

Especialidad Gestión de las Organizaciones

1

Gestión por Procesos

Una visión end to end de los procesos que componen a la Organización y la interacción de los mismos desde la creación de valor.

2

Modelos de Calidad

La mejora continua como cultura de trabajo en el centro de interacción de la gestión de la Organización.

3

Gestión de Riesgos

Una mirada preventiva sobre los potenciales desvíos de la gestión de los procesos internos vigentes.

4

Dirección de Proyectos y Agilidad

El enfoque y ordenamiento de los proyectos del ciclo de vida del negocio mediante las mejores prácticas ágiles.

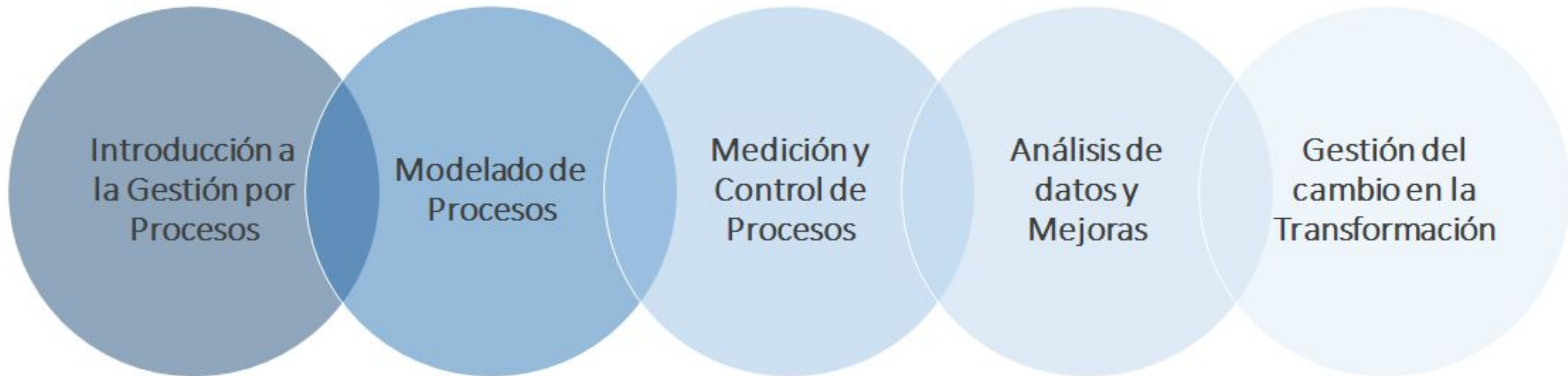
OBJETIVO

Brindar conocimientos sobre mejores prácticas de gestión orientadas a desarrollar la misión de la Organización con una visión de punta a punta, enfocada en la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad, considerando sus ventajas e implicancias asociadas, a los nuevos paradigmas organizacionales.

Gestión por Procesos

“Hacia una gestión eficiente de las Organizaciones”

CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN



Parte 1 - Gestión por Procesos

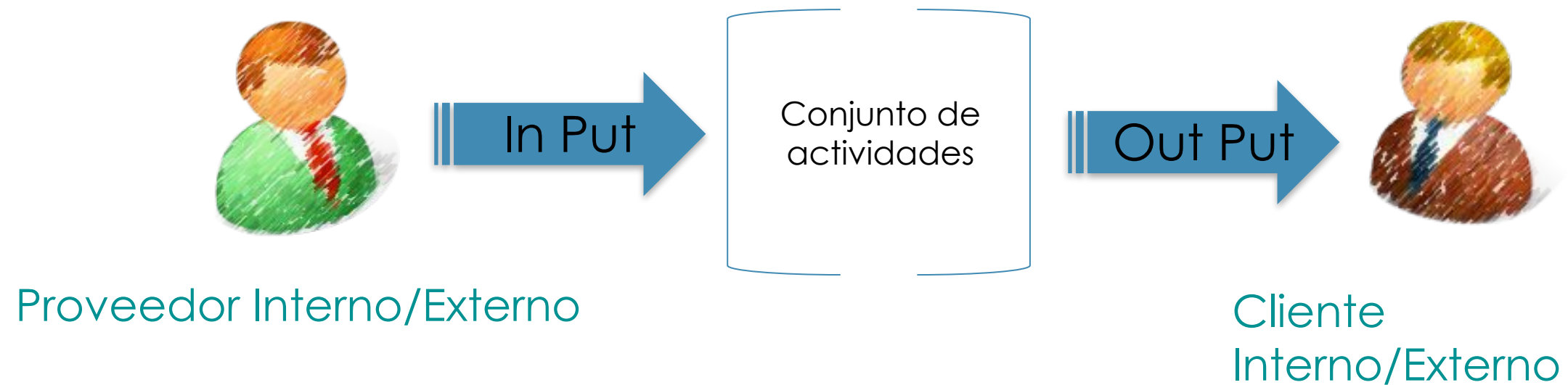
INTRODUCCIÓN AL MODELO

¿QUÉ ES UN PROCESO?

- Conjunto de actividades relacionadas entre sí que, transforman insumos suministrados por proveedores (internos o externos) en
 - productos o servicios



destinados a **Cientes** externos/internos



EL MODELO CLIENTE - PROVEEDOR

Cada uno es PROVEEDOR/CLIENTE al mismo tiempo



Es necesario que la Organización identifique que detrás de cada proceso existe un cliente interno o externo, y que dicho proceso forma parte de otro proceso más amplio dirigido a la satisfacción de las necesidades del Cliente Final

PROCESOS — Sus Características

- Alcance delimitado
- Poseen una finalidad
- Generan un resultado
- Cada una de las actividades de un proceso agrega valor al mismo
- Administrados por personas
- Pueden ser medidos y mejorados
- Varían en importancia y en complejidad

Actualmente en las Organizaciones

- Baja Identificación y Normalización
- Disponen de elevada burocracia
- Tienen muchas actividades sin “valor añadido”
- Ausencia de un Dueño o responsable de los procesos
- Ineficiencia en los controles de los procesos

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la Organización y en particular las interacciones entre tales procesos

ENFOQUE DE SISTEMA

Identificación de Procesos

- Pensada como enfoque de Sistema la Organización es vista como una jerarquía de procesos más que como un conjunto de áreas funcionales.



CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

En todas las Organizaciones pueden identificarse los procesos macro en las siguientes categorías:



Procesos de Dirección: Son aquellos procesos que involucran el Planeamiento Estratégico y Operacional de la compañía

TOMA DE DECISIÓN

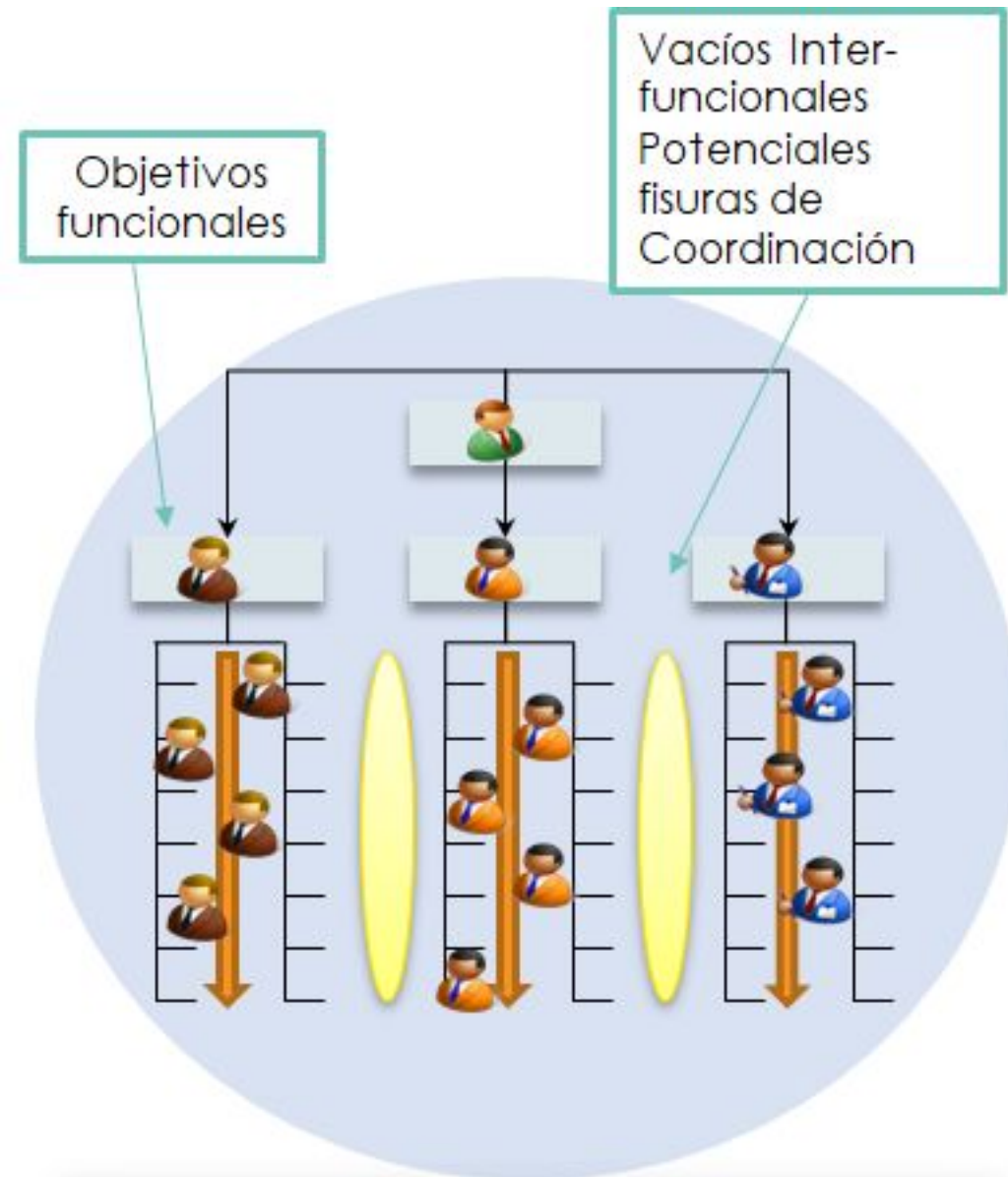
Procesos Clave: Son aquellos procesos esenciales que componen el Ciclo del negocio de la Compañía indispensables para el normal desarrollo de la actividad de la organización

OPERACIÓN

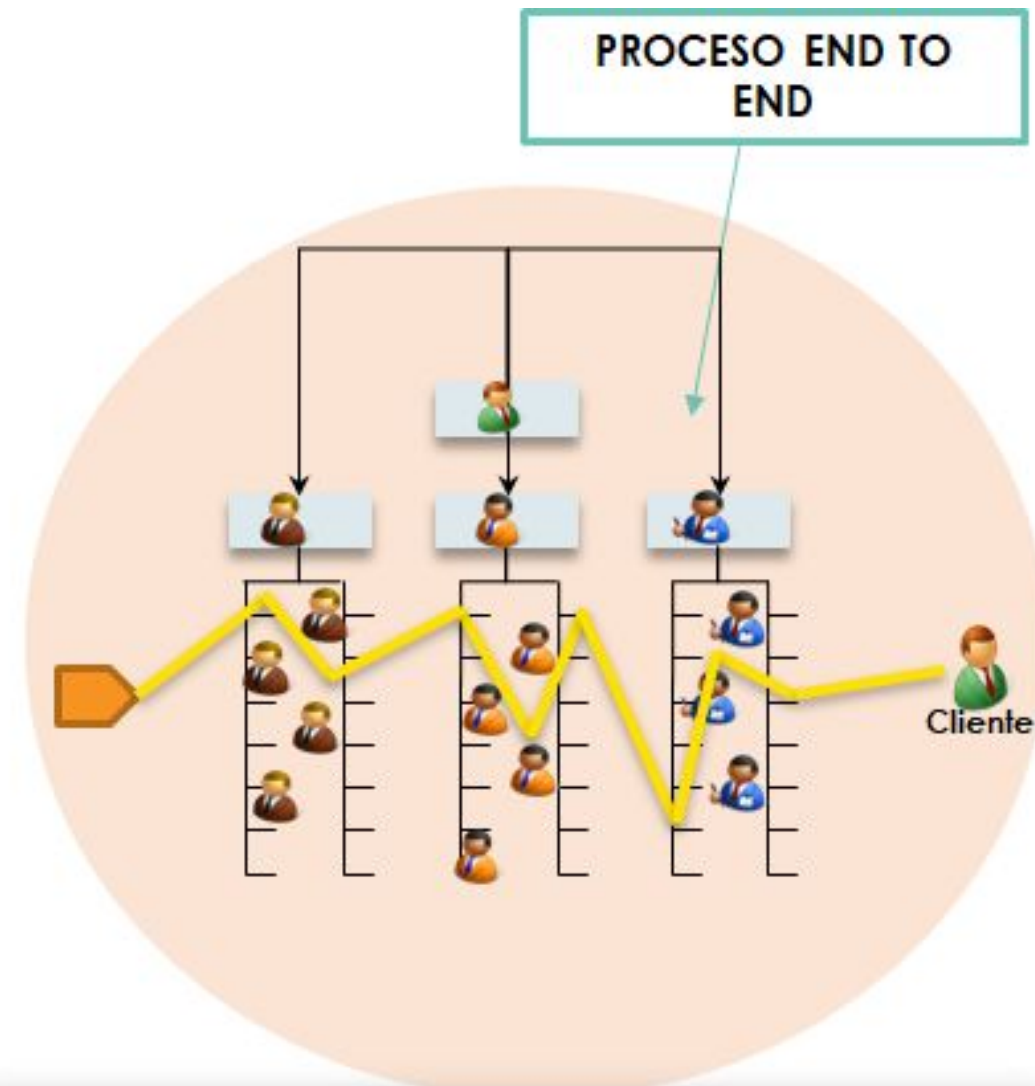
Procesos de Soporte: Son aquellos Procesos de Apoyo que respaldan a los Procesos Clave, y que inter-relacionados con los mismos, permiten que el Ciclo de operación de la Compañía se desarrolle en forma eficiente y eficaz

SOPORTE A LA OPERACIÓN

GESTIÓN POR PROCESOS VS. ORG. FUNCIONAL



Se centraba en las tareas o actividades a realizar por cada una de las áreas funcionales de la compañía



La visión funcional pone el foco en el gerenciamiento de los recursos de cada área, mientras que la visión de procesos pone el foco en el gerenciamiento del flujo del negocio integral.

GESTIÓN POR PROCESOS

Cuando la estructura organizacional y la tecnología son diseñadas e implantadas con una orientación hacia los procesos de negocio que éstas atienden, los que a su vez existen de acuerdo a la estrategia del negocio, se logra la optimización en la administración por procesos.

“Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como los son sus procesos”



GESTIÓN POR PROCESOS - SUS VENTAJAS

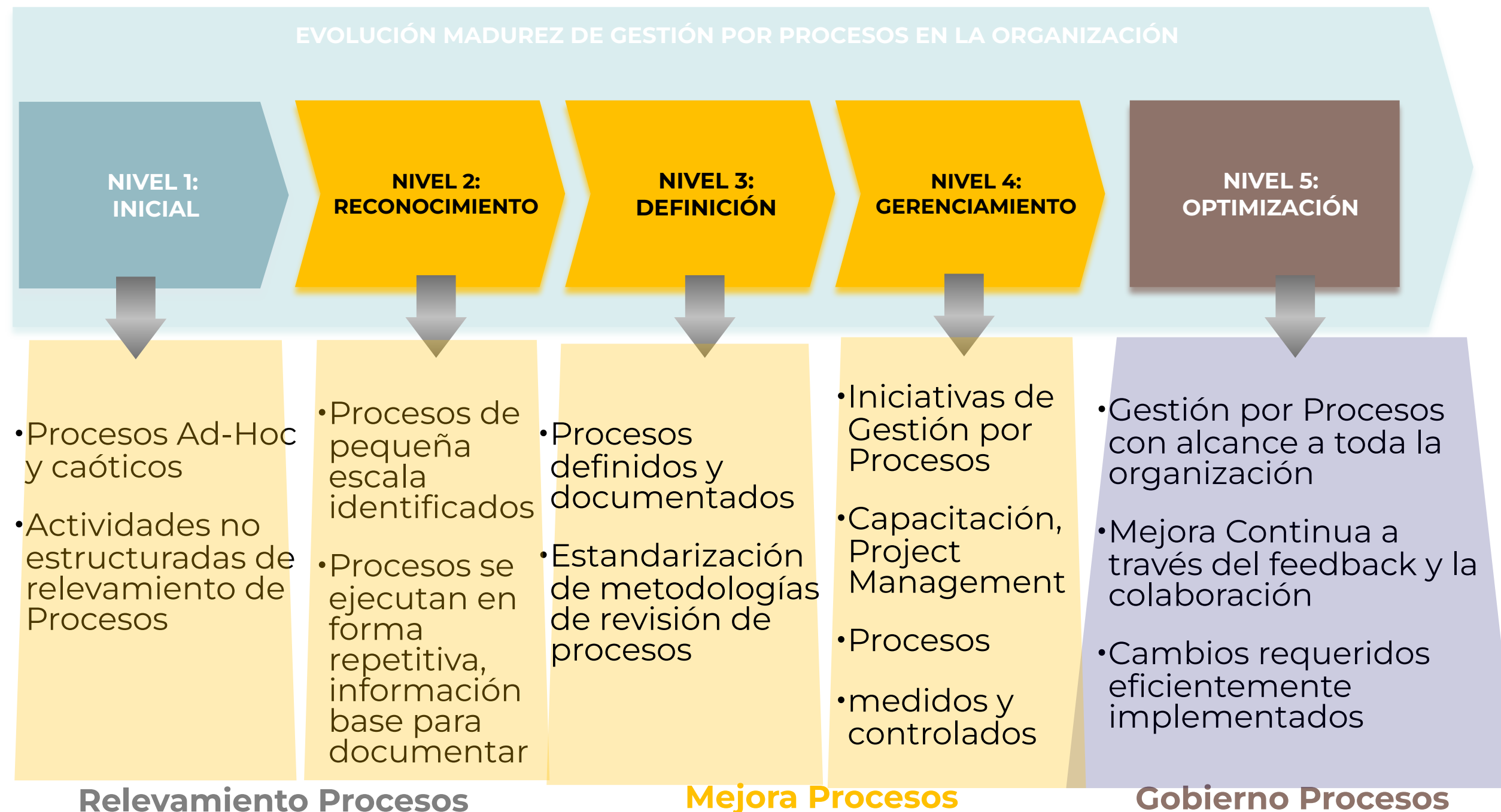
Para la Organización

- ✓ *Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de tareas y responsabilidades, conociendo cómo contribuye su trabajo al objetivo global.*
- ✓ *Mayor conocimiento y control continuo sobre los vínculos entre los procesos dentro del sistema de gestión*
- ✓ *Aporta una visión integral de la organización y atenúa las jerarquías*
- ✓ *Favorece el trabajo en equipo*
- ✓ *Evita la concentración del “Know How”*

Para el Negocio

- ✓ *Identificar el valor agregado de cada proceso que conforma la Organización*
- ✓ *Mayor flexibilidad frente a los cambios en las necesidades de los clientes*
- ✓ *Mayor orientación hacia las partes interesadas*
- ✓ *El proceso se alinea a la estrategia de negocios*
- ✓ *Permite definir mejor los objetivos (por proceso y no por sector)*
- ✓ *Promueve la mejora en los resultados, su coherencia y predictibilidad*
- ✓ *Permite una visión sistémica de las actividades involucradas, promoviendo el uso de tecnologías transversales a toda la Organización.*

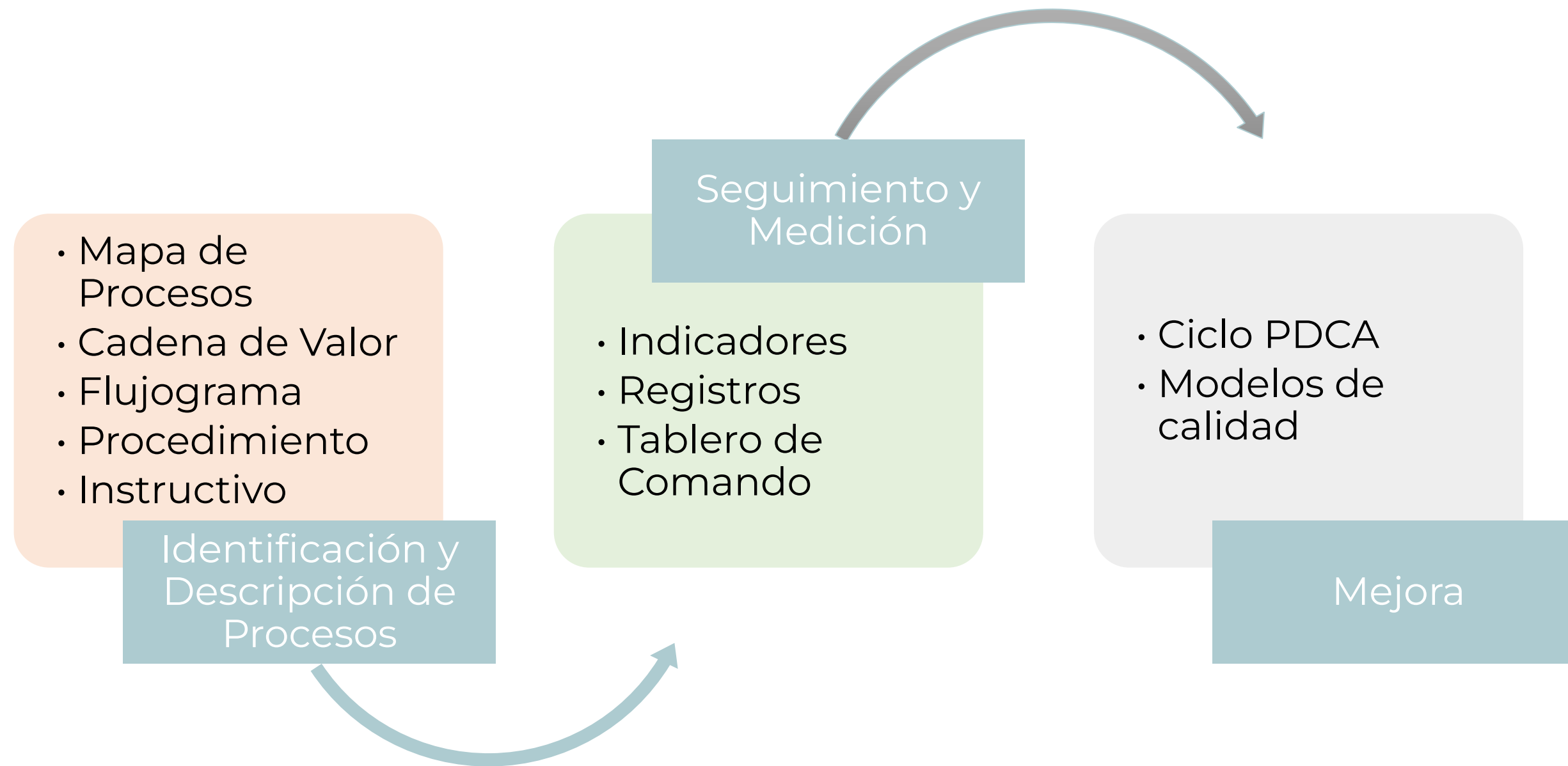
NIVELES DE MADUREZ DE LA GESTIÓN POR PROCESOS



Parte 2 - Gestión por Procesos

METODOLOGÍAS PARA SU APLICACIÓN - **MODELADO DE PROCESOS**

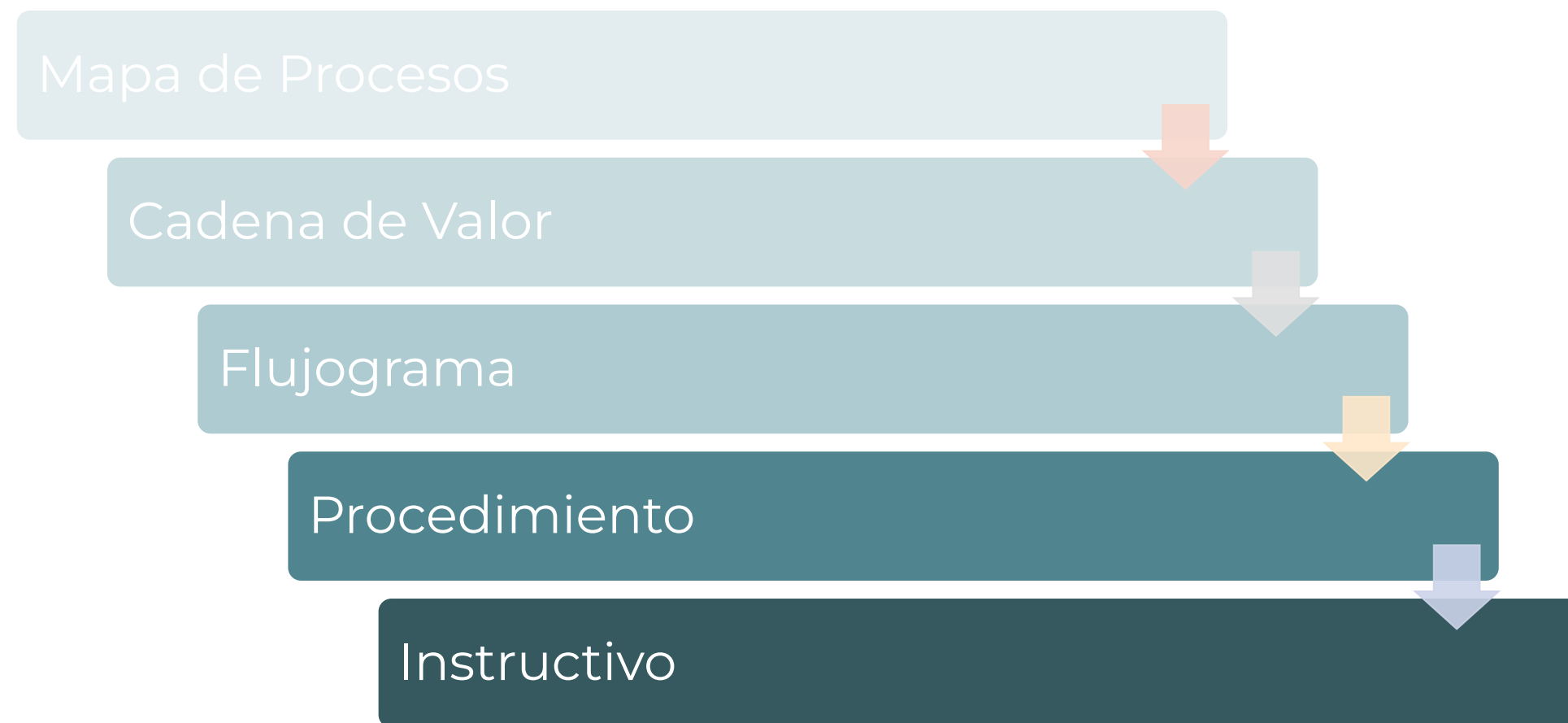
¿CÓMO ENFOCAR A PROCESOS LA ORGANIZACIÓN?



ARQUITECTURA EMPRESARIAL

Identificación de Procesos

- Por convención, se han definido distintas denominaciones, según el nivel que quiera utilizarse ya sea tanto para su representación, como para su análisis



NIVELES DE PROCESOS

Mapa de Procesos

- Es la representación gráfica más simplificada del proceso
- Los procesos representados en el Mapa son los necesarios para generar el producto o servicio final hacia el cliente.
- Todos los procesos del Mapa se pueden clasificar en actividades de Dirección, Claves y de Soporte.



NIVELES DE PROCESOS

Cadena de Valor

- Es la representación gráfica del flujo de Subprocesos y Actividades de un Macro Proceso o un Proceso de nivel superior.
- Sirve de base para el análisis Macro de cada uno de los procesos de la compañía.
- Se utiliza por los Dueños de cada uno de los procesos y los responsables de las principales actividades del mismo.

EJEMPLO MACROPROCESO DE SOPORTE - CALIDAD



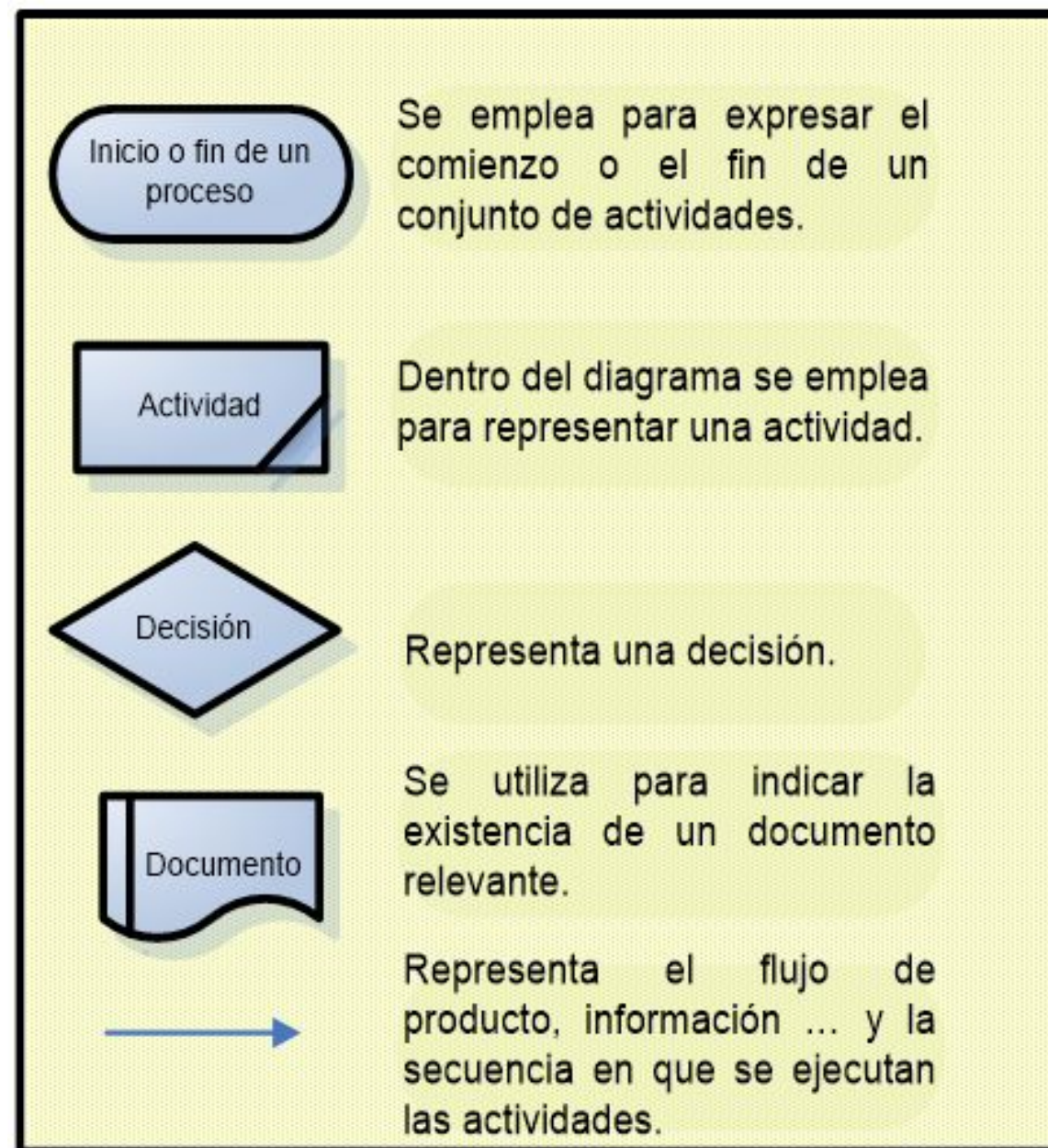
NIVELES DE PROCESOS

Flujogramas

- Es la representación gráfica de aquellas actividades detalladas que componen cada uno de los Procesos
- **¿Qué detalla?:** los actores, las actividades / tareas, los subprocesos, los límites del proceso/ subprocesos, los inputs y outputs, sistemas utilizados, clientes y proveedores y los controles específicos
- Sirven de base para el análisis y diseño detallado de cada proceso, así como también para documentar e instruir a las áreas en sus operatorias de trabajo
- Son utilizadas por mandos medios, personal de las áreas , y analistas de Procesos, Organización y Métodos, Auditoría Interna o similares

