

# Gestion por Procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez



Gestion por Procesos / Sandra Valbuena Antolinez, / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-23-6

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, SANDRA VALBUENA ANTOLINEZ

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



# Gestion por Procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez





# Índice

## UNIDAD 1 Cambio en la organización

Introducción	7
Metodología	9
Desarrollo temático	10

## UNIDAD 1 Organización desde la comprensión sistémica

Introducción	27
Metodología	28
Desarrollo temático	29

## UNIDAD 2 Preparación de la organización para la identificación de los procesos.

Introducción	45
Metodología	46
Desarrollo temático	47

## UNIDAD 2 Diseño de los procesos

Introducción	59
Metodología	60
Desarrollo temático	61



# Índice

## UNIDAD 3 Mapa de procesos

Introducción	77
Metodología	78
Desarrollo temático	79

## UNIDAD 3 ¿Qué es gestión y cómo se gestiona un proceso?

Introducción	97
Metodología	98
Desarrollo temático	99

## UNIDAD 4 Medición en la gestión

Introducción	119
Metodología	120
Desarrollo temático	121

## UNIDAD 4 Enfoques de la medición

Introducción	132
Metodología	133
Desarrollo temático	134

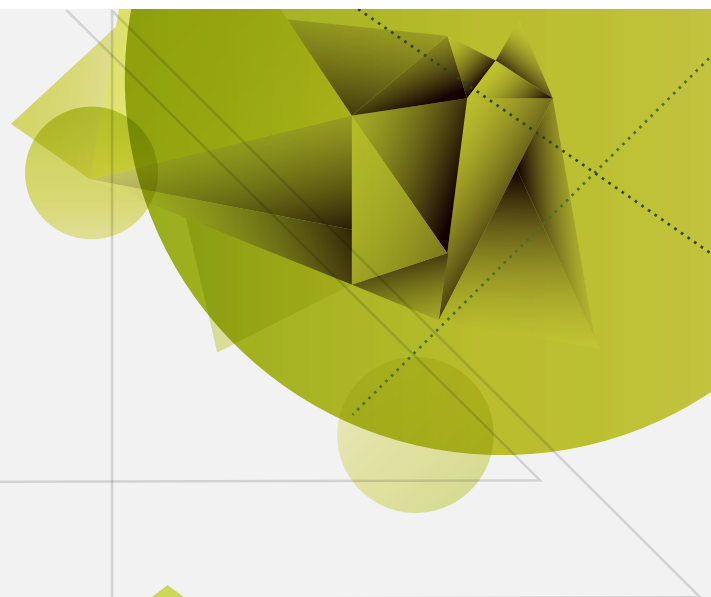
Bibliografía	146
--------------	-----



# 1

## Unidad 1

Cambio en la  
organización



Gestión  
por procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez

## Introducción

Desde la implementación de los modelos de calidad se ha centrado la gestión en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, por lo tanto se han desarrollado conceptos y técnicas que cómo herramientas aumentan la eficacia en el uso de los recursos. Al aumentar la presión competitiva, aparecen nuevas necesidades de mejorar por parte de las empresas, sin embargo se siguen adoptando medidas tradicionales, esencialmente financieras que más allá de la identificación de un resultado, que no proporciona la información necesaria para orientar con eficacia los esfuerzos de mejora, es decir no se establecen las relaciones causa-efecto, pues las organizaciones funcionan como sistemas.

Los cambios en el entorno exigen en las estructuras organizacionales la suficiente capacidad de adaptación y proactividad para el cumplimiento de las demandas no sólo fuera de la organización, sino al interior. La definición de cliente interno se asume desde la gestión de procesos, no basta con dar respuestas a las demandas para garantizar los intercambios y transacciones, sino que la generación de valor en las empresas se da por la capacidad interna que tiene la misma de dar respuesta a los retos del entorno, la interrelación de los procesos. El proceso de calidad se evidencia de adentro hacia afuera.

La necesidad de medición y seguimiento desde unos parámetros claros, más allá de la definición de indicadores que no se traducen en la satisfacción del cliente o en la obtención de resultados que capitalizan a la organización en su capital estructural, relacional e intangibles, se puede evidenciar al analizar los procesos que se realizan al interior de las organizaciones, al transformar insumos en salidas y resultados visibles y medibles para la organización.

Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente; lo cual se traduce en elevados costos fijos, burocracia y baja capacidad de respuesta. El dilema con el que cuentan las empresas está en definir una estructura que responda al cliente pero además que permita generar acuerdos de servicio entre las áreas para hacer una correcta división del trabajo.

La gestión por procesos es compatible a las necesidades de las organizaciones a nivel interno y al logro de la satisfacción de los clientes, sin embargo enfrenta el reto de cambio de paradigma cultural y organizativo, se requiere la formación de la autonomía, el trabajo en equipo y la orientación al logro por parte de los colaboradores.

Además de un cambio en la mentalidad de los colaboradores, se requiere de la formalización de prácticas al interior de la organización, un cambio en el enfoque directivo a los procesos desde la definición de metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño.

Se priorizan las acciones que realiza la organización para no perder de vista el core business, actividades claves capaces de generar valor, y que resultan necesarios para la generación de valor y competitividad- con el fin de consolidar el liderazgo.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda creciente pues permitía un importante grado de control, por lo tanto se gestionaba desde una estructura burocrática. Los procesos operativos en estas organizaciones se fragmentaron en áreas que hacían tareas de escaso valor significativo y no percibidas por el cliente.

Con el fin de ilustrar lo que significa un cambio de mentalidad para la gestión por procesos, te invitamos a revisar el siguiente enlace, ese no es mi problema:

<https://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJf-OU>

Se debe realizar la lectura de la cartilla de manera autónoma y secuencial, teniendo en cuenta la estructura de su contenido. Las temáticas expuestas son de un enfoque teórico-práctico, por lo tanto la invitación es a analizar e interpretar la información contenida en la misma.

Se sugiere consultar el material complementario de la semana y realizar otras búsquedas a través de portales académicos, bases de datos, internet o bibliotecas virtuales antes de desarrollar las actividades propuestas.

## Cambio en la organización

### Retos empresariales que motivan la organización por procesos

A continuación se relacionan algunos de los retos que sostienen la gestión por procesos en las organizaciones:

- **El poder de la oferta a la demanda:** mayores restricciones presupuestales, las preferencias de los consumidores aumentan la selectividad pues poseen una mayor cantidad de información.
- **Participación en mercados globales:** las compañías hacen uso de la ubicación global con el fin de aprovechar las ventajas comparativas de los países, el desarrollo de la economías de escala y el cambio veloz de objeto social con el fin de garantizar la sostenibilidad, por ejemplo Nokia empezó en el mercado de los juguetes y hoy se enfoca en entretenimiento para adultos y comunicaciones.
- **Cambio no predecibles:** la teoría de ciclos para predecir la demanda es invalidada por cambios en el entorno desde lo cultural, político, legal y social que modifican las reglas y condiciones en los negocios.

- **Uso de la información:** esta se constituye de carácter público y se debe generar la circulación al interior de la organización con el fin de desarrollar la proactividad y capacidad de respuesta en las diversas unidades de negocio, lo cual es inviable en organizaciones jerárquicas lentas y burocráticas.

### Requisitos de las organizaciones del futuro

Desde la visión de (Pérez, 2010) y (Kotler, 2010) mencionan como relevantes los siguientes requisitos con el fin de dar respuesta a los retos propuestos:

- Se hace importante la estrategia, pero más que su formulación, el cómo se desarrolla y ejecuta.
- Gestión estratégica y táctica que se desarrolla desde ambientes participativos y colaborativos, dónde el trabajo en equipo tiene gran importancia.
  - El capital estructural de las empresas está definido por el compromiso que tienen los colaboradores y su capacidad de adaptación al cambio, por lo tanto se deben generar flujos de información que permitan devolver el protagonismo a los empleados.



- Acercar los puntos de decisión al cliente, transfiriendo hacia los niveles operativos más autoridad.
- Un gobierno corporativo orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes, que evita las contradicciones entre el deber ser y la realidad de las organizaciones.
- Estructuras descontaminadas en burocracia.
- Organizaciones que aprenden continuamente con el fin de tener capacidad de respuesta frente a los retos del entorno.
- Fuerte liderazgo directivo y desarrollo de canales internos que son eficientes.

### Principios que orientan la gestión por procesos

Tomado como referencia (Pérez, 2010), se pueden enumerar los siguientes principios:

**Del control a la gestión de la calidad:** no basta con tener un departamento de control de calidad que permita clasificar los productos aceptables, de acuerdo a los estándares o características objetivas, pues muchas veces estos no corresponden a las expectativas del cliente y grandes esfuerzos no se ven traducidos como valor agregado. Lo anterior implicaba que la corrección se daba sobre el producto final y no existe un análisis del proceso de elaboración del mismo, no se puede limitar únicamente a estipular fallas humanas o tecnológicas, sino a medir la capacidad de respuesta que se tiene como organización, por ejemplo los mecanismos para el ejercicio de la autonomía por parte de los colaboradores. No se puede limitar la responsabilidad frente a la

calidad al departamento de control de calidad y no está limitado a las operaciones productivas de las empresas.

Cuando se analiza el proceso de control de calidad se pueden tener beneficios en términos de la generación de datos, sin embargo existe un costo de oportunidad implícito y es los bajos niveles de empoderamiento por parte de los colaboradores en el resultado final y la generación de cultura a perseguir el buen resultado, únicamente si existe castigo. En la formulación de los procesos son los mismos equipos de trabajo que valoran y controlan los resultados pues intercambian entre sí insumos que serán usados para la generación de un producto final.

Lo anterior implica para la organización tiempo, formación y refuerzo positivo de otras formas de comportamiento para la modificación de la lógica y el modelo mental.

- **Añadir valor a lo tangible desde lo intangible, no sólo se venden productos, se venden servicios:** la aplicación del modelo de gestión por procesos rompe el paradigma de la generación únicamente de productos, sino que al interior y fuera de la organización fluyen servicios que tienen un valor para la generación de valor en la organización.

Desde el modelo se caracterizan los servicios prestados, interna o externamente, para encontrar las posibles causas y consecuencia de las acciones que se realizan en la organización, esto permite asegurar, controlar y gestionar para el cumplimiento de las metas de la organización.

- **Fomentar la idea del autocontrol:** exige poner en práctica un principio de confianza en el colaborador pues es su responsabilidad evaluar la conformidad del trabajo que él mismo ha realizado, esto tiene un impacto positivo en la motivación al auto regularse y empoderarse del mismo, se valora la detección de los errores o el defecto tan pronto como se ha producido evitando la acumulación de costos innecesarios y reduciendo el costo de las anomalías.
- **La mejora se contempla como una actividad sistemática y organizada:** muchas de las iniciativas que tiene los operarios o coordinadores del proceso pueden ser puestas en práctica y valoradas desde el impacto que generan en la organización, pues cada actividad está encadenada con otros subprocesos.
- **El aseguramiento de la calidad se da siempre y cuando se analice la organización como un sistema:** el logro de la calidad, se da cuando se siguen unos procesos operativos (principio causa-efecto), es por ellos que desde la gestión por procesos se deben normalizar todos los procesos que en ella influyen y que son producto de una secuencia y son establecidos en procedimientos, como se verá después. Se necesita implementar la idea de: “hacerlo bien a la primera vez”.
- **El análisis de los procesos permite determinar las causas:** desde la gestión se reconoce la causa mayor desde el análisis de procesos ineficientes o un funcionamiento que no es controlado pues tiene un impacto en el resultado final. Lo anterior significa un análisis de las actividades de la cadena de valor.
- **Integrar las funciones empresariales, se unifican y crean actividades para el logro de un resultado en común:** satisfacer al cliente.
- Se define la gestión por procesos como **una vivencia del sistema de gestión de calidad** que les brinda la capacidad de respuesta frente a las incertidumbres del entorno, pues desde la adopción permite realizar el control, aseguramiento y gestión. A continuación se relaciona la evolución que viven las empresas para la convivencia de un modelo de gestión por procesos y gestión de la calidad.

## Evolución de la calidad en la empresa

Calidad	Control	Aseguramiento	Gestión	
Objetivo	Calidad del producto		Satisfacción del cliente (valor)	Satisfacción partes interesadas
Actividad	Control de calidad	Auditoría de calidad	Auditoría de la calidad	
Se aplica	Al producto (Características objetivas)	A los procesos (Operativos)	A todos los procesos de apoyo, de gestión, de dirección	
Se busca	Defectos	Errores	Objetivos	
Modelo referencial	P.P.I	ISO 9000:1994	ISO 9001:2008	ISO 9004 EFQM
	Conformidad	Cumplimiento	Eficacia	
<b>Personas comportamientos</b>	<b>Arreglo reacción</b>	<b>Prevención</b>	<b>Mejora</b>	

Cuadro 1. Evolución de la calidad en la empresa

Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J. A., & de Velasco, J. A. P. F. (2007). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

## Definición de proceso



Imagen 1

Fuente: <http://biosferadefamilia.blogspot.com/2011/03/procesos-de-autoaprendizaje.html>

Muchos esfuerzos que no se ven representados en un resultado final satisfactorio, es el principal argumento para identificar los procesos en la organización, veamos algunas de las definiciones que se tienen de proceso:

- "Conjunto de **actividades** mutuamente relacionadas o que **interactúan** las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (SIG)- ISO 9000
- "Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente". (pérez, 2010)
- "Conjunto de actividades que transforman en productos o resultados con características definidas y sentido para el cliente, unos insumos o recursos variables, agregándoles valor". (Dominguez, 1995)

Con el fin de lograr la comprensión de la definición, se debe establecer la diferencia que existe entre una actividad y una tarea, se define actividad como el conjunto de tareas necesarias para la consecución de un resultado, en éste orden de ideas un sistema, es el conjunto de procesos que tienen como finalidad la consecución de un objetivo.

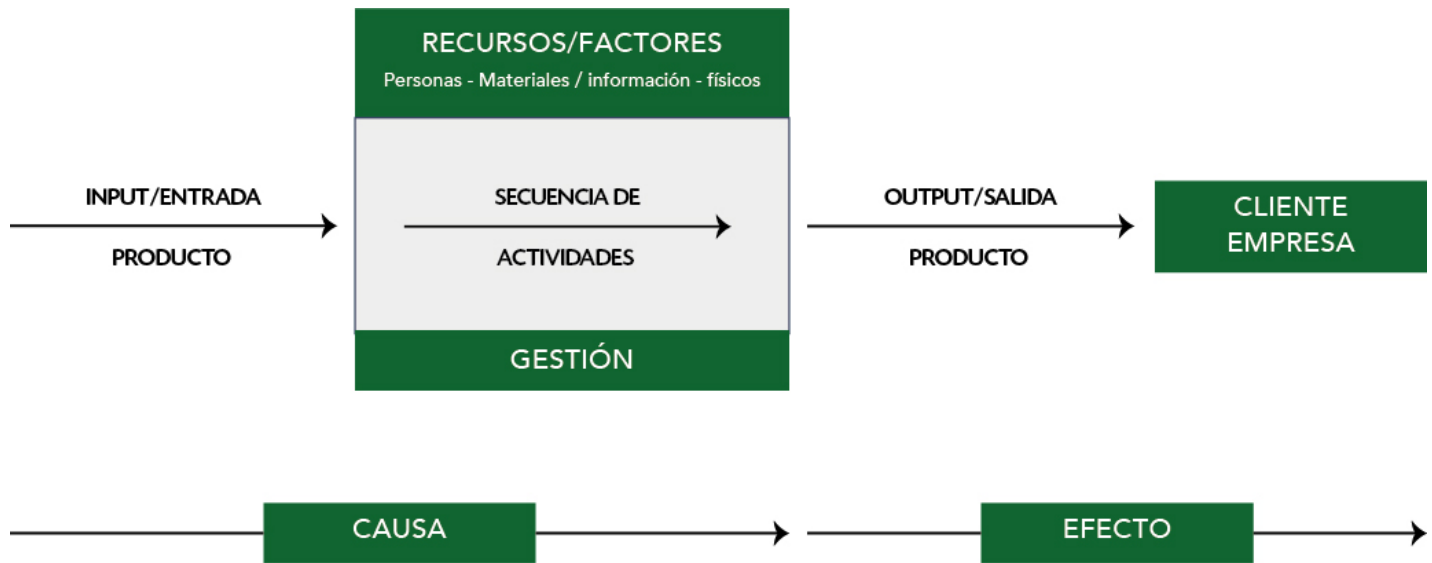
Un ejemplo para la aplicación de las definiciones anteriores:

## Ejemplo de aplicación de definición de proceso, tarea, sistema y actividad

<b>Tarea</b>	Comprobación de facturas con pedidos
<b>Actividad</b>	Registro de facturas (previsión de pagos)
<b>Proceso</b>	<b>Intermedio:</b> pagos a proveedores <b>Dirección:</b> gestión financiera
<b>Sistema</b>	Comercialización de bienes y servicios

Cuadro 2. Ejemplo de aplicación de definición de proceso, tarea, sistema y actividad  
Fuente: Propia.

Si se quiere ver la representación gráfica de un proceso, se puede estructurar de la siguiente manera:



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J. A., & de Velasco, J. A. P.F. (2007). Gestión por procesos. ESIC Editorial

Algunas de las condiciones en las cuales se debe centrar el proceso es partir del cliente externo hacia adentro, de esta manera se diseñan los productos que satisfacen al cliente y desde allí se definen los procesos con sus respectivas actividades; el proceso debe verse como un ciclo que tiene un inicio y una finalización, cuando se reinicia otro proceso, una de las condiciones claves es la definición de un inicio y finalización.

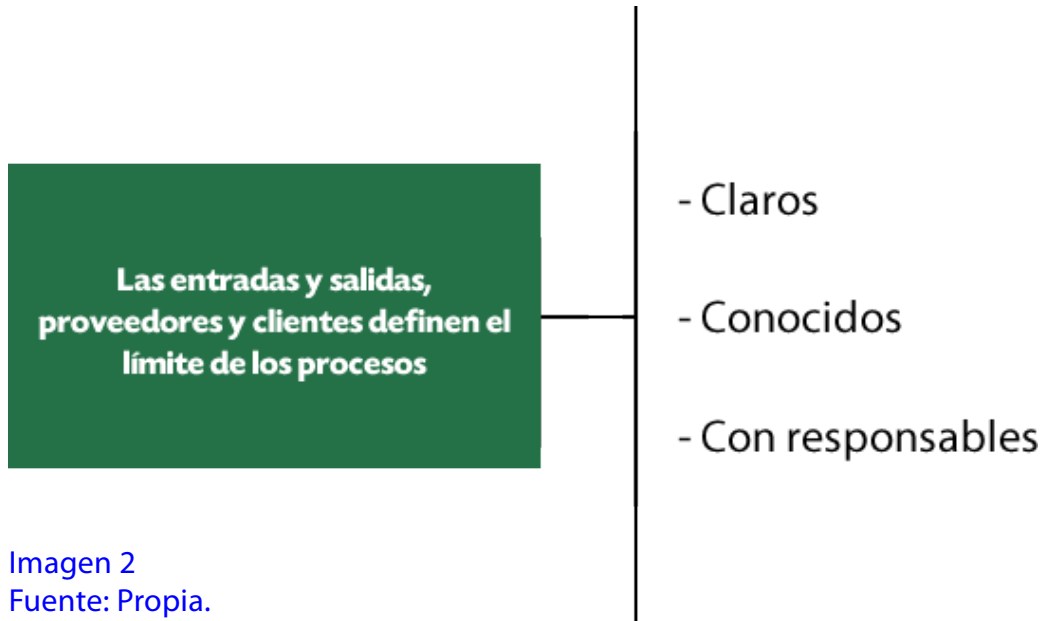
Un proceso entonces tiene entradas y salidas. Las entradas se denominan recursos o variables del proceso y las salidas se denominan productos o resultados.

### Límites de un proceso

Por la variedad de organizaciones y la complejidad y diversidad de actividades que desarrollan, no existe una medida para determinar los límites de los procesos, lo importante es la definición de un criterio que se mantenga a lo largo del tiempo, las decisiones que se deben tomar para determinar el nivel son:

- Determinar una unidad adecuada para la gestión en diferentes niveles de gestión.
- Niveles de interacción con los demás procesos (que debe entregar- que recibe).
- El mínimo que debe entregar el proceso es un producto con valor.

En la práctica se ve reflejado en la claridad con la cual se establecen los insumos, los recursos y productos que se deben generar en cada uno de los procesos.



### Elementos de un proceso

A continuación se relacionan los tres elementos que se han denominado genéricos para los procesos:

#### Entrada- input:

Se define como la entrada principal que responde a un criterio o estándar establecido, cuya procedencia puede ser de un suministrador (externo) o es la salida de otro proceso (precedente de la cadena de valor). La existencia de un input justifica la ejecución sistemática del proceso. En los formatos que usan para la definición del mismo, se debe establecer claramente como una entrada puede ser el output de otro proceso.

#### Secuencia de actividades:

Se precisan medios y recursos con determinados requisitos para hacer la ejecución con un resultado óptimo; por ejemplo: una persona con la competencia necesaria, hardware, software, un procedimiento, un

documento que tiene unas condiciones de calidad y tiempos en los cuales se desarrollan las actividades.

#### Salida- Output:

Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, con unas características determinadas e indicadores de calidad, por lo tanto cuenta con un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Estos se pueden ser de producto o eficacia (resultados), si la salida tiene un producto tangible puede ser comprobado y medido mediante estándares por ejemplo ISO 9001, por el contrario si es de resultados se puede medir el valor y la satisfacción que genera a los clientes, por lo tanto cobra valor la percepción.

En output se deben evaluar teniendo en cuenta la temporalidad del proceso del cliente, por ejemplo: Al comprar un electrodoméstico, el primer output es el producto,

mientras que el segundo es la eficacia, es decir el correcto funcionamiento y la experiencia de uso.

A continuación algunos ejemplos de output para procesos:

### Ejemplos de output para procesos

Proceso	Salida/Output
Incorporación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona con el perfil requerido, el día previsto y al costo estimado.</li> <li>- Persona integrada como cliente interno percibe su vinculación como una oportunidad- nivel de satisfacción.</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos impartidos según lo planificado.</li> <li>- Valor de la aplicación e impacto para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
Medición de la satisfacción al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas recibidas.</li> <li>- Información: datos procesados y adecuadamente estructurados y presentados.</li> <li>- Plan de acciones de mejora acometidos con la información recogida.</li> </ul>

Cuadro 3. Ejemplos de output para procesos

Fuente: Elaboración del autor

### Factores de un proceso

- **Personas:** se indica un responsable o un equipo del proceso, donde se valoran los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) para el desarrollo de las actividades que componen el proceso.
- **Materiales:** se incluyen todas las materias primas o semielaboradas, la información tiene un papel relevante especialmente en los procesos de servicio, con las características adecuadas para su uso.
- **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, hardware, software que están adecuadas para el uso.



- **Métodos/planificación del proceso:** procedimientos, instrucción técnica o de trabajo entre otros, debe describir la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y cómo, además de las formas de medición y seguimiento, en términos a el funcionamiento del proceso, producto del proceso y la satisfacción del cliente.
- **Medio ambiente:** entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

A continuación un gráfico que permite demostrar cómo se integran los límites, elementos y factores de un proceso:

Entrada/input		Proceso	Salida/output	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
Características objetivas	•operación	Personas •Responsables del proceso •Miembros del equipo	Características objetivas (Requisitos QSP)  Criterios de evaluación	Satisfacción
Criterios de evaluación		Materiales •Materias primas •Información		
		Recursos físicos •Maquinaria y utillaje •Hardware y software		
		Método de: •Medición/evaluación funcionamiento del proceso •Producto •Satisfacción del cliente		
Medidas de:		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

**CAUSAS**

**EFFECTOS**

Figura 2. Elementos y factores de un proceso

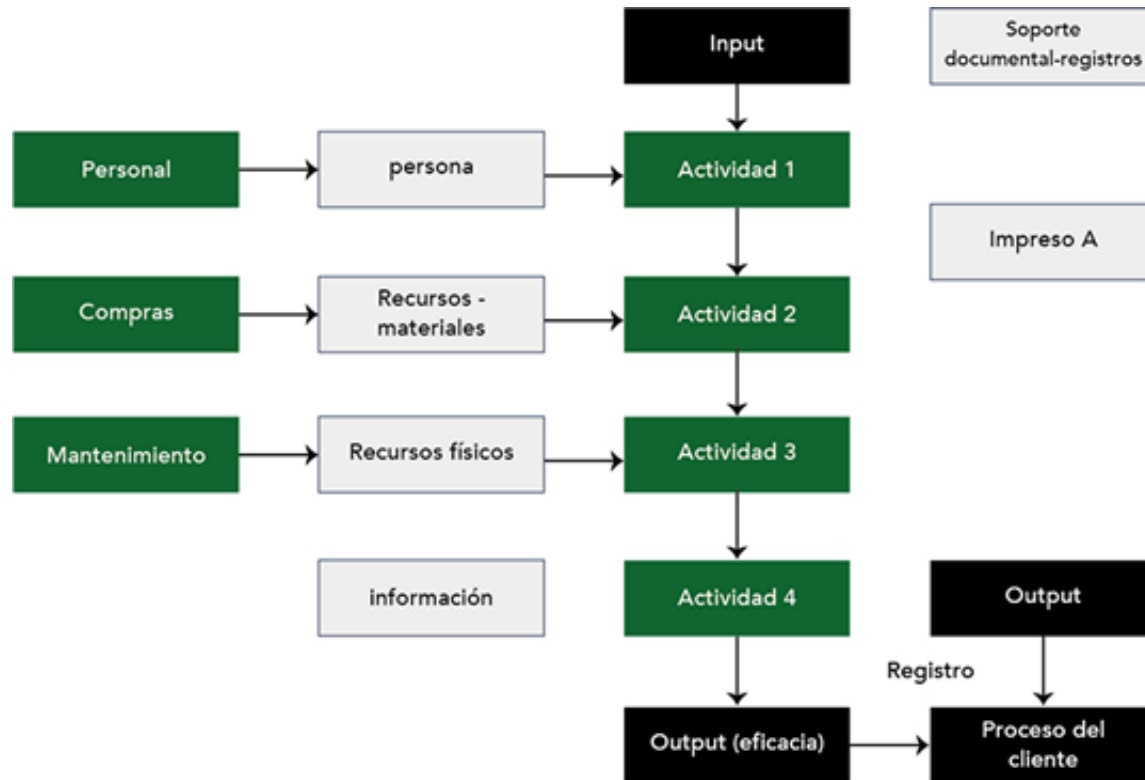
Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J. A., & de Velasco, J. A. P. F. (2007). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

### Interacciones de los procesos

Las interacciones que se realizan en los procesos se dan en los siguientes niveles:

- **Input:** existen otras entradas laterales que se relacionan muchas veces como recursos.
- **Output:** con entradas para otros procesos.
- **Salidas laterales:** en la fabricación se pueden generar subproductos, por ejemplo la transferencia del know-how a otra compañía.

El siguiente gráfico muestra los diversos tipos de interrelaciones que se dan en el proceso:



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J. A., & de Velasco, J. A. P. F. (2007). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

Deben existir unos acuerdos de servicio que garanticen el funcionamiento de los procesos; para definir las características objetivas de las interacciones hace que todos los procesos se orienten al objetivo de la empresa, lo cual significa que el trabajo de un área es garantía para el desarrollo de otra (interdependencia).

Las implicaciones para el personal es hacer conciencia que el trabajo dentro una cadena de valor añadido, acepta obligaciones mutuas, responsabilidades compartidas para trabajar eficazmente.

Los condicionantes para el trabajo por procesos es la comprensión del funcionamiento del proceso y de su entorno, es decir conocimiento de la empresa y el entorno, predecir el re-

sultado de su esfuerzo y las repercusiones en el entorno y entender la lógica de sus acciones.

Impacto en el rol del colaborador en la gestión por procesos

El colaborador se visualiza como el suministrador interno, el cliente interno y como sujeto interactivo en el proceso. A continuación se relaciona los requisitos de cada uno de los roles:

#### ■ **El suministrador interno:**

- Tiene identificado a sus clientes y conoce el proceso del cliente que añade valor.
- Conoce las auténticas necesidades o le ayuda a definir las.
- Colabora con el cliente interno para satisfacer las necesidades.
- Dispone de un sistema de medida, más o menos formalizado de la calidad entregada y el nivel de satisfacción percibido el cliente.
- Controla y mejora de forma continua para el desarrollo de su trabajo.
- Tiene conciencia del producto y del coste de entregar lo comprometido.

#### ■ **El cliente interno:**

- Comunica de forma efectiva sus necesidades al proveedor-uso de canales formales de comunicación.
- Soluciona los conflictos con su proveedor interno mediante acuerdos de servicio.
- Proporciona retroalimentación para permitirle mejorar su eficacia.
- Exige a sus proveedores con el mismo nivel de calidad que entrega el producto a sus clientes.

#### ■ **Interacción interna:**

- El trabajo tiene un sentido y supera el solo cumplimiento.
- Aumenta la polivalencia y fomenta el aprendizaje.
- Implantar criterios de eficiencia y eficacia.
- Hace fluida la comunicación interna y existe la negociación de metas en coherencia con la capacidad interna.
- Despliegan creatividad, capacidad de innovación y métodos para la solución de problemas.
- Incrementan la cohesión interna.
- Enfatizan en las relaciones laterales y el compromiso para el logro de la calidad.
- Logra tener organizaciones horizontales menos burocráticas.

#### **Trampas de la gestión por procesos**

- No basta con documentar en procedimientos y flujos de proceso, se debe hacer un cambio de cultura y comportamiento de los colaboradores.
- Ningún proceso debe dar como resultado productos o eficacia que nos puedan ser valorados o tengan un significado para el cliente.
- Evitar registrar recursos hipotéticos, no alcanzables o que no tiene la organización, pues se constituirá un cuello de botella.

#### **Conceptos claves en la gestión por procesos**

Satisfacción del cliente, satisfacción per-

cibida y valor añadido: satisfacer al cliente se puede definir como el logro de la aceptación en el primer momento de verdad y conseguir su recompra y recomendación a terceros como prueba de fidelidad.

La satisfacción percibida es la valoración que realiza el cliente frente a los atributos de calidad, como las dimensiones del producto y otros intangibles como por ejemplo disponibilidad, precio, servicio entre otros, los cuales pueden ser identificados en la consulta a los clientes desde investigaciones de mercado, sesiones de grupo y diálogo con los clientes.

