

Procesos - Introducción Gestión por Procesos

Administración Gerencial UTN FRLP 2023

Temario



- Que es un Proceso de Negocio? Como esta relacionado con los SI?
- ¿Cómo los sistemas sirven a los diferentes grupos de gestión en una empresa y cómo mejoran el desempeño organizacional?
- Tipos de Organizaciones desde la visión de Procesos

¿Qué es un proceso de Negocio?



- Es una serie de actividades o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido por cada una de las etapas de dicho proceso.
- Son un conjunto de reglas formales para realizar tareas, que se han desarrollado a través de un largo periodo.
- Algunos están por escrito, pero otros son practicas de trabajo informales.
- se refieren a las formas únicas en que las organizaciones coordinan el trabajo, la información y el conocimiento, y cómo la gerencia elije coordinar el trabajo.

¿Qué es un proceso de Negocio?



ada

s, que

es

Es una serie de actividades o tomas de decisiones

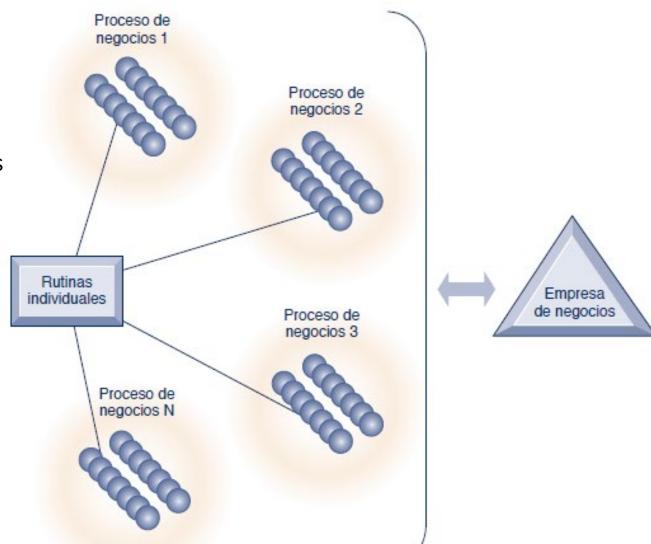
El <u>desempeño</u> de una empresa depende de que tan bien <u>están</u> diseñados y coordinados sus procesos de negocios, los cuales pueden ser una fuente de solidez competitiva <u>si le permiten innovar o desempeñarse</u> mejor que sus rivales.

cómo la gerencia elije coordinar el trabajo.

Dijimos que una colección de procesos de negocios conforma a la empresa



Todas las organizaciones están compuestas de rutinas y comportamientos individuales, colección que forma un proceso de negocios.