NIVELES DE PROCESOS

Flujogramas



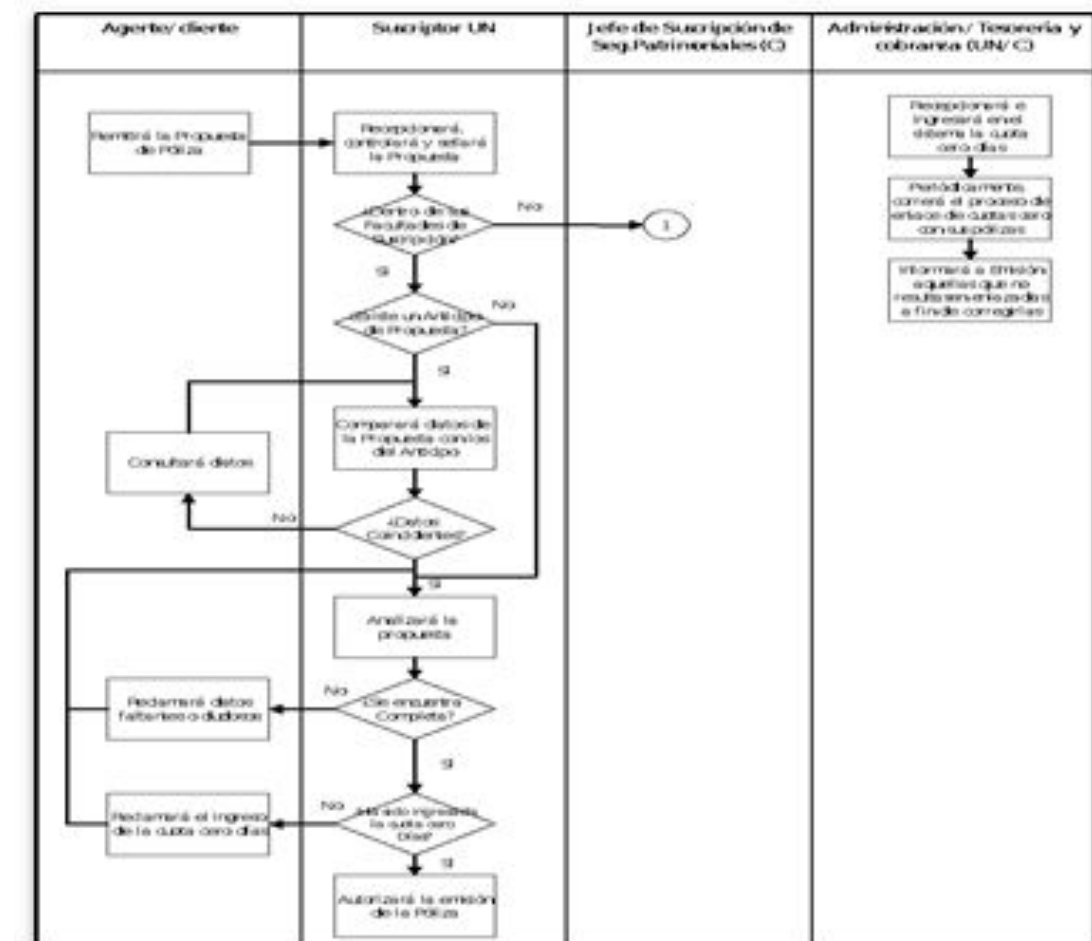
Preguntas Útiles para diseño de Flujogramas

- > **¿Qué** es lo primero que ocurre?
- > **¿Qué** es lo siguiente que ocurre?
- > **¿Qué** es lo último que ocurre?
- > **¿De dónde** viene el (Servicio, Material)?
- > **¿Cómo llega al proceso** el (Servicio, Material)?
- > **¿Quién** toma las decisiones (si se necesita)?
- > **¿Qué** pasa si la decisión es "Sí"?
- > **¿Qué** pasa si la decisión es "No"?
- > **¿Adónde** va el (Producto, Servicio) de esta operación?
- > **¿Qué** revisiones/ verificaciones se realizan en el producto en cada parte del proceso?
- > **¿Qué** pasa si la revisión/ verificación no cumple con los requisitos?

NIVELES DE PROCESOS

Swimlanes

Es un elemento visual utilizado en los diagramas de flujo de procesos donde se distingue visualmente las responsabilidades de los subprocessos de un proceso de negocio, estos carriles pueden estar dispuestos de forma horizontal o vertical.



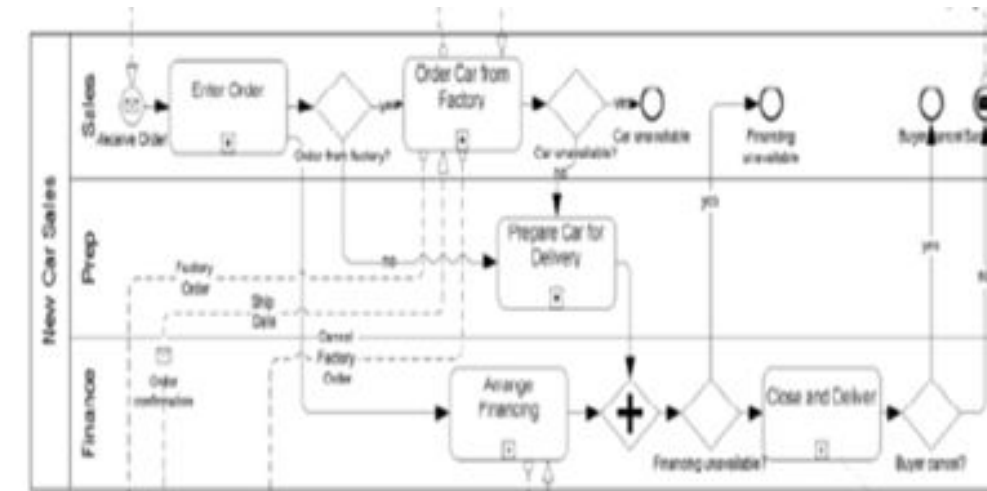
NIVELES DE PROCESOS

Principales Ventajas de redacción de Flujogramas

- **Refleja el proceso** de la forma que realmente opera, todos los miembros del equipo poseerán un **conocimiento común**, exacto del funcionamiento del proceso.
- Permite la **identificación de tareas y responsables** de procesos.
- Ayuda a detectar **áreas de mejora**, a identificar aquellas **zonas claves donde existen carencias u oportunidades** para optimizar el desarrollo del proceso.
- Permiten **comprender el alcance del proceso** “de un vistazo”, al visualizarlo en conjunto.
- Utilizan **símbolos estándar**, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de **fácil comprensión**.

BPMN (Business Process Model and Notation)

Es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo.



El principal objetivo de BPMN es proporcionar una notación gráfica estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio (*stakeholders*).



NIVELES DE PROCESOS

Procedimiento

- Es la descripción paso a paso de aquellas actividades detalladas que componen cada uno de los Procesos
- Se documentan a través de la descripción del procedimiento a nivel de “texto”, detallando las tareas que componen, los roles responsables de llevarlas a cabo y los controles específicos
- Sirven de base para el análisis y diseño detallado de cada proceso, así como también para documentar e instruir a las áreas en sus operatorias de trabajo
- Son utilizadas por mandos medios, personal de las áreas y analistas de Procesos, Organización y Métodos, Auditoría o similares

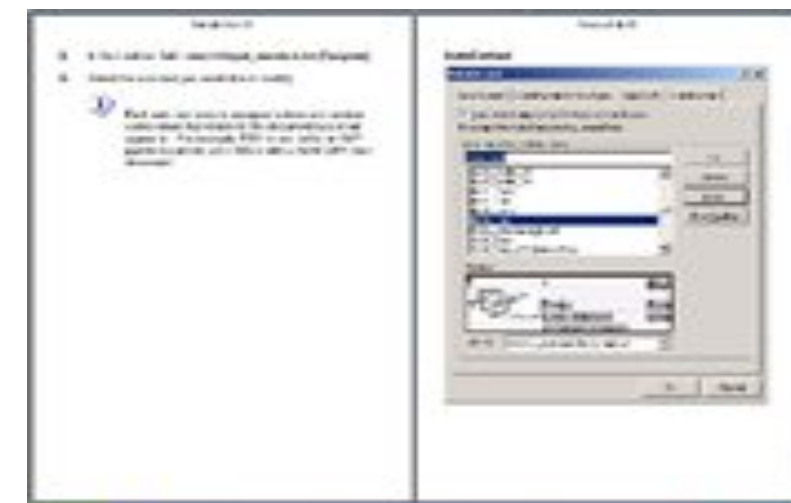
Template Procedimiento

Página 1 de 05	Página 2 de 05
A. OBJETIVO Establecer la metodología empleada para el alta, mantenimiento y baja del registro de proveedores de AVON, alcanzando a todos los proveedores de la compañía.	4.2. Responsable del Control del Vendor Master File ✓ Es el responsable de asegurar que las Altas / Bajas y Modificaciones solicitadas sean reflejadas correctamente en el Sistema.
B. ALCANCE	4.3. Responsable de Finanzas ✓ Será el responsable de solicitar el bloqueo de los Proveedores en Concurra o Quedra.
C. CONSIDERACIONES GENERALES	4.4. Responsable de Control Interno ✓ Será el responsable de controlar los fallos por excepción del Vendor Master File.
4.1. Responsable de Vendor Master File ✓ Es el responsable de las Altas / Bajas y Modificaciones de aquellos Proveedores Recurrentes dados de alta en MNC-PAC, exceptuando a los Proveedores dados de alta en forma automática.	D. DOCUMENTOS RELACIONADOS

NIVELES DE PROCESOS

Instructivo

- Generalmente es el mayor nivel de desagregación existente, y es el detalle operativo que describe cómo se realiza cada Tarea
- Se documentan a través de instructivos operativos, incluyendo en algunos casos las transacciones y pantallas de los sistemas de soporte utilizados en la operatoria
- Estos documentos son realizados con la finalidad de instruir o dar soporte al personal
- Son utilizados por los niveles operativos de la compañía (analistas, operarios, auxiliares, personal administrativo).



¿Qué herramientas accesibles puedo utilizar para modelar?



ARIS Elements

<https://drive.google.com/file/d/17xiPCyV5NNphOnsA69fcFrTbeAbiXYEi/view?usp=sharing>

Parte 3 - Gestión por Procesos

METODOLOGÍAS PARA SU APLICACIÓN - **MEDICIÓN DE PROCESOS**

MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS

Importante

*“Lo que no se puede medir no se puede controlar;
lo que no se puede controlar no se puede gestionar;
lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”*

MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS

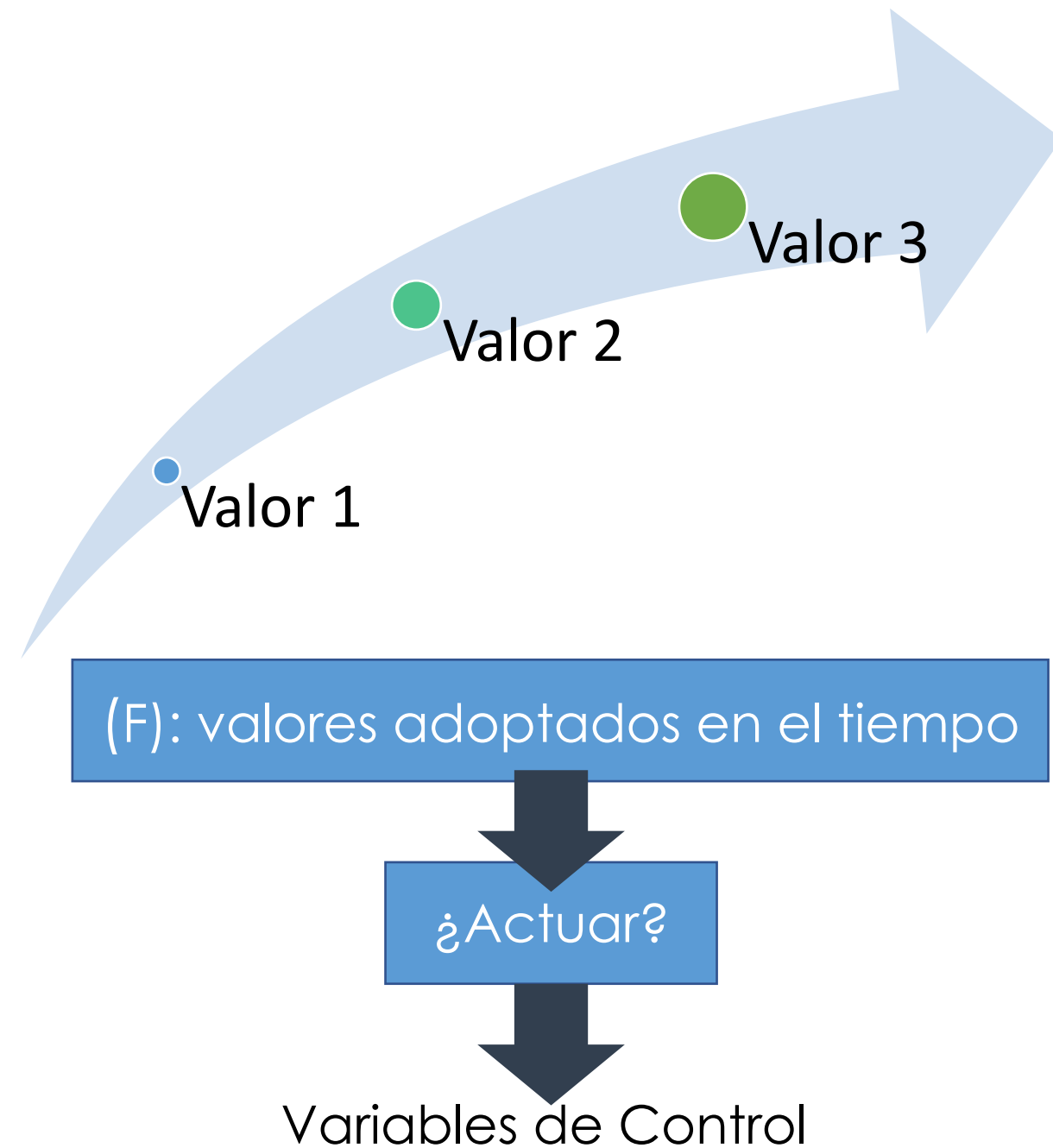
No se puede considerar un sistema con Enfoque Basado en Procesos si, aún disponiendo de Mapas, Flujogramas, Procedimientos de trabajo, etc., el “sistema” NO SE PREOCUPA POR CONOCER SUS RESULTADOS

- ✓ El sistema de medición es la base para saber:
 - Qué se está obteniendo.
 - En qué medida se cumplen los resultados deseados.
 - Por dónde se deben orientar las mejoras.



¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución o resultado de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.



ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Medición y Control de los Procesos

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.



