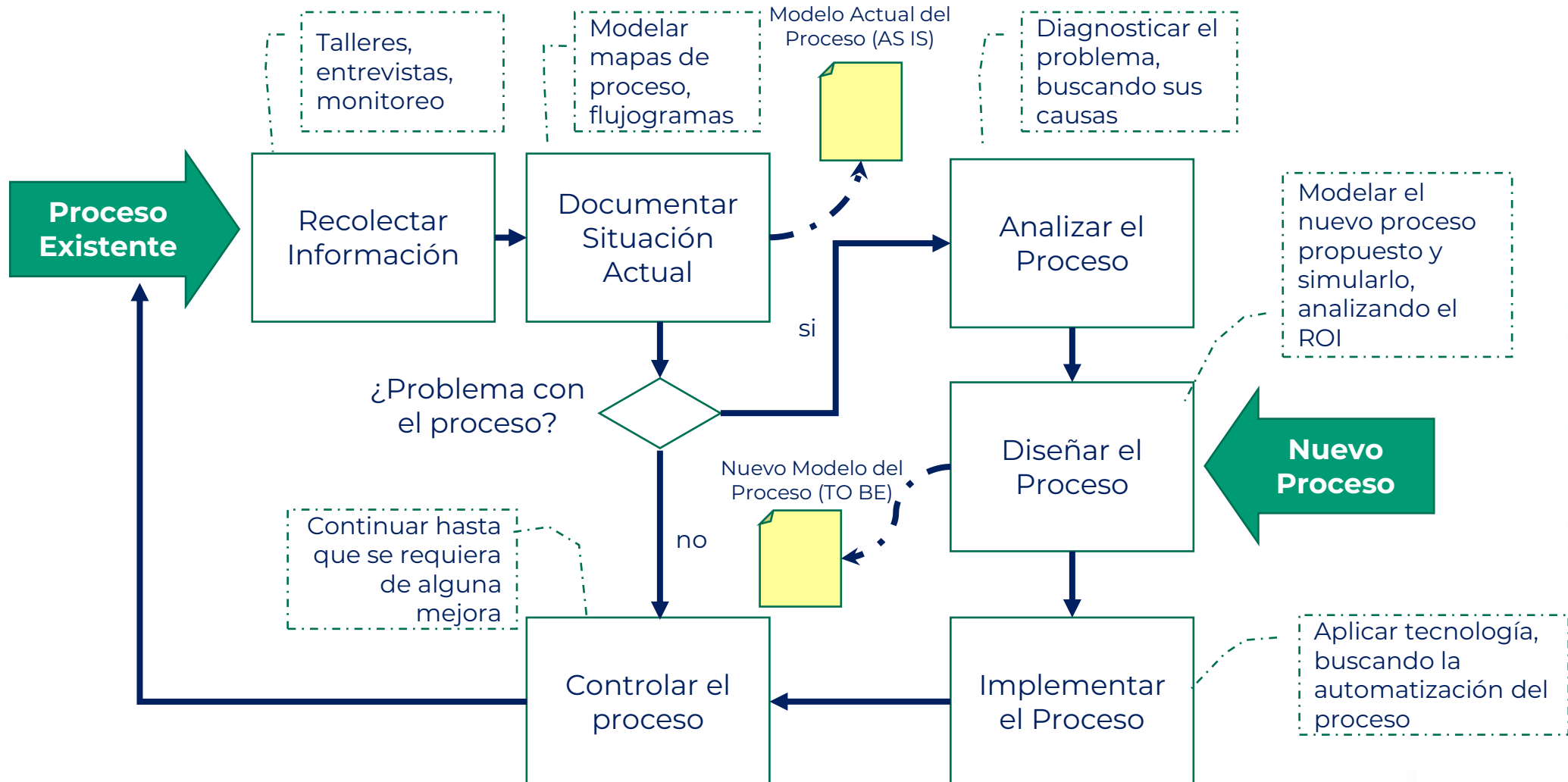
- Calidad del proceso.
 - La habilidad del proceso de producir y entregar productos de calidad.
 - Debe considerar las especificaciones del proceso, la conformidad de estos y el mantenimiento del proceso.
- **Ejemplo: Proceso de producción y venta de huevos.**