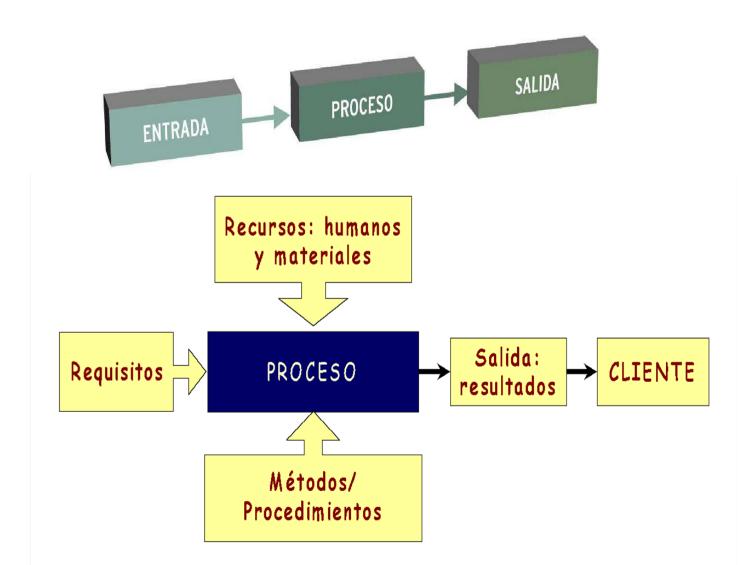
Subprocesos y Actividades



- Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Descripción de un proceso



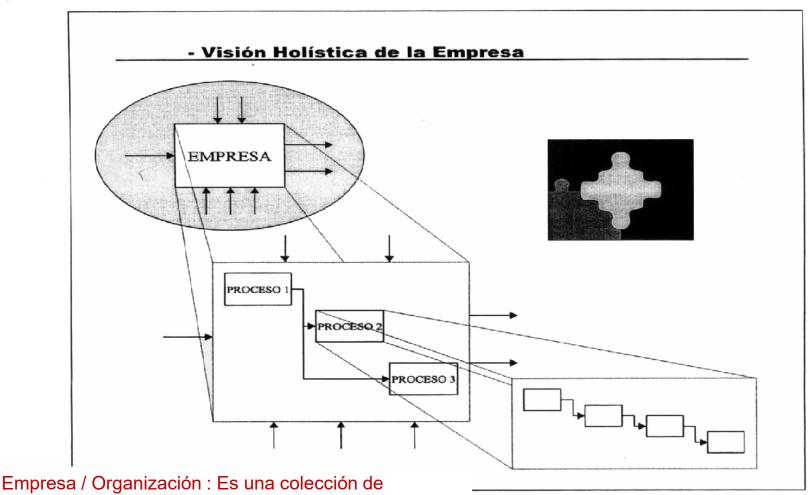


Procesos y Empresa



Visión holística de la organización





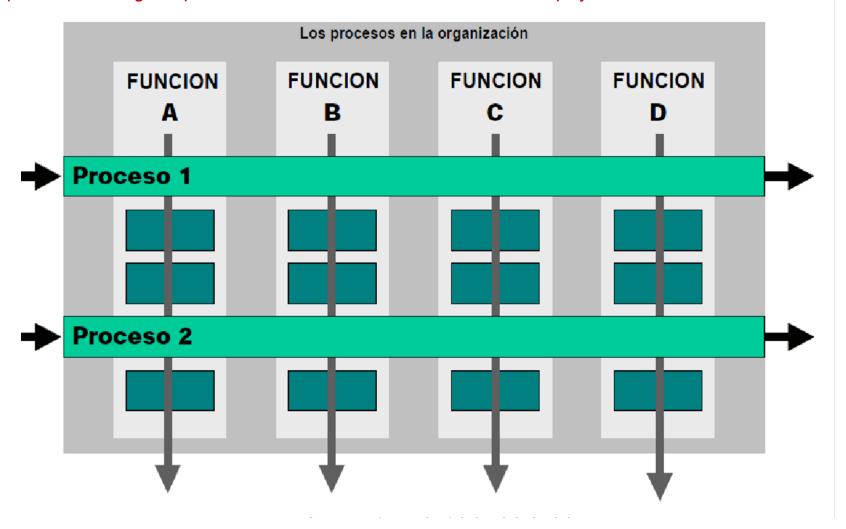
Empresa / Organización : Es una colección de Procesos de Negocio. algunos de los cuales forman parte de procesos más grandes que abarcan más actividades.

on Gerencial

Los procesos en la Organización -Interfuncionales

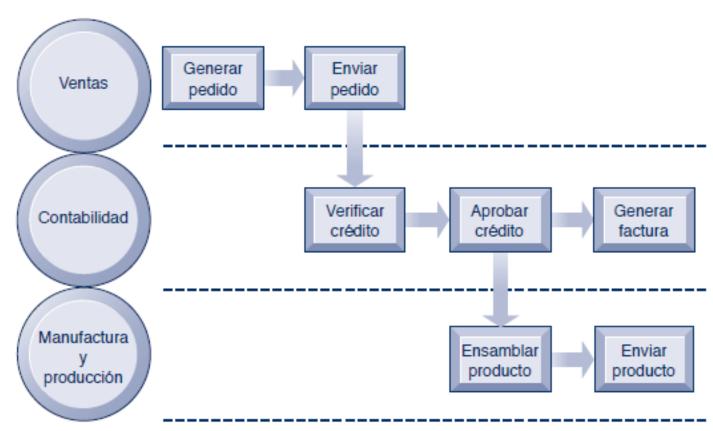


Los procesos de negocio pueden ser funcionales a un área o mas complejos cuando intervienen varias áreas.



Procesamiento de un Pedido Caso Interfuncional





Para cumplir el pedido de un cliente se requiere un conjunto complejo de pasos que exigen la estrecha coordinación de las funciones de ventas, contabilidad y manufactura.

Los procesos en la Organización



				100700000000000000000000000000000000000	
Ventas y Mktg.		MANA Admón.	WWW Operacio-	MANA Recurs	os Mano Tecnologías Mano
	lingeniería	THURSDAY FINANZAS	, ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	Manual Humani	ns 1000000 Información 1000000
					111011111111111
	1800008 1800008	1000000 1000000		# 1000000 # 1000000 # 1000000	
Ejecutivos (1888)				0000000 0000000	
13333					
C to 64			#11.01.0 #10.000 #10.000		
S ta ff			;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;;		
\\\\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.\.					
))))))))		
Gerentes WWW	//////////////////////////////////////		,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,		
I mmmm		,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,			
\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \					
Ingenieros					
111 g c 11 lc 1 u s					
1 100000001					
Superviso					
res www.				W 1	
Operadores ((、 ₩₩₩	
					·,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
/ Entrada William					Salida)
E n tra d a					yyyyyyy o dilu a

Otros Ejemplos de Procesos de Negocio Funcionales



ÁREA FUNCIONAL	PROCESOS DE NEGOCIOS
Manufactura y producción	Ensamblar el producto
	Verificar la calidad
	Producir listas de materiales
Ventas y marketing	Identificar a los clientes
	Hacer que los clientes estén conscientes del producto
	Vender el producto
Finanzas y contabilidad	Pagar a los acreedores
	Crear estados financieros
	Administrar cuentas de efectivo
Recursos humanos	Contratar empleados
	Evaluar el desempeño laboral de los empleados
	Inscribir a los empleados en planes de beneficios