SPECIFIC
(ESPECÍFICO)



MEASURABLE
(MEDIBLE)



ATTAINABLE
(ALCANZABLE)



REALISTIC/RELEVANT
(REALISTA/RELEVANTE)



TIME-RELATED
(ACOTADO EN EL TIEMPO)

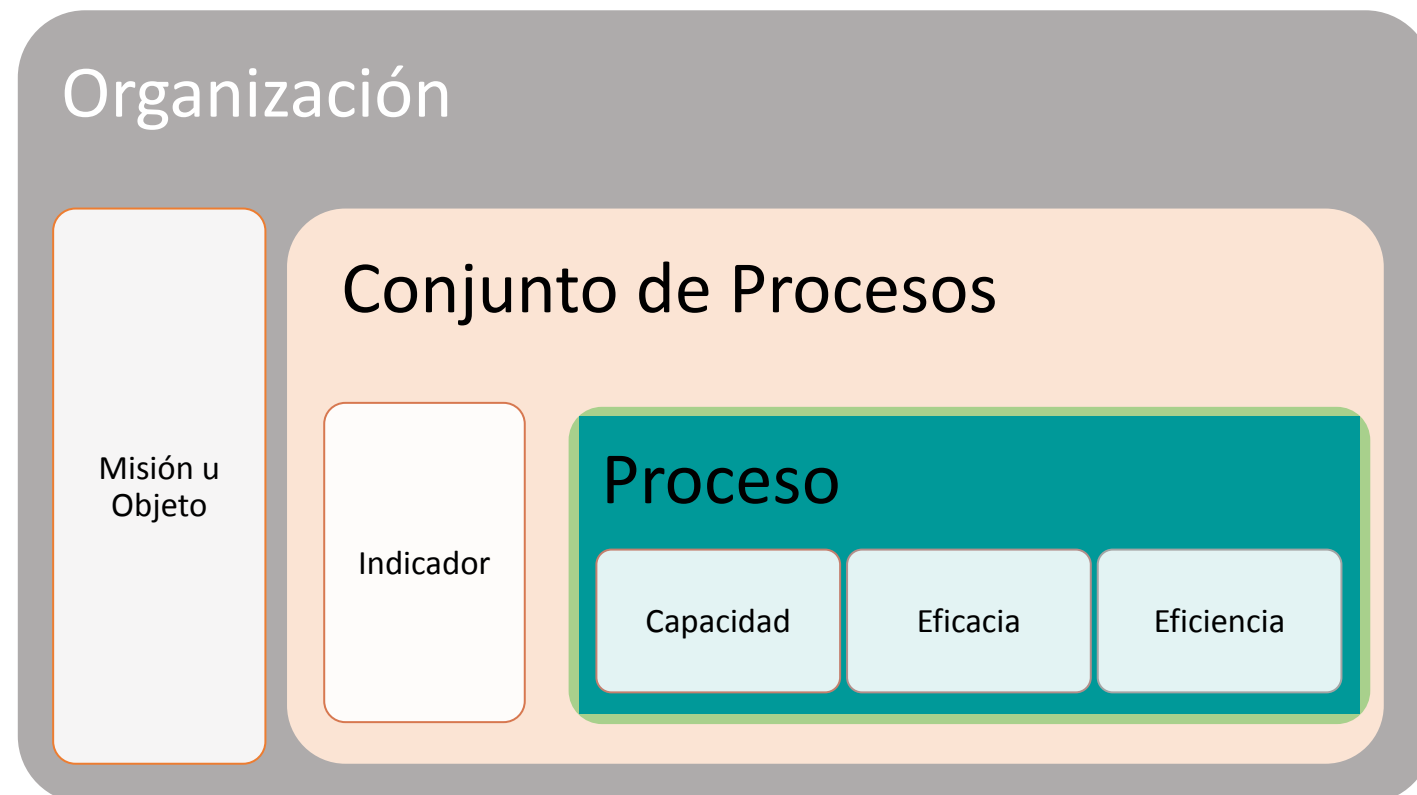
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Medición y Control de los Procesos



ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Medición y Control de los Procesos



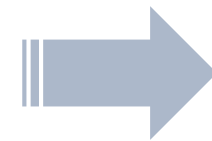
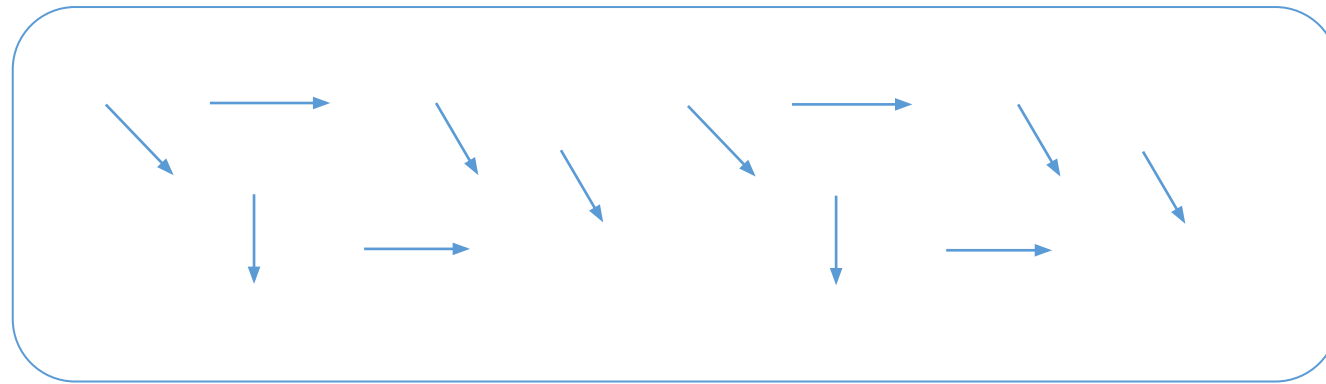
Capacidad de un proceso: aptitud para cumplir con unos determinados requisitos.

Eficacia del proceso: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

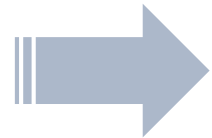
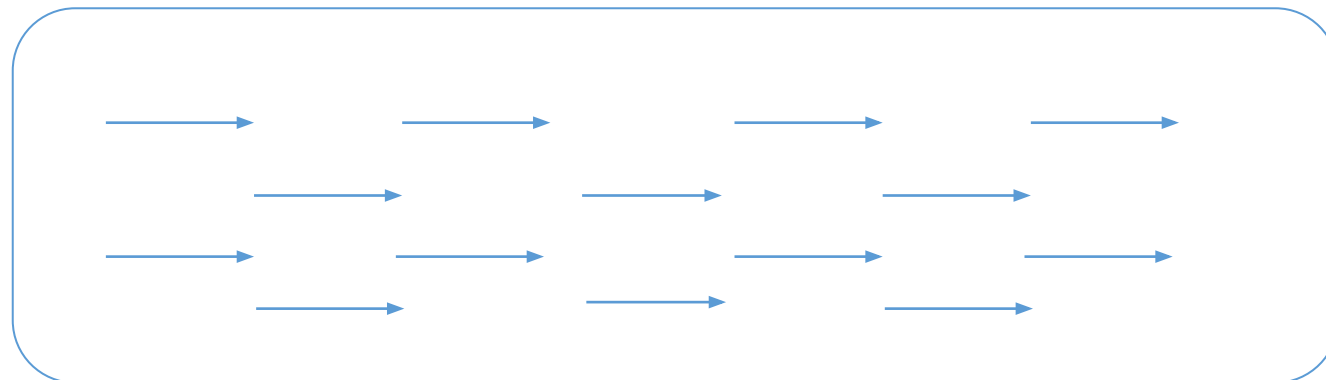
Eficiencia del proceso: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Pueden ser costos, horas hombre utilizadas, tiempo, etc.

ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

ALINEACIÓN CON POLÍTICA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Cada proceso puede tener su objetivo...el problema es que no están alineados al plan de negocio



La alineación de los objetivos de los procesos con la planificación organizacional, es la base fundamental para el cumplimiento de la estrategia de la compañía

INDICADORES – SUS VENTAJAS

Medición y Control de los Procesos



Para el Equipo

- ✓ Motivan a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras
- ✓ Contribuyen al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- ✓ Estimulan y promueven el trabajo en equipo

INDICADORES – SUS VENTAJAS

Medición y Control de los Procesos



Para la Organización

- ✓ Permiten disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ✓ Permiten establecer una gerencia basada en datos y hechos

INDICADORES – SUS VENTAJAS

Medición y Control de los Procesos



Para el Negocio

- ✓ Impulsan la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios
- ✓ Permiten disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también se están logrando los objetivos propuestos
- ✓ Permiten identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BALANCE SCORE CARD

- 📌 Diseñado por R. Kaplan y D. P. Norton
- 📌 Finalidad : comunicar objetivos múltiples y coordinados que las empresas deben alcanzar para competir sobre la base de sus capacidades e innovación y no sobre activos físicos tangibles.
- 📌 Transforma las misiones y estrategias en objetivos y medidas, organizados en cuatro perspectivas.



Modelo de las 4 perspectivas

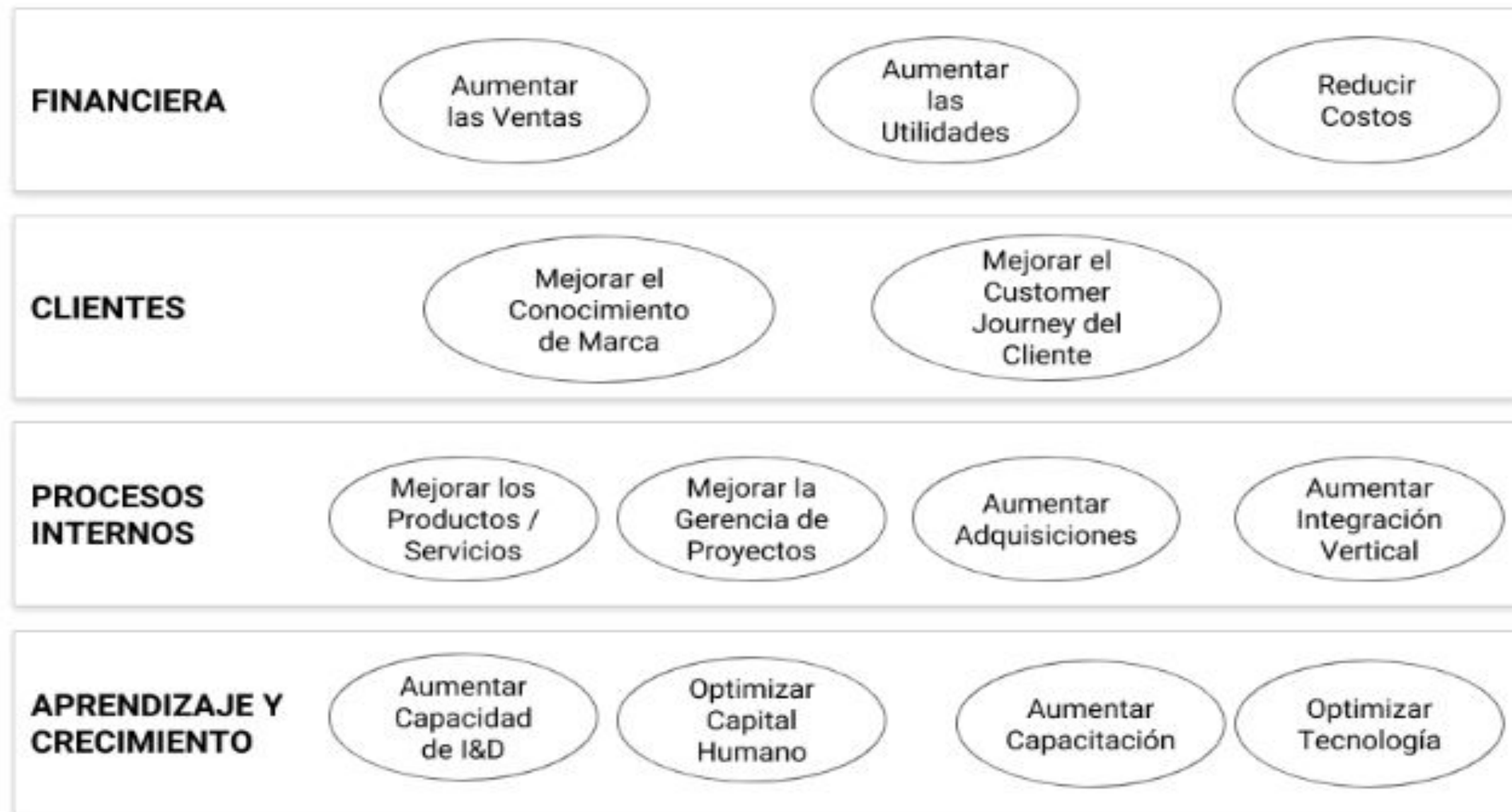
KAPLAN Y NORTON



- La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente ovalada.
- Raramente existen más de 20 objetivos. Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que entrega a sus colaboradores, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar.
- *Estos óvalos - objetivos se agrupan en las 4 perspectivas anteriormente mencionadas*

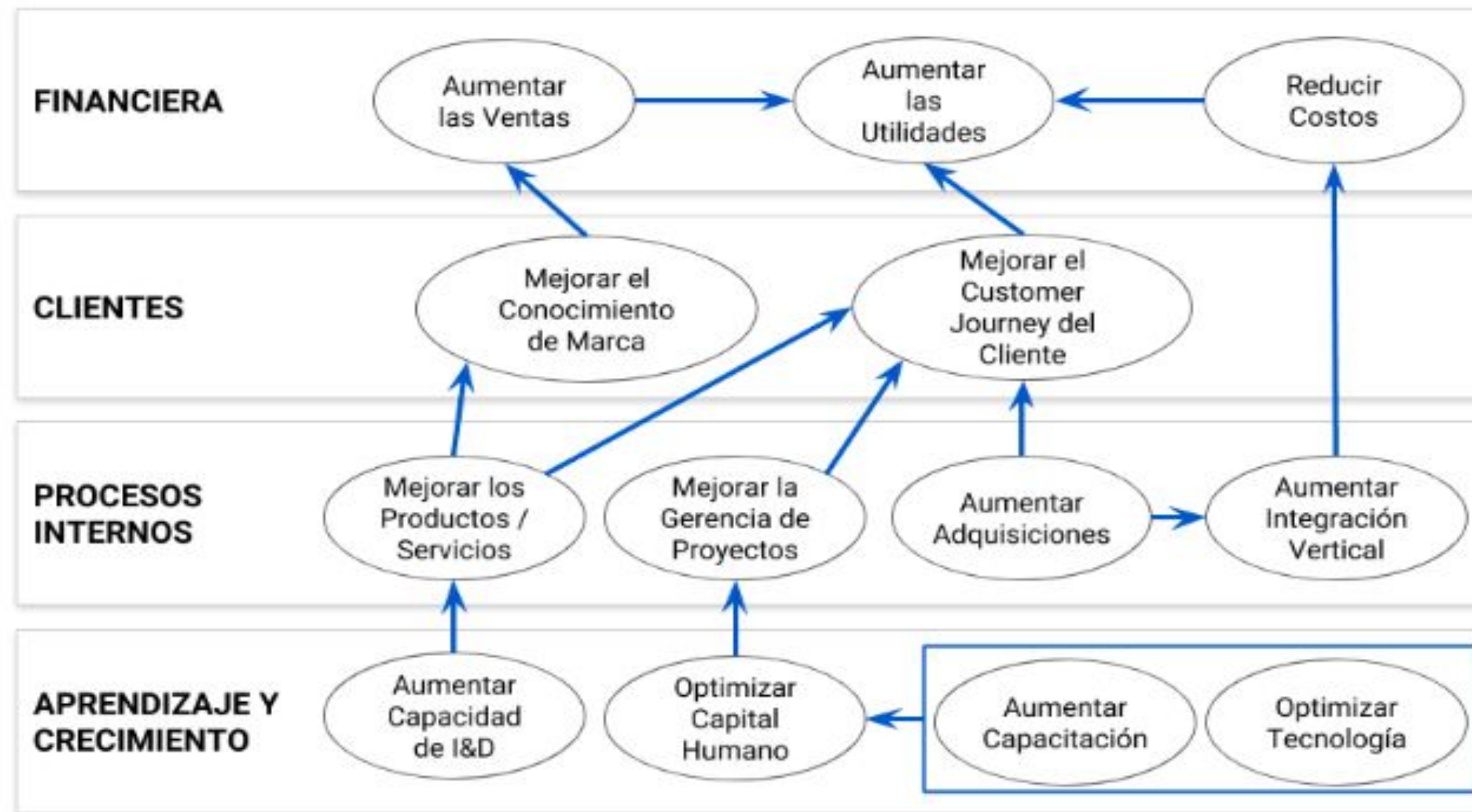
Pasos para la confección BSC

Paso 1: Identificar objetivos estratégicos y agruparlos dentro de las cuatro perspectivas