Se define el valor añadido, la satisfacción real de las necesidades con el producto o servicio esperado por el cliente; el valor percibido por el cliente es independiente de los costos en el que haya incurrido

**Elementos de la organización:** para la implementación de la gestión por procesos, se requiere no sólo la identificación de las necesidades y las expectativas del cliente sino el fortalecimiento de las habilidades técnicas y habilidades personales, los cuales están relacionados con los siguientes elementos de la organización: cultura y clima organizacional, estrategia competitiva y políticas, sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas, procesos operativos y de gestión elaborados por los directivos para ser desarrollados por los operativos y empelados, estilos de dirección, diseño de los puestos de trabajo y estructura organizativa.

### **Ventajas de la gestión por procesos**

- Aumentar la probabilidad de satisfacer al cliente en cada encuentro de valor

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el cambio cultural, por lo contrario se radica de la organización el control burocrático interno de los departamentos.
- El desarrollo de nuevos productos y servicios de mayor calidad percibida (nuevas propuestas de valor).
- Se optima y racionalizan los recursos pues se conoce el por qué y para qué se hace cada gestión.
- La mejora continua de la competitividad.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.
- Se desarrollan ventajas competitivas que nos son imitables pues no están enmarcadas en lo tangible que es fácilmente copiable.
- Los directivos puede centrar su atención en el desarrollo de propuestas en el fortalecimiento de los procesos clave de la organización.
- Mayor integración de la cadena de valor (intermediarios-proveedores).
- Satisfacción de los colaboradores.
- Mejorar la efectividad (costo, calidad y servicio).
- Se logra el desarrollo de la organización desde una visión estratégica.
- En conclusión agregar valor a cada una de las actividades que se realizan al interior de la organización.

## Ejemplos de procesos

Para ilustrar el alcance que tienen los procesos en la organización, se tomará como referencia la gestión de operaciones que se realiza en las empresas (Porter, 1996) en los cuales se mencionan los siguientes cuatro procesos:

- Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.
- Producir bienes y servicios.
- Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestionar el riesgo.

Los resultados esperados en estos procesos son:

### Ejemplos de resultados esperados en los procesos de la gestión de operaciones

Desarrollar relaciones con los proveedores	Producir bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>- Menor costo de propiedad.</li><li>- Entrega justo a tiempo.</li><li>- Abastecimiento de alta calidad.</li><li>- Nuevas ideas aportadas por proveedores.</li><li>- Asociación con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menor costo de producción.</li><li>- Mejora continua.</li><li>- Tiempo de ciclo del proceso.</li><li>- Utilización de activos fijos.</li><li>- Eficacia de capital de trabajo.</li></ul>
Distribuir al cliente	Gestionar el riesgo
<ul style="list-style-type: none"><li>- Menor costo para servir.</li><li>- Tiempo de entrega adecuado.</li><li>- Servicios de apoyo implementados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Riesgo financiero.</li><li>- Riesgo operativo.</li><li>- Riesgo tecnológico.</li></ul>

Cuadro 3. Ejemplos de resultados esperados en los procesos de la gestión de operaciones

Fuente: elaboración propia

## Otros ejemplos de procesos y los subprocesos en la organización según

Proceso	Subproceso/procedimiento
<p><b>Direccionamiento corporativo</b></p> <p><b>Objetivo:</b> orientar todas las acciones de la corporación hacia el logro de las metas, el cumplimiento de la misión, la visión y los diferentes mecanismos utilizados para alinear la estrategia, la estructura y la cultura de la organización para alcanzar la continuidad del negocio en el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención y divulgación de políticas, estrategias, objetivos corporativos y locales.</li> <li>- Elaboración de planes de acción locales y responsables.</li> </ul>
<p><b>Ventas</b></p> <p><b>Objetivo:</b> adquirir nuevos negocios para asegurar el crecimiento de la organización a través de la generación de ingresos adicionales y el aprovechamiento de economías de escala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preventa por iniciativa.</li> <li>- Preparación de ofertas.</li> <li>- Seguimiento a ofertas y negocios.</li> <li>- Elaboración de contratos.</li> </ul>
<p><b>Gestión del cliente</b></p> <p><b>Objetivo:</b> conocer las necesidades presentes y futuras de los clientes para convertirlas en atributos de calidad de los productos y servicios para responder a sus requerimientos de manera apropiada y generar unos indicadores que reflejen niveles de satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de servicio.</li> <li>- Medición de satisfacción del cliente.</li> <li>- Auditorías de servicio, quejas y reclamos.</li> </ul>
<p><b>Gestión de personal</b></p> <p><b>Objetivo:</b> asegurar que en la empresa se mantenga y desarrolle el mejor talento humano de forma que se facilita la consecución de los objetivos organizacionales y la continuidad del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección, contratación y desvinculación del personal.</li> <li>- Administración del personal.</li> <li>- Evaluación y desarrollo de personas.</li> <li>- Bienestar, salud ocupacional y seguridad industrial.</li> </ul>

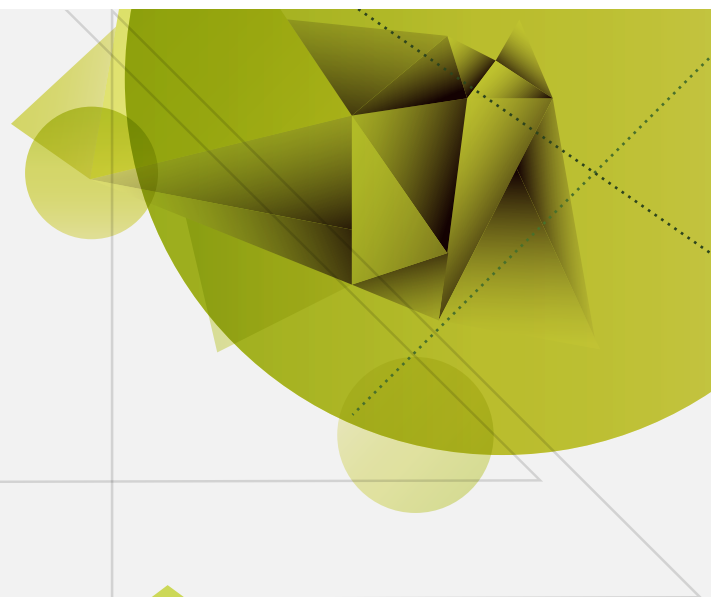
Proceso	Subproceso/procedimiento
<p><b>Logística</b></p> <p><b>Objetivo:</b> asegurar la adquisición y mantenimiento de los elementos necesarios para la prestación de servicios y el funcionamiento de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras.</li> <li>- Movilización.</li> </ul>
<p><b>Comunicación organizacional</b></p> <p><b>Objetivo:</b> definir y ejecutar los mecanismos de comunicación apropiados para proporcionar y recibir información requerida por la organización y el sistema de calidad que garantice la consecución de las metas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y ejecutar los mecanismos de comunicación apropiados.</li> </ul>

Cuadro 4. Otros ejemplos de procesos y los subprocesos en la organización  
Fuente: Riveros, 2000.



# 1 Unidad 1

Organización desde  
la comprensión  
sistémica



Gestión  
por procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez



## Introducción

La organización es un gran sistema, por lo tanto la formulación de las actividades que se realicen deben conservar los principios que permitan la interacción entre las partes, el desarrollo de las competencias de los colaboradores para la comprensión del todo y el control desde una intención de mejora continua.

Las actividades de diagnóstico se generan para la comprensión de las causas y los efectos que tiene la gestión en las mismas, por lo tanto se pasa de un proceso de medición y evaluación para establecer culpables a la identificación de oportunidades de mejora y acciones de motivación que permitan involucrar a los colaboradores en los resultados.

Antes de iniciar con el diseño de los procesos, se propone definir el funcionamiento del sistema de la organización, el cual contendrá los diferentes procesos de la organización que interactúan entre sí, y se hacen ejecutables en los procedimientos.

Se debe realizar la lectura de la cartilla de manera autónoma y secuencial, teniendo en cuenta la estructura de su contenido. Las temáticas expuestas son de un enfoque teórico-práctico, por lo tanto la invitación es a analizar e interpretar la información contenida en la misma.

Se sugiere consultar el material complementario de la semana y realizar otras búsquedas a través de portales académicos, bases de datos, Internet o bibliotecas virtuales antes de desarrollar las actividades propuestas.

### Organización desde la comprensión sistémica

Para lograr la comprensión de la organización desde un enfoque de gestión por procesos, se deben retomar en enfoque de sistemas, el cual ha sido aplicado a la gestión y desarrollo organizacional retomando los conceptos de los sistemas abiertos propuestos por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (1925). El concepto se socializó en 1945 por los científicos, en la búsqueda de una aplicación interdisciplinaria y utilizado en diversos contextos, uno de ellos es el tema organizacional.

#### Se pueden definir los sistemas como:

“Una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo de acuerdo con un sistema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas” (Guizar, 2008).

También desde el mismo autor se hace referencia a los conceptos de Irene Place: “un ensamble de partes unidas por inferencia y que es llevado a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma”. Desde la visión de planeación estratégica, se define como: “un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo en particular de acuerdo con un plan”.

En las organizaciones se considera el enfo-

que de sistemas abiertos, pues por su naturaleza es adaptable y tiene capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno, y como se explicó en los retos propuestos en la primera cartilla, las organizaciones actuales son impactadas por fuerzas y actores externos que modifican y afectan su planeación estratégica.

Desde la visión de (Ceja, 1997) en todas las definiciones de sistemas se tienen tres conceptos que son congruentes como lo son: método, procedimiento y sistema, para la consecución de objetivos comunes. Además se conjugan los siguientes elementos:

- Conjunto o combinación de cosas o partes.
- Integradas o interdependientes.
- Cuyas relaciones entre sí e interdependencia, le hacen formar un todo unitario entre sí.
- Cumple un propósito o realiza determinada función.

Lo anterior permite concluir que los elementos que interactúan en el sistema son: Métodos, procedimientos, programas, objetivos, funciones, actividades y tareas, los cuales son resultados de la elaboración de la planeación estratégica en la organización. Desde una visión práctica en la organización, el funcionamiento como sistema se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

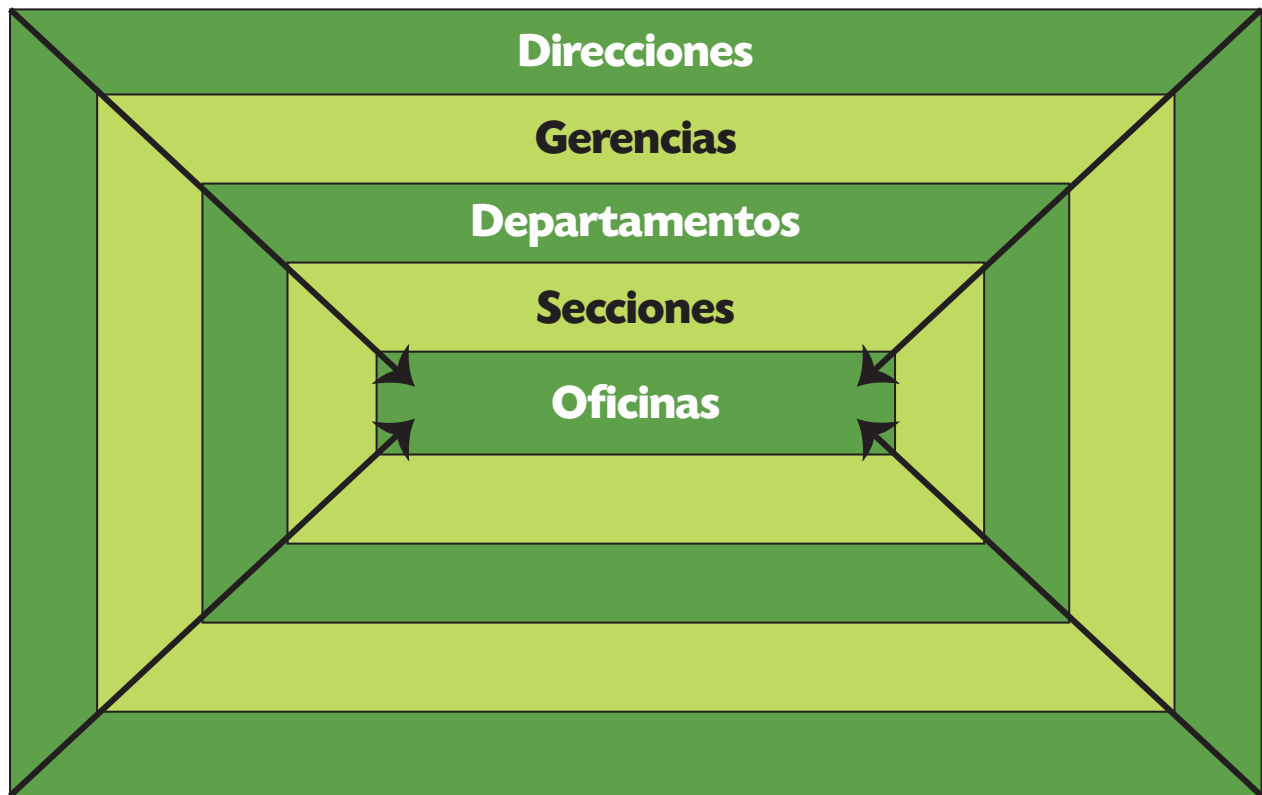


Figura 1. Interacción de la organización como un sistema desde las áreas y niveles  
Fuente: Propia.

Es por esto que la definición de la administración de la organización, es la capacidad de manejar sistemas complejos, por lo tanto se diseñan, procedimientos, formas y métodos que permiten llevar a cabo las actividades. La definición de objetivos y metas se convierte en el eje de funcionamiento y articulación del sistema, son la razón de ser de la organización, por lo tanto todas las actividades que se realizan están encaminadas al cumplimiento de las mismas.

Es importante resaltar que los sistemas y los procesos no se deben formular desde un ideal de funcionamiento, por ejemplo contando con recursos inexistentes, pues estos serán inoperantes en la organización o sin considerar posibles procesos de cambio, quedan obsoletos e inservibles, por lo tanto se deben hacer los ajustes necesarios, con el fin de tener claridad del funcionamiento de la organización.

En cuanto a las clases de los tipos de sistemas que existen en la organización, se pueden mencionar, haciendo referencia a (Guizar, 2008).

- **Operacionales:** captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, por lo tanto son periódicos y lógicos; se pueden citar como ejemplo, los procesos de manufactura que son estandarizados y para garantizar niveles de calidad, se repiten simultáneamente, además para desarrollar habilidades que permitan la reducción de costos, un ejemplo corte y confección.
- **Directivos:** la gestión y flujo de información no tiene un actuar definido, por lo tanto el proceso requiere el uso de diversas fuentes de información y valoran diversas rutas de decisión, es por ello, que se hacen necesarias ciertas competencias y cualificaciones.
- **De control:** se relacionan todos los mecanismos utilizados para que el sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados y están en pro de la mejora continua.
- **Informativos:** garantizan la circulación de la información al interior de la organización, como elemento vital para la existencia de la organización.

Los sistemas tienen las siguientes características, las cuales tienen una relación directa con la definición de los procesos en la organización:

- Funcionan en torno a la consecución de fines y objetivos perseguidos.
- Se adaptan al medio y a las situaciones dentro de la cual se desenvuelven, pues responden a un medio y son coherentes a las demandas internas y externas.
- Tienen una cohesión interna que

permite la interacción de las diversas áreas.

- Recibe información del entorno por lo tanto su estructura es dinámica y se adapta al cambio, lo cual es un reto para las organizaciones.
- Mantiene un equilibrio continuo, pues ninguno de sus componentes duplica labores o se excede en desarrollo de las mismas.
- Las relaciones con el entorno le piden un constante cambio.
- Es posible que por el desgaste, la rutina, desactualización y falta de documentación de las buenas prácticas, presente entropía, que lleve a la desaparición de los procesos y que frente a crisis desestabilice la organización.
- Los mecanismos para reabastecer un sistema consiste en mantener una estructura organizativa, adecuando sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos.

Desde la visión de (Ceja, 1997), las características básicas de los sistemas, desde la naturaleza cualquiera que sea:

- **1.** Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- **2.** Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se

puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que direcciona todas las partes del conjunto.

- **3.** La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Sin dejar de reconocer la importancia de las otras características, ésta constituye uno de los soportes básicos para la construcción del modelo o matriz de análisis administrativo.

La relación que existe entre las organizaciones sistémicas (sistemas abiertos) que tiene la capacidad de responder a los retos del entorno, se pueden ver como un proceso representado en el siguiente esquema:

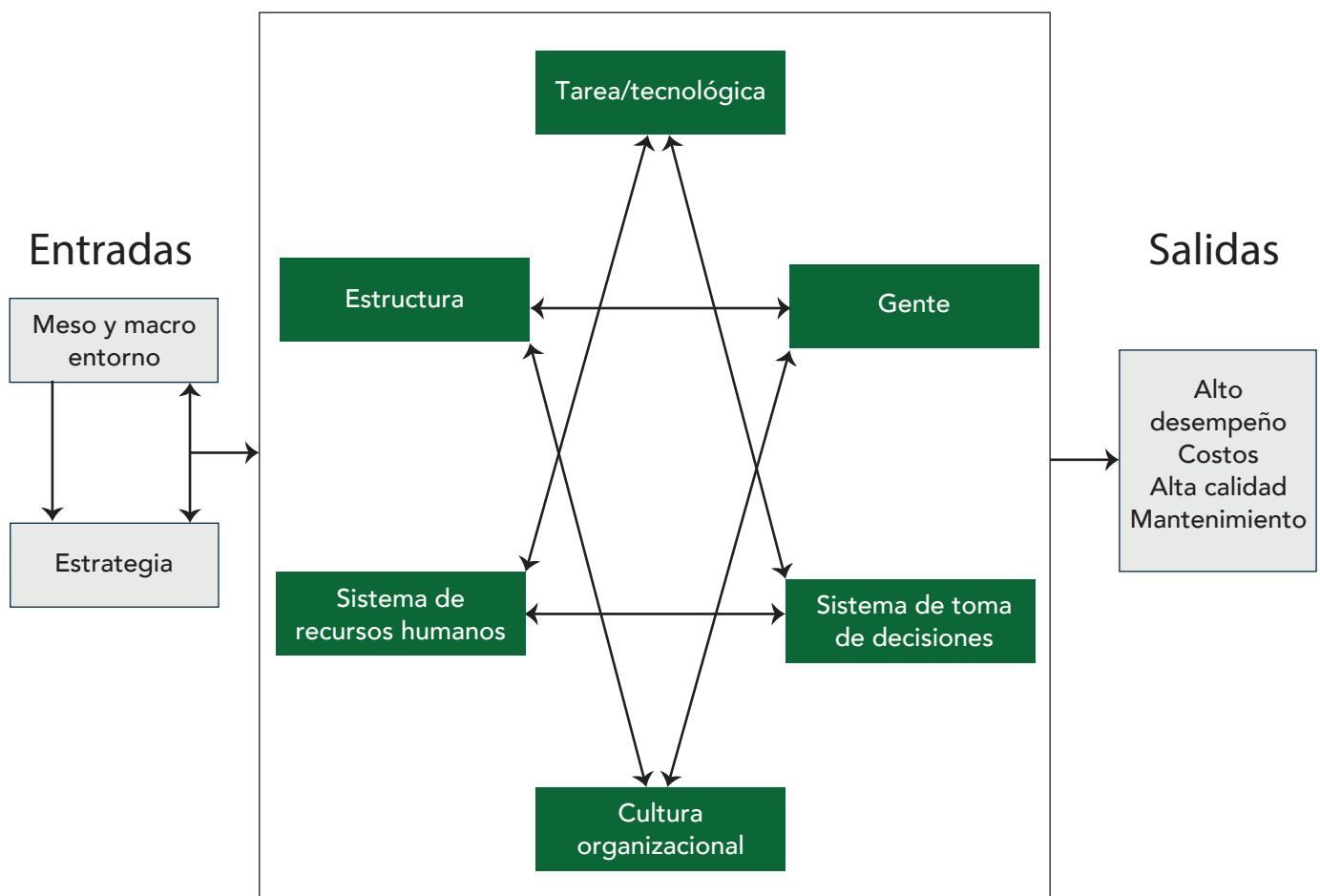


Figura 2. Enfoque de sistemas- Caso Mabe

Una de las ventajas que tiene la formulación de las estructuras organizacionales como sistemas es la realización del diagnóstico, pues según el enfoque de los sistemas abiertos, desde los siguientes tres niveles:

- **1.** El sistema macro o estratégico desde donde se abarca toda la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los mecanismos que gestionan intangibles que garantizan el funcionamiento de la organización desde los sistemas de recompensa, medición, cultura organizacional y la gestión del conocimiento, como se ha mencionado con anterioridad, las organizaciones en la actualidad se gestionan desde los intangibles.
- **2.** El nivel intermedio, incluye los diversos mecanismos que garantizan la gestión, la coordinación y la división del trabajo, por lo tanto se realiza la coordinación del trabajo.
- **3.** En el nivel de base se considera el trabajo individual o el puesto, se valoran las competencias y recursos con el cual cuentan los colaboradores para hacer el cumplimiento de sus funciones.

Cuando se quiere diagnosticar la organización se recomienda contemplar el análisis en los diferentes niveles, esto con el fin de determinar cómo funciona la organización en su conjunto y cuáles son las interrelaciones en los diferentes niveles. Como se menciona en la quinta disciplina (SENGE, 1992), los negocios y otras empresas humanas, están ligados por actos interrelacionados que tienen efectos mutuos, es por ello que en las organizaciones cuando no se afectan las variables indicadas y se gestiona de forma aislada, no se obtienen resultados adversos y se afectan procesos dependientes de forma inesperada.

### **Principios para el funcionamiento de las organizaciones como sistemas**

En la formulación de la organización como un sistema, se deberían tener en cuenta los siguientes principios definidos por (Kast & & Rosenzweig, 1985):

- **1. El todo es primero y las partes son secundarias:**

Este principio se puede clarificar desde el siguiente postulado, el objetivo de la organización es el todo, un departamento o área no puede constituirse en la prioridad, desde las modas organizaciones existe la tendencia a inclinarse a resolver demandas particulares que están comandadas por un departamento, dejando de lado el objetivo, por ejemplo el tema de calidad, el objetivo no es la documentación es la satisfacción del cliente que se traduce en rentabilidad.

- **2. La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una:**

No se pueden tener objetivos aislados que nos son desarrollados por varias áreas y requieren la colaboración entre los departamentos, es imposible tener dentro de la organización departamentos que dan únicamente respuestas para sí mismo.

- **3. Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes:**

Cualquier intervención que se realiza en la organización afecta a las demás áreas, por ejemplo una sobre carga de funciones limitará su capacidad de respuesta a los demás procesos y como un sistema social, se reflejará en el clima organizacional.

- **4. El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo:**

Si las acciones que se realizan en la organización no corresponden al cumplimiento de los objetivos, existirán múltiples labores que no añaden valor a la organización. Es importante establecer que muchas de estas labores son implícitas, y contribuyen a resultados intangibles, por ejemplo el desarrollo de cultura organizacional, lo importante es que tenga un efecto en el sistema.

- **5. La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para relación del todo a la parte:**

Pueden existir al interior del sistema diversas posiciones, sin embargo esta se mantiene, si es reconocido por las otras partes del sistema, por ejemplo un área estratégica, mantendrá su carácter, de definición de rumbo de la organización, diseñador de políticas y director, si el efecto que reciben los otros procesos es de éste nivel, si por el contrario, se mantiene desde

la microgerencia y la operatividad, su posición en la organización no será la definida desde la formalidad.

- **6. El todo es cualquier sistema o complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando qué tan compleja sea:**

Dependiendo del objeto social de la organización, pueden existir partes complejas como áreas, sin embargo estas deben funcionar en colaboración con las demás partes y respetando los acuerdos. En muchas organizaciones las áreas productivas o de investigación y desarrollo por su complejidad, crean reglas propias que van en contra del funcionamiento del sistema y las metas, lo cual genera caos.

- **7. La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones, deberán evolucionar a partir del todo:**

Cualquier avance y evolución del sistema debe estar motivado por el objetivo y las metas propuestas, es por ello que los ejercicios de planeación y perspectiva estratégica son importantes, no se puede funcionar desde postulados inamovibles y desactualizados.

### **Partes de los sistemas**

Cualquier sistema contiene los siguientes componentes, los cuales están directamente relacionados con la formulación de los procesos de la organización:



- a. **Insumos:** constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salidas).
- b. **Procesador:** es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas. Su forma, composición y funcionamiento, estará en relación del diseño que se elabore. Está comprobado que más allá de los procesos, está la cultura organizacional y el flujo de intangibles, la posibilidad de generar conocimiento, lo cual se constituye en la plataforma para el desarrollo del cambio.
- c. **Productos:** son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etcétera. Existe un producto intangible de los procesos organizacionales que es la experiencia y el mejoramiento en la curva de aprendizaje.
- d. **Regulador:** es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las “reglas del juego”, por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etcétera. En éste se incluyen todas las acciones y definiciones que tiene la organización en su gobierno corporativo.
- e. **Retroalimentación:** los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas. Además, la retroalimentación mantiene en funcionamiento al sistema. Si bien hay una relación entre todos los componentes, en caso de que exista un desajuste o falta de relación insumo-producto, el regulador adoptará las decisiones o acciones correctivas que se pongan en práctica por medio de la retroalimentación. La retroalimentación se constituye en uno de los factores determinantes en la cultura organizacional, pues la forma como se entrega motivará o generará restricciones y lentitud en los procesos de adopción del cambio.

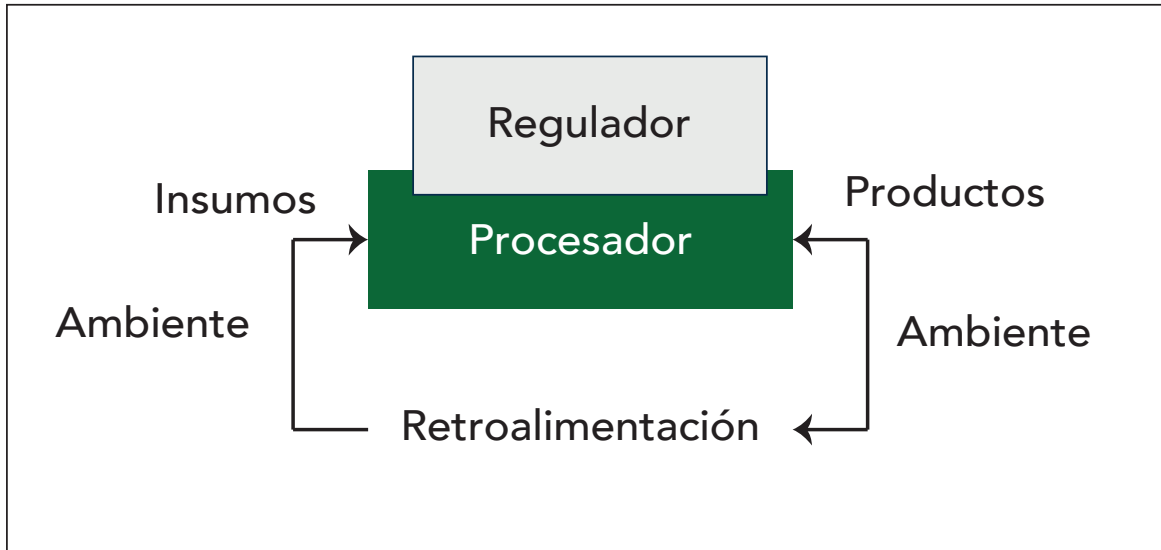


Figura 3. Partes del proceso de la organización

Fuente: (Ceja, 1997)

Según (Druker, 1992) establece que para determinar la estructura de una organización, se debe partir desde la definición de elementos constitutivos, es decir de las actividades que deben desarrollarse en la estructura final, además de la clasificación de las actividades por el aporte que realizan, Así el autor identifica tres tipos de actividades:

- **a. Productoras de resultados:** generan resultados mensurables que se relacionan directa o indirectamente, con el desempeño de toda la organización, dentro de este grupo se encuentran las actividades que generan ingresos (ventas y de innovación), actividades que contribuyen a resultados (fabricación, compras y distribución) y las actividades de información como contabilidad.
- **b. De apoyo:** originan resultados sólo gracias al uso que realizan de su producto las demás áreas. Se re-

lacionan las actividades de conciencia que fijan normas, crean visión y exigen excelencia en todas las áreas, están también capacitación, asesoramiento y enseñanza.

- **c. De higiene y organización interna:** son actividades auxiliares, cumplen requerimientos legales y contribuyen a la moral del personal o al cumplimiento de responsabilidades públicas.

Desde la comprensión de las organizaciones como sistemas (Mintzberg, 1991), define que las organizaciones están estructuradas desde sistemas de flujos y relaciones entre las distintas partes, los cuales son:

- **a. Flujo de autoridad formal:** explica el funcionamiento de la organización por la autoridad que desciende por la jerarquía.

- **b. Flujo de actividad regulada:** pone más énfasis en la estandarización que en la jerarquía administrativa. Aquí encontramos los procesos del trabajo productivo, de la información retroalimentada apoyada en los resultados y de información y asesoramiento
- **c. Flujo de comunicación informal:** existen centros de poder no pautados por las organizaciones donde las grandes redes de comunicación informal reemplazan los canales de autoridad y regulación
- **d. Constelaciones de trabajo:** depende del cómo la gente se agrupa para hacer su trabajo
- **e. Flujo de procesos de decisión ad-hoc:** el funcionamiento de la organización se explica a través de la decisión estratégica

Lo anterior permite deducir que la complejidad del funcionamiento de la organización, requiere del análisis de las diferentes variables relacionadas con la estructura y que interactúan como sistema, por lo tanto el diseño estructural debe realizarse en dos etapas:

- **1.** El análisis y rediseño de la organización en dimensión horizontal para lograr que a través de los procesos se logren los objetivos organizacionales y los requerimientos de los clientes.
- **2.** El trazado de los límites de la organización y el diseño de las líneas de reporte para apoyar la efectividad y eficiencia desde los procesos que integran el sistema, es decir: diseñar un organigrama, en el cual se establecen las actividades de la organización y definir los cargos, los cuales tienen asignados unas funciones que deben satisfacer las necesidades de los procesos y la prescripción de las tareas asignadas que cumplen las funciones de desempeño de cada puesto, los niveles de autoridad, las relaciones ascendentes, descendentes y laterales entre departamentos y los objetivos de cada puesto.