Que tipos de Procesos de Negocio nos podemos encontrar:



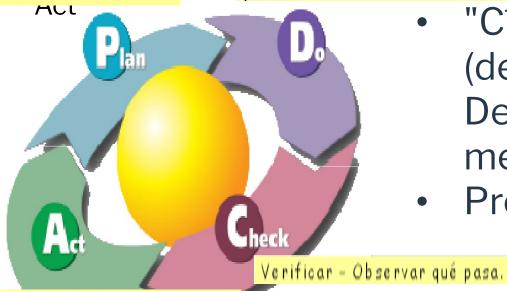
- Se pueden caracterizar tres tipos de procesos de negocios:
 - 1. Procesos de Gestión
 - Gobiernan la operación de un sistema. Ej. Planeamiento Presupuestario
 - 2. Procesos Operativos:
 - Crean las cadena de valor fundamentales del negocio. Ej. producción, compras, ventas, etc.
 - 3. Procesos de Soporte:
 - Le dan soporte a los procesos operativos. Ej. procedimientos contables, Selección de personal, etc.

Y Como continuo mejorando dichos procesos? PDCA



Planear - Estudiar un proceso y pensar cómo puede ser mejorado. Recabar y analizar datos.

Chec pequeña escala o con una prueba piloto.



- "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), espiral de mejora continua.
- Proceso iterativo.

Actuar - Determinar qué hemos aprendido. ¿Se necesita una segunda prueba? ¿Hubo efectos colaterales? Establecer el cambio.

Verificar -

Actuar

Procesos de Negocios y Sistemas de Información



- Las Tecnología de la información mejoran los procesos de negocio a través de:
 - El aumento de la eficiencia de los procesos existentes
 - automatización/Robotizacion de los pasos que eran manuales
- Habilitación total a nuevos procesos
 - Cambio del flujo de información
 - Reemplazo de los pasos secuenciales con medidas paralelas
 - Eliminar los retrasos en la toma de decisiones
 - Apoyar a los nuevos modelos de negocio
 - Proveer Tecnologias y herramientas para hacerlo posible

Cuando empezamos a hablar de Procesos y TI.. Nomenclatura



DIAGRAMA E.P.S BOMBA DE EMBOLO ALTERNATIVO

Entrada:

- Entrada del fluido en el sistema.
- Vacio desde 100mbar.
 Trabajar con alto porcentaje de solido (18-20%)

Proceso:

La cámara crea un vacio por donde es forzado el fluido a entrar, cuando el embolo realiza su recorrido, aumenta la presión y velocidad del fluido, el cual es expulsado por la válvula de salida.



Símbolo

- Aumento de pre
- •Movimiento del 1 de la posición "A' "B".
- •Eficiencia del 85-