Pasos para la confección BSC

Paso 2: Adicionar las relaciones Causa - Efecto

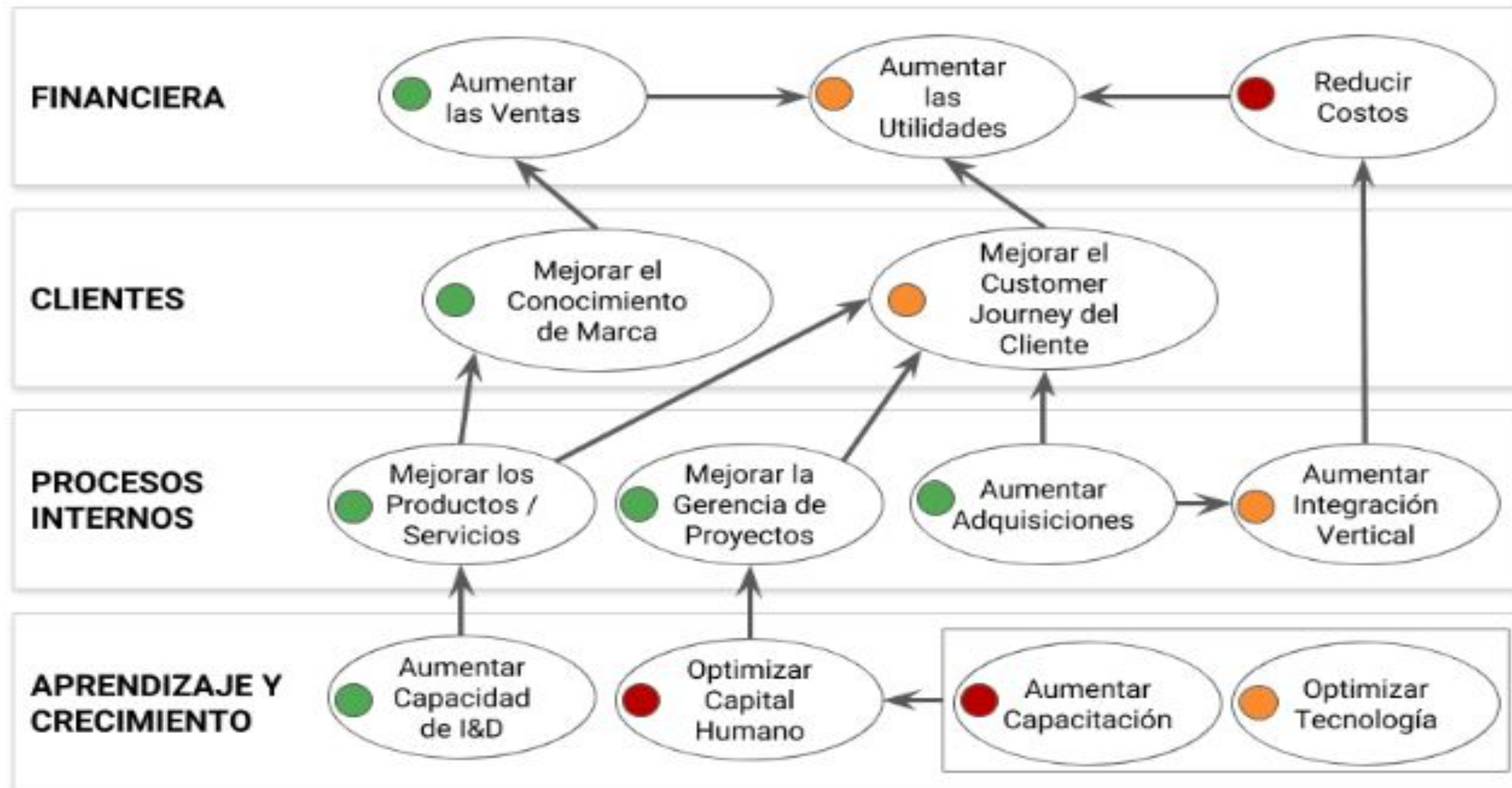


Estas relaciones causales son fundamentales en el cuadro de mando integral.

Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

Pasos para la confección BSC

Paso 3: Comunicar y realizar seguimiento del desempeño



Algunos indicadores por Perspectiva

La **perspectiva financiera** en el BSC refleja la meta final de todas las organizaciones con fines de lucro: Generar utilidades.

Algunos ejemplos de indicadores son:

- **Margen de utilidad** (por ejemplo, incrementar el margen de utilidad al 20%).
- **Ahorro de costos** y mejorar la eficiencia (por ejemplo, reducir los costos de producción en un 15% para 2030).
- **Fuentes de ingresos** (por ejemplo, agregar nuevos canales de ingresos).
- **Flujo de caja.**
- **Valor agregado.**

Interrogante: Para tener éxito financiero, ¿Qué resultados debe mostrar ante sus inversionistas?

Algunos indicadores por Perspectiva

En la **perspectiva cliente** la empresa debe centrarse en generar estrategias para la fidelización de clientes y la adquisición de clientes futuros.

Algunos ejemplos de indicadores son:

- **Cuota de mercado** (por ejemplo, incrementar el porcentaje de participación en un determinado segmento o país).
- **Servicio al cliente y satisfacción** (por ejemplo, aumentar el net promoter score o reducir los tiempos de espera del call-center).
- **Reconocimiento de marca** (por ejemplo, aumentar el engagement en las redes sociales).
- Pedidos devueltos.
- Número de reclamos.

Interrogante: para alcanzar los objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercado(s)?

Algunos indicadores por Perspectiva

La **perspectiva procesos internos** se desarrolla a partir de la cadena de valor o el modelo de negocio particular de cada empresa, de manera que los indicadores son específicos a cada organización. Sin embargo, estos son algunos de los indicadores que con frecuencia se utilizan:

- *Mejorar un proceso específico* (por ejemplo, simplificación de un proceso de aprobación interno).
- *Optimización de la calidad* (por ejemplo, la reducción de los residuos de fabricación).
- *Aumentar la capacidad de producción* (por ejemplo, utilizar una tecnología particular para aumentar la eficiencia).
- *Costo de desarrollo de nuevos productos o servicios.*
- *Tiempos de fabricación.*
- *Tiempo de respuesta al cliente.*

Interrogante: para satisfacer a los clientes y lograr los objetivos financieros, ¿En qué procesos debe sobresalir?

Algunos indicadores por Perspectiva

La **perspectiva aprendizaje y crecimiento** considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- **Capital humano:** habilidades, talento y conocimiento (por ejemplo, evaluación de habilidades, evaluación del desempeño, efectividad de la capacitación).
- **Sistemas e infraestructura:** este punto se refiere a los recursos que la empresa ofrece a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
- **Clima organizacional:** este factor es de suma importancia ya que indica cómo se sienten los trabajadores de su empresa desempeñando sus labores.

Interrogante: para alcanzar nuestro objetivo, ¿cómo se debe mantener la habilidad de cambiar y progresar?

Parte 4 - Gestión por Procesos

METODOLOGÍAS PARA SU APLICACIÓN - **MEJORA DE PROCESOS**

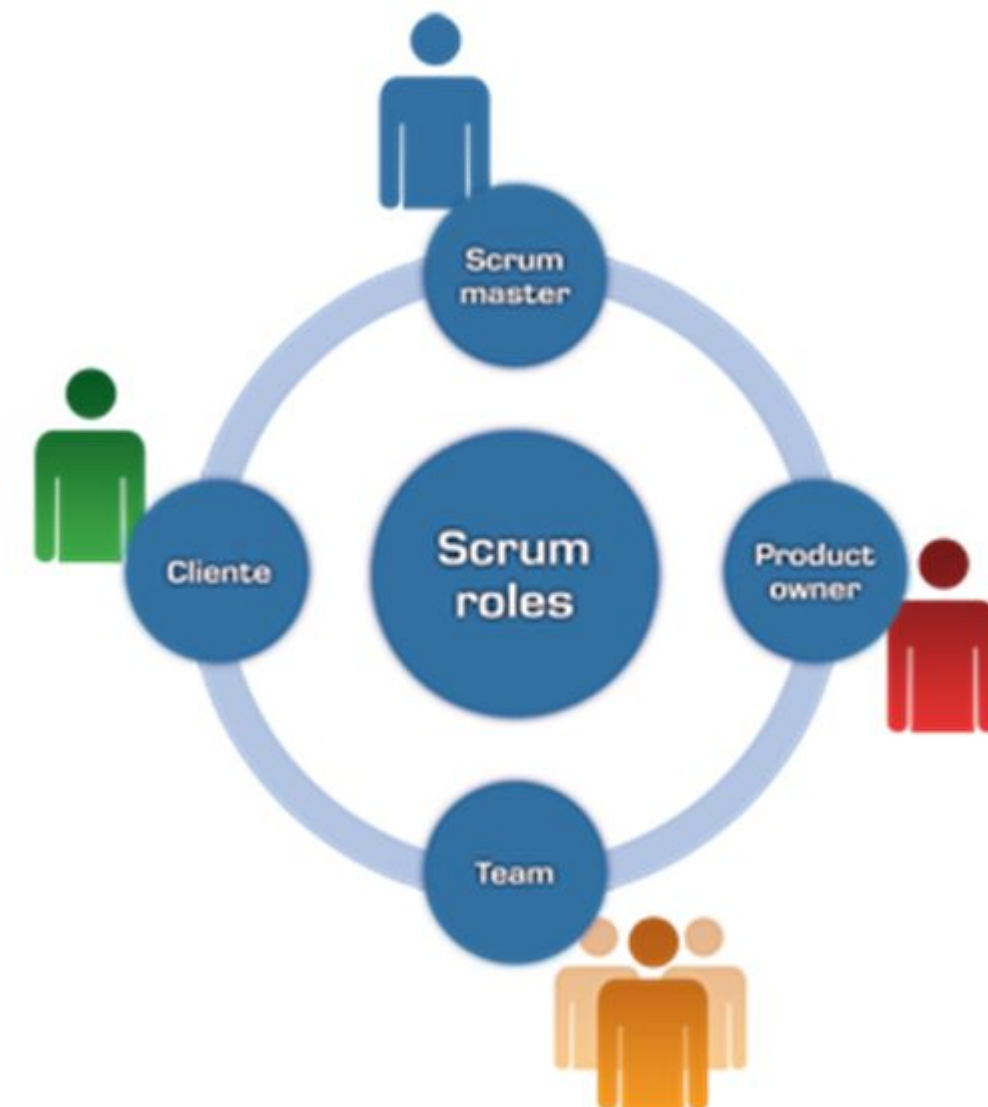
MEJORA DE PROCESOS

- IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA ÁGILES
- AUTOMATIZACIÓN/ DIGITALIZACIÓN
- CERTIFICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS ÁGILES

Scrum

Metodología ágil de gestión cuyo objetivo primordial es elevar al máximo la productividad de un equipo



ALGUNAS ORGANIZACIONES QUE ACTUALMENTE TRABAJAN BAJO ESTA GESTIÓN



AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

La Automatización de Procesos o BPA por sus siglas en inglés (Business Process Automation) es uno de los pilares para el control y la maximización de la eficiencia de todo negocio que desee asegurar la calidad en todo nivel.

Sustitución de tareas tradicionalmente manuales por las mismas realizadas de manera automática por máquinas, robots o cualquier otro tipo de automatismo

CERTIFICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN

La norma internacional por excelencia en gestión de Calidad sobre las Organizaciones corresponde a la familia ISO 9000.

Demstrar la capacidad que tiene la Organización para satisfacer los requisitos legales, reglamentarios y del Cliente, mejorando continuamente dicha satisfacción.

MEJORA DE LOS PROCESOS

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los mismos.

De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- 1) **Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.**
- 2) **Dónde existen oportunidades de mejora.**

MEJORA DE LOS PROCESOS

Enfoques para la mejora

Si el cambio puede ser gradual el método recomendado es el **Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)**.

Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita grandes mejoras a corto plazo, tendrá que recurrir a la **Reingeniería**.

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que *“es el conjunto de características de un producto o Servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del Cliente”*.

ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

COSTOS DE CALIDAD

Los costos directos asociados a la calidad son de 2 tipos:

1 - **COSTOS EVITABLES:** errores cometidos durante el proceso desde que se inicia hasta que llega al cliente.

Fallas INTERNAS

- Desde el inicio hasta que se envía al mercado
- Desperdicios, retrabajos, descuentos a clientes por problemas de calidad, etc

Fallas EXTERNAS

- Desde el envío al mercado y hasta la recepción / utilización por el cliente
- Costos de garantía, análisis de quejas de clientes, material devuelto, etc

ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

COSTOS DE CALIDAD

Los costos directos asociados a la calidad son de 2 tipos:

1 - **COSTOS INEVITABLES:** son aquellos en los que se incurre para mantener los evitables en un bajo nivel

Costos de EVALUACIÓN

- Todas las actividades que se tienen que realizar para detectar errores cometidos durante el proceso, para que los mismos no lleguen al cliente. inspecciones, mantenimiento de los equipos de medición y ensayo, materiales auxiliares para los laboratorios, etc

Costos de PREVENCIÓN

- Inversiones para ayudar a elevar el nivel de calidad. Su efecto, no inmediato, se manifiesta sobre los costos de las fallas internas y externas.
- Planificación de la calidad, revisión de nuevos productos, control de los procesos, auditorías del sistema de calidad, evaluación de proveedores, entrenamiento en calidad del personal, etc

ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

COSTOS DE LA NO CALIDAD

Es el costo del “no logro” de la calidad planificada. Medibles y no medibles económicamente

Ejemplos:

- ✓ Qué costos innecesarios se generan y que acciones especiales se emprenden, solo porque una información no está en el lugar correcto en el momento adecuado, o es incompleta o errónea?
- ✓ Cuántos costos se generan solo porque una persona en la cadena de procesos ha pasado por alto un detalle o no ejecutó correctamente una tarea?