Lo anterior desde las relaciones sistémicas que se dan en los procesos, donde se conservan algunos elementos en común mínimos para el funcionamiento de la organización, como lo son el sistema corporativo, donde están la definiciones estratégicas para la organización, el sistema operativo que garantiza la ejecución de los planteamientos, los sistemas de recursos humanos, que proveen y gestionan el personal, requerido para el desarrollo de las actividades empresariales. Desde esta visión se puede ejemplificar en el siguiente esquema:

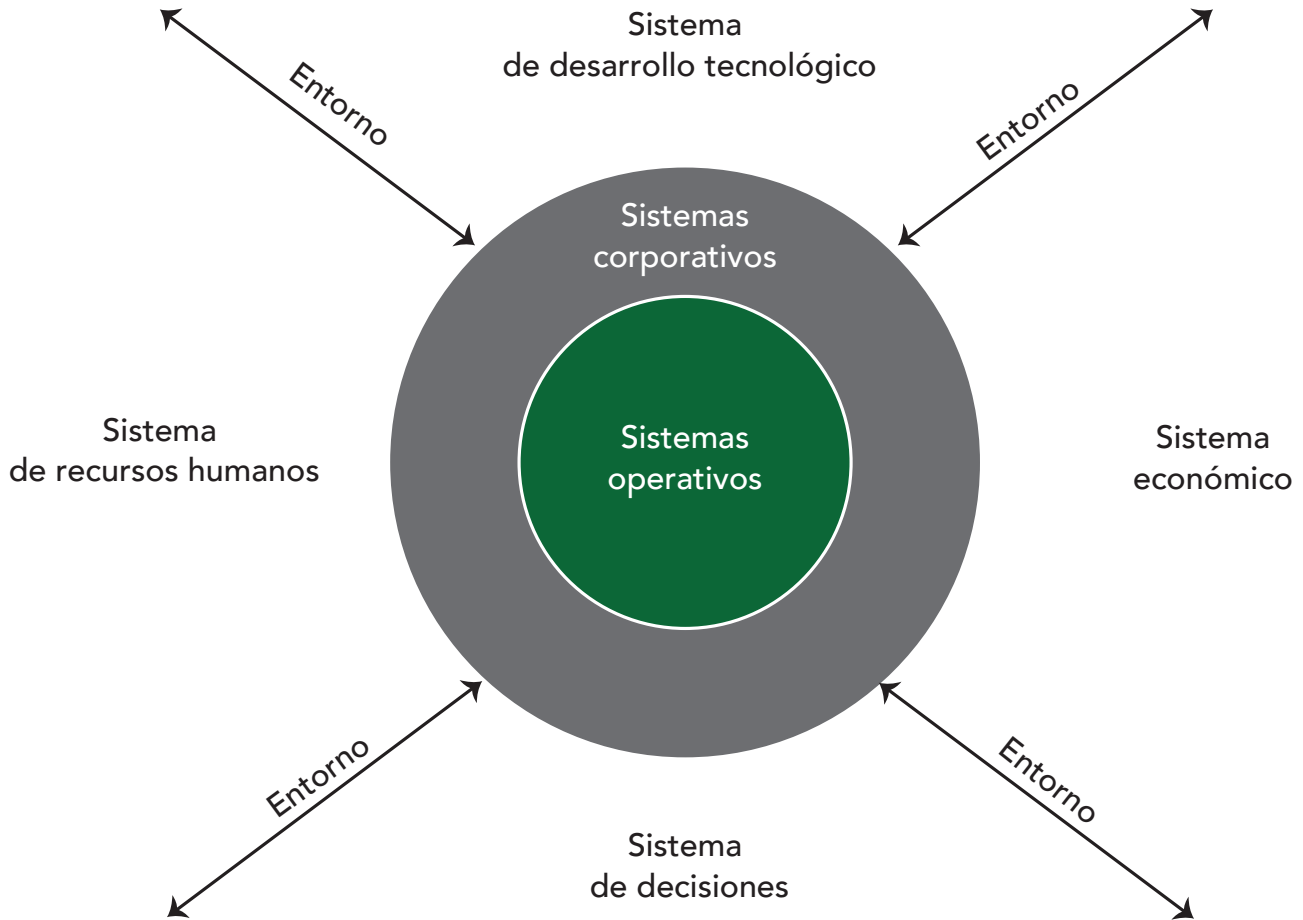


Figura 4. Organización como subsistemas

Fuente: Guizar 2008

### Aplicaciones en modelos de diagnóstico y gestión desde los sistemas:

Con el fin de hacer uso de las ventajas que otorga la formulación de las organizaciones como un sistema, existen modelos de gestión e intervención, un caso puntual es el modelo de sistemas de Rensis Likert, en el cual se agrupan las dimensiones de la organización humana de una empresa en tres categorías:

- **1. Variables Causales (VC):** éstas determinan el curso del desarrollo de la organización y los resultados logrados por ella. Responden a variables del microentorno que pueden ser gestionadas y modificadas desde el direccionamiento de la misma, por ejemplo: las políticas, decisiones estratégicas, estrategias de comercialización, estructura organizacional, así como apuestas por mejorar las competencias de los colaboradores y directivos.

- **2. Variables Interventoras (VI):** reflejan el estado interno de la compañía y la salud de la organización, así como su capacidad de dar respuesta frente al entorno y sus grupos estratégicos, capacidad de toma de decisiones y comunicación organizacional.
- **3. Variables de Resultado Final (VRF):** reflejan los logros de la organización, como la productividad, costos, pérdidas por desperdicio, utilidades, etc.

**Visto como sistema puede ser representado como:**

$$VRF=F(VC, VI)$$

Posterior a la lectura del proceso de intervención y gestión de la organización desde la comprensión de las mismas como sistemas, se pueden identificar algunos síntomas que demostrarán el estado de la organización. A continuación se relacionan algunos de ellos basados en (Guizar 2008):

### **Organización sana**

- Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte flujo de energía para el cumplimiento de las metas.
- El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimista en cuanto al tratamiento.
- La forma de solucionar los problemas es muy pragmática y proactiva. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no está preocupado por la posición

jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección.

- Existe tolerancia a la conducta inconforme.
- Los puntos de toma de decisiones son determinados por la capacidad, la responsabilidad, la disponibilidad de información, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración.
- Existe una disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y en el desempeño, así como una responsabilidad compartida.
- Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores.
- La clase de problemas que se resuelve incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
- Existe un alto grado de colaboración, entre colaboradores se ayudan con prontitud, desarrollan mecanismos de ayuda y tienen mucho interés en cumplir metas compartidas.
- Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
- Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, son tratados de forma abierta. El personal dice lo que quiere y espera que los demás también lo hagan.
- Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, busca, obtener retroalimentación y consejo. El personal se considera a sí mismo como capaz de desarrollo y crecimiento.
- La crítica, correlativa al progreso, es una rutina.

- Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.
- El personal está motivado e involucrado voluntariamente.
- Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general el personal sabe lo que es importante para la empresa y lo que no lo es.
- Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- Se aprende de los errores.
- Se busca la solución apropiada al desempeño deficiente.
- La estructura, procedimientos y políticas está orientada a ayudar a los colaboradores al logro de las metas, por lo tanto si se requiere se puede cambiar en beneficio del colectivo.
- Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación.
- La organización por sí misma se adapta con rapidez a las oportunidades y cambios en el entorno, pues actúa de forma proactiva.

### **Organización enferma**

- Poca inversión de trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la dirección.
- El personal percata del mal desempeño de la organización pero no hace nada por evitarlo, nadie se ofrece de manera voluntaria para ello, los errores y problemas se encubren.
- Factores ajenos a la situación de los

problemas, la posición jerárquica es más importante más que la solución y la inconformidad es mal vista.

- La alta dirección controla el mayor número de decisiones. Por ello encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica las decisiones irracionales.
- Los administradores se sienten solos cuando toman decisiones. De alguna manera sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.
- Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.
- Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
- Los empleados compiten en lugar de colaborar.
- Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.
- Por lo general, el conflicto se oculta y se maneja por políticas de la oficina u otros artificios o se planean interminables e irreconciliables argumentos.
- El aprendizaje es difícil, se rechaza la experiencia de los demás y adquiere poca retroalimentación de su desempeño y en su mayor parte no es provechosa.
- Se evita la retroalimentación.
- Se percibe una solapada corriente de miedo.
- El personal se siente encerrado en su trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la necesi-

dad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente.

- La administración controla de manera exagerada los pequeños gastos y pide una excesiva justificación de los mismos. El margen de error que permite es mínimo.
- Tiene gran valor minimizar el riesgo.
- Una sola falta y usted será despedido.
- El desempeño deficiente es disfrazado y manejado de forma arbitraria.
- La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y juega con la estructura organizacional.
- La mayor parte de la dirección carece de capacidad para innovar.
- El personal oculta sus frustraciones.

Antes de comenzar la gerencia de una organización como sistema, se debe hacer preparar a la organización desde la lógica, lo cual implica (Gómez & Magdalena, 2002):

- Formular una estrategia dirigida a la realidad externa del mercado actual (mercado, competencia y condiciones económicas).
- Comprender el sistema actual, es necesario realizar un mapa de proceso.
- Considerar los objetivos organizacionales (estrategia) y analizarlos con los mapas.
- Identificar los procesos que atraviesan las áreas funcionales y seleccionar aquellos que tengan mayor impacto en la organización.
- Asignar un responsables.
- Desarrollar metas orientadas al cliente en cada uno de los procesos.
- Formar grupos para analizar documentar, desde el cómo deben ser los procesos, un plan para pasar a la situación ideal y los objetivos para cada segmento crítico.
- Integrar las recomendaciones y asegurar la congruencia entre los procesos, es decir optimizar el sistema.
- Implementar los nuevos procesos con los cambios de los procedimientos y establecer un sistema de medición.

De todo lo anterior, se puede concluir que la gestión en una organización desde la visión sistémica requiere un cambio de cultura en la gerencia, a continuación se destacan las diferencias:

<b>Cultura tradicional</b>	<b>Cultura de sistemas</b>
Las necesidades de los departamentos funcionales dominan en la toma de decisiones.	Clientes y procesos dominan en la toma de decisiones.
Los responsables funcionales tienen una mínima interacción entre sí.	Los responsables funcionales interactúan entre sí.
En general, los expertos comprenden sólo las funciones del cargo.	Existe una mayor comprensión de la tarea de conjunto. Los responsables comprenden las metas de otros departamentos con los que colaboran.
El personal no conoce cómo se relacionan los diferentes procesos ni identifican los clientes y procesos internos.	El personal conoce las entradas y salidas de las otras funciones.
Los responsables de las funciones interactúan confrontando.	La interacción entre responsables de las funciones, tienden a ser colaborativas.
Se consideran las funciones como competidoras.	Se consideran las funciones como socias.
Los resultados de los departamentos se miden aisladamente, sin tener en cuenta sectores.	La forma de medir un departamento refleja la contribución que éste realiza a su otro cliente y al sistema como un todo.
Un departamento desarrollará una buena gestión a expensas de otro departamento.	Un departamento desarrollará una buena gestión sólo si contribuye a los objetivos organizacionales.
Solo se miden y se hace gerencia de los resultados.	Se miden y se hace gerencia de los procesos.
Los sistemas se analizan sólo si existen problemas.	Los sistemas son continuamente analizados y mejorados.



Cultura tradicional	Cultura de sistemas
En general, la información no se comparte entre gerentes funcionales.	La información de interés mutuo se comparte.
No se espera que los empleados resuelvan problemas directamente con sus pares de otros departamentos, sino que debe elevar sus propuestas a través de la cadena de autoridad formal.	Los gerentes estimulan a los empleados a resolver los problemas con sus pares de otros departamentos.
Los empleados rara vez se involucran en el proceso de toma de decisiones.	Equipos de trabajo con responsables de distintas funciones toman decisiones sobre aspectos críticos.
Los empleados son recompensados por sus contribuciones a determinada área.	Los empleados son recompensados por sus contribuciones a los objetivos organizacionales.

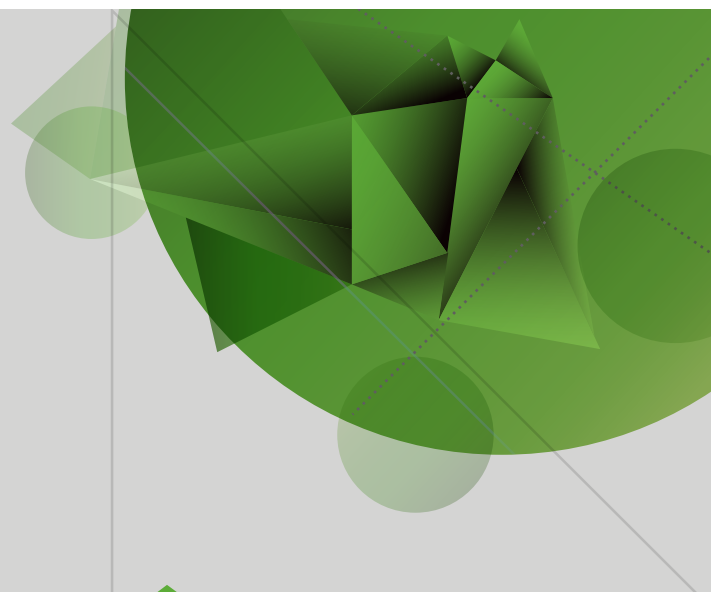
Cuadro 1. Diferencias entre cultura de gerencia tradicional y cultura de sistemas

Fuente: Propia.

# 2

## Unidad 2

Preparación de la organización para la identificación de los procesos.



Gestión de procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez

## Introducción

En el desarrollo de la cartilla se abordará en general las acciones previas que se pueden implementar en la organización para la definición de los procesos, como se ha explicado con anterioridad se requiere un cambio en la cultura, por lo tanto se contemplan los principios aplicados a la gestión de la empresa; es incoherente hacer definir una estructura por procesos desde una visión sistémica de la organización y en la ejecución y el direccionamiento realizar acciones y políticas que promueven la competencia entre las áreas y limitan el flujo de información.

El modelo retoma los principios de la gestión de la calidad, por lo tanto la razón de ser de los procesos es el cumplimiento con la satisfacción del cliente y sus expectativas, las cuales son expresadas desde la prioridad que otorga el cliente a los atributos de los productos o servicios. La principal motivación de la organización para la adopción de un modelo de gestión por procesos debe ser la generación de valor agregado y la alineación de la estructura y desarrollo organizacional al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Por último de manera esquemática se presenta el proceso y la planificación que se realizará para la definición de los procesos, el cual es también cíclico y sistémico en pro de la mejora continua.

Para el abordaje y desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está diseñada para que el estudiante - profesional adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera pueda realizar etapas previas y necesarias para la gestión por procesos. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en cuenta otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y diálogo con el docente que orienta el módulo para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

### Preparación de la organización para la identificación de los procesos

Se requiere la preparación de la organización desde su cultura organizacional, que le permita la comprensión del proyecto, y el conocimiento de los principios de la teoría de sistemas, los cuales afectarán el funcionamiento de la misma. A continuación se relacionan los principios que tienen unos efectos y demandas en la organización (Gómez & Magdalena, 2002):

- **Principio de interrelación:** la estructura es lo que le da coherencia y existencia al mismo sistema, sin embargo cuando se plantea se debe considerar que el diseño que se asigne, se puede constituir en una limitante para introducir cambios.

En el momento que se propicien cambios en alguna parte del sistema, deben tenerse en cuenta no sólo las modificaciones que se producen en el funcionamiento del sistema por los cambios deseados, sino también las alternativas que afectan al conjunto, dejando al sistema en condiciones de operatividad más deficientes que la posición original; existen una gran preocupación por definir actividades que añadan valor, se olvidan de las acciones operativas que acercan el producto y servicio al consumidor y que son

necesarias para el funcionamiento de la organización, por ejemplo la definición de un proceso comercial, que se enfoca en el diseño de la estrategia del mercadeo, la orientación al cliente y seguimiento posventa, olvidando la parte transaccional para la creación y cierre de la venta, se debe garantizar que aquellas actividades que aunque son obvias para la organización, se asignen recursos y se reconozcan en el diseño de los procesos.

La organización es entendida como un sistema social, pues involucra a seres humanos que actúan en grupos de afinidad, convivencia o interés, por lo tanto no es predecible, identificar si los efectos son predecibles, pues depende de las conductas individuales y colectivas que se producen frente al cambio. Por lo tanto, no sólo se consideran las condiciones técnicas del cambio en sí mismo sino evaluar las posibles conductas de los participantes, desarrollar mecanismos que les involucren y así reducir la oposición y resistencia, como sistema social se requiere lograr consenso e interiorización de las nuevas rutinas y la participación al logro del sistema conformado por procesos.

- **Principio de jerarquización:** como se ha mencionado los sistemas son jerárquicos, es decir se insertan unos en otros. Las partes conforman un sistema de orden superior son a la

vez sistemas que involucran partes de un rango inferior. Esta cadena se prolonga infinitamente hacia arriba y hacia abajo sin que se puedan establecerse límites naturales que aislen un sistema en particular del todo.

El principio anterior se constituye una limitante al cambio, pues se requiere establecer cuáles son los procesos de mayor jerarquía y que pueden garantizar el cambio sin perder el engranaje con el resto de la organización. Los límites que se establezcan no pueden ser arbitrarios y respondan a la realidad de la organización, es importante reconocer el funcionamiento actual de la organización, no se puede planear una gestión por procesos desde el imaginario.

Con el fin de realizar el análisis de las jerarquías, se deben analizar los límites externos e internos, son externos los que enmarcan en su interior al sistema que requiere aislar, por ejemplo cuando se quiere acotar dentro de la organización el sistema de abastecimiento, tendrá como proceso límite inferior la determinación de la necesidad de compra con el ingreso de las necesidades de compra y el límite superior la aprobación de las mercancías, ingresada con su respectiva remisión y distribución del aviso de recepción. Del ejemplo anterior las actividades que se excluyen son los procesos de localización de los proveedores y pago de la factura de compra, por el contrario, se incluyen dentro del sistema la localización de los proveedores, pedido de cotización, colocación de la orden de compra, seguimiento de entrega, recepción y control de calidad de la mercadería recibida.

Son internos, los límites que aíslan un sistema dentro de otro. Respecto al sistema aislado, no se investiga la naturaleza de los

procesos que ocurren dentro de él; este sistema se conoce como “caja negra”, y lo único que importa es definir las salidas que se producen ante cada impulso de entrada.

Con el fin de ilustrar, los procesos computarizados, los cuales son ejemplos clásicos de sistemas en caja negra y se insertan en los sistemas administrativos con precisos límites internos.

Los límites internos y externos pueden ser combinados, los cuales dan como resultado un sistema acotado del contexto que contiene subsistemas dentro de él. Existen tres principios que justifican la fragmentación del sistema y los procesos. La primera es de orden técnico, sino se fragmenta el sistema y se pretende analizar como un todo, se requiere demasiado tiempo y no se podrían detectar cambios, es importante recordar la relevancia que tiene la proactividad, es posible que con el fin de satisfacer una demanda interna o externa, se tenga que introducir un cambio, que es sustancial para el resto del sistema.

La segunda razón es política, todo sistema está avalado, por alguna autoridad que le da sustento legal, lo cual implica la existencia de un gobierno corporativo, que no sólo imponga medidas, sino es un medio para lograr la aceptación de la existencia del mismo.

La tercera es de tipo motivacional, no se puede hacer una implementación de procesos sin la cooperación y colaboración del personal, la implementación de los cambios se logra según el grado de implicación. Las posibilidades de captar el apoyo están relacionadas con la experiencia que tenga el personal frente a los resultados concretos. Un largo tiempo sin mostrar resultados dis-

minuye el interés y limita la dedicación individual como aporte a la cooperación.

### **Principio de organización:**

Se requiere que la formulación de los procesos sea racional, aunque muchas veces no son planificados pues muchas veces se obedece a cambios en el entorno, se deben construir y mejorar en el tiempo para el logro de un funcionamiento eficaz y el aprendizaje desde la gestión.

Para lograr la implementación de un sistema, se requieren cubrir las siguientes etapas:

- a. Conocer las generalidades del proceso y situar el aporte que realiza cada uno de los colaboradores.
- b. Identificar en qué condiciones funcionan o no funcionan los procesos, esto implica un análisis de los riesgos.
- c. Planificar los cambios y el nuevo sistema resultante.
- d. Permitir la mejora desde la operación de los mismos desde los principios de la mejora continua.
- e. Capacitar el personal para enfrentar los retos que imponga la implementación de los procesos.
- f. Comunicar a la organización los cambios que se operarán y las fechas en que ellos ocurrirán.
- g. Efectuar un seguimiento de la implementación para corregir las desviaciones en el accionar de la gente, mostrando con confianza donde están las oportunidades de mejora.

### **Principio de significatividad:**

Todo cambio que se quiere desarrollar dentro de la organización requiere asumir costos implícitos y explícitos, lo cual implica hacerse cargo del costo de oportunidad en la pérdida de la eficiencia mientras se realiza el aprendizaje y se normalizan los procesos en la organización.

Cualquier cambio que se introduzca en la organización que funciona como un sistema, debe ser justificado y reportar reales ventajas operativas, que se traducen en beneficios económicos.

Los procesos de cambio deben ser madurados y discutidos lo suficiente antes de ser efectuados, de forma que su implementación se dé sin contratiempo y se reduzca la incertidumbre.

### **Insumos para la formulación de los procesos desde el cliente**

Para la formación de los procesos es importante realizar un ejercicio de identificación del cliente y los atributos de calidad, como se ha mencionado con anterioridad, uno de los propósitos de la formulación de procesos es la satisfacción del cliente, el cual no sólo es externo sino interno, quien tiene unas expectativas y necesidades. Es importante que la "visión del cliente" pueda ser plenamente operativa dentro de la empresa. La percepción del cliente se presenta en dos dimensiones (Perez, 2010):

- **Global**, de una determinada interacción, transacción o de sus relaciones con el proveedor, sólo refleja su fidelidad y es de poca utilidad para la toma de decisiones.

- **De las dimensiones del producto**, se relaciona con toda la información que se constituye en valiosa información para el mejoramiento del diseño de las funciones y características de los productos y servicios.

Lo anterior implica que el cliente, además de tener una opinión global sobre lo que espera, es capaz de juzgar los elementos o atributos y está comprobado que muchas veces no corresponde con la visión del fabricante.

Los **atributos de calidad** son las dimensiones del producto o servicio percibido que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado, la generalidad es que el cliente relaciona entre 5 y 7 atributos, por lo general se menciona el precio, la disponibilidad, la calidad intrínseca en el producto, las demás hacen referencia a sus expectativas; la necesidad de conocer claramente las expectativas, ha hecho evolucionar las técnicas y métodos para la identificación desde la investigación de mercados.

La identificación de los atributos de calidad valorados por el cliente, por lo tanto se requiere otorgar un nivel de importancia, la pregunta clave es que valora el cliente de los productos y servicios y con qué prioridad. Las formas más fiables de identificarlos, según el tamaño del colectivo y la fiabilidad perseguida, son:

- Investigaciones de mercado, haciendo uso de encuestas o grupos focales.
- Charlas más o menos formales con los clientes.
- Generación de equipos interdisciplinarios.

Los clientes no son conscientes de sus necesidades, por lo tanto se requiere hacer un esfuerzo complementario, para pasar de la asociación clásica hacia productos y servicios a la identificación de los atributos; los atributos se suelen clasificar en cuatro áreas:

- Aspectos relacionados con **la accesibilidad del cliente** al suministrador, por lo tanto están facilidad de contacto, disponibilidad, agilidad, tiempo de respuesta, flexibilidad y capacidad de respuesta, entre otros.
- Facetas dependientes de las **características personales y cualificaciones técnicas del personal**: fiabilidad, capacidad de respuesta del personal, técnica, seguridad del usuario, servicio al cliente, responsabilidad y adaptabilidad.
- Aspectos **relacionados con el producto**, tales como la calidad intrínseca y precio o expresiones que hacen referencia a las características físicas de los productos y servicios.
- **Aspectos externos visibles para el cliente** que hacen tangible el servicio, por lo tanto está la limpieza de las instalaciones, presencia del personal y superficie del almacén.

Muchos de los aspectos mencionados con anterioridad, están asociados a la gestión que se realiza con el talento humano para la división del trabajo, organización interna para dar



respuesta al cliente y la generación de valor agregado en todos los procesos que están implicados en la satisfacción del cliente. Es importante hacer la siguiente distinción en cuanto a los atributos de calidad (Perez, 2010):

- Varían dependiendo del entorno, por ejemplo con diferentes unidades de negocio, no se puede generalizar y adoptar unos atributos generales; en el caso de un hotel, habrán unos requerimientos específicos para la recepción, habitación, restaurante, entre otros.

Cuando se refiere a un servicio que es el complemento de un producto tangible, cada uno tendrá unos atributos particulares asociados.

- Varían con el tiempo, pues los consumidores también son afectados por los cambios en el entorno, por ejemplo antes se valoraban las líneas telefónica en las habitaciones, es posible que ahora se valore la conexión a internet.
- Existen algunos atributos también denominados “higiénicos” que el cliente no suele mencionar, ya que su existencia se da por supuesta.
- Hay una serie de atributos cuya importancia en los negocios de servicio muy probablemente aumentará: facilidad de acceso, tiempo de respuesta, disponibilidad y personalización (flexibilización).
- Los clientes los formulan de forma genérica y los términos que él es capaz de describir, por lo tanto se requiere la traducción, entendiendo cuales son los aspectos que se deben afectar para su logro.

A continuación se relacionan algunos ejemplos de atributos de calidad:

### Empresa de instalación y mantenimiento de ofimática

#### Estrategia para la identificación:

Se segmentaron los clientes de acuerdo con la homogeneidad de los clientes bajo el supuesto de preferencias y expectativas, por lo tanto la empresa ha asumido de forma estratégica:

- Diseñar productos diferenciados adaptados a cada colectivo.
- Definir estándares de cumplimiento adecuados.
- Incluir en el diseño de los procesos específicos para su entrega.
- Desarrollar estrategias de marketing diferenciadas bajo criterios de eficacia como complemento a los criterios usados tradicionalmente.

#### Método utilizado:

Mediante encuestas y contactos con una muestra de clientes, se identificaron una serie de atributos de calidad para el entorno del mantenimiento; a nivel global se identificaron otros que son marginales.

## Empresa de instalación y mantenimiento de ofimática

### Atributos de calidad identificados:

Aspectos relacionados con las accesibilidad del cliente al proveedor del servicio:

- Facilidad de contacto.
- Tiempo de respuesta.
- Respeto a los compromisos.

Aspectos relacionados con las características personales y cualificación del personal y cualificación del personal:

- Amabilidad y presencia física del personal.
- Capacidad técnica para realizar el trabajo.
- Empatía con los responsables del cliente.
- Flexibilidad para atender imprevistos.

Aspectos relacionados con el producto:

- Calidad de la reparación.
- Tiempo empleado en el trabajo.

### Cuadro 1. Ejemplo de identificación de atributos de calidad

Fuente: Propia.

Para evaluar los atributos consiste en establecer los aspectos que el cliente quisiera cambiar de la forma tradicional de la prestación del servicio, a continuación se presenta un ejemplo aplicado al rediseño, haciendo la valoración de los beneficios que tendrá para la organización y el cliente, así como hacer referencia a las limitaciones, desde la visión de (Lovelock & Wirtz, 2009):

<b>Método y concepto</b>	<b>Beneficios potenciales para la empresa</b>	<b>Beneficios potenciales para el cliente</b>	<b>Retos y limitaciones</b>
Eliminación de pasos que no añaden valor (proceso simplificado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la eficiencia.</li> <li>• Incrementa la productividad.</li> <li>• Incrementa la capacidad para personalizar el servicio.</li> <li>• Distingue a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar eficacia y rapidez.</li> <li>• Transfiere las tareas del cliente a la empresa de servicios.</li> <li>• Separa la activación del servicio de su entrega.</li> </ul>	Requiere que se eduque al cliente y capacite a los empleados para poder implementarlo de forma continua y eficaz.
Autoservicio (el cliente asume el papel de productor).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye el costo.</li> <li>• Aumenta la productividad.</li> <li>• Mejora la reputación de la tecnología.</li> <li>• Distingue a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la rapidez del servicio.</li> <li>• Aumenta el acceso.</li> <li>• Ahorra dinero.</li> <li>• Incrementa la percepción de control.</li> </ul>	Limita las interacciones cara a cara con cliente y la oportunidad de establecer relaciones.
Servicio directo (el servicio se entrega en dónde está el cliente).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina limitaciones de la ubicación de la tienda.</li> <li>• Amplia la base de clientes.</li> <li>• Distingue a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la convivencia.</li> <li>• Mejora el acceso.</li> </ul>	<p>Impone cargas de logística.</p> <p>Puede ser costoso. Requiere de confianza y credibilidad.</p>

Cuadro 2. Acciones para el rediseño de servicios

Fuente: (Lovelock & Wirtz, 2009)

La identificación de los procesos sirve para especificar el papel que juegan los clientes en la entrega del servicio y para identificar el grado de contacto entre ellos y los proveedores del mismo, esto permite aclarar el rol del cliente en el proceso de toma del servicio, lo ubica como un receptor pasivo o activo en la producción y prestación del servicio.

Identificar el rol del cliente es clave pues muchos de los insumos que se requieren para la realización de los procesos provienen directamente de los clientes, se definen las acciones y recursos que proporcionan, incluyendo la aportación mental, física o emocional. La clarificación del grado será un insumo para la elaboración de los procesos, a continuación se relacionan los niveles de implicación de los clientes:

<p><b>Bajo nivel de participación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados y los sistemas hacen todo el trabajo.</li> <li>- Los productos están estandarizados.</li> <li>- El cliente únicamente hace el pago del producto o servicio.</li> <li>- El cliente es ajeno al proceso de producción y prestación del servicio.</li> </ul> <p>Ejemplo: asistencia al cine.</p>
<p><b>Nivel moderado de participación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario que el cliente ayude a la empresa en la creación y entrega del servicio.</li> <li>- Existe algún grado de personalización.</li> <li>- Incluye la entrega de información, un esfuerzo personal o incluso entrega de posesiones físicas.</li> </ul> <p>Ejemplo: servicios de asesoría financiera.</p>
<p><b>Alto nivel de participación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes trabajan activamente con el proveedor para coproducir el servicio.</li> <li>- El servicio no puede crearse sin la compra y la participación activa del cliente.</li> <li>- Si el cliente no logra asumir este papel de manera eficaz y no desempeña tareas de producción se pone en riesgo la calidad del servicio.</li> </ul> <p>Ejemplo: servicios de salud.</p>

Tabla 3. Nivel de implicación de los clientes en la prestación de los servicios

Fuente: (Lovelock & Wirtz, 2009)

El cumplimiento de la satisfacción del cliente, exige incluir en el diseño de los procesos la visión del suministrador, por lo tanto a nivel interno de la organización se deben poner al servicio competencias técnicas y personales, pues las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un personal que tiene una capacidad, más allá del simple cumplimiento se espera la generación y creación de valor en las actividades que realiza la empresa.