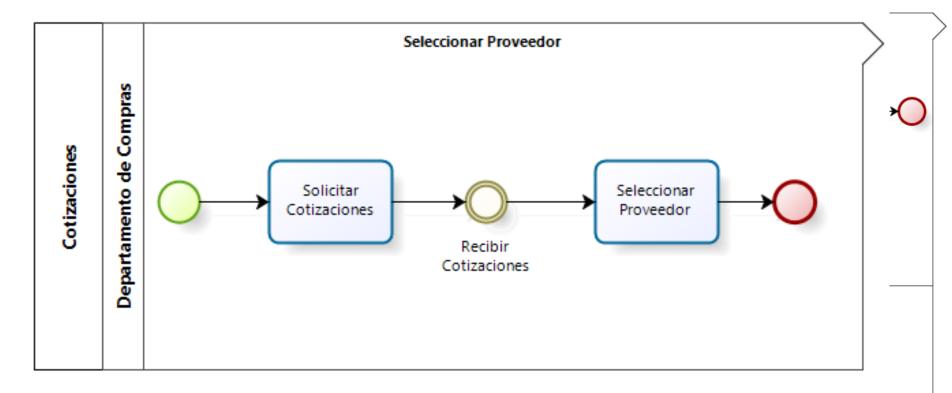


Decisión Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso



Que sirve para documentar de manera



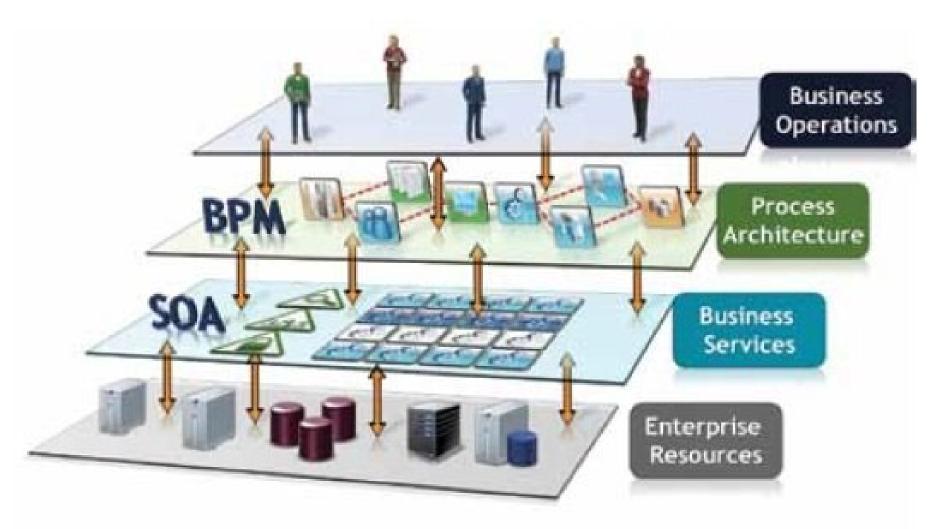






Del proceso a su automatización – Terminologías

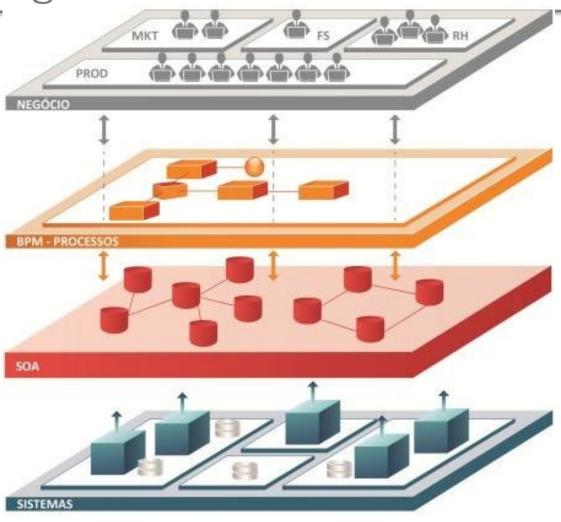




UTN - Administración Gerencial

Del proceso a su automatización - Tecnologías

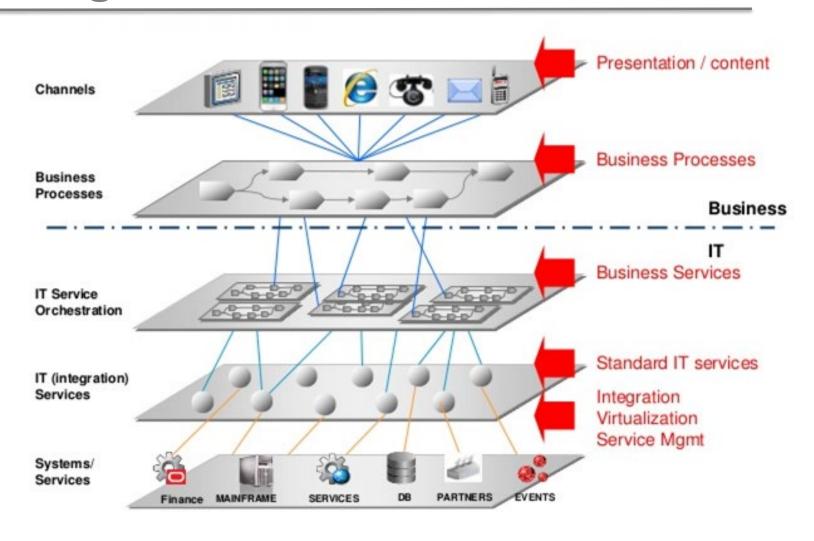




UTN - Administración Gerencial

Del proceso a su automatización - Tecnologías





Business Process Management (BPM)





Visión - herramientas - suites - etc



- ARIS (origen SAP)
- Software AG webMethods
- Pegasystems
- Oracle BPM
- Red Hat JBoss BPM Suite
- IBM Business Process Manager
- Bizagi
- Etc.