El Ciclo de Vida de un Proceso

- El ciclo de vida de un proceso describe la búsqueda de la mejora continua del mismo.
- Para aplicarlo requiere de la participación de todos los actores involucrados.
- Dicho ciclo se inicia cuando alguna de las situaciones siguientes se produce en una organización:
 - Un actor busca mejorar un proceso existente utilizando nuevas tecnologías de información.
 - Un actor requiere documentar un proceso existente.
 - Un actor desea introducir un nuevo proceso a la organización.

El Ciclo de Vida de un Proceso



Los Procesos en las Organizaciones

- Dependiendo del tipo de organización podemos identificar diferentes procesos.
- Es decir cada tipo de organización tendrá sus procesos particulares.
 - Financieras.
 - De seguros.
 - Productoras.
 - Mineras.
 - De proyectos.
 - De servicios.
 - Distribuidoras.
 - Educativa.
 - De departamentos.
 - Etc.

Los Procesos en las Organizaciones

- Por ejemplo en una entidad financiera podríamos encontrar los siguientes procesos:
 - De emisión de hipotecas.
 - De emisión de tarjetas de crédito.
 - De créditos de consumo.
 - De cobranzas.
 - De operaciones bancarias.
 - De cálculo de interés, portes y moras.
 - De generación de estados financieros.
 - De nómina.
 - Etc.

Los Procesos en las Organizaciones

- Mientras que en una industria podríamos encontrar los siguientes procesos:
 - De ventas.
 - De cobranzas.
 - De producción.
 - De aprovisionamiento.
 - De cuentas por pagar.
 - De generación de estados financieros.
 - De nómina.
 - Etc.

Los Procesos en las Organizaciones

- Incluso los procesos en organizaciones similares, pueden variar significativamente de una organización a la otra.
- Es por lo anterior que a pesar de que podemos decir que procesos similares podrán tener siempre algunos elementos y actividades en común, **todo proceso debe definirse en función de las reglas del negocio de la organización en la que se ejecutará.**

Los Procesos en las Organizaciones

- Los procesos pueden requerir de diferentes áreas de una organización para su ejecución.



Los Procesos en las Organizaciones



Identificación y Levantamiento de los Procesos

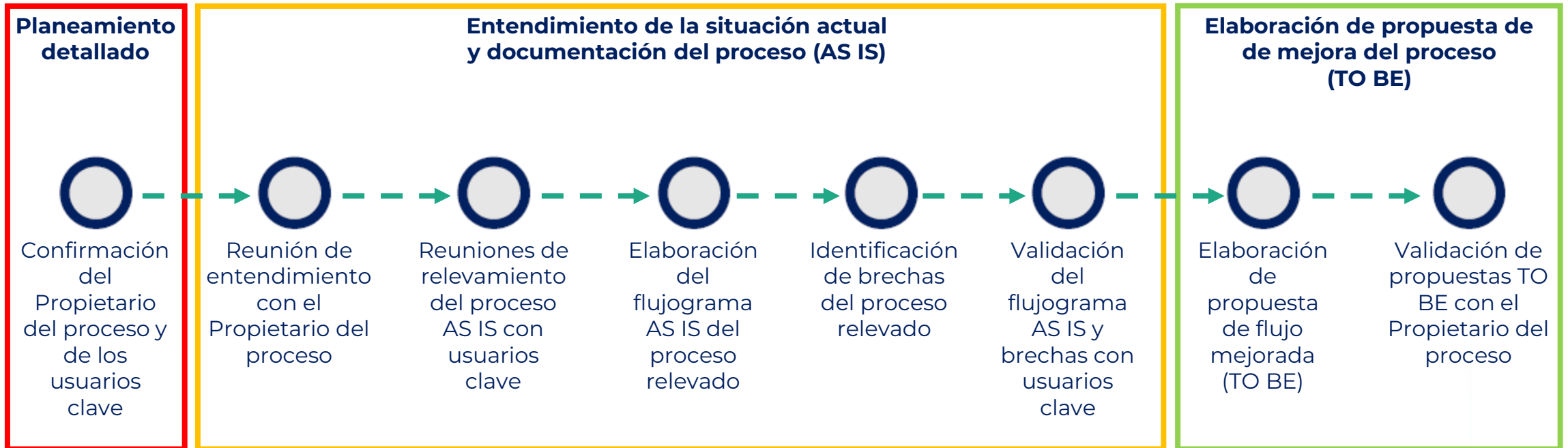
- Es necesario establecer un método que permita la identificación coherente de los procesos dentro de la organización, para ser descritos y documentados mediante procedimientos claros y simples.