El cliente no sólo tiene necesidades, sino expectativas, las cuales son subjetivas, por lo tanto exige desde el personal, el concurso de habilidades técnicas y actitudes positivas, por parte del personal, específicamente aquel que está en contacto con el cliente. Sólo la percepción que tenga el cliente de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio que satisface al cliente, sin el concurso equilibrado de las dos fuentes de la calidad, externas e internas, la ausencia de calidad interna es difícil de compensar con la externa. Por ejemplo, los resultados negativos de la inversión de un cliente a nivel financiero no es compensada con un café y con material de merchandising.

Las capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionadas por los siguientes elementos de la organización:

- Cultura y clima empresarial.
- Estrategia competitiva y políticas.
- Sistemas de control, información y administrativos de apoyo a las personas.
- Procesos operativos y de gestión elaborados por los directivos para ser

desarrollados por operarios y empleados.

- Estilos de dirección.
- Diseño de puestos de trabajo: responsabilidad y autoridad.
- Estructura organizativa.

Si los elementos de la organización están eficazmente alineados entre sí con el escenario interno (cliente) diremos que hay calidad en la gestión.

Planificación para la identificación de los procesos

“Hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos perseguidos” (Perez, 2010).

Con el fin de hacer gestión por procesos en la organización, se debe hacer habitual en la organización, las siguientes pautas:

- La asignación de objetivos para toda la organización, en relación con calidad, clientes, eficiencia de todos los equipos que integran a la organización. Estos objetivos pueden ser de distinto alcance, largo, mediano y corto plazo, lo sustancial es que estén en línea con la estrategia de la empresa o con el plan de negocio.
- La gestión sistémica se debe dar en la organización de forma sistemática, es decir como la fijación habitual, no discrecional, de objetivos.
- La existencia de un objetivo, la esencia de la gestión es la planificación, entendida como la elaboración de los planes de acción, qué hay que hacer, quién, cómo y cuándo se debe hacer y con qué recursos. Además de

la ejecución física, hay que planificar la forma de evaluar lo ejecutado; y en esto, lamentablemente, tenemos aún menos hábito.

- La credibilidad de los objetivos está relacionada con las acciones que se desarrollarán para lograrlos, no sólo es el seguimiento de las cifras que cuantifican los objetivos (gestión reactiva), a diferencia la proactividad implica concentrar esfuerzos en los medios que causarán los resultados en la organización.
- La planificación sistemática debe formalizar los procesos de trabajo, de todos los procesos, y anticipar la seguridad de disponer de las personas, los recursos físicos y materiales necesarios.
- Realizar lo planificado, evitando al máximo la improvisación que induce riesgos e impredecibilidad del resultado del trabajo (calidad, retrasos, extra costos de los procesos). Rigor en el trabajo diario; hacer adecuadamente las cosas que decíamos que íbamos a hacer (planificación). Aquí tenemos como requisitos información, formación y disciplina de las personas, así como los recursos necesarios.
- Se requiere de forma sistemática conocer los efectos y resultados de los que se realiza al interior de la organización, con el fin de tener información para desencadenar acciones de aprendizaje y mejora continua en la gestión.
- Revisar la planificación, desde el análisis de las causas (planes de acción) efecto (resultados) para avanzar en la eficacia posterior planificación, en

términos de aumentar la probabilidad de conseguir los objetivos perseguidos.

Por lo tanto con el fin de hacer el proceso de implementación de los procesos en la organización se debe garantizar el desarrollo de las siguientes acciones:

- Procedimentar los procesos operativos (de realización de productos y servicios de la empresa).
- Sistematizar los procesos de control interno (de medición de la eficacia y del funcionamiento de los procesos).
- Formalizar los procesos de análisis de los datos proporcionados por los procesos de control (medición y seguimiento en ISO 9001).
- Normalizar los procesos de gestión de recursos: personas, materiales y financieros.
- Sistematizar la responsabilidad del equipo de dirección para la implantación y mejora del sistema de gestión por procesos.
- Gestionar de manera sistemática la mejora continua.

La gestión por procesos tiene como referencia, la experiencia japonesa de los años setenta y ochenta, basados en el trabajo en equipo para la revisión y la gestión de las empresas por procesos, Kaoru Ishikawa aportó el método sistemático o científico de revisión de procesos, basado en el seguimiento de unas etapas, identificando las causas y la solución de problemas y acciones de mejora para lograr la efectividad en la organización. A continuación se esquematiza el proceso propuesto:

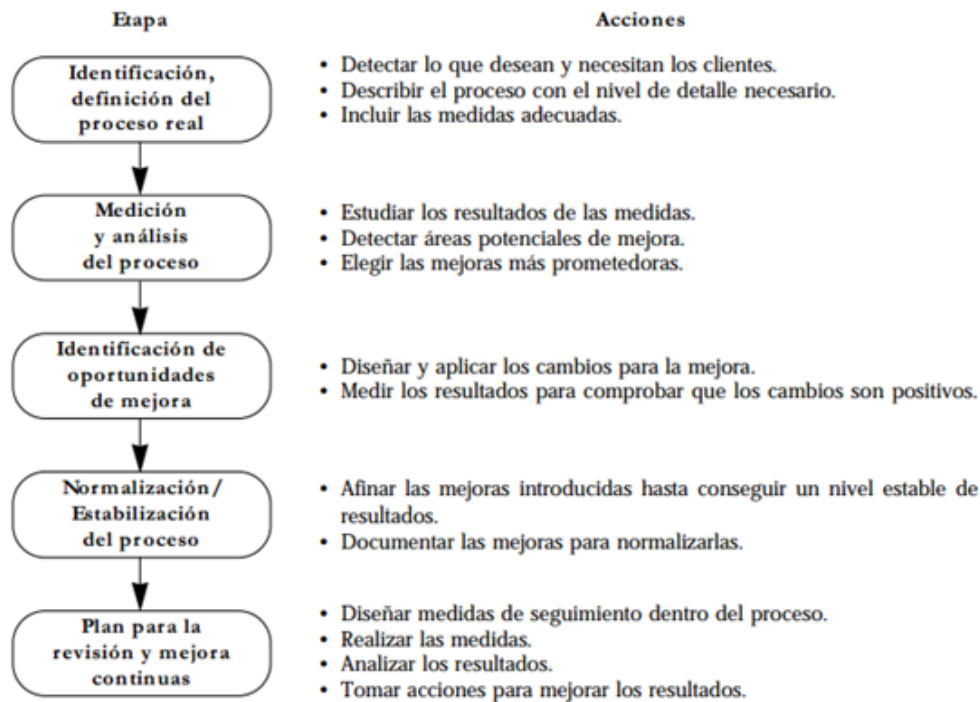


Figura 1. Método sistemático de mejora de procesos

Fuente: Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía Industrial*, 330, 81-8.

Es importante resaltar el rol que tiene el cliente para la definición de los procesos, los procesos más que artefactos que gozan de arquitectura, deben otorgar un valor agregado y tener una recompensa económica, la cual será consecuencia del cumplimiento de las expectativas de los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

Como se observa en el esquema, la gestión por procesos busca la detección de puntos de mejora, por lo tanto en la organización se debe establecer un principio de confianza, así implementar acciones de mejora, a las cuales se le hace el respectivo seguimiento para cuantificar el nivel de mejora logrado.

En conclusión, la preparación de la organización para la gestión por procesos debe:

- Explorar a fondo las demandas de los

clientes y las recompensas del mercado.

- Explicar ampliamente que se va a desarrollar y cómo se realizará, las implicaciones que tendrán cada uno de los colaboradores con el fin de lograr su activa participación.
- Formar y capacitar para la correcta implementación y contar con las competencias necesarias para la operación de los procesos.
- Colaborar con el grupo de proyecto, durante las fases de innovación de ideas y de elaboración de las mismas, para ganar tiempo y vender sus ideas al resto de la empresa.

2

## Unidad 2

Diseño de los  
procesos



Gestión  
por procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez



## Introducción

Para el diseño de proceso, se desarrollan dos etapas principalmente la representación gráfica de los procesos y la normalización, por lo tanto durante el desarrollo de la cartilla, se presentaran herramientas que permitan la esquematización y representación, no existen únicas rutas en el diseño, dependerá del tipo de organización, tamaño y complejidad de los procesos su representación.

La normalización de los procesos, estandariza y define políticas comprendidos y compartidos en la organización donde se hacen efectivos todos los principios y lineamientos sistémicos, facilitan la implementación y permiten la entrega de productos y servicios con los estándares propuestos de calidad, sin excepción en ambiente o circunstancia.

Se presentan ejemplos de la aplicación de las herramientas para el diseño de los procesos y algunos criterios de selección que pueden servir como criterio en el diseño de los procesos.

Para el abordaje y desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está diseñada para que el estudiante - profesional adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera orientar el diseño e implementación de la gestión por procesos. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual y de trabajo práctico, de apoyo bibliográfico y de revisión de elaboración de herramientas para llevar a cabo en un escenario empresarial.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el diseño de los procesos y la respectiva normalización. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la preparación de información previa al diseño de los procesos en la organización.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y diálogo con el docente para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad. Por otra parte se recomienda que el diseño que se presente guarde coherencia y consistencia con la propuesta que se viene desarrollando.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas y compartir los avances a través de los foros dispuestos para tal fin.

### Diseño de los procesos

#### Representación gráfica de los procesos

Con el fin de facilitar la comprensión y establecer parámetros generales y globales de los procesos, se hace uso de la representación gráfica, la cual se constituye en una representación formal, lo cual tiene como ventaja la comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación; el inconveniente es que se requiere la interpretación de los símbolos.

Para hacer la representación gráfica se usa un diagrama de flujo, el cual es definido como (Aiteco, 2013):

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso”.

Las características que poseen los diagramas de flujo son descripción visual, secuencia entre las actividades, comprensión de cada actividad y su relación con las demás, comprensión de las operaciones interdepartamentales y la conjugación de esfuerzos para el logro de un objetivo.

Algunos de los beneficios de los diagramas de flujo son los siguientes:

- Obtención de una visión transparente del proceso, que permite la comprensión de las interrelaciones, subprocesos y dinámicas que se deben establecer en la organización para el cumplimiento de un objetivo.
- Permiten hacer a los procesos más intangibles, facilitando su comprensión, proporcionar desde el impacto visual, haciendo visible el proceso de forma global.
- El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza, los esquemas pueden ayudar a realizar un análisis profundo, con cierto nivel detalle.
- Desde lo personal, potencia la capacidad para comprender situaciones complejas, por lo tanto otorga la sensación de dominio del proceso.

- Facilitan la formalización y sistematización de los procesos, pues se centran en actividades relevantes del proceso, secuencia precisa, puntos de control y delimitan límites.
- Definir los límites del proceso, para identificar tanto clientes como proveedores internos y externos.
- Alinear los procesos internos de la organización con las necesidades de los clientes.
- Se puede hacer un análisis para lograr el mejoramiento continuo.
- Aporta a la comunicación de la organización, al permitir la comprensión del proceso global de la empresa en el desarrollo de las actividades.
- Identifica el valor agregado que se genera en cada una de las actividades que se desarrolla en la organización.
- Es una referencia para identificar las actividades que requieren control y seguimiento.
- Es un insumo para la mejora continua y la reingeniería como estrategia.
- Facilita la implementación de acciones de mejora, al tener esquematizadas las actividades que realiza la compañía para la consecución de los resultados.
- Permite identificar cambios en la ejecución de las actividades, pues se constituye en un punto de partida para la valoración de la realidad.
- Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más previsible el resultado obtenido.
- Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permitan llevar a cabo las actividades.
- Proporcionar input para racionalizar la organización.
- Ayuda a analizar la eficacia de las actividades bajo la óptica de valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.
- Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.

Los símbolos para la representación de los procesos son los siguientes:

## SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)




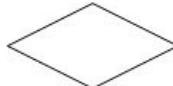



SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Figura 1. Símbolos para la representación de los procesos

Fuente: Normas ANSI.

Si se hace referencia a otros sistemas de excelencia como lo es el modelo EFQM, el cual es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo desde la visión de (calidad, 2013), se hará referencia al uso de diagramas de bloque, con el fin de documentar la comunicación en cascada, el cual desde su filosofía pretende documentar una visión clara, sencilla y rápida de un proceso complejo y para iniciar la documentación se puede incluir una breve información de cada actividad en las figuras conectadas.

El nivel de actividades a representar en la organización debe estar presidido por la lógica y el sentido común.

No existe una interpretación homogénea respecto al alcance de las actividades y procesos en la empresa. Los diagramas admiten diferente nivel de detalle, en cuanto al número de actividades a explicitar, según el objetivo perseguido, se pueden establecer los tiempos de espera y se pueden representar hasta las actividades individuales.

A continuación se relaciona, un ejemplo expuesto por (Perez, 2010), donde se demuestra la combinación entre EFQM y diagramas de procesos, asociados al proceso de comunicación en la organización.

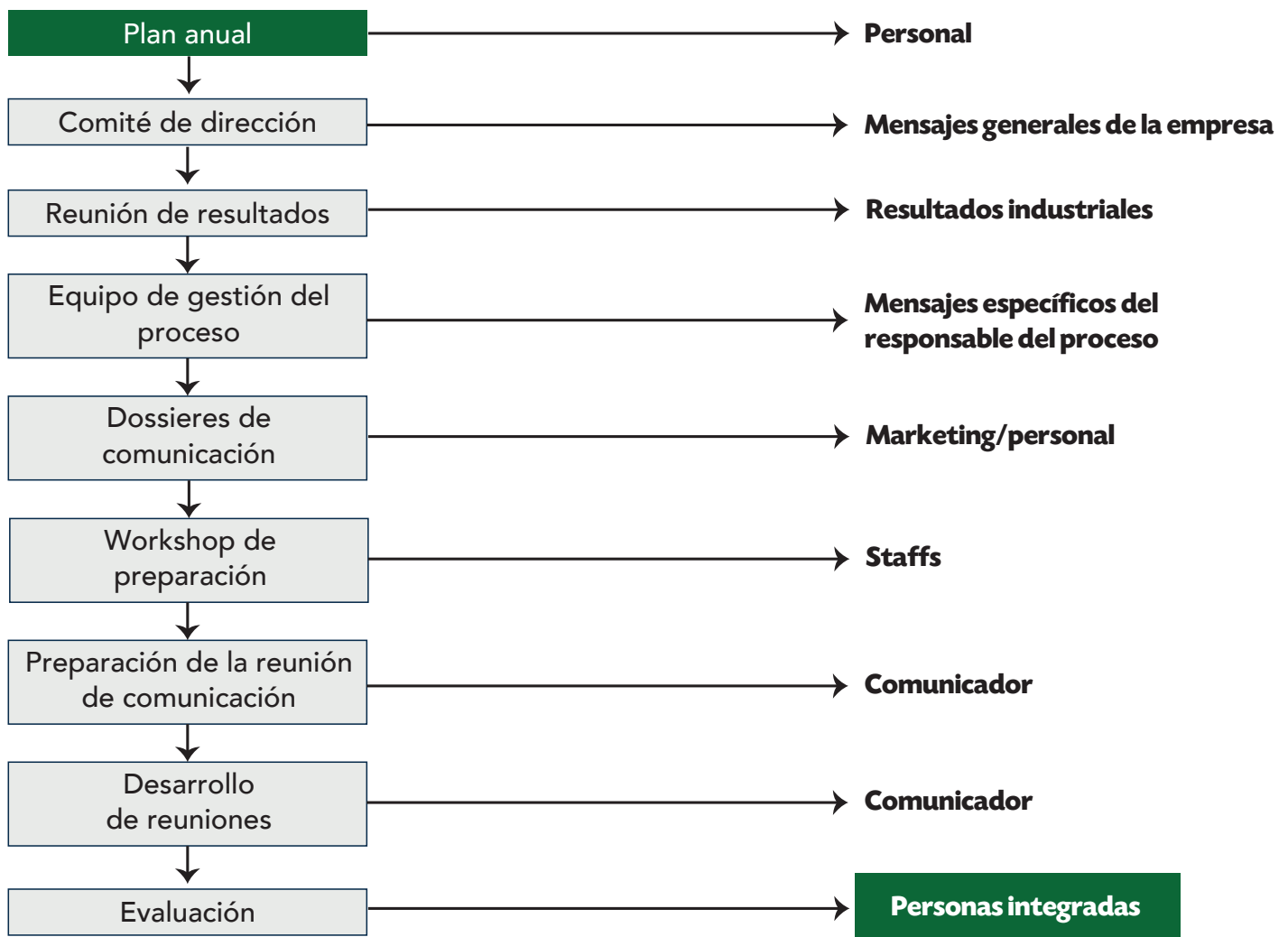


Figura 2. Diagramas de bloques del proceso de "comunicación cascada"

Fuente: (Perez, 2010).

## Normalización de procesos

Según (ICONTEC, 2013), la normalización es la actividad que establece disposiciones para uso común y repetidas encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado.

El proceso propuesto desde las entidades normativas, puede ser aplicable a las organizaciones:

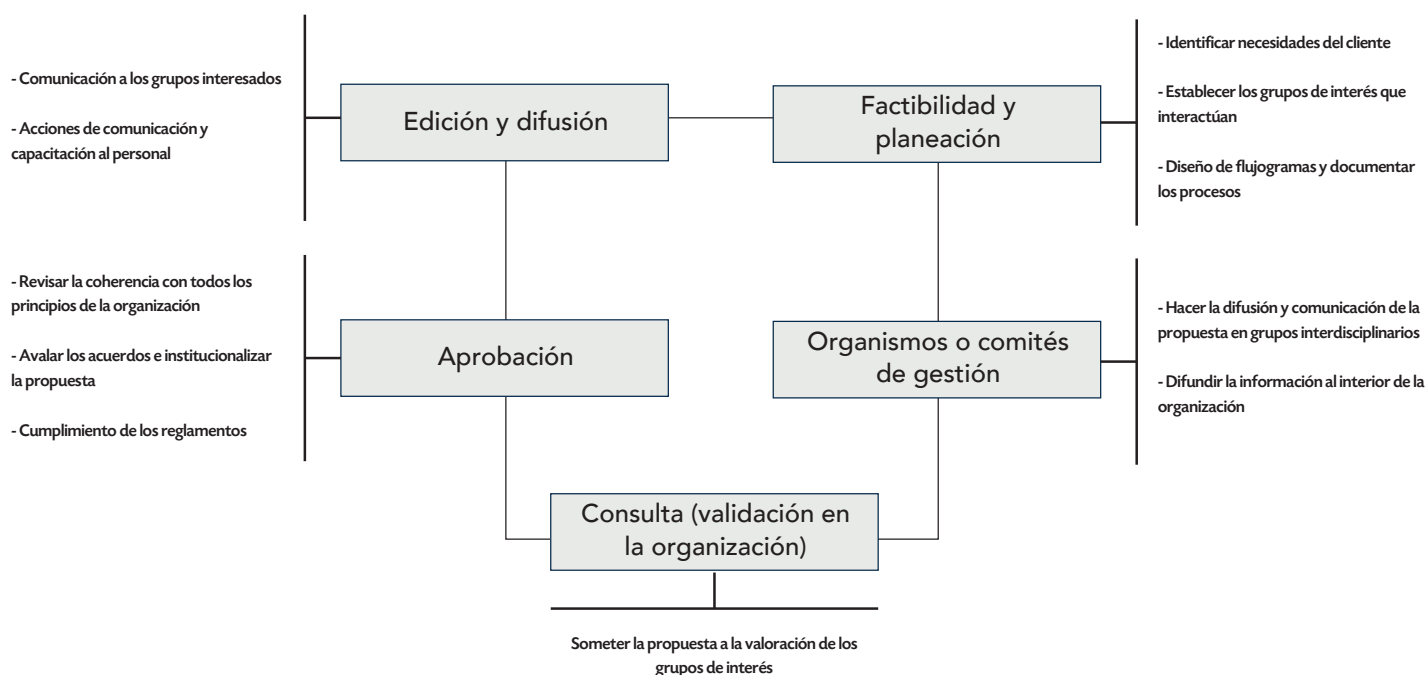


Figura 3. Proceso de normalización  
Fuente: Autor propone basado en Icontec.

Existen diversas herramientas para normalizar los procesos, también como para la elaboración de los procedimientos, se requiere desarrollar criterio para seleccionar, adaptar y usar la más adecuada para el tipo de organización, momento y tipos de procesos que se requieran trabajar.

## Extensión de la documentación

Para que cualquier procedimiento sea una auténtica herramienta debe ser fácil de usar, no tan extenso, debe ser coherente las necesidades de la empresa, tipo, tamaño y dispersión

geográfica, además consecuente con el tamaño y complejidad de la organización (número de procesos diferentes), tipo de mercado al cual le responde, requisitos legales y del cliente y las características de los productos. Se debe garantizar que aunque es una representación gráfica que simplifica la explicación de los procesos, no se puede perder la complejidad que los caracteriza, debe permitir determinar los riesgos de incumplimiento o de funcionamiento no predecible, las medidas de seguridad para las personas y el entorno y sobre todo, las herramientas y las competencias del personal.

Los procesos y procedimientos no están diseñados únicamente para la comprensión de la gerencia, deben estar al nivel de comprensión de un operario, por lo tanto personal, no cualificado y con reducida experiencia en un cargo, requieren procedimientos mucho más descriptivos.

La premisa que se debe mantener en la documentación es la siguiente: "la elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino una actividad que aporte valor" (ISO 9000).

Cuándo se puede normalizar los procesos y que tan conveniente es en la organización, pues uno de los temores es la pérdida de competitividad en un entorno cambiante, se deben considerar los siguientes casos:

- Si el producto final, se puede estandarizar, se puede brindar un producto o servicio que no requiere la consideración de las excepciones y que el valor no está dado por la personalización del mismo.
- Si el entorno externo (cliente, tecnología, competidores) es bastante predecible, se puede hacer una pla-

nificación porque se conoce que tiene un comportamiento cíclico, que facilita la planeación y las actividades que se realizan son comprensibles.

La normalización no se puede considerar como una camisa de fuerza, debe contemplar el cambio y se debe otorgar la proactividad de los colaboradores en la identificación de los mismos que sean evaluados y aceptados por el colectivo.

### **Contribuciones de la normalización de los servicios**

El principal aporte de la normalización de los servicios es la implementación del funcionamiento sistémico, lo cual hace predecible el resultado del trabajo, permite garantizar que operación y gestión se realizan de manera homogénea en toda la organización, sus áreas y centros y facilita la asignación de responsabilidades y el trabajo en equipo.

Los impactos que puede tener la normalización en la gestión se dan desde el mejoramiento de la comunicación y la relación interpersonal, mejorar la eficacia de la organización, controlar el funcionamiento de la organización y facilitar el crecimiento de la empresa.

### **Elaboración de los procedimientos**

Desde la definición de ISO 9000, un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo un proceso, por lo tanto la planificación de los procesos, se realiza mediante los clásicos procedimientos documentados. Cuando se diseñan los procedimientos se deberían contemplar las razones por las cuales puede existir resistencia al hacer su implementación, por ejemplo, muchas veces no es posible tener bajo control todos



los factores que influyen en él, por lo tanto se incluyen actividades desde la operación y si no se documenta, invalida en la práctica el uso del procedimiento.

Se debe contemplar la posibilidad, cuando los procedimientos se ejecutan en presencia del cliente, se pueden presentar conflictos, y aún más cuando el cliente participa en la producción del servicio. Los procedimientos deben ayudar a las personas a hacer predecible el resultado de su gestión y operación, manteniendo su carácter de herramienta de trabajo, se recuerda que no es el fin, es un medio para el logro del objetivo.

Se propone desarrollar la **hoja de proceso**, la cual consta de las siguientes partes:

- **Encabezamiento:** el cual contiene el título del proceso, el objeto donde se especifica la misión del proceso y el alcance. Se entiende por misión, la razón del ser del proceso, es decir porque se formaliza y el alcance el ámbito de aplicación del mismo.
- **Diagrama de flujo del proceso:** se comienza por límites del proceso, input y output, y se explican los requisitos críticos; el soporte documental incluye las evidencias al trazar el proceso, se delimitan las entradas y salidas en los laterales y se establecen las conexiones con los otros procesos.

La premisa en la descripción de las actividades está en la selección del valor agregado que genera al proceso.

- **Breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso:** se debe hacer la descripción suficiente para establecer los ejecutores, los responsables de los procesos y si se tendrá un proceso de auditoría interna.

Si se trata de una actividad clave o crítica, se deben mencionar los riesgos y si se debe tener un plan de contingencia, se refiere a actividad crítica cuando genera cuellos de botella y tiene grandes consecuencia en el desarrollo de la organización. Por lo tanto se debe hacer específico, si se requiere una revisión del producto y obviamente desde el enfoque sistémico las propuestas de mejora para minimizar el impacto.

- **Ejecutor de cada actividad:** muchos de los procesos son inter funcionales, se separa el responsable del proceso de los ejecutores, pues pueden ser diferentes, dependerá del nivel del proceso y tamaño de la organización.

### PROCESO GENERAL DE "COMPRA" (Pedido)

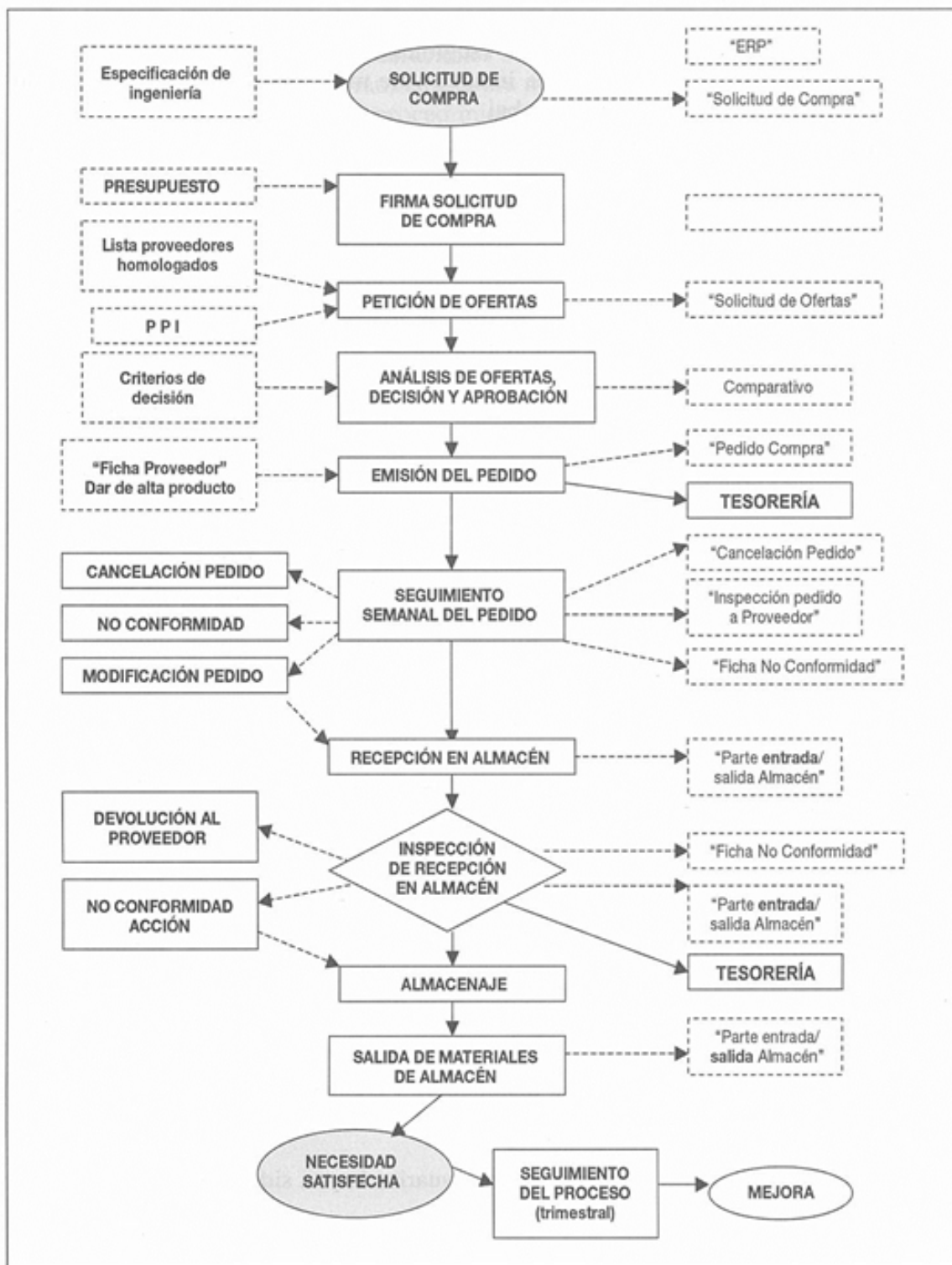


Imagen 1. Ejemplo de proceso  
Fuente: (Perez, 2010).

En las hojas de definición de procesos se pueden tener como anexos, plantillas, herramientas de medición, listas de chequeo, criterios de actuación, manuales, entre otros.

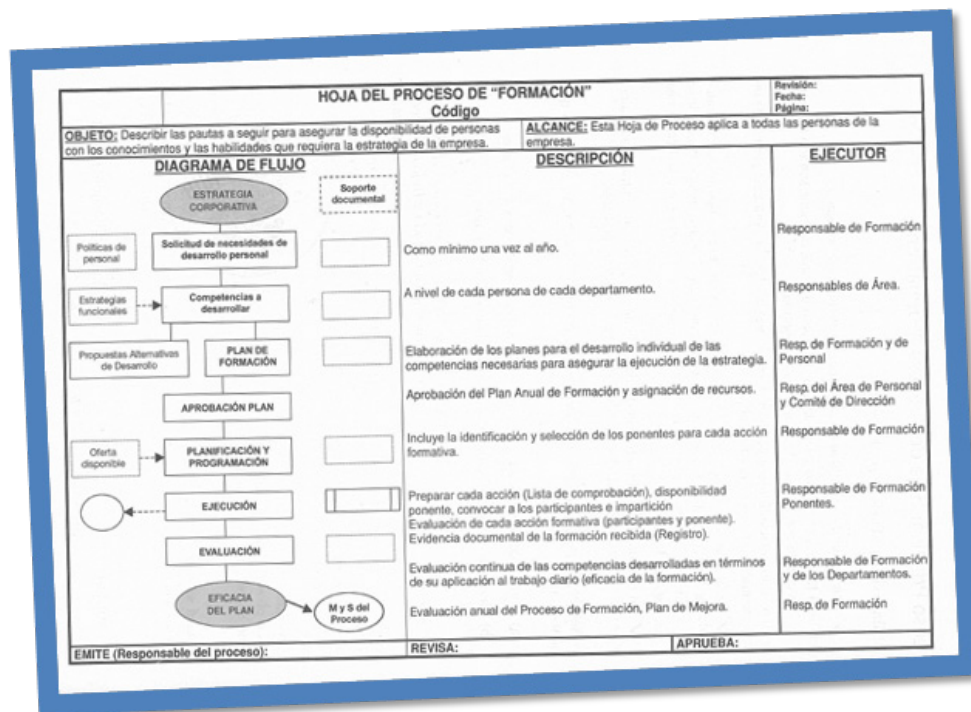


Imagen 2. Ejemplo de Hoja de proceso Tomado de: (Perez, 2010).