Magic Quadrant de Gartner para suites de Business Process Management

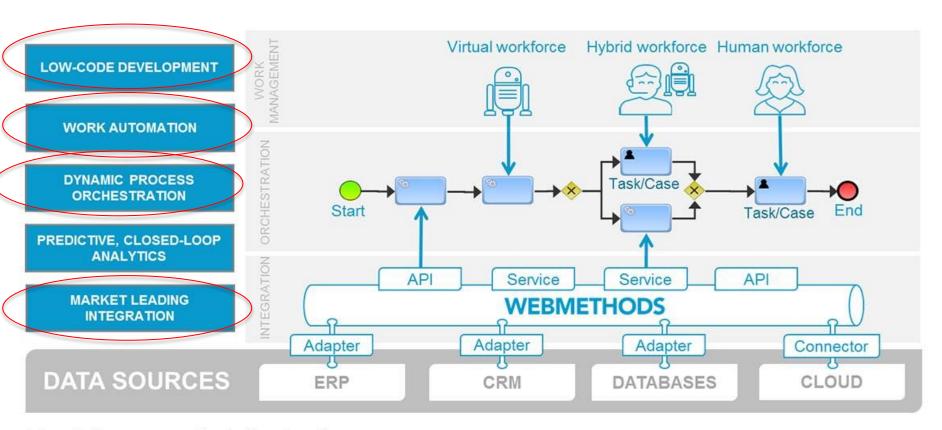




Web Gartner

Herramientas / Suites BPM's - arquitectura

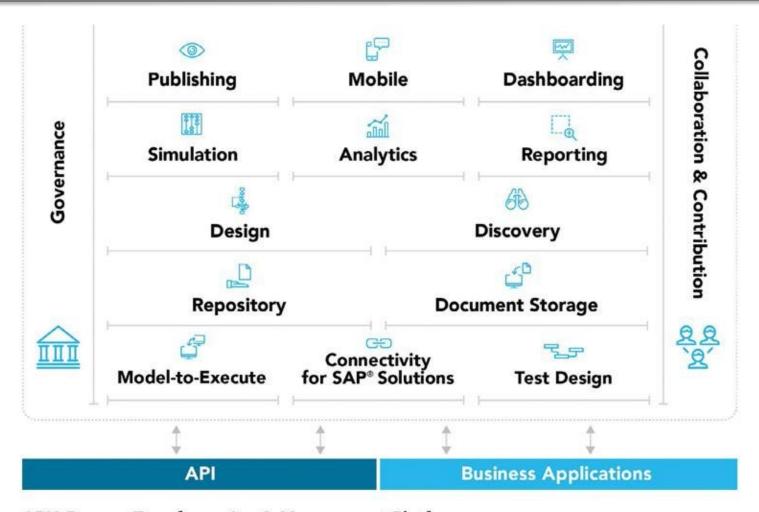




Integrated process, case & robotic automation

Herramientas / Suites BPM's – arquitectura (otro)

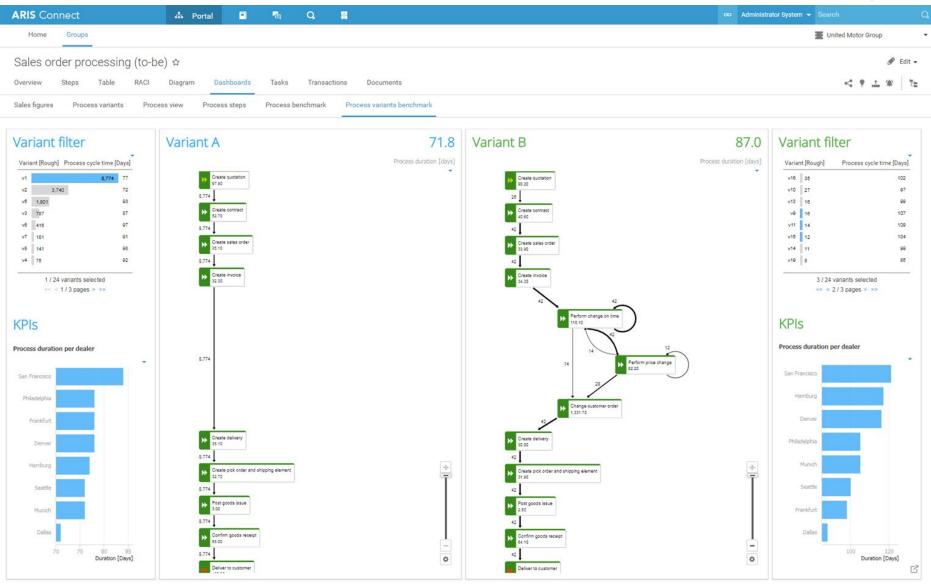




ARIS Process Transformation & Management Platform

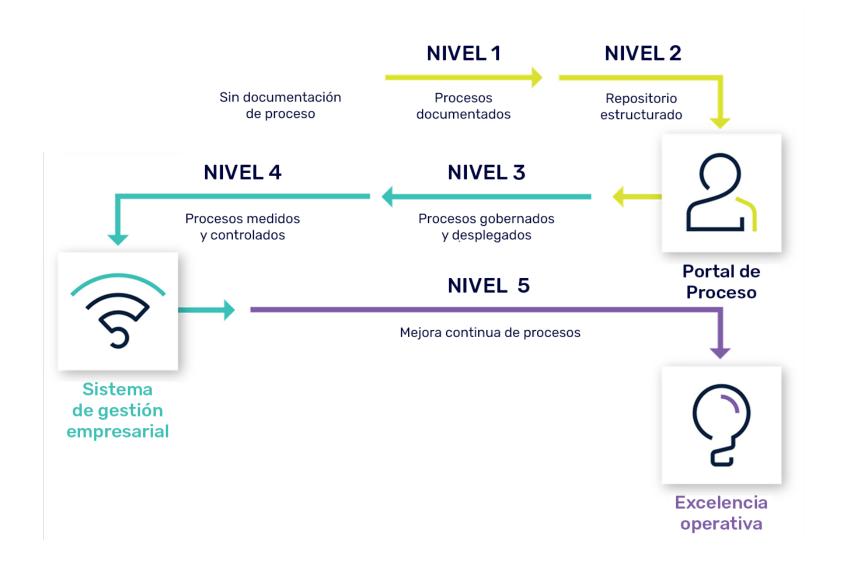
Herramientas / Suites BPM's - Simulacion