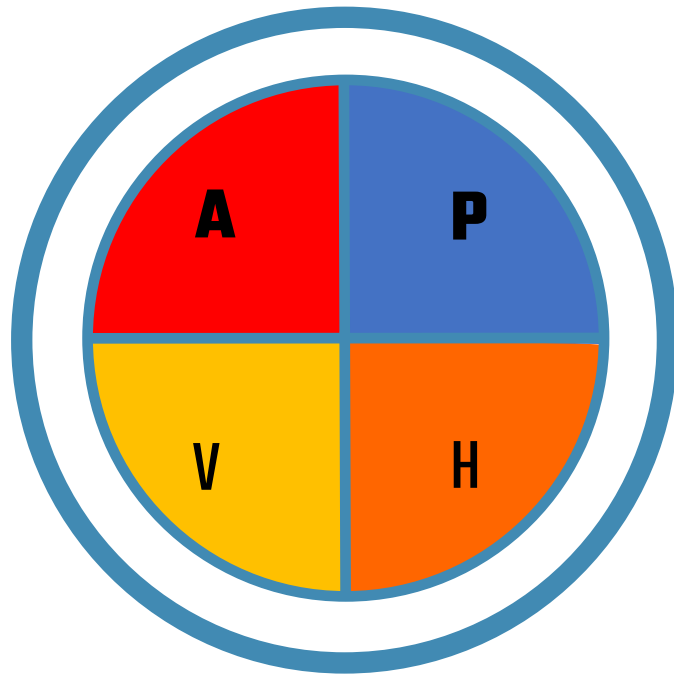
COSTOS DE LA CALIDAD Y NO CALIDAD

EL “ICEBERG” DE LAS PRESTACIONES NO CONFORMES



EL CICLO PDCA

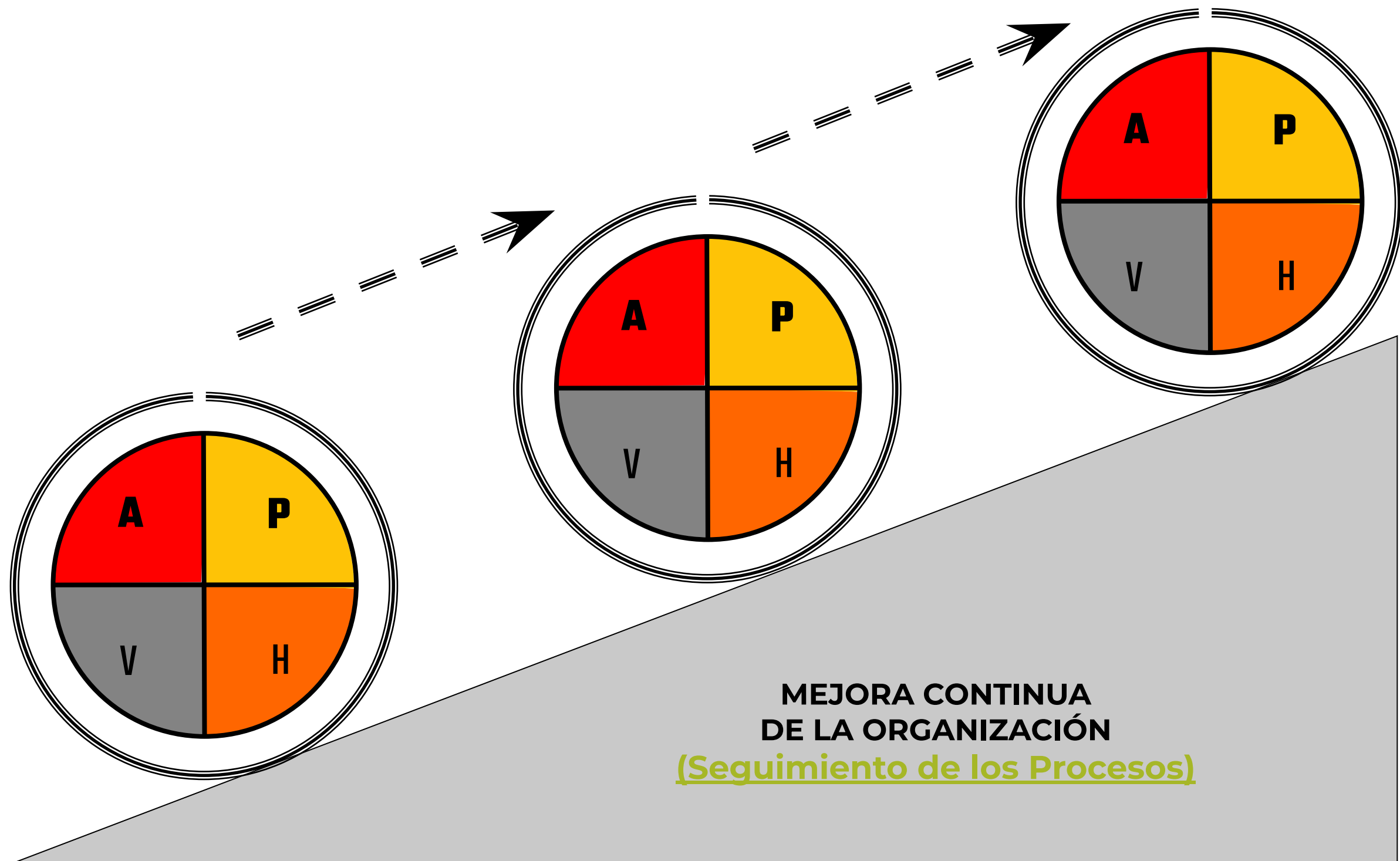
Herramienta de Mejora



El ciclo Deming o también conocido como el ciclo de mejoramiento PDCA consiste en cuatro pasos o fases: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. La ejecución lógica y ordenada de éstos permitirá a la Organización avanzar hacia la mejora continua

El Ciclo PDCA

Herramientas de Mejora CONTINUA



FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

Estrategia

- La adopción de un enfoque de gestión por procesos debe ser parte de las estrategias de la gerencia y es una decisión de negocios que debe tomarse de manera integral

Cultura

- Debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas que integran la empresa

Estructura

- Dado que se transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades

Procesos Críticos

- Implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la empresa

Valor

- Debe diseñarse un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y eficiencia (mejora de procesos y disminución de costos)

Parte 5 - Gestión por Procesos

GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA TRANSFORMACIÓN

No son las especies más fuertes las que sobreviven,
tampoco las mas inteligentes...
...son las especies que resultan más adaptables al cambio

– Charles Robert Darwin

¿QUÉ ES GESTIÓN DEL CAMBIO?

“Consiste en el proceso, las herramientas y las técnicas necesarias para manejar el lado humano de los cambios organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos de negocios esperados, y asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno”



RESISTENCIA AL CAMBIO

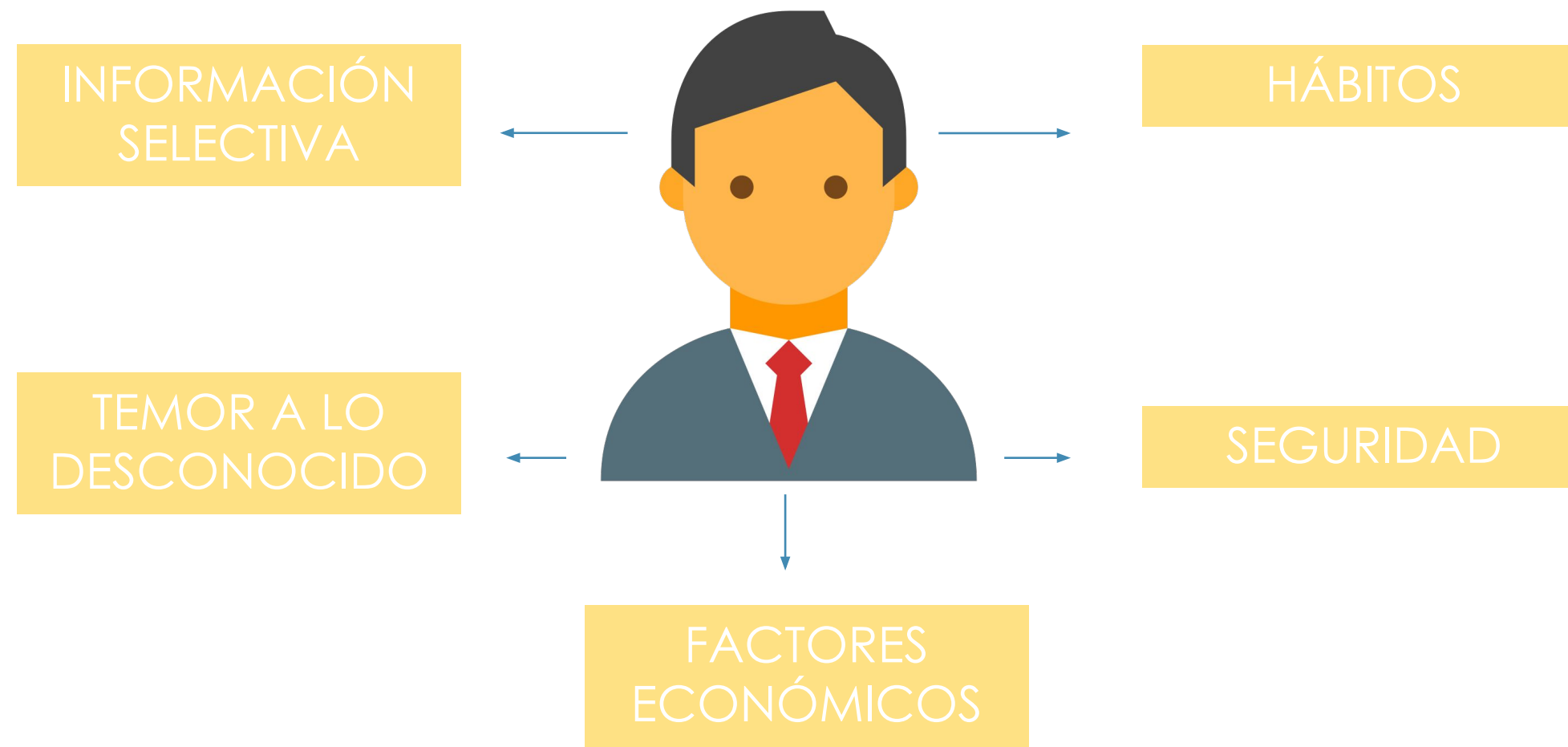
- Es la oposición natural de las personas como medio inconsciente de mantener su seguridad o comodidad.
- La resistencia al cambio es un efecto, por lo general, de percepción.

*“Nuestro dilema es que odiamos el cambio y lo amamos al mismo tiempo...
lo que realmente queremos es que las cosas permanezcan igual pero mejoren”*

– Sydney J. Harris periodista americano

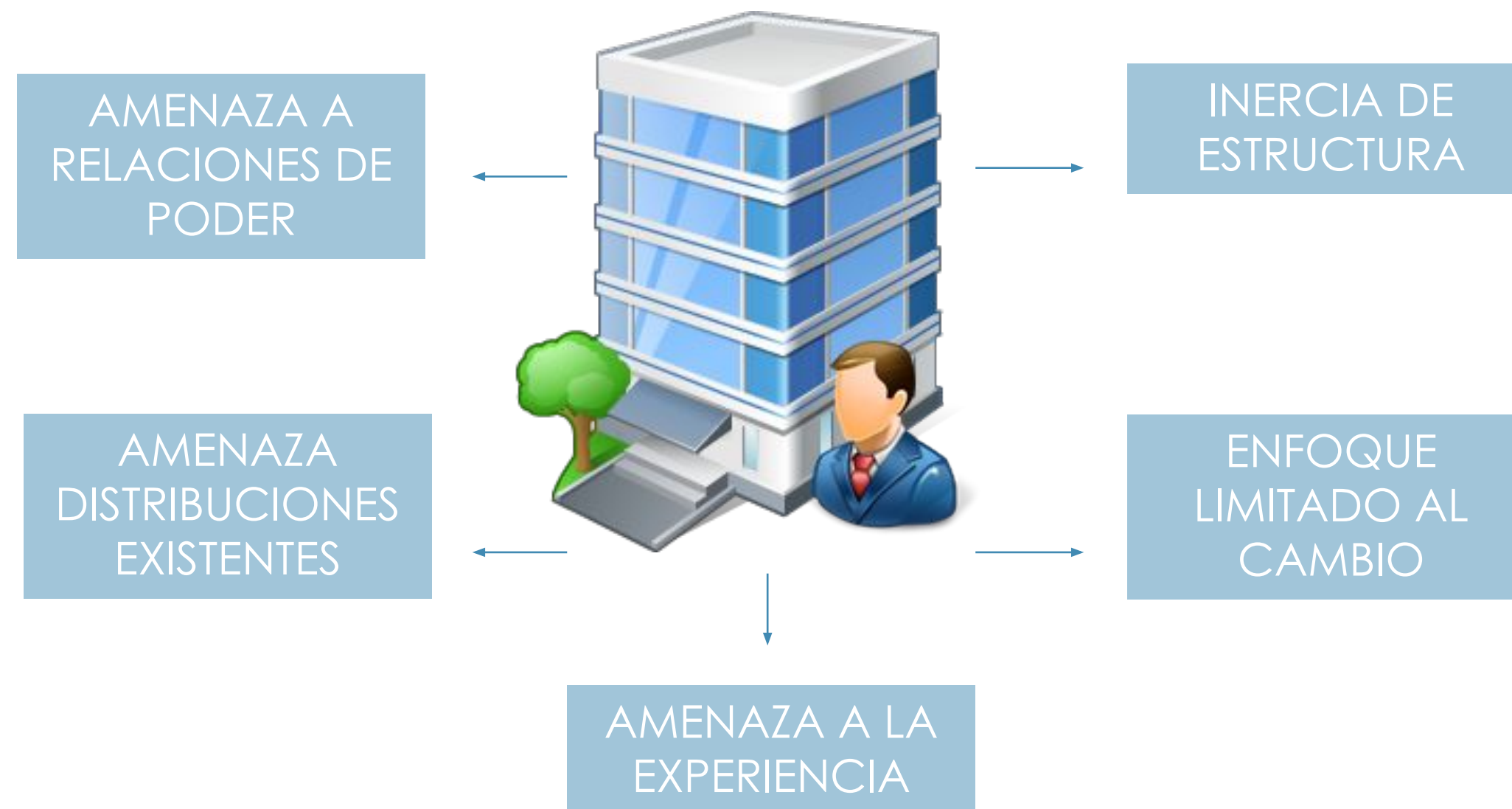
Tipos de Resistencia al Cambio

Resistencia Individual



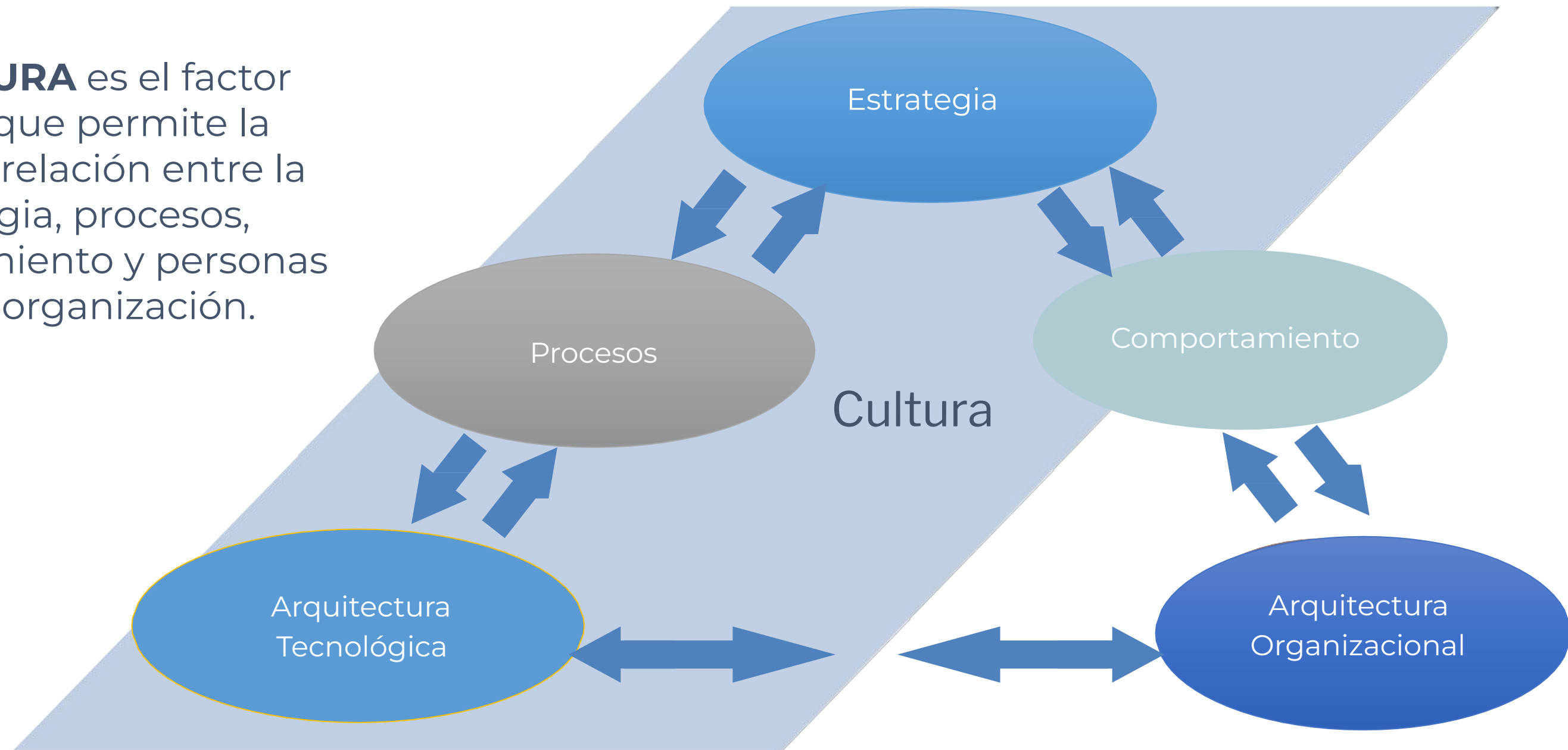
TIPOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Resistencia Organizacional



DIMENSIONES DEL CAMBIO

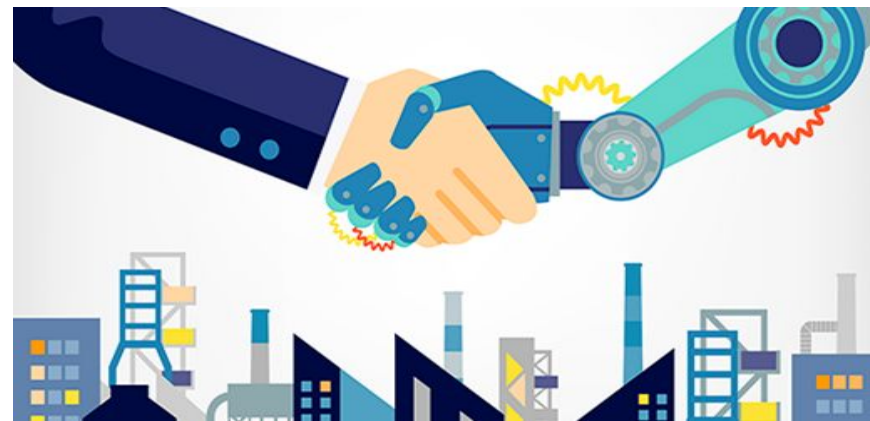
LA CULTURA es el factor común que permite la sinergia y relación entre la estrategia, procesos, comportamiento y personas de una organización.