En el ejemplo se puede ver claramente, lo siguiente:

Los límites se sitúan fuera del departamento de formación, el límite inferior del proceso es la consecución de los objetivos de la formación y el límite superior es la estrategia, está conectado con la ejecución y tiene soportes documentales.

Cumple con los dos propósitos fundamentales de la documentación de los procedimientos:

- Es una forma de comunicación.
- Facilita la ejecución sistemática del proceso.

### Otras herramientas para la normalización de los procesos

#### Diagrama de flujo funcional

La ventaja de ésta herramienta, es mostrar la contribución de los departamentos o unidades organizativas en el proceso, es adecuada para procesos largos. Es importante tener en cuen-

ta que en el enfoque por procesos, la finalización se otorga cuando el cliente percibe el valor (cobro efectivo). En consecuencia la responsabilidad no se limita únicamente al desarrollo de una actividad, por ejemplo “emisión del pedido interno”, sino que continúa hasta que la empresa y el cliente han percibido el valor producto del proceso.

Si se desarrolla con un gran nivel de detalle, permite lograr un análisis de tiempos, los cuales pueden ser cuantificados desde el cliente, tiempo del proceso (tiempo de las actividades del proceso) vs tiempo del ciclo (tiempo transcurrido entre el input y output) y en los costos internos, pases laterales entre áreas, lo cual puede generar colas, cuellos de botella y tiempos de espera, mayor probabilidad de cometer errores, verificación, coordinación y supervisión.

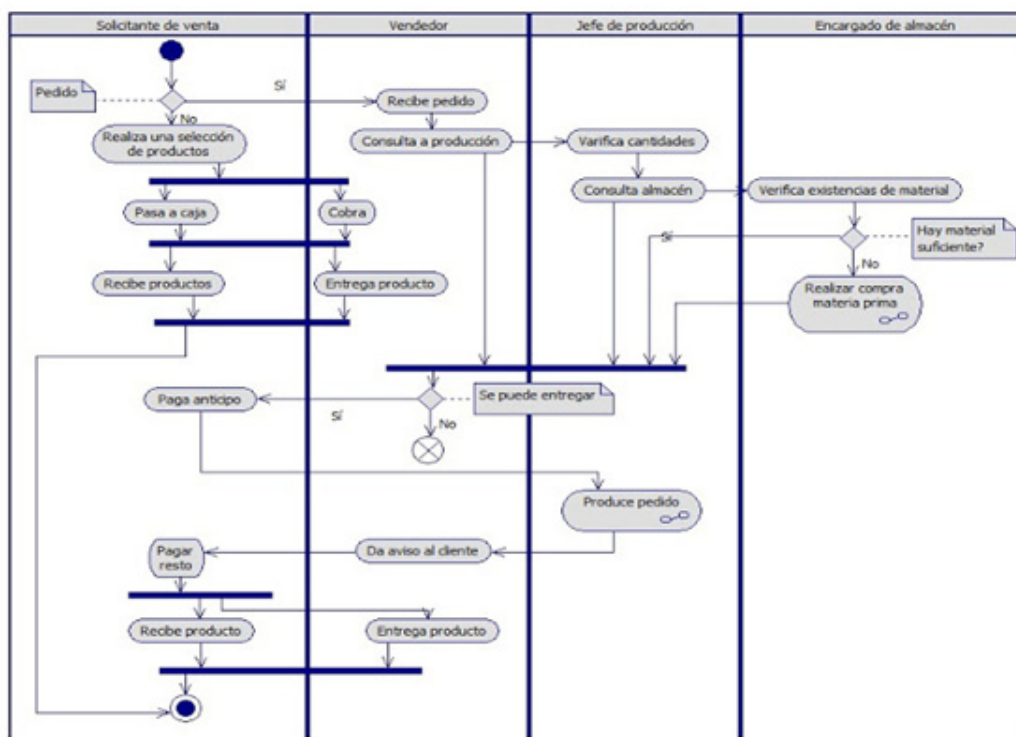


Figura 4. Ejemplo de diagrama funcional  
Fuente: Modelado de negocio-ejercicios de UML.

## Matrices

Se pueden normalizar procesos con matrices, la ventaja que otorga la herramienta es la claridad y comprensión, por el alto nivel de descripción literaria que se puede realizar, puede ser adecuada cuando se trata de procesos secuenciales muy largos, interdepartamentales e interpersonales.

En la columna de descripción se pueden colocar detalles pertinentes, controles, aspectos a vigilar, herramientas a utilizar y en la columna comentarios, se incluyen registros y criterios de aceptación entre otros.

### Mapa de comunicaciones

Útil para los procesos que tienen una secuencia simple, sin embargo tienen la complejidad del uso de datos o que tengan que emitir información. Un ejemplo es el desarrollo de una reunión periódica donde se revisan resultados de gestión, emite información clave, sin embargo las actividades no requieren una mayor descripción, por lo tanto no se hace necesario el desarrollo de procedimientos.



Imagen 6. Ejemplo de Mapa de comunicaciones  
Fuente: (Perez, 2010).

## Planning de proceso

Ideal para los procesos de ejecución con periodicidad fija y con fecha objetivo críticas, puede ser de ayuda para la ejecución y el seguimiento del cumplimiento de las mismas, permite ver la secuencialidad de las actividades y la simultaneidad de las actividades y establecer responsables.

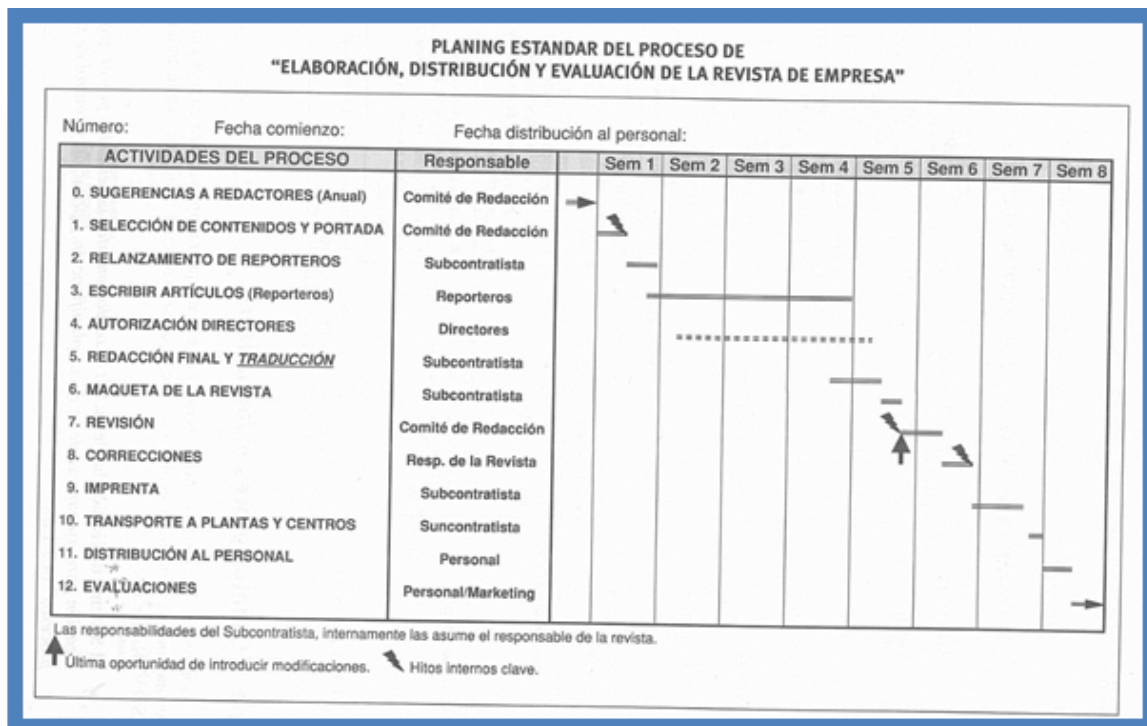


Gráfico 7. Ejemplo de planning de proceso  
Fuente: (Perez, 2010).



Con el fin de facilitar la selección de las herramientas, se presenta a continuación un resumen de las características y el uso de cada herramienta:

HERRAMIENTAS	CARACTERISTICAS	USO
Procedimiento documentado	Descripción exhaustiva	Procesos, actividades, tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de los ejecutores, etc.
Hoja de proceso	Razonablemente descriptiva	General cuando no haya otra herramienta más adecuada
Matrices	Claridad y comprensión	Procesos secuenciales, interdepartamentales y muy largos
Diagramas de bloques	Sencillez, intuitivo, muestra con claridad las entradas y salidas, interacciones y el soporte documental	Primera visión de procesos complicados, procesos muy dominados, ejecutados por personal cualificado y con experiencia
Diagrama de flujo funcional	Especifica gráficamente la participación de las áreas organizativas (departamentos, sección y personal)	Procesos largos o muy inter funcionales, clave para la realización de análisis del proceso

HERRAMIENTAS	CARACTERISTICAS	USO
Mapa de comunicaciones	Describe sencilla con extensas salidas y entradas	La secuencia de las actividades del proceso, son simples y los procesos manejan muchos datos y producen cantidad de información
Muestras o fotos	Poca posibilidad de interpretar muy fácil de comprender desde el ejecutor	Actividades críticas con criterios de operación o control no fácil transmisión o comprensión por escrito. Ejecutores de la actividad poco calificados
Planning del proceso	Además de la planificación, muestra la programación de actividades	Procesos de ejecución con periodicidad fija

Cuadro 1. Herramientas para la normalización de los procesos

Fuente: (Perez, 2010).

### En anexo N°1- ejemplos

Las empresas pueden contar con numerosos procesos, por lo tanto la selección de cuales se deben documentar, ISO 9001 recomienda lo siguiente:

“el sistema de gestión ha de incluir los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos”.

Desde el siguiente supuesto de una empresa dedicada a la fabricación de muebles, se pueden tomar dos decisiones en cuanto a

la documentación de los procesos, será suficiente con documentar un único proceso y elaborar la hoja del proceso de producción, mientras que otra puede considerar elaborar hojas de proceso o instrucciones de trabajo de algunas de las tareas.

Lo importante de la selección es lograr la conformidad por parte del cliente, definir un criterio que explique donde se añade valor.



Si se desarrollará una lista de chequeo para la evaluación del diseño de los procesos, se debería tener en cuenta (Perez, 2010):

- Las salidas deben definirse en términos de valor (cliente, empresa), no sólo en términos de cumplimiento.
- Seleccionar las herramientas para la normalización del proceso.
- Las salidas y entradas laterales deben estar caracterizadas y con sus proveedores identificados.
- La información debe ser única, fiable, comprensible y disponible en el tiempo oportuno.
- Evidenciadas interacciones con otros procesos; caracterizadas las entradas laterales de los recursos.
- Actividades descritas en términos de acción, es claro quién hace qué
- Justificando el valor añadido de cada actividad.
- Identificar los aspectos críticos a ser controlados, justificados y caracterizando los puntos de control y decisión.
- Prevenir errores de causa-efecto.
- Identificadas las actividades críticas- cuellos de botella (condicionan el eficaz funcionamiento del proceso) previstas en tareas de control y disposiciones para asegurarlas.
- Identificar medidas de resultados e indicadores de funcionamiento y de seguimiento.
- Definidas las actividades de seguimiento y medición del proceso y su retroalimentación.
- Definida la interacción con los procesos de análisis y mejora.
- Determinar los registros necesarios.
- Elaborar plan de implantación.

3

## Unidad 3

Mapa de procesos



Gestión  
por procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez

# Introducción

Hasta este momento se han desarrollado los fundamentos para la comprensión de los procesos y se ha avanzado en una ruta propuesta para el diseño e implementación de la gestión por procesos, en la cual se partió de identificación de los productos o servicios desde establecer sus principales atributos y la identificación de la percepción de los clientes, para lo cual se tiene un reconocimiento del rol que asume en la cocreación y producción del producto o servicio.

En este punto debemos tener claro que el cliente, no solo es externo sino que existe un cliente interno, con el cual se establecen acuerdos de servicio y unas interrelaciones directas para el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto se fundamenta en la colaboración entre las áreas.

Luego se identifican los procesos y se clasifican, cada uno de estos tendrá definidas unas entradas y salidas que son el resultado del desarrollo de las actividades, las cuales tiene como principio fundamental, la generación de valor.

El paso siguiente una vez identificados y clasificados los procesos, se pueden organizar en una representación gráfica, para demostrar cómo interactúan entre sí, para lograr los resultados esperados por los grupos de interés y el cliente.

Este será el objetivo de esta cartilla brindar los conocimientos básicos para la comprensión y construcción de los mapas de procesos de una organización.

El estudiante del módulo de gestión por procesos deberá leer esta cartilla de forma autónoma, teniendo en cuenta el orden del contenido, revisando las temáticas presentadas con un enfoque teórico-práctico, por lo que se invita al estudiante a leer e interpretar la información brindada. De igual manera, se considera pertinente la consulta de un material complementario a través de las bases de datos de la Institución o páginas y portales académicos que enriquezcan su aprendizaje del módulo.

Para desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está elaborada para que el estudiante adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera orientar los procesos de diseño e implantación de gestión por procesos. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio del diagnóstico organizacional. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en consideración otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

## Mapa de procesos

### **Cambios en la organización y su representación**

En la actualidad no se tiene una clasificación clara de los procesos, ni sobre la forma como se deben agrupar dentro de la empresa, sin embargo existe un acercamiento desde diferentes autores sobre cómo se puede realizar el análisis para agruparlos y entenderlos en el diseño e implementación.

La representación de los procesos tiene como objetivo integrar y otorgar participación a los empleados, representar el aporte que cada uno realiza al cumplimiento de las metas en la organización. Una de las formas tradicionales de realizar esta representación es el organigrama, donde se hacen específicas las funciones de cada uno de los cargos por los departamentos, desde la líneas los unen como principios de autoridad, sin embargo era difícil relacionarlo con las metas y objetivos de la organización. El cambio propuesto consiste en una herramienta de comunicación que ubica a los empleados en el aporte que realiza a la globalidad de la organización.

Como una herramienta de comunicación, los mapas de procesos pueden a prueba la creatividad, la única condición que se debe cumplir es la representación de la realidad de la organización.

Los mapas de procesos representan la estrategia de negocio desde la visión general del sistema de gestión y las relaciones principales al interior de la organización y con sus grupos de interés.

## Organigrama



- ✓ Funciones y actividades dentro de un departamento
- ✓ Principios de autoridad
- ✓ Interacciones horizontales entre departamento
- ✓ Interacciones verticales entre los mismos departamentos

## Mapa de procesos



- ✓ Acciones enfocadas al cliente
- ✓ Definición entre áreas para el cumplimiento de los objetivos
- ✓ Actividades enfocada a cumplir el core del negocio
- ✓ Relaciones con el medio externo

Figura 1. Diferencia entre los organigramas y mapas de procesos  
Fuentes: elaboración propia

### Tipos de procesos

No existe una clasificación universal de los procesos, por lo tanto se van a presentar diferentes referentes y autores:

Desde la visión de (Perez, 2010), los procesos se pueden clasificar como operativos, de apoyo, de gestión y dirección.

### Procesos operativos

Tienen como misión combinar y transformar los recursos para la generación de un producto o servicio, por lo tanto generan valor agregado, no sólo están enfocada a la producción de resultados externos, sino aportan a la eficiencia de otros procesos. Son altamente responsables de la consecución de los objetivos de la empresa.

- El proceso de determinación y revisión de los requisitos del producto y del cliente.
- El proceso de diseño y desarrollo de producto.
- El proceso de compras.
- El proceso productivo.
- El proceso de comunicación al cliente.

Incluye los procesos del negocio, por lo tanto se relacionan el comercial+ fabricación + investigación y desarrollo.

La característica principal de asociación son aquellos procesos que inician y terminan con el cliente. Corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Estos procesos no funcionan solos pues requieren de los insumos y recursos en términos de gestión y control.

### **Procesos de apoyo**

Son los procesos proveedores que proporcionan los recursos y personas necesarios por el resto de los procesos y conforme a los requisitos de los clientes internos, por lo tanto dependen de la aceptación y las demandas internas de la organización. Su desempeño afecta de forma implícita la calidad de los productos o servicios.

Los procesos que se pueden incluir en esta lista son:

- Procesos de gestión de recursos humanos, encargados de la gestión e integración del talento humano a la organización, la responsabilidad de la integración implica un comportamiento y toma de decisiones coherentes con el escenario (interno y

externo), por lo tanto se incluyen las acciones como: selección y contratación, promoción interna, acogida e integración, comunicación interna, desarrollo de las personas (formación) y evaluación de las personas.

Desde aspectos innovadores en los procesos se han incluido actividades para la prevención de los riesgos laborales, la gestión del conocimiento desde la comprensión de las competencias del personal y la generación de sinergias en la organización.

- Proceso de aprovisionamiento de los bienes, de inversión, maquinaria, utillaje, hardware y software y el mantenimiento de la infraestructura, incluyendo a los servicios generales.
- El proceso de gestión de proveedores, se contempla como un proceso de apoyo, pues los proveedores son un valioso recurso externo que se puede integrar a la empresa.
- La elaboración y gestión del sistema de calidad. Este proceso proporciona recursos de forma de procedimientos; por lo tanto su función principal es brindar herramientas para mejorar el trabajo de todos los colaboradores.

Estos procesos son denominados transversales, en la medida que interactúa con las diferentes fases de los procesos de negocio. Están definidos por los requisitos del área 6 de ISO 9001.

### **Procesos de gestión**

Se desarrollan actividades de evaluación, control, seguimiento y medición que aseguran el funcionamiento del resto de la organización, por lo tanto proveen a la or-

ganización de información y promueve la mejora continua y la formulación de acciones preventivas.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, delimitan las prioridades a los procesos operativos y que orientan sus esfuerzos a los objetivos.

Gestionan información, recogen datos de los demás procesos que convierten en información soporte para la toma de decisiones, generan valor agregado para sus clientes internos, información comprensible, fiable, oportuna, puntual y que está a disposición.

Se encuentran dentro de este grupo:

- Gestión económica y financiera.
- Gestión de la calidad y medio ambiente.
- Control de documentos y control de registros.
- Medicación y satisfacción del cliente.
- Auditoria interna.
- Seguimiento y medición del producto y procesos.

Se relacionan con los procesos del área 8 de ISO 9001:

- Comunicación y gestión de los clientes.
- Gestión de proyectos.

La importancia de estos procesos radica en gestar el cambio en la organización, pues tienen la capacidad de mantener el rumbo de la organización y hacer vilo estratégico sobre los cambios del entorno.

### **Proceso de dirección:**

Con un carácter transversal a todos los procesos de la organización, se definen como estratégicos en la organización, están encargados de:

- Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- Determinación de objetivos, seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Comunicación interna- para el logro de la estrategia.
- Revisión de los resultados de la dirección.

Desde la visión de Balance scorecard, propuesto por (Kaplan & Norton, 2007), los procesos se clasifican en:



## Procesos para la gestión de operaciones:

Son los procesos encargados de producir entregas de productos o servicios. Hay cuatro clases principales de procesos:

- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores.
- Producir los productos y los servicios.
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes.
- Administrar los riesgos.

El esfuerzo que se debe hacer para reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

Procesos para la gestión de los clientes: su función principal es aumentar el valor para los clientes. Desde esta visión la gestión de los clientes incluye: selección, adquisición, retención y desarrollo de los clientes. El mayor esfuerzo está en identificar los segmentos de clientes que se pretenden cultivar y aquellos que se deben dejar por no ser prioridad en la organización.

Procesos de innovación: procesos para la creación de nuevos productos o servicios, su gestión se centra en:

- Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Manejar un portafolio de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado.

Procesos regulatorios o sociales: procesos que promueven un buen ambiente y mejorar la comunidad, se pretende entender las externalidades que se pueden presentar, esto es importante en dos sentidos:

- Las compañías necesitan cumplir leyes y regulaciones.
- Las compañías prefieren una buena reputación de amigo del medio ambiente y amigo de la gente que capta el favor de los clientes.

Hay cuatro dimensiones en los procesos sociales y regulatorios:

- Medio ambiente: temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo.
- Seguridad y salud: peligros de seguridad a los empleados.
- Prácticas de empleo: diversidad de empleados.
- Inversión en la comunidad: esto se discute más adelante.

Desde la visión de (ISO, 2008), los procesos se pueden clasificar como:

- **Procesos para la gestión de una organización:** incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos para los otros objetivos de la calidad y resultados deseados de la organización y para las revisiones por la dirección.
- **Procesos para la gestión de recursos:** incluyen todos los procesos que hacen falta para la proporcionar los recursos necesarios para los objetivos de calidad y resultados deseados de la organización.
- **Procesos de realización:** incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento, auditoría, análisis del desempeño y procesos de mejora (por ejemplo, para las acciones correctivas y preventivas). Los procesos de medición a menudo están documentados como una parte integral de los procesos de gestión, de recursos y de realización; mientras que los procesos de análisis y mejora con frecuencia se tratan como procesos autónomos que interactúan con otros procesos, reciben elementos de entrada de los resultados de las mediciones, y envían resultados para la mejora de esos procesos

### **El mapa de procesos en la empresa**

Una de las dificultades que presentan las organizaciones que son funcionales son los “nichos de poder”, pues asumen toda la responsabilidad de la organización, por lo tanto manejan las relaciones y los recursos, lo cual genera interferencias y bajas de motivación en los empleados para el cumplimiento de las metas.

Como se ha mencionado las exigencias del cliente y los continuos cambios exige equipos empoderados, capaces de asumir retos, que les motive a movilizar su capacidad individual. Además de la necesidad de la identificación de los procesos clave de la organización, a continuación la cadena de valor, propuesta por Porter, la cual puede ser un referente:



Figura 2. Cadena de valor  
Fuente: (Arimany, 2010)

La prioridad en la identificación de los procesos se debe dar al proceso de negocio (fabricación+ distribución+ investigación, innovación y desarrollo), pues estos están enfocados en la satisfacción del cliente y como definen la razón de ser de la organización, apunta a los objetivos globales de la organización. En algunas empresas los límites de los procesos está en la toma del pedido y el pago, sin embargo si se trata de agregar valor debería ir mucho más allá, al seguimiento posventa.

Por lo general, el proceso de negocio utiliza como entradas laterales las salidas de los diferentes procesos de apoyo y de gestión; el cliente recibirá el producto de un proceso global interfuncional, más que los resultados de los procesos parciales. Después de la definición de los procesos de negocio, se definen los procesos de apoyo, el cual se añade en la parte superior de los procesos (proporcionan recursos), y en la parte infe-

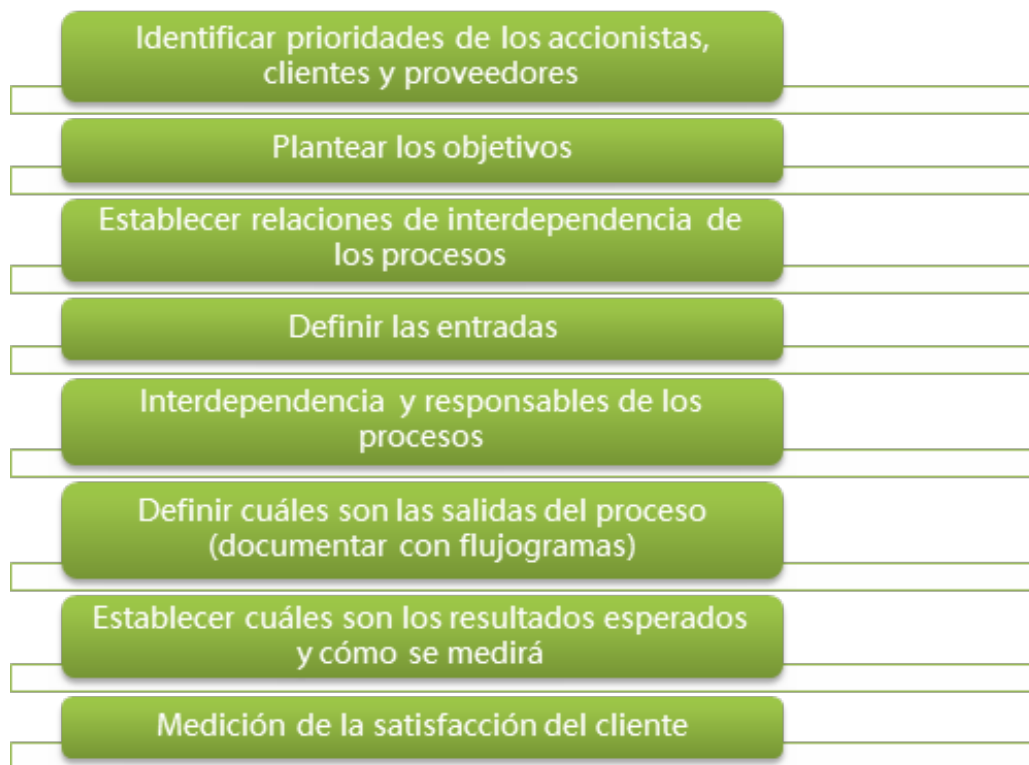
rior están los procesos de gestión.

Las funciones de los mapas de procesos es visualizar la empresa desde los siguientes aspectos:

- A nivel macro, se muestra la secuencia e interacción entre los procesos, por lo tanto se definen las interacciones claves.
- Proporcionar una visión sistemática de la organización.
- Facilitar la comprensión de las relaciones causa-efecto.
- Analizar los procesos generadores de ingreso, además de facilitar el cálculo del valor del producto o servicio, al definir con claridad los asignados.
- Facilita la comprensión de la orientación hacia el cliente.
- Define el rol de cada uno para el logro de los objetivos de la empresa.

- Permite el diseño de los flujos de información desde una perspectiva de valor y global.
- La cooperación excede las barreras funcionales.
- Los gráficos refuerzan valores culturales, persona, cliente, trabajo en equipo, y por supuesto el enfoque a proceso.
- Crear una visión compartida de la organización, estableciendo dónde se genera valor.

Las etapas que se deben seguir para hacer la formulación de un mapa de procesos, están orientadas por la definición de los límites, por lo tanto (Espinosa, 2009) dice:



**Figura 3. Proceso para la elaboración de mapas de procesos**  
Fuente: Autor

Los aspectos críticos sobre los cuales se debe centrar la atención es el equilibrio entre la estrategia y el cliente interno, es decir el mediano plazo y el largo plazo, el día a día en la organización, la razón de ser no puede ser la generación de productos que son útiles al interior de la organización pero que no tienen una efectividad en el mercado. Los directivos frente a un mapa de procesos deben desarrollar pensamiento estratégico.

El mapa debe tener una lógica, la relación entre los objetivos de la empresa, los clientes, la estrategia, interacción entre los procesos y la respectiva retroalimentación para la implementación de acciones de mejora. Es decir, se visualiza el principio de causa-efecto, a nivel macro, en toda la empresa y a nivel micro de cada proceso.

## Ejemplo de Mapa de procesos

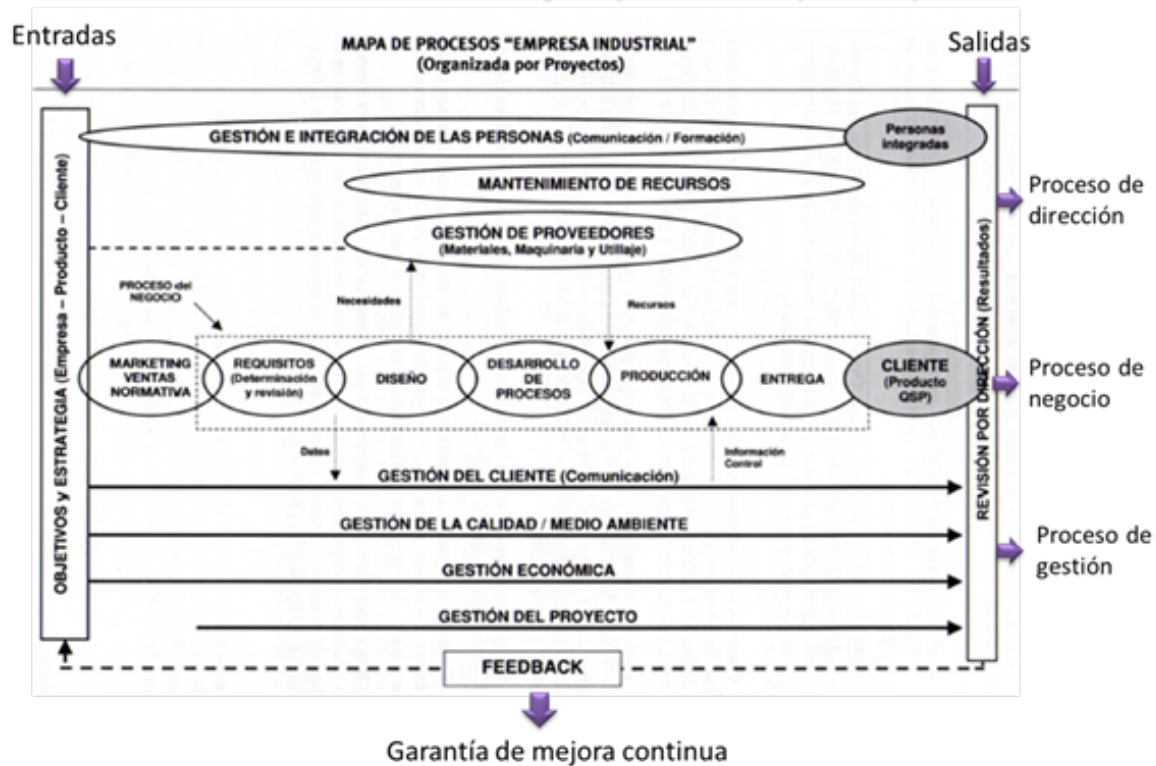


Figura 4. Ejemplo mapa de procesos empresa industrial  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

Es importante resaltar como marketing que es considerado para otras empresas como un proceso de apoyo, para esta compañía se convierte en una entrada del proceso de negocio. Existe una relación conjunta de la gestión de la calidad y el cuidado del medio ambiente. La gestión de los proveedores se constituye en una actividad estratégica de dirección, hace parte de las entradas al proceso de negocio, sin embargo se ubica en los procesos transversales de la organización. Como se ha realizado el análisis anterior, se puede definir el core del negocio y la definición de los procesos estratégicos y claves de la organización.