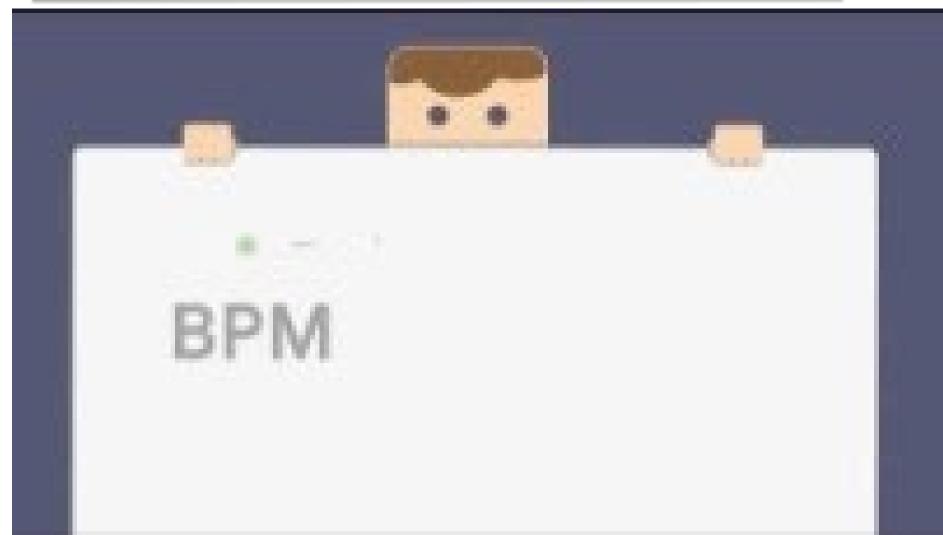
Y como empiezo ? Cual es el Road map adecuado ?





Y cuales son las herramientas actuales para implementar una automatización Inteligente





Recursos



•Bizzagi:

https://www.youtube.com/watch?v=LJqRicBuXB4

•Aris:

https://www.youtube.com/watch?v=7vhMvY0I310

Pega: https://www.pega.com/es/products/pega-platform

•Red Hat JBoss BPM Suite: https://www.youtube.com/watch?v=pSCEHUhI5oQ



- Abordaje real en Gastronomía Codere
- Ejemplo de un abordaje real en Grobocopatel Hermanos SA.

Procesos *Mapeados vs.* Gestionar por Procesos



- Muchas organizaciones han mapeado y documentado sus procesos (ej. Normas ISO), <u>pero</u> <u>NO gestionan por procesos</u>:
 - Los procesos están fragmentados, no hay trazabilidad.
 - No hay un responsable de los procesos críticos en forma integral.
 - No hay visibilidad del estado del procesamiento de un ítem.
 - No hay indicadores de desempeño de los procesos críticos (Key Performance Indicators - KPIs)
 - Los incentivos no están alineados hacia los KPIs de los procesos críticos.

¿Qué es la Gestión por Procesos?



- La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente/producto final/servicio final, sobre las actividades de la organización.
- Se aplican sistemas de calidad y la gestión de operaciones para lograr la eficiencia y eficacia organizacional, a través de los responsables de cada tarea, impulsando acciones de mejora en base a la información clave generada en el seguimiento y control de los mismos.

Implicancias de la Gestión por Procesos



- <u>Pocos directivos cuestionan</u> que el repensado de los procesos de negocio puede aumentar dramáticamente el desempeño de una organización.
- Se suele considerar <u>la criticidad de los factores de éxito</u> para una transformación basada en la gestión por procesos acorde al <u>sesgo</u> de su área funcional y profesión. Por ejemplo:
 - Gerente de Sistemas: infraestructura de TI.
 - Gerente de Finanzas: sistemas de auditoría e indicadores financieros.
 - Gerente de Operaciones: diagrama de flujo.
 - Gerente de Recursos Humanos: gestión del cambio y reestructuración.
 - Esta divergencia de visiones amplifica la confusión organizacional.

¿Cuáles son las Facilidades y Capacidades de gestionar por Procesos?



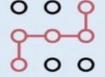
- 1- Facilitadores en la gestión del proceso:
 - 1. Diseño del proceso.
 - 2. Capacidades de los participantes del proceso.
 - 3. Nombramiento de un dueño del proceso de alta jerarquía.
 - 4. Adecuada infraestructura en los sistemas: Informáticos, Gestión de Personal (evaluación, desarrollo, etc.)
 - 5. Monitoreo de indicadores (KPIs) del proceso.
- 2- Capacidades organizacionales:
 - 1. Liderazgo: Compromiso del equipo de la alta dirección, alineación, y delegación de autoridad.
 - 2. Cultura: Foco en el cliente, trabajo en equipo, responsabilidad, y voluntad para cambiar.
 - 3. Expertise: La organización cuenta con personas y metodologías para el repensado de procesos.
 - 4. Gobierno: Existe un comité que evalúa y gobierna los procesos de la compañía.