Identificación y Levantamiento de los Procesos

- Pasos previos para la identificación y el levantamiento de procesos:
 - Determinar el objetivo del estudio.
 - Definir el alcance.
 - Establecer los tiempos.
 - Ver las facilidades y los fondos requeridos para llevar a cabo el levantamiento de información.
 - Establecer el plan y la metodología del levantamiento de información.

Identificación y Levantamiento de los Procesos

- Etapas del levantamiento de procesos:



Identificación y Levantamiento de los Procesos

Pasos previos	Ejemplo
Objetivo de estudio	Reducir los tiempos en el proceso de atención de emergencias hospitalarias (Definir el problema – Fase Definición de DMAIC)
Alcance	Proceso de Atención de emergencias. (SIPOC)
Tiempo	1 mes
Facilidades	Accesos al hospital, tener un sponsor
Plan y metodología	Entrevistas, encuestas, observación.

Identificación y Levantamiento de los Procesos

- Pasos previos para la identificación y el levantamiento de procesos:

Obtener la aprobación del inicio de las actividades de levantamiento de información.

Coordinar el trabajo con los responsables del área o sección objeto de estudio.

Establecer que personas serán la fuente de obtención de la información y coordinar directamente (si es posible) el trabajo con ellos (lugar, hora, etc.).

Investigar sobre la voz del ente regulatorio y de ser posible la documentación de la organización.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Principales instrumentos utilizados para la captura de los procesos de una organización:
 - Entrevistas.
 - Cuestionarios y encuestas sobre la organización, los procesos, los equipos, el control de calidad, los sistemas de comunicación, etc.
 - Observación directa.
 - Manuales de proceso o diagramas de flujo de proceso.
 - Políticas, reglamentos y normas de la organización.
 - Documentos o formularios utilizados en los procesos.
 - Sistemas de información o las páginas web utilizadas.
 - Informes de auditoría de procesos.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Entrevistas:
 - Las entrevistas pueden ser estructuradas y no estructuradas.
 - En las entrevistas estructuradas se debe contar con un cuestionario, el cual se ha elaborado previamente con las preguntas a realizar. En estas el entrevistador anota las respuestas en forma textual.
 - En las entrevistas no estructuradas, se utilizan preguntas abiertas y el entrevistado cuenta con mayor libertad e iniciativa.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