## Ejemplo de Mapa de procesos



Figura 5. Ejemplo de mapa de procesos constructora  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

Los procesos de negocio se definen en coherencia con la actividad que realiza la empresa, no existen estándares o nombres inmodificables, en las actividades estratégicas transversales se ubican aquellas que le permiten el logro de una ventaja competitiva.

## Ejemplo de Mapa de procesos



Figura 6. Ejemplo de mapa de procesos logísticos  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

En este mapa de procesos, el modelo de negocio está enmarcado por la recepción y expedición, tiene como entradas y salidas al cliente enmarcando la necesidad del cumplimiento de unos objetivos a través de las estrategias y como resultados la revisión por parte de la dirección. Como es una empresa de logística se tiene en la dirección procesos relacionados con la gestión de recursos tangibles e intangibles y el transporte. En este mapa de procesos,



## Ejemplo de Mapa de procesos

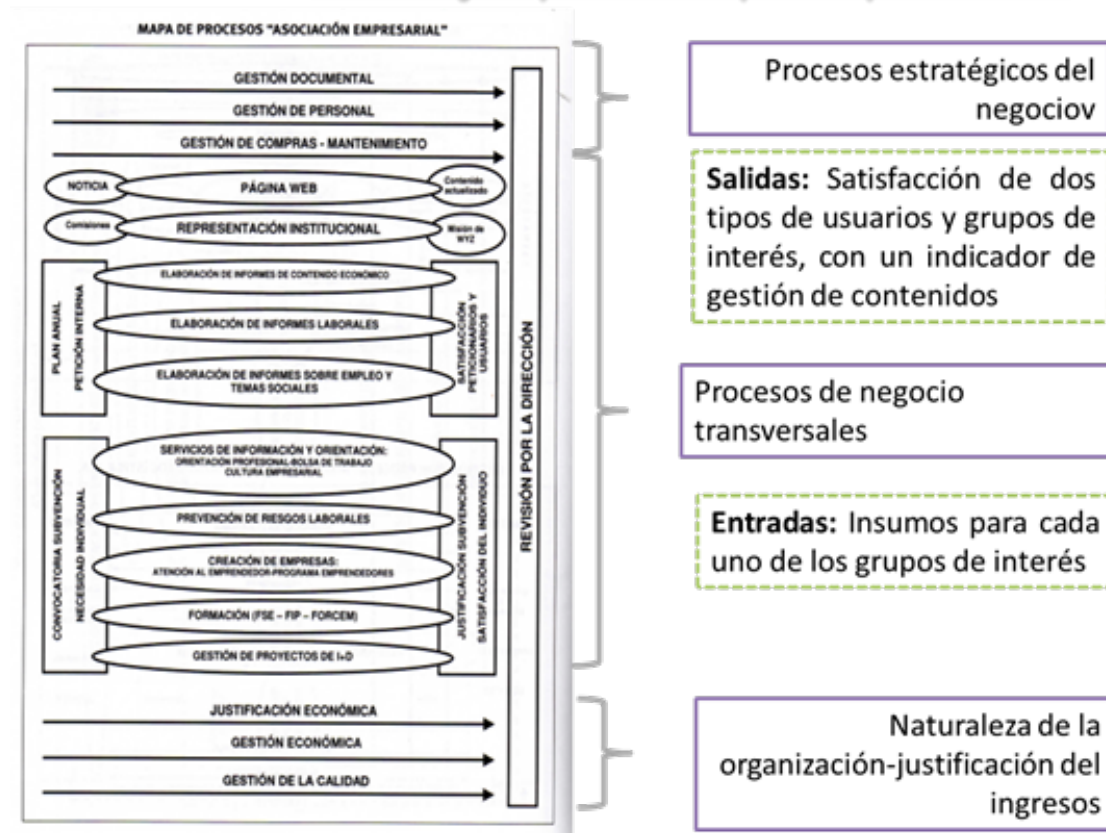


Figura 7. Ejemplo de mapas de procesos actividades transversales  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

se presentan de forma transversal en respuesta a dos grupos objetivos, por la naturaleza de la organización se busca la justificación de los ingresos.

### Mapa de interacciones

En la gestión por procesos, la gestión de interacciones es algo sustancial, pues permite identificar las interacciones entre los procesos, como un elemento clave. Estas se pueden realizar haciendo uso de gráficos, que al igual que las herramientas para la representación de los procesos, no existe un estándar, existen formas de representarlos y todas cumplen con la función de transmitir un mensaje claro, se requiere la interacción y existe una necesidad en la organización de hacer trabajo en equipo para el logro de los objetivos, lo cual supera la visión del ámbito departamental.



Desde ISO 9001, se pide la definición de interacción entre los procesos, una forma de representarlo es a partir de gráficos, el nivel de detalle dependerá de las necesidades organizacionales, lo importante es que debe ser comprendido por los implicados en todos los niveles.

A continuación un ejemplo de mapa de interacciones:

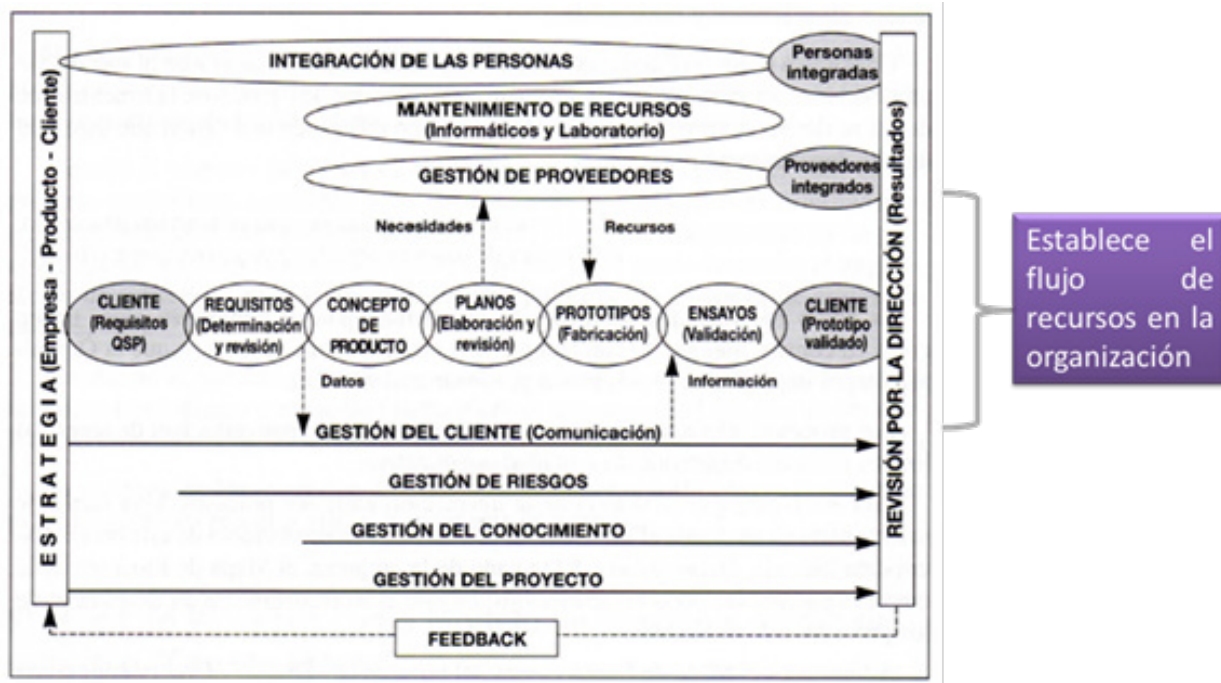


Figura 8: Mapa de interacciones  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial

Comprender las interacciones es igual de clave a comprender la funcionalidad del proceso.

### 1. Otras formas de mostrar las interacciones de un proceso

Desde la visión de (Perez, 2010):

**a. Esquema de procesos:** muestra cómo están compuestos macro procesos y como se integran para el cumplimiento de los objetivos. Responden a la pregunta: ¿cuántos procesos hay en la empresa?



Figura 9. Ejemplo de esquema de procesos  
 Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

**b. Escenario de proceso:** muestra las interacciones, sin hacer tan evidente las relaciones jerárquicas, refleja la riqueza entre los puestos y procesos.

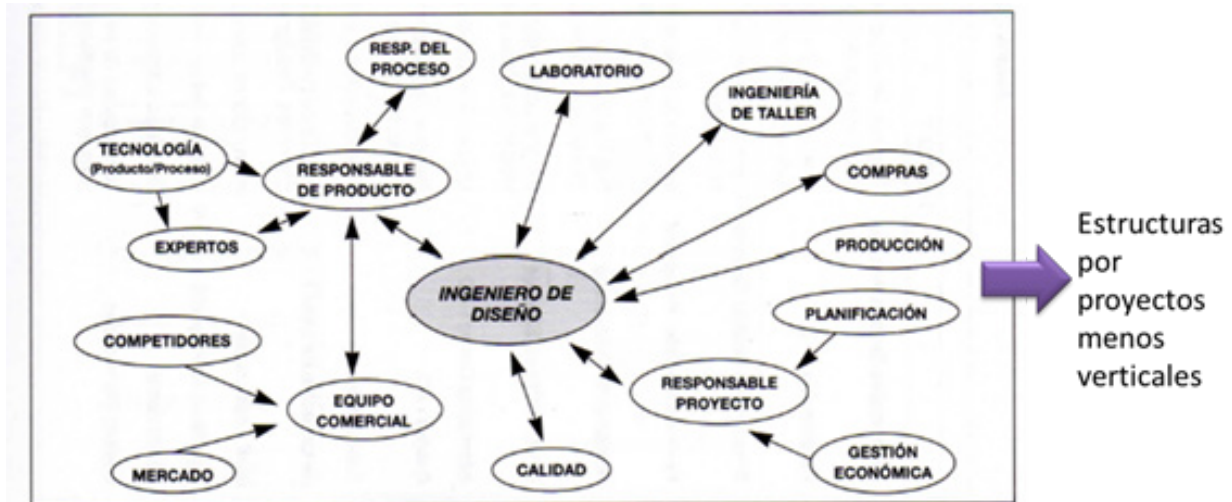


Figura 10. Ejemplo de escenario de proceso  
 Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

c. **Mapa de comunicaciones:** hace énfasis en la interacción de comunicación y refleja el enfoque a proceso, evidencia la entrada de datos y la salida de información.

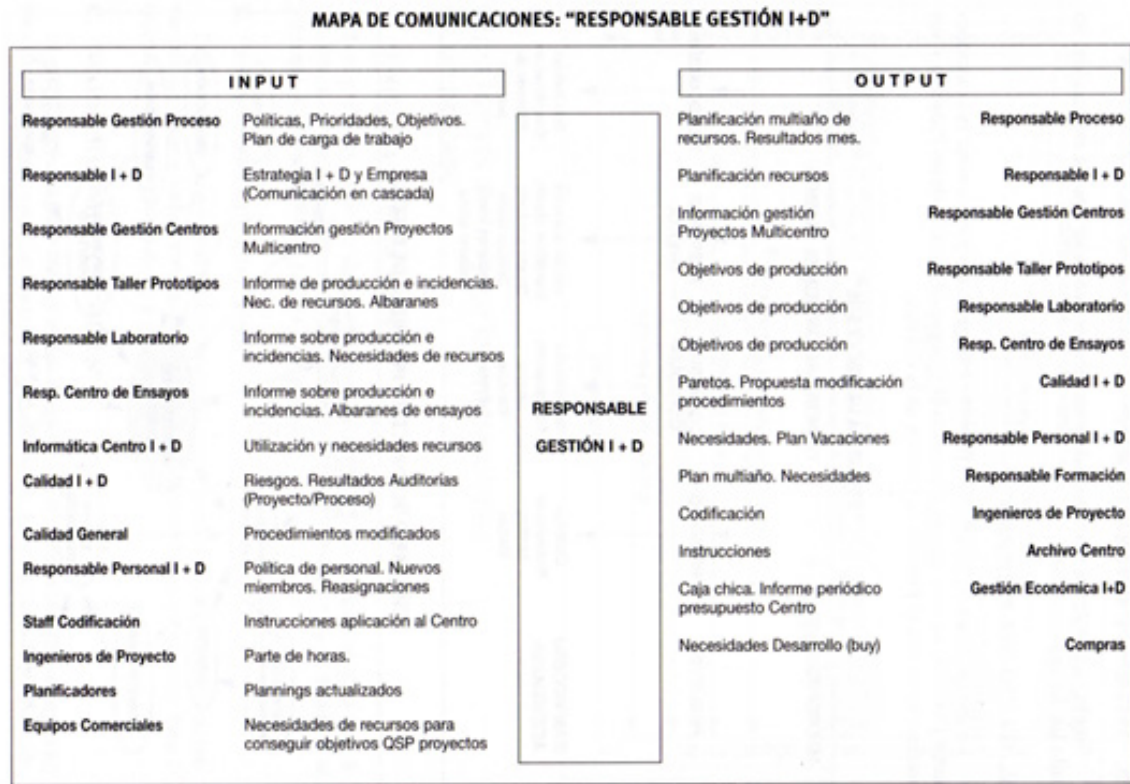


Figura 11. Mapa de comunicaciones  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

d. **Flujo de proceso:** muestra la interacción entre los procesos, es decir que se tiene la gestión de los procesos de un proyecto.

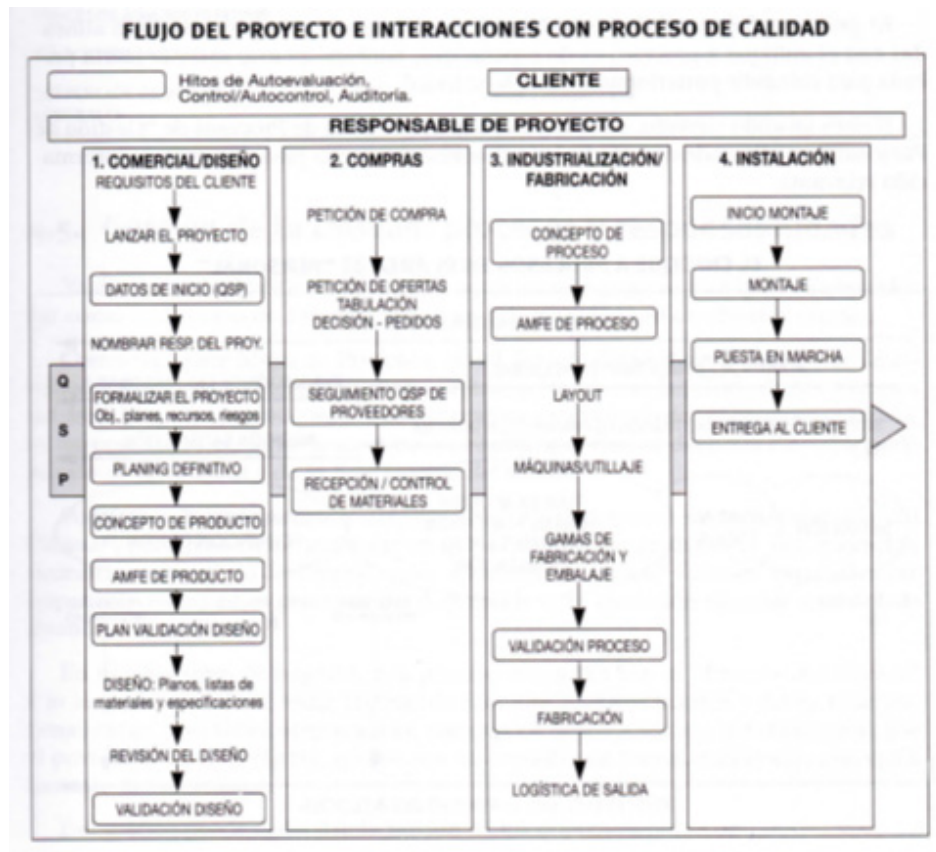


Figura 12. Ejemplo de flujo de procesos  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

**e. Matriz de interacciones:** esquematiza como una matriz que se recibe y que se entrega a cada uno de los procesos.

<b>Del proceso</b>	<b>Recibe (producto)</b>	<b>Proceso</b>	<b>Entrega (producto)</b>	<b>Al proceso</b>

Los procesos que se desarrollan en la organización pueden estar sistematizados (recoger información), formalizados (organizar información), procedimentados (diseñados) e implementado (en funcionamiento), por lo tanto no solo basta con que estén en el papel, se debe garantizar que obedecen y reflejan la realidad de la organización.

Para lograr el diseño de los mapas de procesos se debe:

- Clasificar los procesos en coherencia con la misión de los mismos.
- Representar los procesos claves para la satisfacción del cliente y conseguir los objetivos del cliente y los objetivos de la empresa.
- El mapa de procesos comunica el cambio de enfoque sistémico de la organización y las interacciones.
- Debe ser realizado en equipo y ojalá desde diversos niveles de la organización para ver todos en el mismo sentido.
- El mapa de interacciones se realiza para demostrar las interacciones entre los procesos.
- Existen diversos tipos de gráficos para elaborar los mapas de procesos, lo importante es que la empresa se sienta identificada y permita la creación de visión compartida.

3

## Unidad 3

¿Qué es gestión y  
cómo se gestiona  
un proceso?



Gestión por  
procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez

# Introducción

Posterior al diseño de los procesos de gestión, se debe gestionar, para lo cual se hará uso de los ciclos PHVA, y la relación con los ciclos de calidad para el cumplimiento de la estrategia y el logro de los objetivos. Existe una relación directa entre los procesos y las herramientas de gestión como el balanced scorecard y el mapa estratégico desde la perspectiva interna, donde se definen los procesos claves y el valor agregado que se genera para dar respuesta a los clientes.

En el ciclo previo de gestión se abordarán temáticas de diseño y documentación de los procesos que fueron abordadas de las unidades anteriores, las cuales se constituyen en los insumos para el desarrollo de los procesos de gestión. La gestión se fundamentará en el uso de los ciclos asociados a la calidad.

Con el fin de dar lineamientos para la gestión de los procesos se abordarán temáticas como las características de un proceso bien gestionado, los principales conflictos en la gestión por procesos y el impacto de la estructura organizacional y su conexión con la estrategia.



El estudiante del módulo de Gestión por procesos deberá leer esta cartilla de forma autónoma, teniendo en cuenta el orden del contenido, revisando las temáticas presentadas con un enfoque teórico-práctico, por lo que se invita al estudiante a leer e interpretar la información brindada. De igual manera, se considera pertinente la consulta de un material complementario a través de las bases de datos de la Institución o páginas y portales académicos que enriquezcan su aprendizaje del módulo.

Para desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está elaborada para que el adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera formarle para la ejecución actual o futura en la implementación de la gestión por procesos. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. En el orden conceptual es un requerimiento hacer lectura dinámica y comprensiva de los aspectos que se consideran fundamentan el ejercicio la gestión de los procesos; en anteriores unidades se realizó el diseño, es hora de preguntarnos como se puede gestionar para la generación de valor. Se entiende por lectura dinámica aquella que invita a la transformación y movilización de las ideas en la búsqueda de solución a problemas. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en consideración otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. Hecho el ejercicio de lectura, es preciso contrastar con los ejemplos que se proponen, con consultas particulares y con la experiencia laboral que antecede a su profesionalización. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y dialogo con el docente que orienta la práctica para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.



### ¿Qué es gestión y cómo se gestiona un proceso?

**Desde ISO 9000, la gestión se define como:**

“actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización”.

La gestión tiene unas implicaciones en la organización, pues desde este concepto se gestiona, aun desde un nivel operativo, es posible que las actividades críticas y claves que generan valor, sean catalogadas como operativas y sin embargo requieren de la gestión.

Para la formulación e implementación de la gestión por procesos, se deben identificar las actividades que están implicadas, por ejemplo en un proceso de venta, el ciclo está enfocado a:

- **Identificación:** tienen establecidos las fichas técnicas de los productos disponibles para la venta a mercados específicos.
- **Medición:** relación existente entre los resultados efectivos de las ventas frente a las metas planteadas en los planes de ventas.
- **Control:** tener la variable bajo control, saber que está pasando, compa-

ra el desempeño en el tiempo y por cada una de las variables que se requiera hacer seguimiento, por ejemplo por línea de producto, por zona, por vendedor, con el fin de implementar acciones de mejora.

Desde una visión práctica de la gestión, es garantizar que las cosas ocurran, por ejemplo en el caso anterior, el cumplimiento de las metas del año.

Es importante, identificar la naturaleza de cada uno de los procesos y las prioridades que se tendrán al gestionar y las implicaciones que se tienen pues no administran los mismos recursos y buscan diferentes metas.

Algunos de los procesos claves en la organización que desde su naturaleza tienen unas particularidades en la gestión son:

- **Gestión de personas:** existe una gran diferencia entre controlar personal y gestionar personal, no se puede limitar a las ausencias, puntualidad, horas de trabajo y condiciones de ley, para gestionar personal se deben identificar las características relevantes que promuevan el desarrollo y la movilización de la dedicación individual para el desarrollo de las actividades propuestas. Además de mejorar su motivación, integración y comunicación.

- **Gestión de la satisfacción del cliente:** se requiere disponer de las medidas de percepción del cliente sobre la satisfacción auténtica de la necesidad, no sólo información interna desde el imaginario organizacional

Se debe hacer la siguiente aclaración, con respecto a la gestión, solo se puede gestionar aquello que se tiene bajo la responsabilidad y se puede controlar, si se delega la gestión y no se permite el control, solo es un sofisma de distracción al interior de la organización.

### **Ciclo previo de la gestión:**

En la implementación de un modelo de gestión se deben desarrollar actividades previas, enfocadas en la identificación, medición y control, pues así se establece una base que permita el desarrollo de la gestión. Desde un ejemplo se puede evidenciar, lo siguiente en caso particular a las ventas (De Velasco, 2009):

- **Identificación:** se requiere realizar la definición del segmento de mercado y las fichas técnicas de los productos o servicios objeto del proceso comercial
  - **Medición:** definir las prioridades y los alcances de lo que se espera realizar, por ejemplo definir una meta basado en un histórico, capacidad de respuesta desde la cuantificación de los inventarios.
  - **Control:** establecer las acciones de seguimiento que se desarrollarán en el proceso de gestión, es decir, establecer cuáles serán las fechas y tiempos de cierres para determinar el impacto de la gestión, las formas como se hará la medición, es decir seguimiento a las ventas, auditorias de puntos de ventas, una de las formas de realizarlo es a través de la generación de los indicadores.

Si se tiene una base previa a la gestión, la cual se ha denomina ciclo previo, se garantizará una gestión exitosa, que para el caso del ejemplo es la gestión de las ventas; las etapas de identificación y medición permitirán a la compañía acotar las metas a la realidad y capacidad de la organización y demandas del entorno; se supera el error grave a nivel organizacional de fijar metas que nos son coherentes con la capacidad, lo cual genera desmotivación en el personal y frustración al enfocar recursos en intentos fallidos, eso no quiere decir que no se tenga una aspiración en la organización.

Algunas áreas que se gestionan en las organizaciones, relacionada con la gestión por procesos:

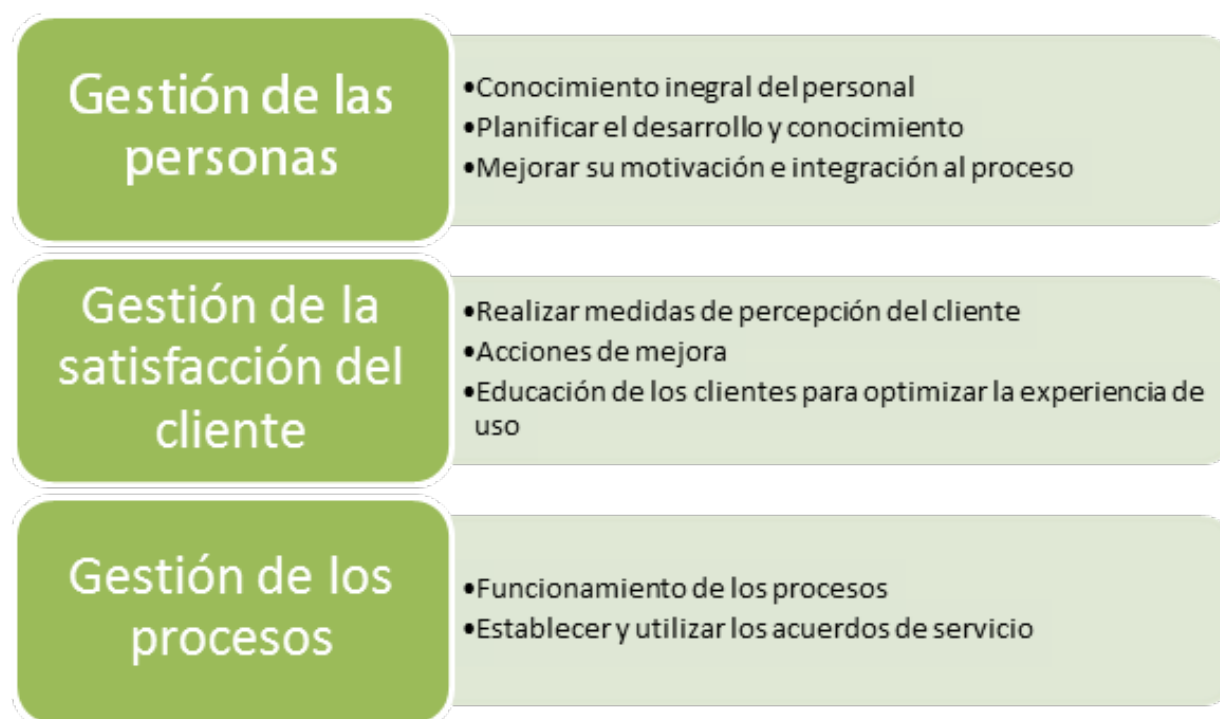


Figura 1. Áreas de gestión en la organización relacionadas con los procesos  
Fuente: Propia.

## Ciclo de la gestión

Se hará uso del ciclo Deming o PHVA, el cual tiene unos fundamentos lógicos que son comprensibles en la realidad y ejecución de las organizaciones, los cuales pueden ser practicados por todos los mandos de la organización y los directivos de la empresa.

A continuación se presenta un esquema que sintetiza las acciones que se ejecutan en el ciclo de gestión:

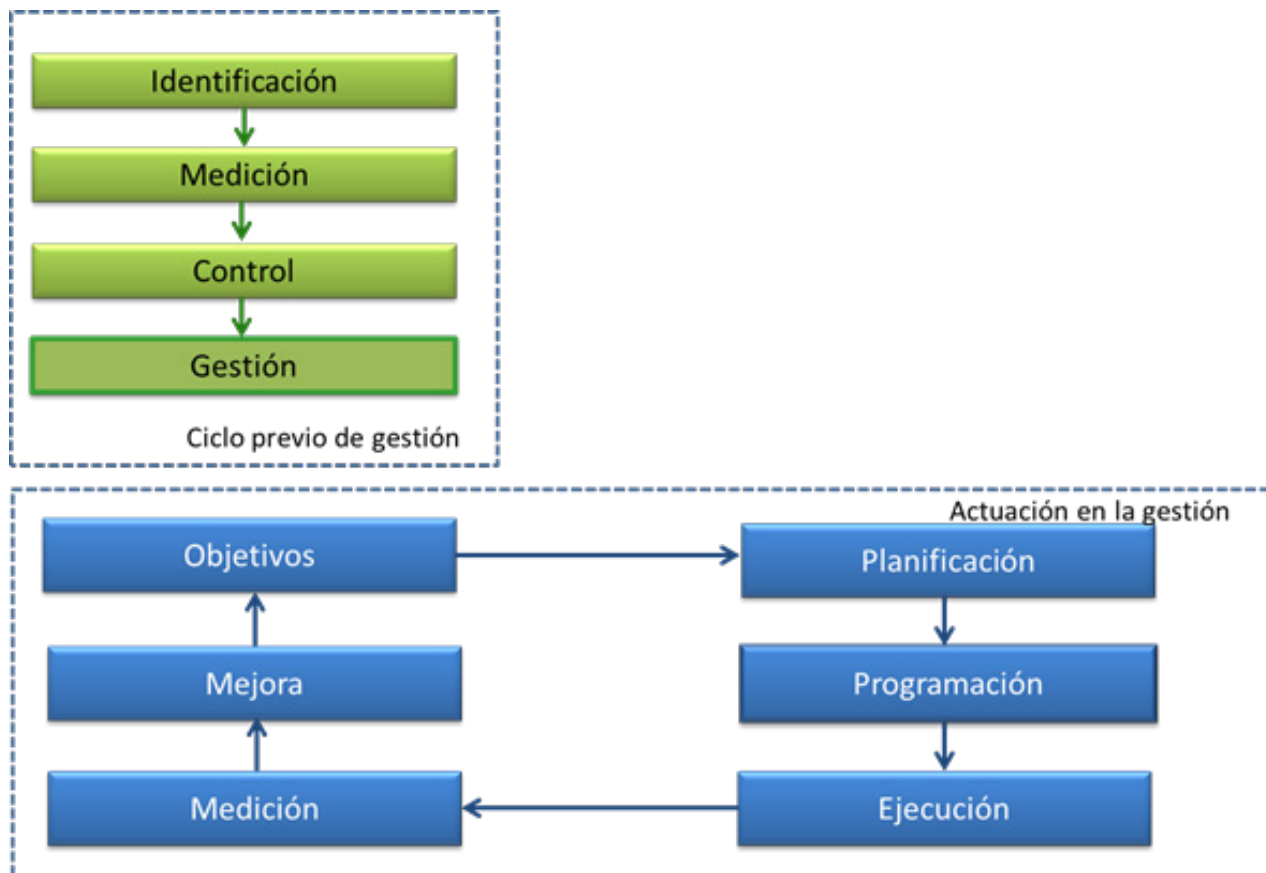


Figura 2. El ciclo de la gestión

Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

Existen algunos aspectos que permiten situar el ciclo de la gestión pues tiene puntos de encuentro con la gestión por procesos, el ciclo se desencadena porque se tiene un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input de los procesos), además de considerar la estrategia de la organización y el entorno identificando cuál es el escenario competitivo del momento.