Implicancias de la Gestión por Procesos



SESGOS COGNITIVOS

PATRÓN ILUSORIO



Encontrar patrones en sucesos no relacionados

ARRASTRE



Dejarse llevar por el comportamiento de grupo

DUNNING-KRUGER



Sobrevaloración ilusoria de las capacidades que uno posee

CONTRASTE



Distorsión de percepción al comparar por contraste

CONFIRMACIÓN



Favorecer la Información que confirma nuestras creencias

RETROSPECTIVA



Creer que algo ya se sabía después de conocer el resultado

PROYECCIÓN



Asumir que los demás comparten nuestras ideas

HEURÍSTICA DE DISPONIBILIDAD



Sobreestimar la información de la que uno dispone

ANCLAJE



Primera información condiciona las decisiones posteriores

EFECTO ENCUADRE



Diferente interpretación según se presenten los datos

PUNTO CIEGO



No ver los propios prejuicios y sesgos cognitivos

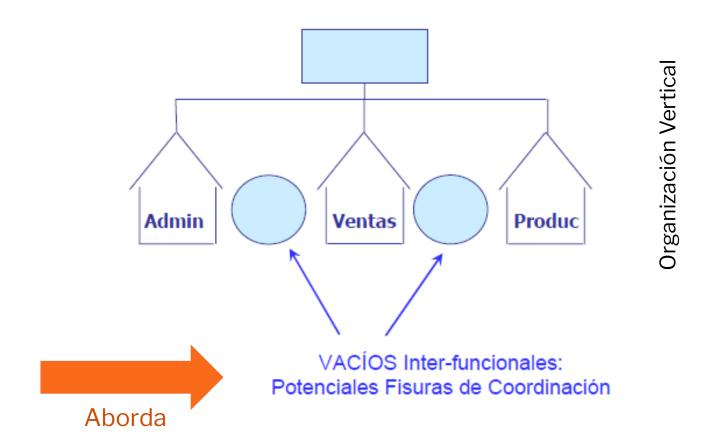
PERCEPCIÓN SELECTIVA



Expectativas influyen en como percibimos la realidad

Y porqué la visión por procesos mejora la gestión en las compañías

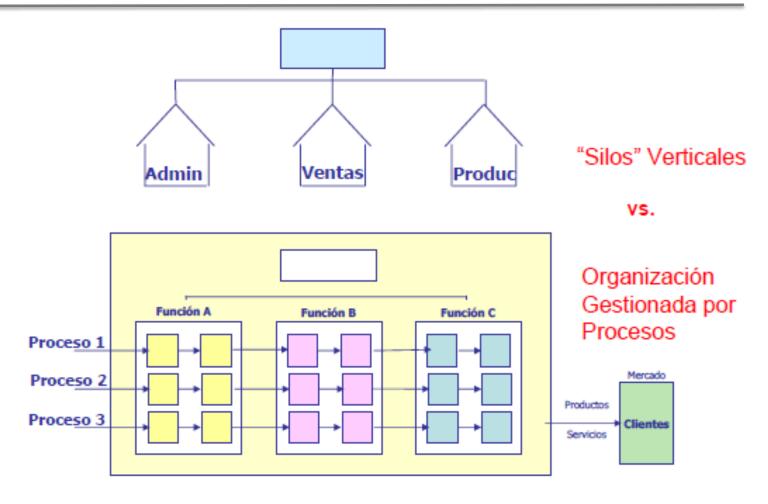




UTN - Administración Gerencial

Organizaciones Verticales vs. Organizada por procesos (o de cierta forma Horizontales)





Adaptado de Roure, "La Gestión por Procesos"

Organizaciones Verticales



- Su debilidad primordial es la coordinación:
 - Entre tareas
 - Entre funciones
 - Entre departamentos

La coordinación tiene como herramienta fundamental "el Proceso"

- Las Org. Verticales tienen grandes **ventajas**:
 - Excelencia funcional
 - Economías de escala en aquellas actividades que, por su naturaleza y la de los mercados, lo permiten
 - Ej. Infraestructura, Desarrollo de Nuevos productos, etc.

Organizaciones Verticales vs. Horizontales



- Se debe buscar el <u>balance entre la organización</u> <u>vertical y horizontal</u> necesario para el éxito competitivo. El balance es dinámico. En las Horizontales no existe una "forma" superior de organizarse
- La mejora del desempeño de muchas compañías de cara a sus clientes externos presenta desafíos de mayor coordinación entre las "verticales" (entorno de procesos centrales a su negocio)
- Las fallas de coordinación en los procesos de negocio generan falencias y tensiones que frustran a los miembros de los procesos, y generan – a su vez - conflictos.

La Gestión por Procesos es el punto de partida para la Trasformación Digital



- Integra la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes.
- Puede implicar la reelaboración de los productos, procesos y estrategias dentro de la organización mediante el aprovechamiento de la tecnología digital.
- Requiere un examen y reinvención de la mayoría, si no de todas las áreas dentro de una organización
- Ayuda a una organización a seguir el ritmo a las demandas emergentes de los clientes, manteniéndolas en el futuro.