¿POR QUÉ FRACASAN ALGUNAS INICIATIVAS DE CAMBIO?

- Malinterpretar el impacto del cambio en la organización
- Subestimar la necesidad de un liderazgo adecuado
- Prestar poca atención a la comunicación
- Minimizar las necesidades de capacitación de los empleados
- Precipitarse al cambio sin un programa adecuado que asegure la preparación de la compañía
- Subestimar la necesidad de soporte de Recursos Humanos

ALINEACIÓN DE DOS ENFOQUES



Enfoque de
Ingeniería



Enfoque
Psicológico

Foco “Mecánico” del
Cambio

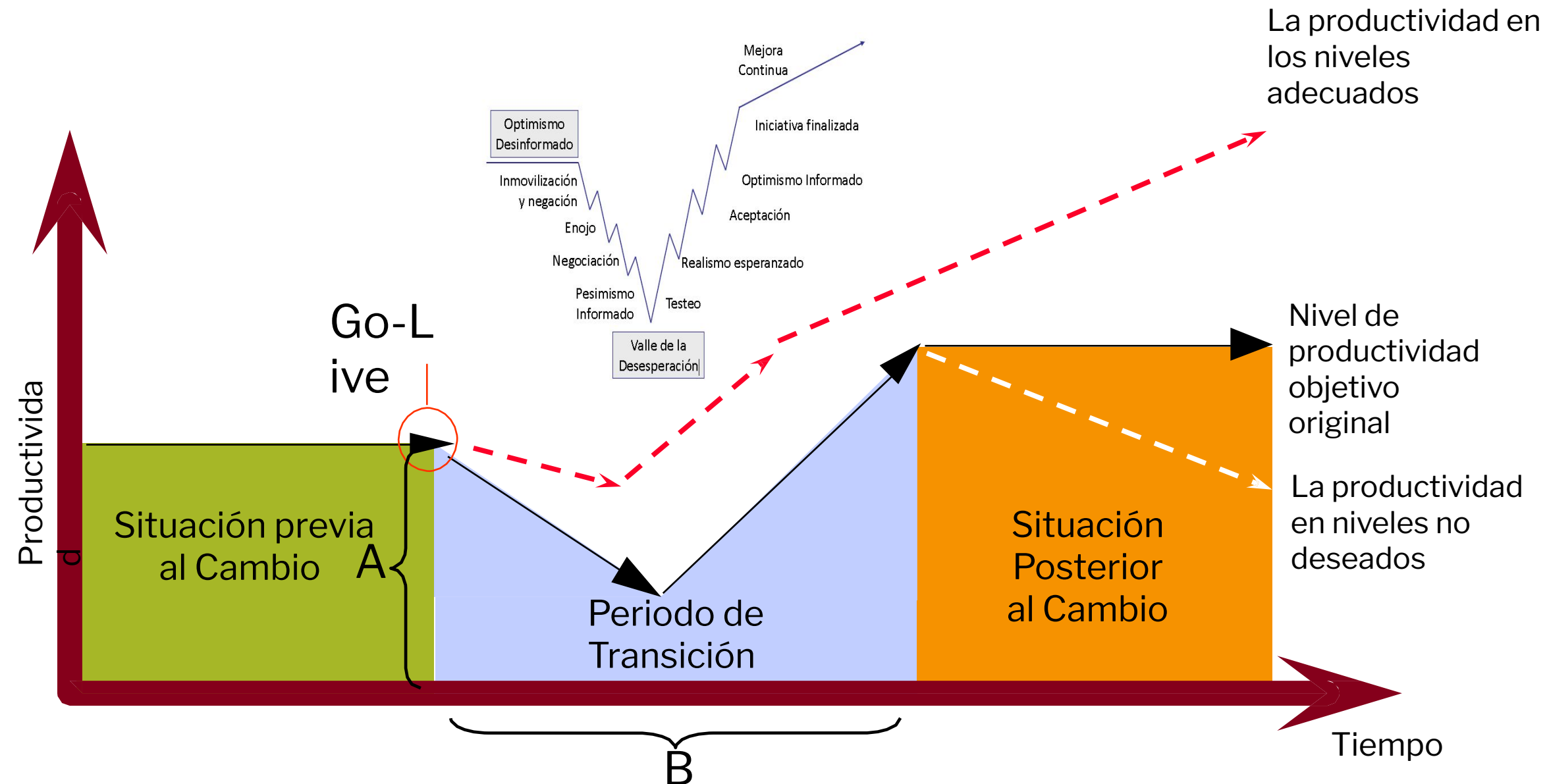
Foco “Humano” del
Cambio

Objetivo	Mejorar el desempeño del negocio	Gestionar el lado humano del cambio
Foco	Procesos, Sistemas, Estructuras	Personas
Medición del Éxito	Desempeño del negocio, métricas financieras y estadísticas	Niveles de satisfacción, índices de rotación, prdidas de productividad

► *Las metodologías utilizadas para la mejora de los negocios deben integrar ambas disciplinas en un modelo de cambio comprensible.*

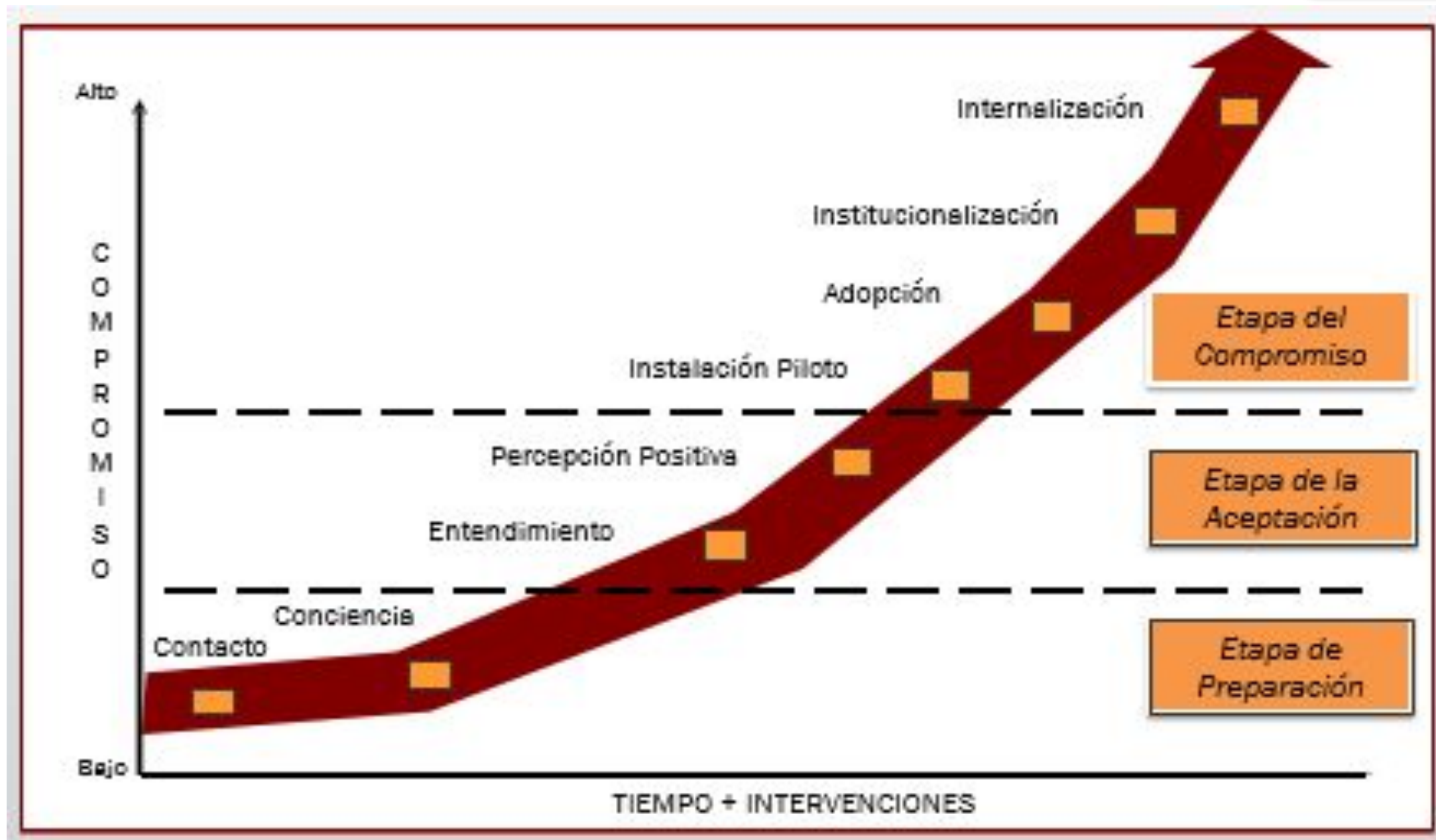
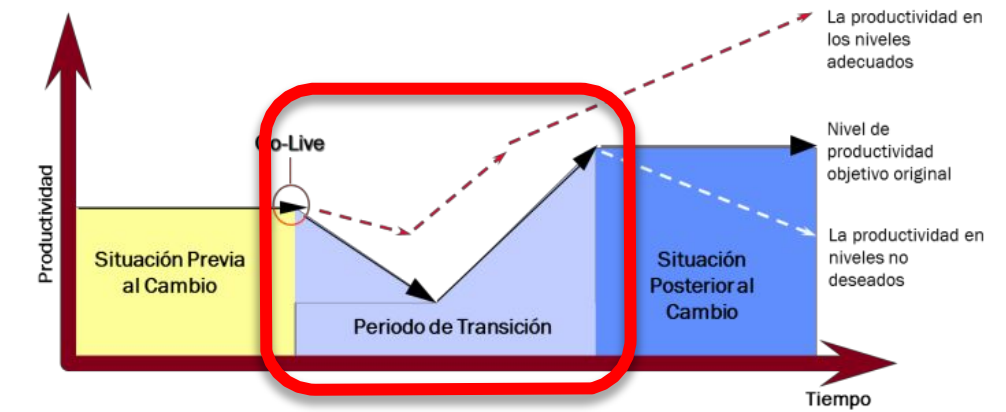
ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE CAMBIO

Para alcanzar con éxito los beneficios y objetivos propuestos por el cambio, resultará indispensable contar con un enfoque estructurado y coordinado para gestionar el proceso de transformación.



ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE CAMBIO

Compromiso Creciente



MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Por qué existen modelos de gestión del cambio?

Estructurar y darle ritmo al cambio

Desarrollar una red de apoyo al cambio

Moldear expectativas

Anticipar resistencia

Focalizar la energía / actividad

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La estrategia de Gestión del Cambio debe incluir los siguientes componentes:



La correcta utilización de estas herramientas permitirá a la organización enfrentar con éxito los desafíos propios de un proceso de transformación y asegurar un manejo efectivo del cambio logrando que se sostenga en el tiempo

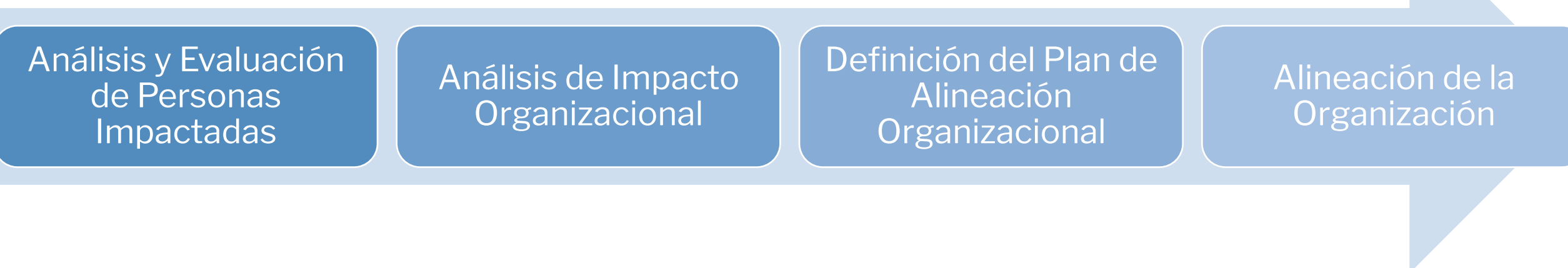
Componentes de la Gestión del CAMBIO

Análisis de Impacto Organizacional



- ¿Cómo cambiarán las *responsabilidades*, los *patrones de comunicación* y los *flujos de trabajo* como resultado de los procesos de cambio en desarrollo?
- ¿Cómo *alinear los puestos de trabajo* a los nuevos procesos definidos?

ENFOQUE DE TRABAJO



Componentes de la Gestión del Cambio

Armado de una Red de Patrocinio



Esta red es Clave para *alcanzar y sostener en el tiempo los beneficios* estimados.

El *patrocinio en cascada*, desde el Presidente de la compañía hasta los Gerentes en el frente operativo, persigue dos objetivos básicos:

- ✓ Construir entendimiento del cambio: Transmitir la necesidad del cambio y sus impactos (Beneficios, costos, etc). Construir la visión del cambio y los objetivos
- ✓ Dar soporte al cambio: Asignar recursos suficientes y necesarios (monetarios, físicos, humanos, tecnológicos, etc.) para permitir que el cambio se lleve a cabo con éxito.

Definición Estructura
de Patrocinio y Roles
Clave

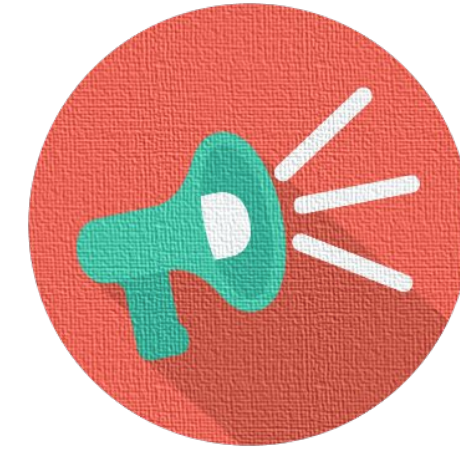
Asignación de
Patrocinadores y
Líderes

Planificación y
Preparación de
Actividades de
Patrocinio

Ejecución y Evaluación
de las Acciones de
Patrocinio

Componentes de la Gestión del Cambio

Comunicación e Involucramiento



Una estrategia de comunicación efectiva debe dar soporte a una intensiva comunicación cara a cara, donde los supervisores y líderes son los principales emisores.

La estrategia de comunicación debería considerarse bajo tres ejes principales:

- Generar conciencia (Se convence)
- Lograr involucramiento (Se adueña)
- Educar (Llega a lugares donde la capacitación formal no puede)

Diseño y estrategia de comunicación

Desarrollo del plan de comunicación

Ejecución del plan de comunicación

Evaluación de la comunicación

Componentes de la Gestión del Cambio

Capacitación y Soporte al Desempeño



- Diseño e implementación de las acciones requeridas para asegurar que el *desempeño de los empleados esté alineado con las nuevas capacidades de negocio*.
- Se incluye no sólo la simple *capacitación y entrenamiento* sobre el nuevo modelo de gestión, sino el desarrollo de un *esquema de soporte* que permita al personal impactado entender, aprender y compartir la nueva forma de trabajo y sus beneficios.