Desde los procesos de la organización, la dirección debe enfocarse en gestionar para lograr la coherencia de los siguientes tres elementos:

- Escenario competitivo-entorno- posición competitiva dentro del mercado.
- Estrategia.
- Objetivos.

Los objetivos deben ser comunicados en la organización haciendo uso del liderazgo, al inspirar una visión compartida, es clave tener como foco el core business, es decir aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva, beneficiosa para la organización.

Se debe tener en cuenta para la definición de los objetivos, sus características que responden al acrónimo SMART (De Velasco, 2009):

- S=Específico: concreto en cuanto a su campo de aplicación. Correctamente formulado.
- M=Medible o evaluable: conforme a criterios predeterminados y conocidos que tienen unos indicadores que permiten hacer seguimiento.
- A=Comprendido y aceptado: compartidos en la organización, tanto por el equipo directivo y los colaboradores, deben garantizar el equilibrio entre el cumplimiento en estricto sentido pero no la imposición, esto se logra desde la comunicación asertiva.
- R=Realista: el objetivo debe ser alcanzado con los recursos disponibles, sin embargo para que sea motivador debe suponer cierto reto y requerir de algún esfuerzo personal. Por el contrario un objetivo inalcanzable genera parálisis.
- T=Tiempo: periodo y plazo en el cual se espera el resultado de la gestión.

A continuación las etapas desde una descripción elaborada por (De Velasco, 2009):

## **Planear**

Si se tiene un objetivo que es medible o evaluable, se puede continuar y desencadenar la planificación. Para el logro de la planificación se requiere el desarrollo analítico, intensivo en experiencia, en uso de información, y de acuerdo al reto que plantea la aplicación de innovación.

En esta etapa se debe garantizar el cumplimiento de:

- Programar la ejecución.
- Definir los recursos.
- Establecer controles necesarios.
- Elaboración de los planes de acción.
- Asignación de responsabilidades.
- Inculcar la disposición a la mejora continua.

Es posible que en esta etapa de planificación, se deben elaborar los procedimientos pertinentes que permitan la trazabilidad en la organización. Los resultados puntuales de esta fase de planificación es la definición de qué hacer, quien, cuando y con qué recursos para el logro de los objetivos. Se puede mitigar el impacto que tiene la implementación desde un diagnóstico de los riesgos.

### Hacer

En la ejecución, se asegura la implementación de las acciones previamente identificadas, no se puede concentrar en las capacidades únicas de la dirección o en lo que les gustaría hacer en un determinado momento. Lo anterior implica una estructura organizacional y madurez en el desarrollo de la misma, que clarifique quien debe hacer cada una de las funciones. Si la ejecución está alineada a la gestión de la calidad, se debe coincidir con los procedimientos definidos en el proceso para obtener los resultados y salidas esperadas. Una de las medidas que preocupa a la productividad de las organizaciones es la eficacia, la cual se puede comprobar en la correspondencia que existe entre la planificación y la ejecución. Es claro que la ejecución de un buen plan de acción, garantizará la disminución de los costos, la optimización de los recursos, lo cual se traduce en valor para la empresa y como se ha insistido es el objetivo final de la gestión por procesos.

### Verificar

Los sinónimos que se pueden encontrar son medición y evaluación, el objetivo central de esta etapa es la comprobación en una periodicidad definida, si el hacer al interior de la organización en los procedimientos

permitió el cumplimiento de los objetivos, no sólo al final del tiempo establecido, sino con una visión proactiva permite reenfocar y rediseñar algunas acciones.

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. La etapa de verificación permite promover la mejora al interior de la organización, uno de los principios que debe estar presente en la cultura organizacional es la confianza y el reconocimiento de los aprendizajes, no desde la inoperancia sino desde la colaboración para el cumplimiento del logro. Los resultados esperados en esta etapa son:

- Informes que permitan revisar con rigor la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método válido).
- Elaborar un plan de acción complementario que permita dar respuesta a nuevos retos del entorno y el desarrollo de la organización.

Las organizaciones, posterior a la verificación pueden optar por dos caminos, que dependen del estilo de liderazgo y madurez interna de la organización:

- **a. Por el ciclo negativo:** búsqueda del culpable; para castigar con hecho comprobables.
- **b. Por el ciclo positivo:** motivar el trabajo en equipo para la buscar la solución, sin tener que implementar castigos, y aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa.

### Actuar

Se define desde la revisión, definición, optimización y hacer transversales las acciones

de mejora; la idea es materializar los aprendizajes a otras áreas o productos de la empresa.

Para lograr el objetivo de esta etapa, la empresa se puede apoyar en la normalización que es una forma de difundir el aprendizaje, aceptándolo e implementándolo en toda la organización.

En coherencia con los requisitos de ISO 9001, se toman decisiones de mejora y acciones correctoras para evitar desviaciones. No se limita a la reacción, lo cual no es coherente con las necesidades planteadas por la gestión, la reacción normalmente genera incidentes y no el cumplimiento de los objetivos.

Si el ciclo se desarrolla varias veces, se gestiona la mejora continua (calidad total); una vez se consiguen los objetivos se pueden ampliar en su alcance.

### No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control

Con el fin de generar trazabilidad en los procesos de control, se generan sistemas de control de gestión; información que permite hacer seguimiento a factores que influyen en el funcionamiento de los procesos y la satisfacción del cliente.

Algunos de los aspectos que se deberían valorar para determinar el cumplimiento en la gestión son:

- Determinación y comunicación de los objetivos; están alineados con el core business de la empresa y son coherentes con el entorno y la capacidad organizacional.
- Generar compromiso con los objetivos y la aceptación de la responsabilidad.
- Poner en práctica competencias en la planificación y programación.
- Planificar de manera participativa con la contribución de los expertos de las áreas.
- Establecer los riesgos y posibles planes de contingencia.
- Cerrar ciclos, si quedan acciones inconclusas, se habrán invertido recursos de la organización, sin algún resultado.

Por lo tanto se puede decir que el ciclo P-H-V-A es:



Figura 3. Ciclo PHVA  
Fuente: Adaptación del autor de ciclo de calidad.

### Gestión de procesos

A continuación se realizará la aplicación del ciclo PHVA en la gestión de los procesos:

Al igual que en la gestión tradicional, se deben desarrollar unas etapas previas que corresponden a la identificación, medición y control. En la identificación, se reconocen los procesos clave de la organización para documentarlos, en coherencia con la etapa previa de diseño trabajada con anterioridad; en la medición se deben establecer las acciones que se realizarán para la verificación del impacto y pertinencia de los procesos.

No existen formas únicas de la gestión por procesos, por lo tanto lo más importante es la asignación de objetivos, al funcionamiento de cada proceso, la asignación de los recursos y el nombramiento de un responsable para cada uno de ellos.



## Principios de los ciclos de gestión por procesos

- **a. Eficiencia:** da respuesta a la productividad, determina los recursos físicos y materiales, los cuales dependen de las personas, con su nivel de motivación, integración y compromiso con la empresa. Desde ISO 9000 se define eficiencia como: "relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados"
- **b. Eficacia:** está asociado a la consecución de los objetivos. La eficacia se relaciona con la fase de planificación; para ser eficaz se debe previamente ser eficiente aunque a la inversa no puede ser cierto. Es por eso que la planificación garantiza la eficacia en la ejecución. Desde ISO 9001 la eficacia es la extensión de las actividades planificadas y que alcanzan los resultados esperados.
- **c. Los objetivos garantizan la gestión:** la existencia de los objetivos desencadena el ciclo de gestión.
- **d. Gestión y dirección:** existen gestores que tienen capacidad de influir en la gestión, el gestor es quien planifica, el que influye sobre las acciones a realizar y los recursos a utilizar. Desde la dirección se debe establecer responsabilidades de forma adecuada, definiendo lo que se puede gestionar o no. La gestión se asocia más a la planificación que a la dirección, por lo tanto se puede encontrar dentro de la organización: Gestión operativa de corto alcance, gestión departamental de alcance medio y gestión estratégica de largo alcance y global.
- **e. Gestión y liderazgo:** se entiende por liderazgo la capacidad de influir en el comportamiento de los demás, orientarlos hacia la consecución de objetivos, el líder debe utilizar la habilidad para comprometer a los demás con los objetivos generando motivación. Se puede lograr desde la generación de espacios de participación y la resolución de problemas durante la ejecución. Un director debe tener la capacidad de ser líder y gestor, es decir como gestor planificar, organizar, dirigir la ejecución, controlar y evaluar la consecución de objetivos.
- **f. Medir para mejorar:** no se puede cerrar el ciclo, sino se han tomado decisiones de control, se debe tener medida en la definición de las acciones de mejora, pues si se definen en una cantidad elevada, no se logrará la implementación.
- **g. Aplicar el ciclo de resoluciones:** esto implica la determinación de un objetivo, análisis de la situación diagnóstica, es decir comprender el problema, generar alternativas de soluciones, implementarla, medir los resultados y definir las lecciones aprendidas.
- **h. El conocimiento está presente en los ciclos de gestión:** la gestión y la mejora deberían ser sinónimos, se puede mejorar sólo si las personas aprenden. Los aprendizajes individuales se deben formalizar en los procedimientos y como resultado la normalización del proceso y desarrollar trabajo colaborativo.

El conocimiento situado en los escenarios en los cuales se desarrolla, la estrategia de

la organización, genera nuevos problemas a solucionar los cuales se pueden abordar desde la gestión a través de los ciclos PHVA

## **6. Herramientas de gestión que incluyen los procesos**

Al mencionar las herramientas que se utilizan e incluyen los procesos, se debe mencionar al balance scorecard, metodología propuesta por (Kaplan & Norton, 2007), donde se busca una alineación y ejecución real de la estrategia de negocios, según las cifras presentadas por ellos en su propuesta metodológica, 95% de las personas no comprenden la estrategia, el 90% de las organizaciones fallan al ejecutar sus estrategias exitosamente, el 75% de las organizaciones no vinculan mecanismos de recompensa de los ejecutivos a la estrategia, el 60% de las organizaciones no alinean las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia y el 85% de los ejecutivos gastan menos de 1 hora por mes discutiendo la estrategia.

Por lo tanto la herramienta se constituye en una forma de comunicar la estrategia, tener metas en el largo plazo, sin limitar la operación actual de la empresa, por lo tanto se puede definir el balance scorecard o cuadro de mando integral, desde la visión de (Fernández, 2001):

“Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

Desde una explicación sencilla, los autores de la metodología proponen dar respuesta a un vacío existente en la planeación tradicional de las organizaciones, como se observa en el siguiente comparativo, se realizaba el paso de la definición de las estrategias al diseño de planes de acción en términos de metas e iniciativas, por lo tanto se propone diseñar un mapa estratégico y el balance scorecard para medir y alinear y focalizar, como se demuestra en la siguiente ilustración:



Figura 4. Planeación estratégica tradicional  
Fuente: Autor basado en (Kaplan & Norton, 2007).

Los resultados estratégicos que esperan las compañías en la propuesta metodológica, son las perspectivas sobre las cuales se diseña el mapa estratégico. La metodología propuesta se integra a la planificación tradicional de la siguiente manera:



Figura 5. Integración del mapa estratégico y el balanced scorecard  
Fuente: Autor basado en (Kaplan & Norton, 2007).

Los beneficios que otorga la implementación en la organización son:

- Alineación estratégica de la organización para el cumplimiento de los objetivos
- Integración entre los diferentes niveles que realizan trabajo colaborativo para el cumplimiento de los objetivos- filosofía de la gestión por procesos.
- Seguimiento y control de los planes
- Es una herramienta de comunicación e incentivo para la participación de los clientes

Como se mencionó con anterioridad el balanced scorecard, tiene una relación con la definición de los procesos, pues se constituye en una de las perspectivas, como se demuestra a continuación:

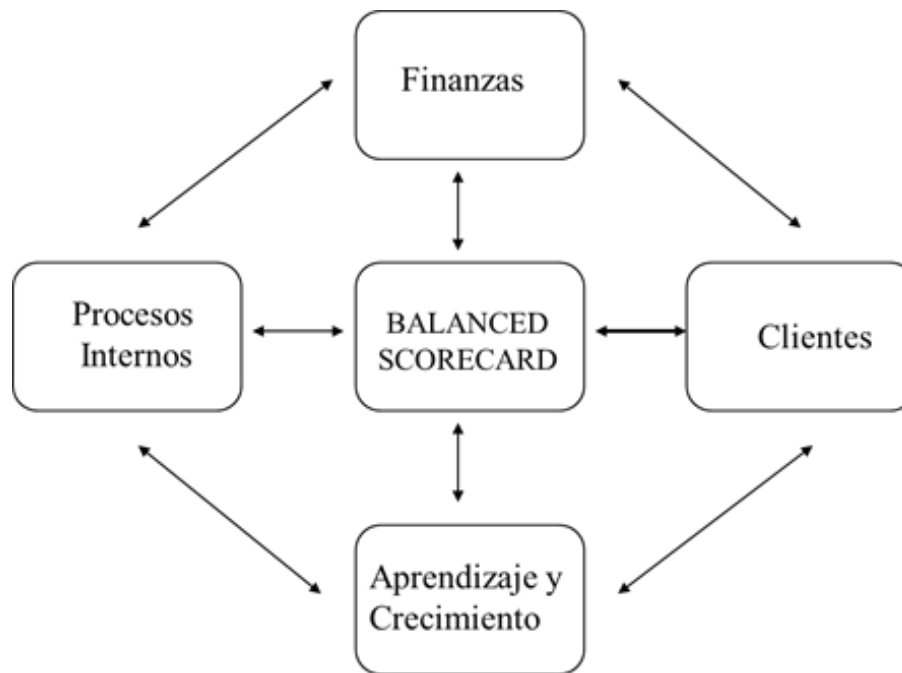


Figura 6. Perspectivas del balanced scorecard  
Fuente: Autor basado en (Kaplan & Norton, 2007).

Estas perspectivas son los ejes del mapa estratégico, donde se tiene como base el aprendizaje y los conocimientos, se da respuesta a la pregunta: ¿qué aspectos son críticos para mantener la excelencia en la organización?, las respuestas deben estar encaminadas a mejorar las capacidades de las personas claves, mejorar la comunicación interna, potenciar las alianzas claves, adaptar las tecnologías a las necesidades, conseguir fuentes de financiamiento, cambiar a una gestión por procesos, entre otras.

Por otra parte, está la perspectiva interna, donde se da respuesta a la pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades?, las respuesta están enmarcadas en la identificación de nuevos clientes, aumentar la intensidad de la relación con los clientes, mejorar la calidad del servicio, gestionar los recursos de forma eficiente, reforzar la imagen y marca y desarrollar el modelo de negocio.

Desde la perspectiva del cliente, se responde a la pregunta: ¿qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?, se responde en el marco de fidelizar a clientes rentables, mejorar la densidad de productos por cliente, ampliar la cobertura e integrarse a nuevos canales de distribución, aumentar las ventas de nuevos productos, mejorar la satisfacción de los clientes y ser considerado líder por los distribuidores.

En la perspectiva financiera, se responde a la pregunta: ¿cuáles son las expectativas de los accionistas?, por lo tanto las respuestas se enmarcan en: aumentar el valor de la unidad, el crecimiento de las ventas en segmentos claves, disminuir los costos y mantener la rentabilidad.

Desde una visión práctica y sencilla el mapa estratégico es:

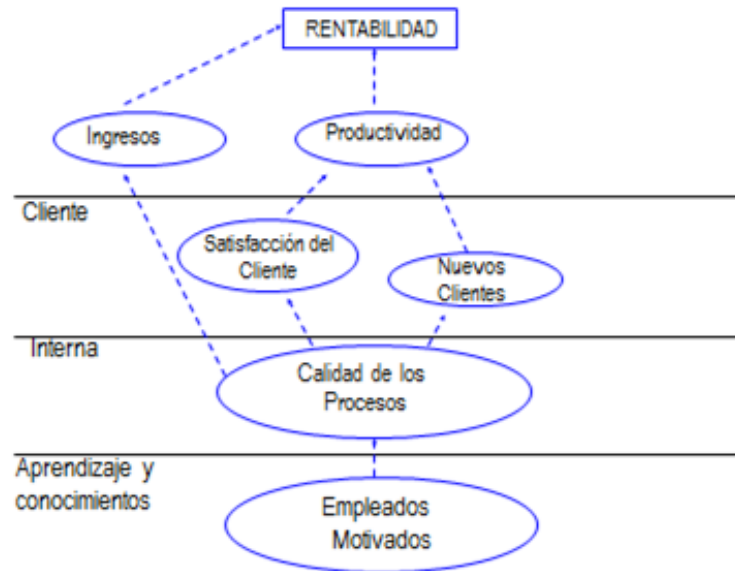


Figura 7. Ejemplo de mapa estratégico  
Fuente: Autor basado en (Kaplan & Norton, 2007).

Luego tener identificado el mapa estratégico, se debe formular el cuadro de mando integral o balanced scorecard, donde se hacen específicos para cada uno de los objetivos que se han establecido para cada perspectiva, los objetivos, indicadores, metas e iniciativas, como se muestra a continuación:

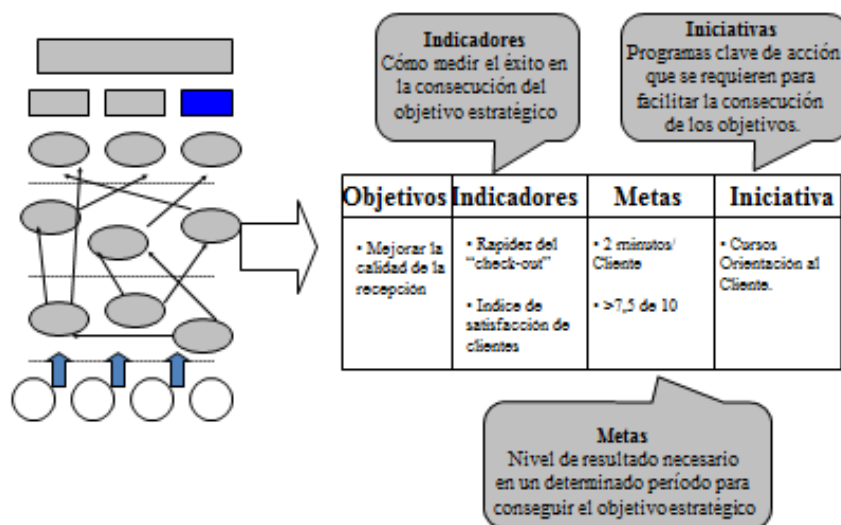


Figura 7. Formulación del mapa estratégico al cuadro de mando integral  
Fuente: Autor basado en (Kaplan & Norton, 2007).

La lectura se hace de abajo hacia arriba, desde los efectos causa-consecuencia, por ejemplo tener empleados capacitados y motivados (perspectiva de aprendizaje) garantizará el cumplimiento de los estándares de calidad (perspectiva interna) y así sucesivamente.

### Cómo se gestiona un proceso

Es importante recordar que la formulación de la gestión por procesos busca contrarrestar las limitaciones de una gestión tradicional por departamentos que limita la orientación al cliente, la flexibilidad, la adaptación al escenario competitivo y el enfoque hacia el interior de la organización y ausencia de clientes internos y acuerdos de servicio, enmarcados en la competitividad y lucha de poderes.

La formulación de gestión por procesos debe contemplar:

#### 1. Acciones preliminares:

- a. Comprender el concepto de proceso.
- b. Comprender las implicaciones de la gestión (aspectos trabajados en la unidad 1 y 2).

#### 2. Etapas genéricas para la gestión de un proceso:

- a. Comunicar la misión del proceso (el objetivo), la razón de ser y de existir del proceso, objetivos de calidad, funciones, tiempos en los cuales desarrolla las actividades, requisitos de los clientes internos y externos y relación con la estrategia del negocio.

Se aconseja asegurar que el responsable comprenda las restricciones existentes, específicamente sobre los recursos.

- b. Fijar los límites del proceso, es decir establecer las entradas y las salidas, proveedores, clientes o usuarios del proceso.
- c. Planificar el proceso, las representaciones gráficas de los procesos, por ejemplo con un flujograma, se sugiere la elaboración de las hojas de procesos y el sistema de control, definición de las herramientas para la medición y establecer las características de los sistemas de medición, los cuales pueden tener definidos indicadores.
- d. Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con los demás procesos, lo cual se puede realizar desde un mapa de procesos, el cual los clasifica según su relación y aporte en la organización.
- e. Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y control del proceso.
- f. Durante la etapa de ejecución del proceso, y cuando el responsable no es el ejecutor directo, el gestor del proceso se debe involucrar en la resolución de los problemas e inciden-

cias, en la eliminación de los riesgos y asegurar el funcionamiento de los controles.

- g. La medición y seguimiento, se recogen los datos mediante las herramientas de medición del proceso, por ejemplo haciendo uso de herramientas de control, auditoría, cuadro de mando, autoevaluación con la frecuencia adecuada. Sobre la información que se recopila, se puede: acometer las correcciones pertinentes, proponer medidas correctivas o preventivas, industrializar, extrapolar las medidas adoptadas.
- h. Periódica y sistemáticamente, desencadenar los procesos de mejora continua, desde la reingeniería o mejora radical.

### **Características de un proceso bien gestionado**

Desde la visión de (De Velasco, 2009) un proceso está bien gestionado cuando:

- Tiene identificados a sus proveedores y clientes, con acuerdos de servicio y con claridad sobre cómo se puede añadir valor.
- Tener una misión claramente definida en términos de las contribuciones al desarrollo de la misión y políticas de la empresa.
- Disponer de objetivos cualitativos y cuantitativos para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Contar con responsables del proceso, de su funcionamiento o resultados, con capacidad de liderazgo y que asume el control del proceso.



- Tener límites concretos de inicio a final.
- Tener asignados con claridad recursos y la disposición de los mismos. Uso adecuado de las tecnologías de la información.
- Incorporar sistemas de control que promuevan la mejora continua.
- Mínimos puntos de control pero efectivos.
- Operan bajo control estadístico, sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto.
- Normalizados y documentados, enfatizando en la prevención de errores.
- Muestra con claridad la interacción con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuye al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Para su desarrollo requiere pasos y personal específicos y reducidos.

Es posible determinar el valor agregado que genera cada uno de los procesos, lo cual estará medido por tener el nivel de eficacia y fiabilidad, lo cual con el tiempo se constituye como capital estructural e intangible de la organización.

A continuación se representa desde un gráfico la relación entre el sistema de gestión y la generación de valor agregado:

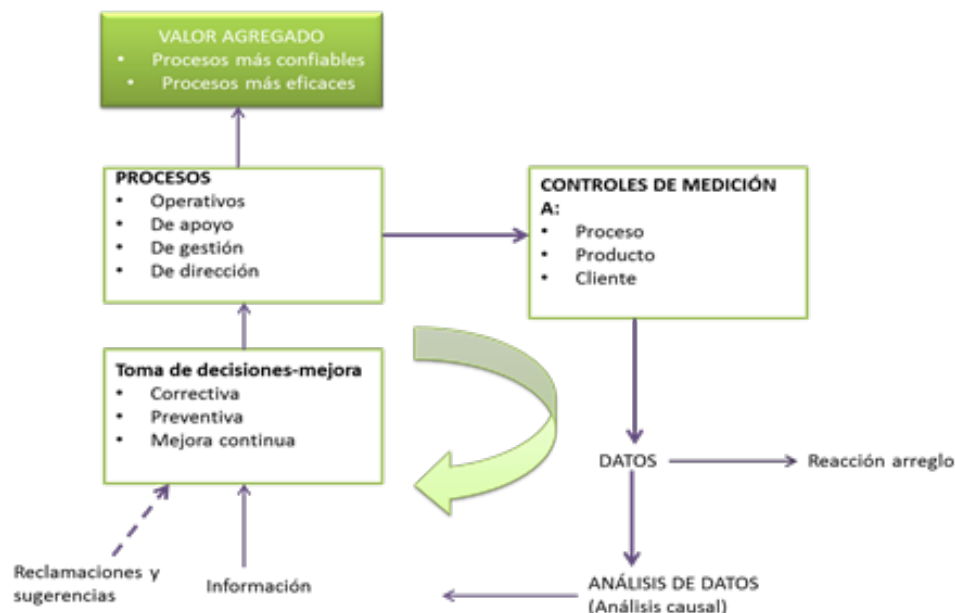


Figura 8. Valor agregado de la gestión por procesos  
Fuente: Propia.

### **Principales conflictos en la gestión por procesos:**

Existen conflictos técnicos y gestores cuando en la organización, se presentan algunas de las siguientes causas asociadas a la gestión por procesos:

- Resistencia a seguir las etapas del ciclo.
- Carencias de formación, desconocimiento de las herramientas de gestión y la aplicación de las mismas en el ejercicio y en la coherencia y adaptación a la organización.
- Información limitada, si el control de los directivos se da en el manejo de la información, se limita la colaboración interna y se limita a la micro administración, se pueden concentrar sólo en su área y se desconocen los acuerdos de servicios y las acciones para el cumplimiento de los logros y gestión de las mismas.
- Ciclos sin cierre que no son capaces de implementar la mejora y se presentan sin fin de veces los mismos problemas, se acostumbran a sufrir las consecuencias del problema y no se hace nada por mejorar.

### **Conexión de la estructura con la estrategia**

Desde la visión de (David, 2008), los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la forma como está estructurada la organización, como consecuencia de dos razones principales, la estructura define el cómo se asumirán los retos y objetivos en la organización, los cambios en la estrategia requiere la organización y división del trabajo en coherencia a los requerimientos y capacidades de la organización.

La asignación de los recursos está directamente relacionada con la estructura organizacional y la estrategia, una de las maneras asertivas de definirla en función de las líneas de negocios. Uno de los principios fundamentales en la gestión es definir una estructura organizacional que permita el seguimiento a la estrategia, y la consecución de los resultados planteados desde la misma.

No existe un diseño o una estructura organizacional óptima para una estrategia o para un tipo de organización determinado, lo cual se constituye en un ciclo que se hace efectivo en la organización, desde los cambios en el entorno y la definición de una posición competitiva en la organización.

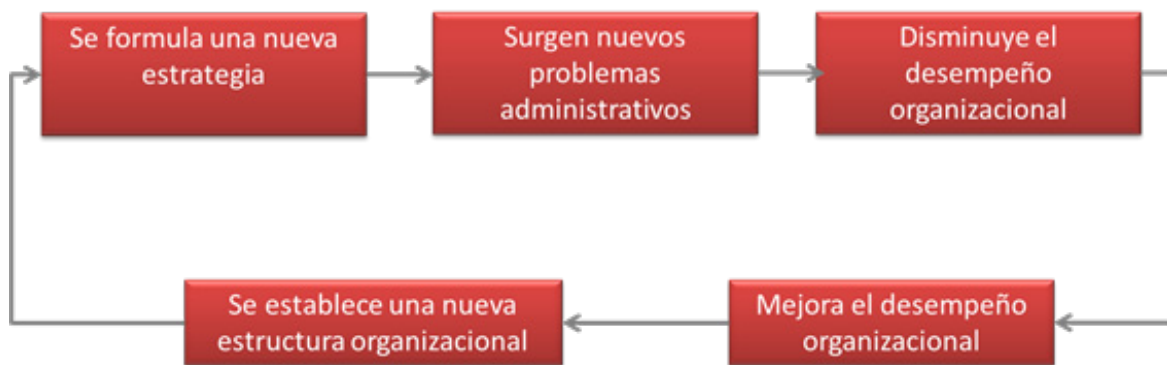


Figura 9. Relación entre la estructura y la estrategia, según Chandler  
Fuente: (David, 2008).

# 4

## Unidad 4

Medición en la  
gestión



Gestión  
por procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez

# Introducción

Posterior a la gestión por procesos se debe valorar y comprobar el desempeño de lo que tiene valor en la organización, que según el enfoque todas las actividades deben generar un valor agregado para la compañía y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde esta unidad se hará la aclaración desde el enfoque de gestión por procesos de algunos conceptos como eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad, los cuales dan sentido a los procesos de medición en la organización, además se establecerán los niveles de control en la organización y se confirma la importancia que tiene la comunicación y el despliegue en la organización para la obtención de información que permita la mejora continua.

Como todas las actividades que se realizan en la organización tiene un aporte y valor agregado, se explicarán los argumentos del por qué se debe pasar de un control reactivo y correctivo al uso de la proactividad basada en la planificación, el apoyo al y durante el proceso de aprendizaje de los colaboradores y se definirán las variables sobre las cuales se debe hacer seguimiento y control. Vamos a romper el paradigma de medición desde lo contable y económico, se deben revisar las causas que generan los efectos o resultados en la organización.

Para el abordaje y desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está diseñada para que el estudiante - profesional adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera pueda realizar etapas previas y necesarias para la gestión por procesos. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en cuenta otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y diálogo con el docente que orienta el módulo para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

### Medición en la gestión

La generalidad de las empresas se concentra en la medición de los procesos relacionados con la producción y las ventas, pues existen parámetros establecidos desde las magnitudes físicas, los ingresos y los gastos. La realidad es que se deberían valorar todas las acciones que se realizan para la satisfacción de los clientes; esto en coherencia que la calidad tiene diversas dimensiones que son valoradas por los clientes.

Los procesos promueven el principio causa-efecto, por lo tanto el proceso de control y medición es continuo, se valora que está pasando y qué puede pasar, se pasa de una medición para la penalización, sino para promover la mejora continua.

Como consecuencia a lo anterior desde la (ISO), se define la monitorización y la medición para la 9000, como la demostración de la capacidad de los procesos para demostrar la capacidad de los procesos de obtener los resultados propuestos. Es importante demostrar la implementación de acciones correctivas para el logro de la conformidad. Desde la norma se hace la claridad entre la diferencia de medir la calidad de los productos y servicios, y la medición de los procesos.

De forma muy sucinta, se solicita la valora-

ción de los procesos claves, y la determinación de las acciones correctivas.