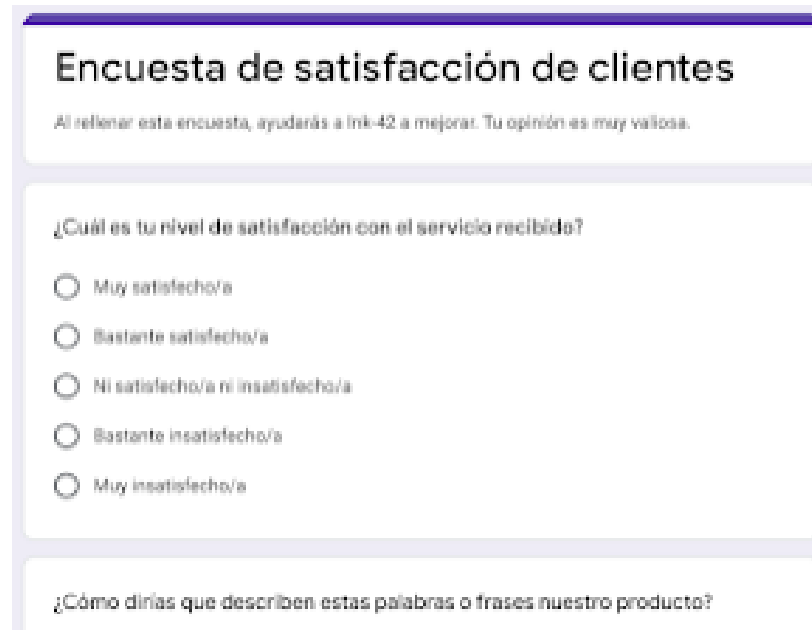
- Entrevistas:
 - En las entrevistas se debe ganar la confianza del entrevistado, de manera que la entrevista se lleve a cabo en un ambiente informal.
 - Es importante explicar al entrevistado el objetivo de la entrevista.
 - Se debe tomar notas mientras se realiza la entrevista, o hacer uso de una grabadora (siempre con el permiso del entrevistado).

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Entrevistas:
 - Se tiene que escuchar atentamente y evitar pronunciar juicios o contradecir al entrevistado. Se debe evitar el uso de frases que sugieran la respuesta, como por ejemplo: “¿Cree Ud. que es correcto....?”.
 - No imponer ideas propias, sólo se están reuniendo datos.
 - Observar el cumplimiento de los reglamentos de la organización.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Cuestionarios y encuestas:
 - Se hace uso de los cuestionarios y encuestas cuando no hay tiempo suficiente para entrevistar a toda las personas que deben dar la información, las personas están físicamente lejos o es necesario que se tomen un tiempo para responder las preguntas.



Encuesta de satisfacción de clientes

Al rellenar esta encuesta, ayudarás a link-42 a mejorar. Tu opinión es muy valiosa.

¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el servicio recibido?

- ☐ Muy satisfecho/a
- ☐ Bastante satisfecho/a
- ☐ Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- ☐ Bastante insatisfecho/a
- ☐ Muy insatisfecho/a

¿Cómo dirías que describen estas palabras o frases nuestro producto?

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Cuestionarios y encuestas:
 - Para la elaboración del cuestionario es importante:
 - Determinar con exactitud el tipo de información a levantar.
 - Establecer preguntas, cuya información se puede proporcionar con facilidad.
 - Evitar preguntas que puedan ser mal entendidas.
 - Facilitar, de ser posible, las respuestas de las preguntas.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Cuestionarios y encuestas:
 - Para la elaboración del cuestionario es importante:
 - Ordenar las preguntas en una secuencia lógica.
 - Cerciorarse que las personas que deben responder el cuestionario o encuesta conozcan su propósito e importancia.
 - Evitar que los cuestionarios o encuestas sean entregados por los supervisores o jefes.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Observación directa:
 - Se realiza en el área física en la que se lleva a cabo el trabajo.
 - Se obtiene información como:
 - El movimiento del personal y documentos.
 - Los sistemas, máquinas y equipos en uso.
 - El ritmo de trabajo.
 - Los desperdicios de tiempo, recursos, etc.
 - Los imprevistos y problemas suscitados.

Instrumentos para el Levantamiento de los Procesos

- Observación directa:
 - Cuando se analiza una organización, se deberá observar el cumplimiento de los reglamentos de la organización.
 - Los procesos en una organización se consideran como el tercer nivel de la planeación, después de los objetivos y las políticas.
 - Los objetivos señalan la meta por alcanzar, mientras que las políticas indican el camino para llegar a la meta.
 - En cambio los procesos muestran paso a paso como realizar las actividades fijadas por las políticas.