Planificación de la
Capacitación

Diseño y Desarrollo
de la capacitación

Ejecución del plan
de Capacitación

Monitoreo y
Evaluación de la
capacitación

RESUMIENDO

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES

COALICIÓN CONDUCTORA

- *Grupo de personas, ojalá líderes, que motiven y guíen el cambio.*
- *A ellos se les llama agentes de cambio.*
- *Son los que conjuntamente con el líder de la organización planean el cambio.*

RESUMIENDO

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES

comunicar

VISIÓN *La visión informa a todos los involucrados en la organización hacia dónde va la misma o en qué desea convertirse.*

ESTRATEGIA *Es el cómo se va a alcanzar el cambio y se encuentra dirigida por la visión.*

RESUMIENDO

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES

FACULTAR

- *Apoderar, empower, compartir el poder.*
- *Requiere de enseñanza y de un proceso individual y de grupo.*

RESUMIENDO

ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES

TRIUNFOS A CORTO PLAZO

- *Proporcionan evidencia que se avanza.*
- *Recompensan a los agentes de cambio.*
- *Contribuyen a la visión y estrategia.*
- *Debilitan la posición de los que se resisten al cambio.*
- *Intensifican el ímpetu entre las personas.*

Gestión de la Calidad

“Hacia una gestión eficiente de las Organizaciones”


Contenido



Filosofía de la Calidad

- Conceptos iniciales de “Calidad”
- Evolución histórica de la Calidad en las Organizaciones. Su significado empresarial.
- Administración por Calidad Total; Modelo (TQM).
- Costos de Calidad y de no Calidad.

Contenido

An orange circle with a slight drop shadow, containing the text 'Planificación, Control de la Calidad y mejora Continua' in white.

Planificación, Control de la Calidad y mejora Continua

- Guía para la Planificación de la Calidad.
- Gestión de la Calidad Global de la Empresa
- Control de la Calidad. La espiral de la realimentación.
- Planificación para la Mejora.
- Principios del Mejoramiento Continuo.
- Desarrollo de las herramientas básicas.
- Trabajo en equipo

Contenido



Implementación Sistemas de Gestión

- Normas ISO serie 9000. Desarrollo de la norma ISO 9001.
- Los Principios de a gestión de Calidad.
- ¿Qué significa implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?. Sus beneficios internos/externos.
- Resultados de la Calidad. Proceso de Auditorías Interna.

Parte N° 1

FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que *“es el conjunto de características de un producto o Servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del Cliente”*.

Calidad HOY

EVOLUCIÓN	CONTROL DE LA CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE LA CALIDAD
La calidad se aplica a:	Los productos	Los procesos Productivos	Todos los procesos
El propósito es:	Detectar defectos	Detectar no conformidades	Alcanzar los objetivos
La participación del personal es:	Sólo la necesaria	Conveniente	Esencial
El objetivos es:	Realizar correcciones	Prevenir los desvíos	Mejorar continuamente la eficacia del SG

ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL

MODELO TQM

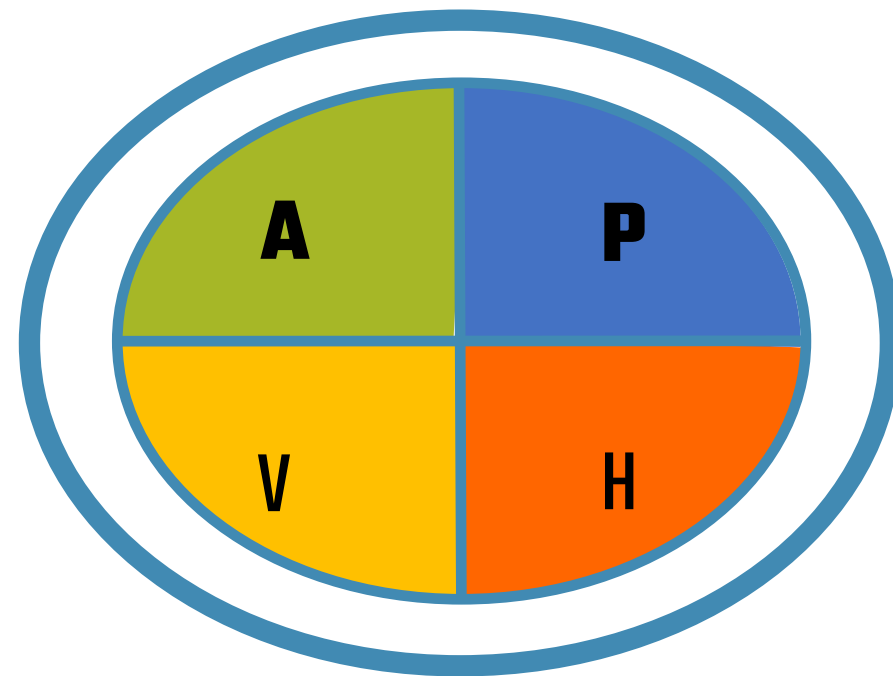
- *La administración de la empresa tiene que:*
 - Conocer y entender las expectativas de los clientes
 - Traducirlas a través de la misión y visión de la empresa
 - Realizar su planeamiento estratégico que resulte en el despliegue de políticas de calidad
- La administración debería:
 - Promover una cultura de calidad entre sus empleados
 - Definir programas de educación y entrenamiento
 - Regular la operación del negocio mediante técnicas estadísticas apropiadas
 - Indicar la realización de auditorías de calidad para evaluar el sistema

Parte N° 2

PLANIFICACIÓN Y MEJORA CONTINUA

EL CICLO PDCA

Herramienta de Mejora



El ciclo Deming o también conocido como el ciclo de mejoramiento PDCA consiste en cuatro pasos o fases: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. La ejecución lógica y ordenada de éstos permitirá a la Organización avanzar hacia la mejora continua

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Parte de la gestión de calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad

CONTROL DE LA CALIDAD

Según E. Deming para lograr calidad, productividad y posicionamiento competitivo la alta administración debería:

1. *Constancia en el propósito de mejora*
2. *Desterrar los errores y el negativismo*
3. *No depender de la inspección masiva*
4. *No comprar exclusivamente por el precio*
5. *Mejora continua en productos y servicios*
6. *Instituir la capacitación en el trabajo*
7. *Instituir el liderazgo*
8. *Desterrar el temor*
9. *Derribar las barreras departamentales*
10. *Eliminar los SLOGANS*
11. *Eliminar los “STANDARDS”*
12. *Proveer adecuada supervisión, equipos y materiales*
13. *Educación y entrenamiento constantes*
14. *Formar un equipo de mejora al más alto nivel*



CONTROL DE CALIDAD

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

PROBLEMAS TÍPICOS DE LA PLANIFICACIÓN

POCA PLANIFICACIÓN

EXCESO DE PLANIFICACIÓN

RESISTENCIA DE LA LÍNEA GERENCIAL

PRIORIDADES CONFLICTIVAS,

- calidad
- costos
- necesidad de producir y despachar.

PLANIFICACIÓN INADECUADA, INALCANZABLE



MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

PRINCIPIOS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO



Se logra a través de todas las acciones diarias



La velocidad del cambio depende de la eficacia de las acciones



Personal motivado y convencido de sus beneficios



Utilización de procedimientos y técnicas de análisis estandarizados



Permanente monitoreo del desempeño

Parte N° 3

IMPLEMENTACIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN

¿QUÉ SIGNIFICA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?

Demostrar la capacidad que tiene la Organización para satisfacer los requisitos legales, reglamentarios y del Cliente, mejorando continuamente dicha satisfacción.

¿CÓMO PUEDE VERSE EL SGC?

- Puede verse como una carga adicional, o verdaderamente como una herramienta de gestión para hacer eficientes los procesos.
- Es un “traje” a medida que la Organización confecciona, el tipo, color, forma, dependerá de lo que decida.



NORMALIZACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN DEL SGC

Para conseguir la certificación se deben cumplir los requisitos establecidos en la Norma **ISO 9001**. Posteriormente, ese cumplimiento deberá ser verificado por una entidad independiente.

Las Normas ISO 9000 no definen cómo debe ser el Sistema de la Calidad de la Organización, sino que fijan requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de calidad.

ENTIDADES PARTICIPANTES

¿QUÉ ES ISO?



- ✦ Es una organización NO gubernamental creada en 1947
- ✦ Está conformada por una red de Institutos Nacionales de Normalización de 157 países, un miembro por país, con una sede en Suiza, que coordina el sistema
- ✦ Es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación
- ✦ Su función principal es la de buscar la estandarización de
NORMAS para las empresas u organizaciones a nivel internacional

ENTIDADES PARTICIPANTES

Organismos Nacionales de Certificación

- representantes de ISO en el país

¿Qué actividades desarrollan?

- estudian y aprueban normas
- brindan servicios de certificación
- desarrollan actividades de formación humana



¿Qué son las Normas iso 9000?

La familia de normas ISO 9000 son un CONJUNTO DE NORMAS internacionales y guías de calidad que han obtenido una reputación mundial como base para establecer sistemas de gestión de calidad.

La Norma ISO 9001 se aplica cuando el objeto es:

- *Lograr la satisfacción del cliente con los productos y servicios de la organización*
- *Demostrar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos legales, reglamentarios y del cliente*
- *Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad*

Normas de la FAMILIA ISO 9000

Norma	Propósito
ISO 9000 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000 y establece los principios de la gestión de calidad.
ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.	Esta es la norma que establece los requisitos que se deben cumplir para conseguir, eficazmente, la satisfacción del cliente. Es la única que se certifica.
ISO 9004 Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño	Esta norma proporciona una guía para la implementación del sistema de gestión de calidad.
ISO 19011 Directrices para la auditoría de calidad.	Proporciona directrices para auditar el sistema de gestión de calidad. Se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

Beneficios generales de implementar un SGC en las organizaciones

Beneficios Internos

- ✓ Mejora del trabajo en equipo y las comunicaciones internas
- ✓ Mejora de la eficiencia de los procesos
- ✓ Mejora continua de la calidad del producto/servicio
- ✓ Orientación hacia los resultados

Beneficios Externos

- ✓ Mejor imagen pública - Mejor posición ante inspecciones de entes regulatorios
- ✓ Aumento de la satisfacción del cliente - Mejor comunicación y enfoque al cliente
- ✓ Posicionamiento - Ventaja competitiva - Nuevos mercados
- ✓ Mejora de las relaciones con los proveedores

ESTRUCTURA NORMATIVA, REQUISITOS A CUMPLIMENTAR.

El sistema de gestión de calidad ISO 9000 es de naturaleza genérica, aplicable tanto al sector manufacturero como al sector de **SERVICIOS**, y a empresas de **todos los tamaños**.

La Norma ISO 9001 especifica **QUÉ** es lo que una empresa debe hacer pero **no indica CÓMO** debe hacerlo, dando una importante flexibilidad en el funcionamiento del negocio.

La Norma ISO 9001 **no define cómo** debe ser el SGC de la organización, sino que fija **requisitos mínimos** a cumplir. Sienta sus bases sobre estas directrices, necesarias para lograr la eficiencia en la Gestión Organizacional.

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Enfoque a los stakeholders:

Las organizaciones deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Liderazgo adecuado:

Los líderes establecen el propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Participación del personal:

El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Enfoque basado en los procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Enfoque de sistema para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos inter-relacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



PRINCIPALES REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Mejora continua:

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN MODELO DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Gestión de Riesgos

El concepto de "riesgo" se refiere a la incertidumbre en la consecución de estos objetivos. Los riesgos identificados deben ser evaluados y tratados.

PRINCIPALES REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONSOLIDADO

Gestión del Cambio Organizacional

La organización debe gestionar sus cambios internos e externos

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - REQUISITOS



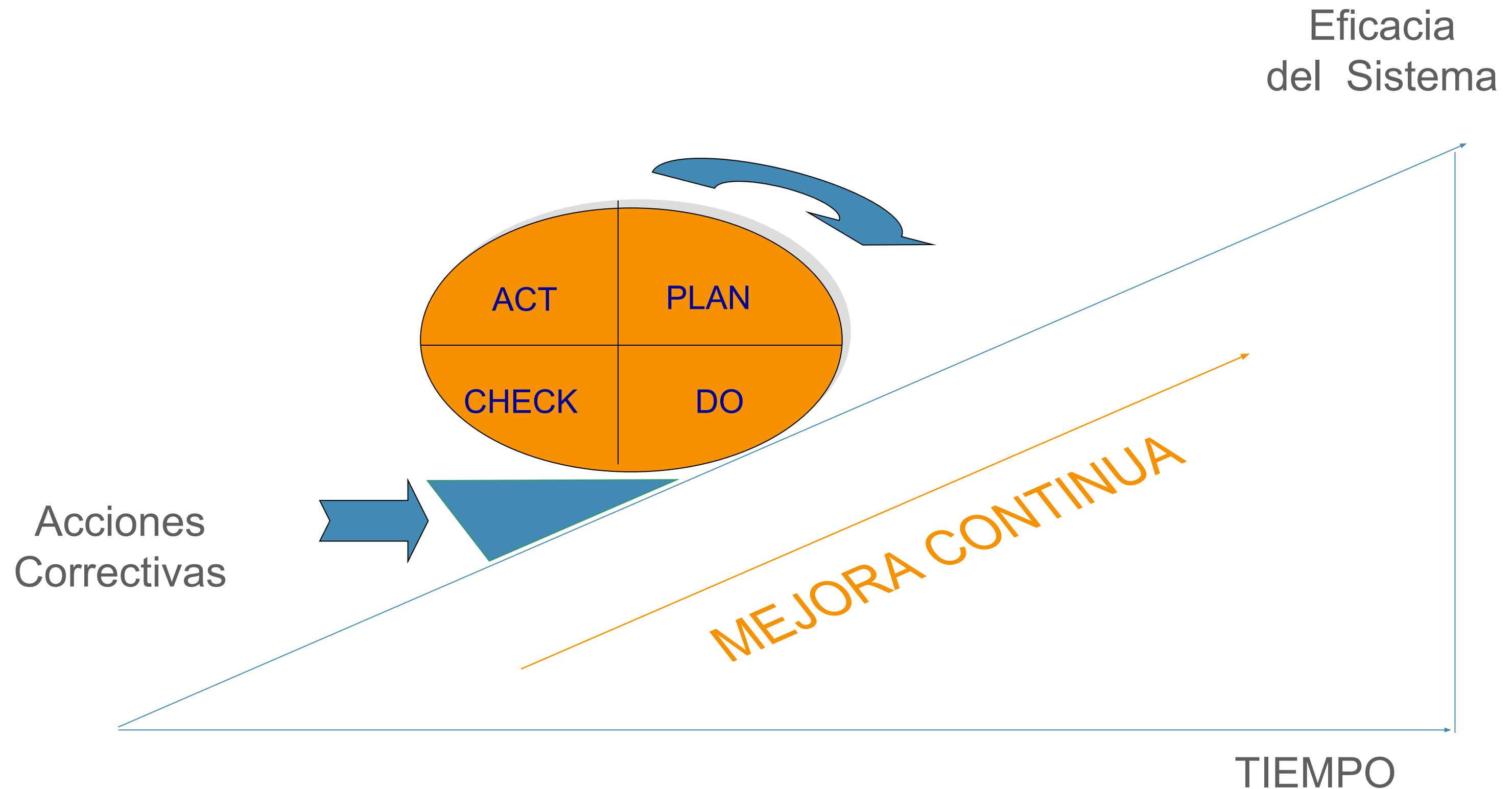
Los clientes juegan un papel significativo, al definir los requisitos como elementos de entrada y además, la organización debe realizar un seguimiento de su satisfacción para conocer si ha cumplido los requisitos del cliente

AUDITORÍAS

Herramienta de Mejora

- Es una comprobación de que se está trabajando conforme a lo especificado. (No es una actividad de supervisión, control o inspección)
- La finalidad de la auditoría es verificar si se están llevando a cabo las actividades de acuerdo a lo definido en los documentos.
- Evalúa el Sistema, no las personas que lo gestionan.
- Permite determinar la efectividad del SGC.
- Las auditorías proporcionan evidencia objetiva que Permite posteriormente reducir, eliminar y prevenir las desviaciones o no conformidades.

OBJETIVO DE LAS AUDITORÍAS DE SISTEMAS



TIPOS DE AUDITORÍAS



*“La mejor manera de predecir el futuro es
creándolo”.*

Peter Drucker

¡MUCHAS GRACIAS!

msantillana2014@gmail.com