Resumen



Procesos

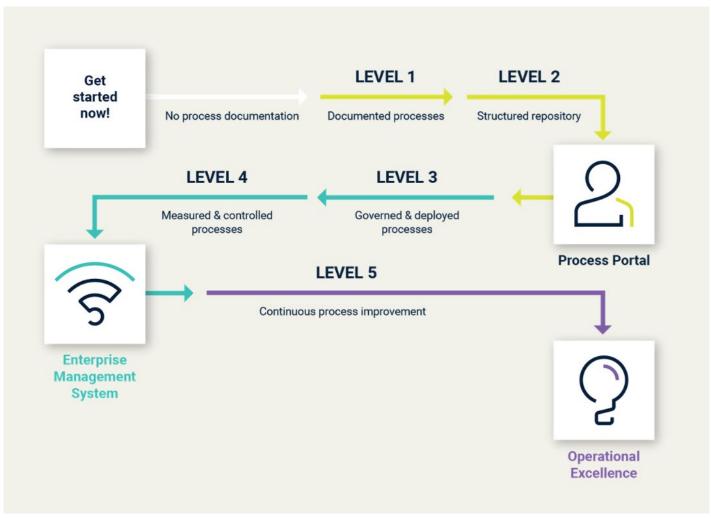
Serie de actividades o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido por cada una de sus etapas.

- Procesos de Negocios y Sistemas de Información
- PDCA mejora continua de la calidad
- Los procesos y la Visión Funcional de las Organizaciones
- Gestión por Procesos



• FIN





UTN - Administración Gerencial



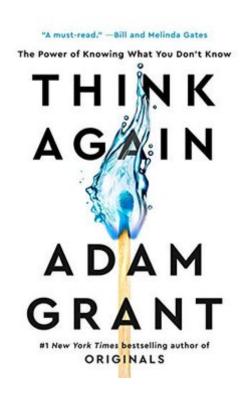
Process Excellence Digital Digital Twin Transformation of an Organization Business Operating Model Enterprise Centers of Management Excellence System Process O Process Mining Governance Organizational Document **Process** Mining Intelligence Excellence **Process** End-to-End **Excellence** Processes Compliance What-if Customer Monitoring Journey Analytics Scenarios Task Mining

¿Cuáles son las Facilidades y Capacidades de gestionar por Procesos?



Adam Grant

- 1. Think vs. Re-think: En un mundo turbulento, la capacidad de repensar y desaprender importa incluso más que la inteligencia.
- 2. Piensa como un científico: Cuando estamos en modo científico, buscamos la verdad, resistimos la tentación de predicar, procesar o hacer política. Nos negamos a dejar que nuestras ideas se conviertan en ideologías.
- 3. Define tu identidad en términos de valores, no de opiniones: Un científico rechaza sus creencias para convertirse en parte de su identidad. Su apego a sus ideas es provisional. No hay amor incondicional por ellos. Estar equivocado es la única forma en que puede sentirse seguro de que ha aprendido algo.



¿Cuáles son las Facilidades y Capacidades de gestionar por Procesos?



- 4. Convicción está sobrevalorada: Por lo general, celebramos a los grandes empresarios por ser decisivos, de mente fuerte y lúcidos. Sin embargo, la evidencia revela que los mejores estrategas se toman su tiempo para tener la flexibilidad de cambiar de opinión. Nuestras convicciones pueden encerrarnos en prisiones de nuestra propia creación. La solución es acelerar nuestro replanteamiento.
- 5. Cuanto más inteligentes somos, más difícil fallamos. La investigación revela que cuanto más alto sea su puntaje en una prueba de coeficiente intelectual, más probable es que caiga en los estereotipos, porque es más rápido en reconocer patrones. Cuanto más inteligente seas, más te costará actualizar tus creencias. Ser bueno pensando puede empeorar el replanteamiento.
- 6. El propósito del aprendizaje no es afirmar tus creencias, sino evolucionarlas. El pensamiento científico favorece la humildad sobre el orgullo, la duda sobre la certeza, la curiosidad sobre el cierre. Si estamos predicando, no podemos ver lagunas en nuestro conocimiento: creemos que ya hemos encontrado la verdad.

¿Cuáles son las Facilidades y Capacidades de gestionar por Procesos?



- 7. Calibra tu confianza: Lo que queremos alcanzar es humildad confiada: tener fe en nuestra capacidad mientras apreciamos que es posible que no tengamos la solución correcta o incluso que no estemos abordando el problema correcto. La confianza sin humildad puede hacernos complacientes y se interpone en el camino del repensamiento.
- 8. Fomentar una cultura de aprendizaje, establecer la seguridad psicológica. En las culturas de aprendizaje, las personas se sienten seguras de que pueden cuestionar el status quo sin ser castigadas. La seguridad psicológica a menudo comienza con líderes que modelan la humildad.

"Se necesita humildad para reconsiderar nuestros compromisos pasados, duda para cuestionar nuestras decisiones presentes y curiosidad para reimaginar nuestros planes futuros. Lo que descubrimos en el camino puede liberarnos de los grilletes de nuestro entorno familiar y de nuestro antiguo yo. Repensar nos libera para hacer más que actualizar nuestros conocimientos y opiniones: es una herramienta para llevar una vida más satisfactoria".