Método para el Levantamiento de Procesos

- El objetivo primordial de todo estudio de procesos es simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones y papelería innecesarias con el fin de reducir costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Método para el Levantamiento de Procesos

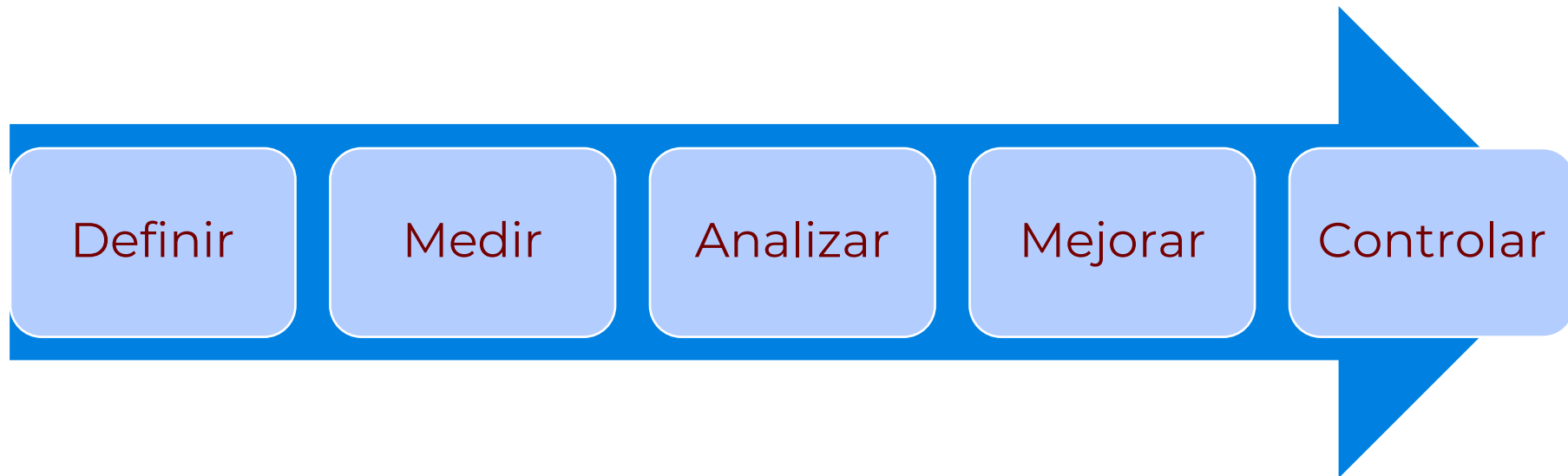
Recopilación de los Datos.	Elaboración del Inventario de Procesos
<p>En esta fase se recaban documentos y datos en general que, una vez organizados y sistematizados podrán entregar una visión general de los procesos de la organización.</p>	<p>En esta fase debe tenerse en cuenta que la información solicitada se refiere a la totalidad de procesos desarrollados por la organización.</p> <p>El inventario debe ser validado por un titular de la organización y firmado tanto por él como por el responsable de su elaboración.</p> <p><i>Ver formatos Excel adjuntos.</i></p>

Método para el Levantamiento de Procesos

- Para el estudio diagnóstico del proceso es necesario considerar las siguientes fases:
 - Ubicar el campo donde se aplica el proceso.
 - Llevar un inventario de los procesos y quién participa en ellos.
 - Analizar y confrontar el proceso en su aplicación.
 - Detectar anomalías del proceso.
 - Presentar opciones de mejoramiento.

Método para el Levantamiento de Procesos

- Siempre se deberá tener en cuenta que al recopilar los datos del proceso actual se busque:





Referencias

- Flowcharts usage: Get an introduction to the use of flowcharts as a process design.
Brangan, Irving.
2022
- The basics of process improvement.
Boutros, Tristan.
2016
- The basics of process mapping.
Damelio, Robert.
2011