### Conceptos claves para la medición

Desde la visión de (Perez, 2010), a continuación algunas de las definiciones claves en la medición:

**Eficiencia:** una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para el funcionamiento (tiempo de trabajo, materiales, maquinaria), la eficiencia depende de la persona, de su competencia, motivación, experiencia y compromiso, entre otros factores. Desde la eficiencia se hacen comparativos de desempeño, por ejemplo:

- Un operario es más eficiente que otro, si en 8 horas de trabajo produce 80 piezas que su compañero que produce 75.
- Si para hacer la misma producción consume menos cantidad de materias primas, sin afectar la calidad de producto o servicio.
- Cuando su producción está alineada al cumplimiento de las normas internas.

**Eficacia:** se define por el nivel de cumplimiento a los objetivos QSP de la empresa o el proyecto, una acción es eficaz cuando se

cumplen los objetivos de la empresa, desde el ejemplo anterior, se puede hablar de ineficacia si:

- Una parte de las piezas fabricadas por el operario no fueran adecuadas para uso posterior, no estar identificadas pues el objetivo de la empresa es entregar una determinada cantidad de productos adecuados para su uso.
- Tomar demasiado tiempo en el trámite de un pedido que anule el cumplimiento del objetivo de reducir los plazos de entrega al cliente.

**La eficacia tiene una relación directa con la planificación, pues pueden existir preguntas como:** ¿Quién programo tareas sin valor a los empleados?, ¿Quién no dio las orientaciones en tiempos para el desarrollo de la labor?, ¿Quién no estableció fechas de cierre y apertura de las actividades?

La eficacia en los procesos se mide desde la contribución a la satisfacción del cliente o de las partes interesadas, de una acción o decisión y con las actividades que añaden valor. Lo anterior implica que un proceso es eficaz, si añade valor y éste es percibido por el cliente.

Desde algunos autores, se ha definido con mayor prioridad la implementación de la eficacia, sin embargo nuestra realidad es que las dos tienen grados de correspondencia, pues desde los principios de sostenibilidad, es el cuidado de los recursos, como factor prioritario para la organización y desde impacto a la comunidad. La mezcla de las dos permite ingresar a las compañías a escenarios de competitividad.

Es peligroso para las organizaciones concentrarse únicamente en uno de los factores pues la disminución en alguna se constituye en un riesgo, la pérdida de rumbo organizacional, la desmotivación de los colaboradores y finalmente es posible cuantificar el impacto en la organización desde sus indicadores financieros.

A continuación una matriz que ejemplifica los riesgos y las acciones que se deben presentes en la gestión de la misma.



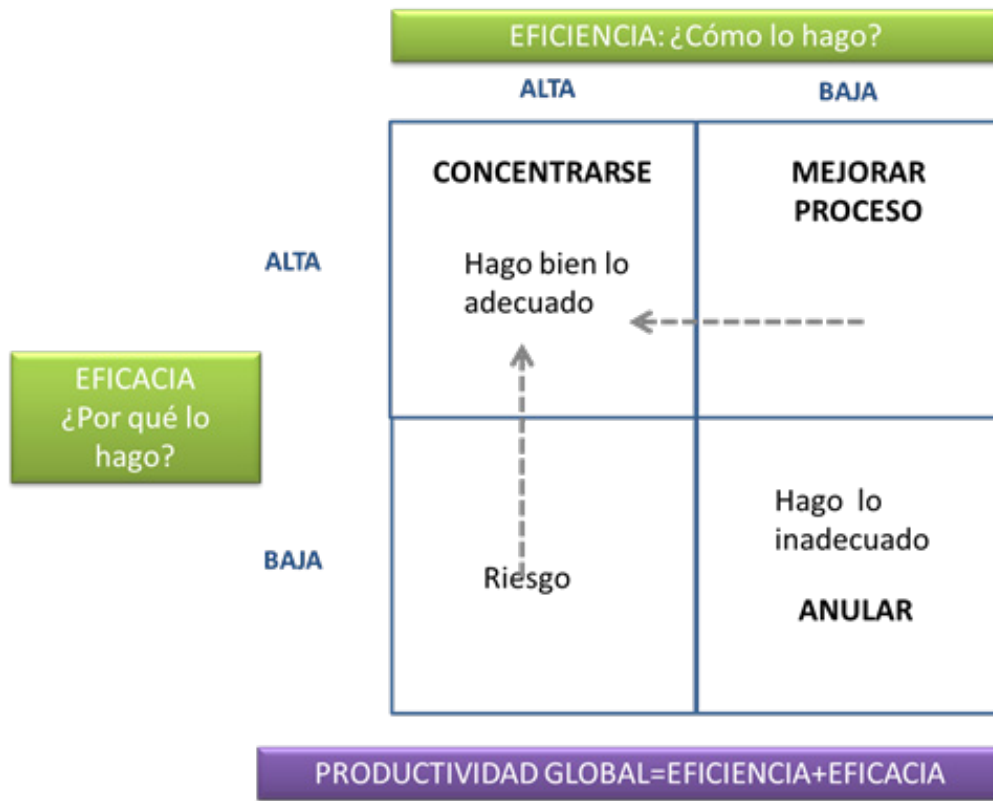


Imagen 1. Matriz de relación entre la eficiencia y eficacia  
 Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

**Flexibilidad:** las compañías por los constantes cambios en el entorno, deben poseer lo que se ha denominado desde la ingeniería resiliencia o capacidad de adaptación a una situación específica. Esta condición se logra, si se tiene personal que logre asumir la adaptación y desde lo organizacional, el asumir cambios en los procedimientos, descripción de los puestos de trabajo y estilos de dirección.

En la cultura organizacional, uno de los valores más interesantes para conseguir una orientación al cliente, es la flexibilidad, como se mencionó en las unidades anteriores, se debe aprender a valorar y contemplar las excepciones. El empoderamiento del personal desde la polivalencia, emprendimiento y capacidad de improvisación que puedan adaptarse a cada situación.

**Competitividad:** se entiende como la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por los clientes al coste más bajo posible. Es por ello, que se puede resumir como la capacidad de la empresa para añadir valor al menor costo posible.

La competitividad actualmente está apalancada en las competencias de las personas, a quienes se les aportan las destrezas funcionales necesarias y de las capacidades competitivas.

Desde la gestión por procesos estas capacidades se manifiestan de la siguiente forma:

- Desarrollo de productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, y en particular de cada uno.
- Diseño de procesos operativos, de apoyo y de gestión eficaces.
- Habilidades directivas para conseguir la participación de todo el personal en la mejora de la competitividad de la empresa a través de la mejora competitiva de la empresa.

### **Relación entre la medición y la competitividad**

Los sistemas de control dentro de los esquemas de gestión están compuestos por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tiene un objetivo en común: aumentar la eficacia sin perder de vista las necesidades y expectativas de los clientes a través de la gestión de variables que influyen en la calidad como: precio, servicio, tiempo, formas de entrega, participación del cliente en el proceso de producción entre otras.

El control en la organización se constituye en una entrada de información para el sistema corporativo de información que facilita la toma de decisiones y permite la formulación de acciones desde tres frentes: preventivas, correctivas y de mejora; lo anterior implica romper el paradigma de los informes contables como el único seguimiento que se realiza en muchas empresas, implica también la valoración sobre qué tipo de recursos, ambientes y facilidades otorgo a los colaboradores para la efectividad en la gestión de los procesos.

La competitividad de las empresas no depende únicamente de los costos, la reducción de los mismos, no será la garantía de sostenimiento en el mercado, sino dependerá de su capacidad de innovación y mejora, de su flexibilidad y capacidad de adaptación, en el cumplimiento de los plazos de entrega, el nivel de calidad percibido por los clientes y de la fidelidad de los clientes, en respuesta a su satisfacción.

Se ha hablado de una etapa de seguimiento de los resultados, sin embargo no se puede obviar los indicadores y las medidas que funcionan como inductores de los costos y de las personas, por lo tanto si se trata de objetivos, indicadores y medidas, estarán:

- De tipo financiero y no financiero.
- Relacionados con los tangibles (atributos de producto o servicios).
- Relacionados con intangibles (personas, innovación, procesos, sistemas).
- Además de los datos medidos objetivamente.
- Medidas internas (costos).
- Medidas externas (clientes, proveedores, entre otros).

Como se mencionó en la unidad 6, sobre la gestión por procesos, el cuadro de mando integral o balanced scorecard, se constituye en una herramienta que agrupa los indicadores desde lo intangible al cumplimiento de los objetivos financieros requeridos por los accionistas. El cuadro de mando integral proporciona a la empresa, además de la medición, funciona como medios de información a los directivos, mandos y colaboradores sobre el enfoque de los esfuerzos y los resultados que son realmente importantes para la empresa.

En un proceso de planificación se debería tomar como referente el cuadro de mando integral, con el fin de reformular las acciones futuras, es una herramienta de aprendizaje organizacional que permita la adaptación a un ambiente cambiante, realizar mejor incrementales o inmediato, en coherencia con los retos competitivos que enfrenta la empresa.

La batería de indicadores de seguimiento y medidas de resultados que se proponen están orientados a mantener el control en la empresa, al tiempo que promover la generación de valor para los clientes y la empresa. Se denomina pensamiento estratégico al equilibrio entre el hoy y el mañana.

Es importante que la identificación de los factores susceptibles de medición y control en los procesos, sean el resultado de un equipo de dirección, pues tendrá una interpretación homogénea, equilibrada y se definen modelos de gestión compartidos, para centrarse en las prioridades globales.

#### **La medición es necesaria porque:**

- Define líneas de actuación para los colaboradores.
- Fomenta la interiorización de nuevas actitudes y comportamientos en los colaboradores (causa-efecto).
- Definir objetivos particulares y coherentes con la orientación de la empresa hacia el resultado de los clientes.

#### **Además desde la mejora de la competitividad deben considerar causa-efecto desde:**

- Los costes y la calidad, obviamente.
- La capacidad de innovación y mejora.
- La capacidad de respuesta.
- Capacidad estructural de la organización desde el compromiso, empoderamiento y participación en el logro de las metas organizacionales.
- La satisfacción del cliente.
- Ventajas competitivas.
- Penetración en nuevos mercados.

## Tipos y niveles de control en la empresa

La generalidad en las organizaciones es un seguimiento mensual de carácter económico, control y seguimiento de los resultados del negocio. Por lo tanto las variables de definen el éxito de la organización son las ventas y la minimización de los costos, sin embargo en el corto plazo puede permitir el crecimiento de la organización, pero no son un garante en el largo plazo de sostenibilidad y desarrollo organizacional, un cambio en el entorno puede colocar en riesgo la organización.

Si se asume el proceso de control, como se mencionó anteriormente, las acciones que podrán diseñar son de tipo reactivo, solamente para hacer correcciones en la ejecución que establecen riesgos para los procesos por el cumplimiento de los tiempos de entrega y los acuerdos de servicios internos y externos en la organización.

Tener un proceso de medición mensual, tiene los siguientes inconvenientes:

- Cuando se tome la decisión puede ser demasiado tarde, la desviación se ha dado en la organización.
- Es una gestión reactiva, la cantidad de mejora es pequeña.
- Existe un comportamiento directivo sistemático y no sistémico (poco flexible).

No se puede discriminar la gestión reactiva, pues siempre será necesaria, es muy difícil tener bajo control todas las variables y predecir el comportamiento de la organización, pero si es una generalidad y prioridad la toma de decisiones la reacción, eso quiere decir que la efectividad y eficiencia de los procesos de planeación es nula.

- **a. Control y seguimiento constante de resultados:** en la medición se deben tener en cuenta los datos económicos (p), incorporar datos de calidad (q) y el servicio al cliente (s).
- **b. Gestión periódica de riesgos y oportunidades:** su campo de aplicación es como mínimo los procesos claves y los relacionados con la cadena de valor. La información resultante permite hacer gestión proactiva para la toma de decisiones y la planificación para evitar los riesgos y así identificar las oportunidades, hasta que se tiene el hábito de previsión y de la mejora.
- **c. Seguimiento mensual del funcionamiento de la empresa:** se hace la aclaración se seguimiento al funcionamiento y no a los resultados, existe una diferencia pues implica la implementación de la autoevaluación, el cuadro de mando de los claves de los procesos, y la auditoría interna.

En esta dimensión el control es donde aparecen los indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades para innovar y seguir añadiendo valor en el futuro a la empresa y los clientes.

La implicación de la gestión proactiva, es añadir valor, es la única forma de dar garantía del funcionamiento de los procesos de manera controlada.

A continuación un gráfico que permite mostrar los elementos claves del control:

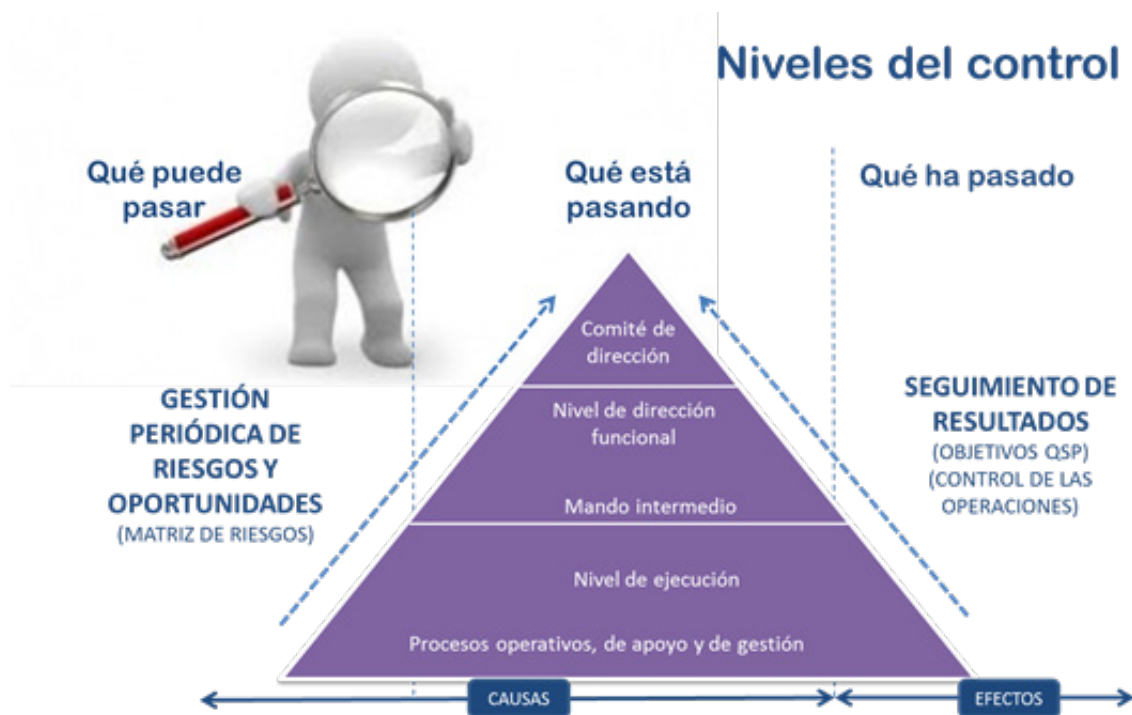


Figura 1. Niveles de control en la organización  
Fuente: De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

Desde la dirección se debe promover la determinación, comunicación, seguimiento y revisión de los objetivos, el desarrollo debe garantizar:

- Determinar y comunicar los objetivos para desplegar los planes de trabajo en todas las áreas de la organización, generando compromiso.
- Hacer seguimiento periódico y la eventual revisión de los objetivos y la respectiva difusión interna de los resultados.
- Determinar los pasos a seguir en la organización.
- Cumplir las condiciones de comunicación interna.
- La determinación y comunicación de los objetivos se hará en la primera sesión anual de comunicación interna entre los responsables de los procesos.
- Realizar el seguimiento (requisitos del área) y la eventual revisión de los objetivos se hará en las sesiones periódicas de comunicación interna.

A continuación en el esquema se presentan algunas acciones de despliegue, seguimiento y control:



Figura 2. Implicaciones del despliegue, seguimiento y evaluación  
Fuente: Propia.

#### Qué se debe medir y cuál es el propósito

Son sinónimos de medición, el control, la comprobación, la evaluación, el seguimiento y la monitorización y se hacen uso de los siguientes métodos:

- El tradicional control.
- El autocontrol.
- La autoevaluación del funcionamiento.
- El cuadro de mando de proceso.
- La auditoría de los procesos.

En cuanto a qué se debe medir, se debe ser coherente los principios que fundamentan los procesos, por lo tanto la definición de variables se realiza en las siguientes líneas:

- **Funcionamiento del proceso:** se deben tener bajo control los elementos del proceso, entradas y salidas, además de los factores del proceso (personas-materiales-recursos físicos-métodos de ejecución y medición), se debe tener como premisa una medición desde causa-efecto, lo cual permite conocer con anticipación la medida del resultado del proceso.
- **Tiempos del proceso:** sumar el tiempo que se requiere para el desarrollo del proceso, equivale al costo de la empresa.
- **Tiempo del ciclo:** tiempo calendario transcurrido desde que se produce la entrada hasta obtener el resultado (salida). Define el tiempo de entrega y ubica la dimensión temporal para la entrega a los clientes.

La brecha existente entre el tiempo del proceso y el tiempo del ciclo, define cuellos de botella para la organización que la convierten en ineficaz y se son objeto de revisión del funcionamiento de los procesos implicados.

Además se deben valorar dos factores de resultado como lo son:

- **Del producto:** el producto debe responder desde sus atributos y características a las necesidades del cliente.
- **De la satisfacción del cliente interno-externo:** se valora la percepción del cliente en las dimensiones de calidad-servicio-precio.

La medición garantiza la verificación del cumplimiento de los objetivos, ésta facilita la consecución de los mismos, pues permite la adopción de medidas preventivas y correctivas durante el proceso del servicio.

La manera de justificar los informes de evaluación es soportar la toma de decisiones en la organización para el mejoramiento y fortalecimiento de la misma.

Se puede concluir que algunas de las razones para la toma de decisiones serían:

- Aumentar el conocimiento, comprender lo que está ocurriendo, establecer prioridades y tomar medidas correctivas, si fuera preciso.
- Gestionar y tomar medidas previamente planificadas para conseguir los objetivos (producto, satisfacción y costo).
- Disponer de información de calidad para el mejoramiento continuo
- Asegurar que la operación diaria corresponde a los objetivos planteados dentro de la organización.

El valor agregado que generan los sistemas de medición se listan a continuación por categorías:

#### En función de la junta directiva

- Conocer las expectativas y la satisfacción actual.
- Desarrollar estrategias competitivas.
- Orientar el ejercicio del liderazgo.
- Guiar para la adjudicación de recursos.
- Tomar decisiones basadas en hechos comprobables.



- Evaluar el impacto del cambio y de las decisiones.
- Desarrollar autoevaluación.

### **Para gestionar a las personas**

- Identificar variables de clima organizacional.
- Sensibilizar para enfrentar el cambio.
- Motivación y cambio de actitudes.
- Mejorar el desempeño personal.
- Implementar la orientación al logro.
- Dirigir por objetivos.
- Definir los planes de formación.
- Realizar la selección de personal.

### **En la gestión de los procesos**

- Identificar de procesos claves.
- Mejorar los procesos.
- Evaluar para compararse con la competencia.

### **Mejorar la satisfacción al cliente**

- Ajustar el servicio diseñado a cada segmento.
- Mejorar la percepción del cliente.
- Diseñar políticas de garantías.
- Aumentar resultados económicos
- Seguimiento constante a los resultados que permite establecer la fidelidad de la información.
- Disminuir los costos internos.
- Aumentar la rentabilidad en las inversiones.
- Generar resultados no directamente evaluables.

### **Gestionar la calidad:**

- Formar en el manejo de las metodologías y herramientas de mejora.

### **En conclusión:**

- Tener una visión proactiva en la medición implica tener bajo control todos los aspectos que impactan la percepción del cliente y en la competitividad de la empresa.
- La proactividad se desarrolla en las organizaciones cuando se implementa la planificación.
- En el medición se debe valora el funcionamiento actual de los procesos pero también los riesgos.
- Los objetivos son el eje de la gestión y las variables de medición deben ser coherentes con estos.
- Todo lo que es importante en la empresa debe ser controlado y medido para lograr el dominio y generar una ventaja competitiva.
- Medir facilita la toma de decisiones, con datos fiables que permitan la toma de decisiones.



# 4

## Unidad 4

Enfoques de la  
medición



Gestión  
por procesos

Autor: Sandra Valbuena Antolinez

# Introducción

En esta unidad se centrará la atención en la definición de herramientas de medición y control que permitan la mejora continua, la verificación del funcionamiento de los procesos y la detección de los riesgos en los mismos. Se asume que se requieren de herramientas que permitan facilitar la gestión, que promuevan el aprendizaje al interior de la organización, sin descuidar que se deben tomar decisiones correctivas que garanticen el funcionamiento de los procesos, los cuales, si están alineados a los objetivos, permitirán el funcionamiento de la organización y su sostenibilidad.

Las herramientas que se presentan no son excluyentes entre sí, se pueden complementar, por lo tanto se puede valor realmente que se espera y como se genera una cultura que promueva la mejora continua al interior de la organización, por ejemplo la autoevaluación es una herramienta con gran potencial de desarrollo, que permite la autogestión y auto valoración para determinar los avances que tienen los equipos de trabajo y la interiorización de los reglamentos, políticas y normas.

Por otra parte, la auditoria otorga una mirada externa para reconocer las prácticas exitosas y los riesgos que se pueden presentar en el funcionamiento de los procesos y por último se muestra como el cuadro de mando integral puede constituirse como una herramienta de seguimiento y control de los procesos, al tener indicadores propios por cada una de las perspectivas.

Para el abordaje y desarrollo de esta unidad es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones de tipo pedagógico, procedimental e informativo:

- a. La cartilla está diseñada para que el estudiante - profesional adquiera herramientas, ayudas, sugerencias y/o recomendaciones; y de esta manera pueda realizar etapas previas y necesarias para la gestión por procesos. Por ello durante esta semana la propuesta tiene un carácter de fundamentación conceptual, de apoyo bibliográfico y de revisión de experiencias previas.
- b. Es preciso centrar la atención en aquellos aspectos que dialogan directamente con el interés particular y contextual que se ha detallado en la unidad anterior, es decir en la elección de la organización. Por eso, si se considera necesario tener en cuenta otros aspectos que no se han contemplado en este referente, se puede hacer con plena libertad.
- c. La teoría que se presenta en la cartilla es sencilla y valorar la viabilidad de su aplicación en el contexto antes seleccionado es asumir una postura crítica al respecto.
- d. La consulta permanente y diálogo con el docente que orienta el módulo para exponer inquietudes, sugerencias y dificultades que se puedan presentar en el proceso debe ser prioridad.
- e. Finalmente, tener en cuenta las fechas, criterios y recomendaciones para la realización de cada una de las actividades evaluativas.

## Enfoques de la medición

### Medición del producto

Los productos tienen unas características tangibles que son valoradas como atributos y desde el enfoque de producto, hasta los servicios están acompañados por tangibles que permiten valorar el contenido del mismo, los tiempos de la prestación del servicio y la disponibilidad.

Es llamado producto, un bien tangible, y tradicionalmente la valoración de los mismos, se ha realizado de cara al cliente externo, ignorando que los resultados de los procesos, acuerdos internos son productos interprocesos. La valoración se debe realizar desde factores claves como los son: calidad-servicio y precio, que son valorados por el proveedor y el cliente, dese el proveedor haciendo uso de la auto evaluación, con el fin de detectar aspectos a mejorar en la distribución del trabajo, competencias de los colaboradores, recursos para la ejecución del proceso, entro otros aspectos que influyen en el desempeño de la organización.

Por lo tanto, para hacer evaluación de los procesos, el primer requisito es hacer la formalización del producto, determinar las características esperadas, por lo cual se insiste que en el diseño de los procesos, se debe garantizar que estén explícitos los acuerdos

y los procesos que interactúan los comprendan y compartan.

Algunos de los procesos en los cuales se tiene mayor dificultad al identificar los resultados como productos son:

- **Gestión e integración de personas:** sistematizar las solicitudes, tanto de desarrollo y promoción interna o de nuevo personal, formalizar los aspectos que se valoraran en la integración del personal, desde el enfoque de procesos, no sólo se valora la contratación y vinculación del personal, se requiere el logro de la integración, lo cual implica que la persona está alineada con las metas organizacionales, y ocupa una posición la cual genera un valor agregado en la misma.
- **Recursos físicos:** consumos, depreciación de los bienes, recursos necesarios para el desarrollo de los procesos, tasa de disponibilidad.
- **Información:** formalizar quien emite la información, el soporte, el destinatario y los propósitos que tendrá la misma al interior de la organización-tangibilizar el conocimiento apropiado y coherente que soporten la toma de decisiones y definan el rumbo organizacional.

A continuación se relaciona de forma general, el proceso de información en la organización y como se puede gestionar como conocimiento:



Figura 1. Elementos de gestión del conocimiento  
Fuente: Campos, E. B. (2002). Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva. In Nuevas claves para la dirección estratégica (pp. 91-116).

La relación que tiene la evaluación con la gestión del conocimiento, es que los resultados deben generar algún tipo de aprendizaje desde lo individual y colectivo, debe permitir la innovación y el desarrollo y las mejoras para el fortalecimiento de la organización. No tendrá sentido hacer proceso de seguimiento al interior de la organización, si está información no es utilizada para promover la mejora continua y soportar la toma de decisiones.

- **Gestión económica, de la calidad y el medio ambiente:** se debe asegurar que el producto de éste tipo de procesos sea la alineación de las políticas y estrategias que permitan el logro de los principios de funcionamiento de estas áreas.

### Medición del servicio al cliente

Se debe superar la barrera del mutuo elogio, por lo tanto se debe concientizar al personal sobre la necesidad de establecer las áreas de insatisfacción de los clientes, como áreas de mejora potencial, además de la identificación de las percepciones, las cuales requieren de

mantener una relación directa con los clientes y valorar las quejas y reclamos de los clientes, para las compañías son más valiosos los clientes que se quejan, pues denotan interés en el mejoramiento de la compañía.

A percepción es sumamente subjetiva, por lo tanto la medición de la satisfacción del cliente por su naturaleza es sumamente subjetiva, por lo tanto el proceso debe no centrarse en el uso de una herramienta como la encuesta, a la pregunta.

Para lograr la medición, se debe haber desarrollado un proceso de identificación del cliente, establecer los atributos de calidad y la importancia, pues estos serán las variables de medición, se supone que si se identifican unos atributos, las estrategias para agregar valor deben corresponder con los mismos.

Esta medición se puede asumir desde un enfoque cualitativo o cuantitativo, los cuales no son excluyentes, es más pueden ser complementarios. Desde un enfoque cualitativo, se puede obtener la retroalimentación de forma continua desde lo descriptivo, por lo tanto el cliente expresa su percepción desde los atributos, las prioridades, las variables que motivan su selección en la compra y es una opción importante para recibir sugerencias que permitan la mejora al servicio al cliente.

El enfoque cuantitativo tiene como característica principal la formalidad y con una periodicidad, se genera para la valoración de aspectos concretos, lo cual sugiere que se puede aplicar una medición cualitativa informal que permita clasificar las variables, posterior ratificarlos desde una medición cuantitativa

#### **La medición cuantitativa valora indicadores como:**

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pago en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

**“Tan importante es medir adecuadamente como conseguir la aceptación interna de los resultados y saber utilizar la información obtenida” (Perez, 2010).**

#### **La medición es un proceso**

La medición no se puede valorar como una actividad que se desarrolla dentro de la organización, única y limitada a un espacio de tiempo, si se toma como ejemplo el proceso de medición del servicio al cliente, se podrá encontrar que se presentarán etapas en su desarrollo, como por ejemplo:

- 1. Identificar los atributos de calidad y su importancia, además del reconocimiento de los segmentos de mercado al cual está dirigido.

- 2. Diseño de las herramientas de medición.
- 3. Captura de los datos mediante mediciones cualitativas y cuantitativas.
- 4. Análisis de los datos y obtención de la información.
- 5. Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

En este caso, si se valora como un proceso, se definirán unos límites, la salida del mismo serán:

- Los datos recogidos.
- La información obtenida al procesar los datos.
- Las acciones a tomar (correctivas o de mejora).
- La eficacia de las acciones tomadas.

A continuación como ejemplo la hoja de medición de un proceso:

Algunos de los aspectos que se deben resaltar en la medición de la satisfacción del cliente son:

Variable	Características de medición
<b>Clave</b>	Identificación del cliente: atributos de calidad y su importancia.
<b>Medir</b>	El concepto que tienen del producto.
<b>¿Qué?</b>	Establecer la satisfacción percibida de los atributos de calidad (lo que el cliente es capaz de interpretar de nuestra propuesta de valor).
<b>¿Cómo?</b>	Definir un instrumento en coherencia con los objetivos y el segmento de los clientes de la empresa.
<b>¿Cuándo?</b>	Al finalizar la transacción o periódicamente. Suele haber un desfase temporal entre la entrega y el tiempo de identificación de la percepción de valor y la satisfacción auténtica de la necesidad.
<b>¿Quién?</b>	Proceso diseñado para realizar el seguimiento.
<b>¿Para qué?</b>	Desencadenar los procesos de mejora.

**Cuadro 1. Medición de las variables del servicio al cliente**  
Fuente: (Perez, 2010).

## 1. Indicadores de funcionamiento y medidas resultados de proceso

Existen múltiples definiciones de indicadores, a continuación se relacionan algunas:

“Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso”.

(Castaño)

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”.

(Perez C. , 2013)

“Valores válidos de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado, por lo tanto los indicadores son inductores de funcionamiento, además evalúan los medios para la consecución de los resultados y son hitos temporales, por lo tanto pueden valorar el avance de las actividades de un proceso”

(Perez, 2010)

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”

(Kaplan & Norton, 2007)

La diferencia entre el indicador y la medida, está en que el indicador es el valor de una variable y la medición es el resultado por ejemplo: un indicador puede ser los niveles de rotación de las mercancías y la medición puede arrojar un resultado porcentual del 80%.



La medición se puede realizar sobre aspectos tangibles e intangibles, en el caso particular de los intangibles se puede hacer desde:

- Evaluar las percepciones.
- Medir estableciendo las correlaciones (un indicador de la motivación de los colaboradores es el absentismo y la puntualidad).

### **Características de los indicadores y medidas**

Los indicadores deben cumplir la premisa de proporcionar información estructurada y que miden aspectos de los procesos claves en la organización, además son coherentes con las claves del negocio y con lo que se quiere conseguir en cada momento. Todas las acciones que se realizan dentro de la organización comunican, por lo tanto las prioridades en medición darán información a los colaboradores sobre las prioridades que existen en la organización.

Los indicadores son medible, interpretables que soportan decisiones particulares en la organización, son aceptados por quienes ejecutan el proceso y generan compromiso y motivación. El indicador debe reflejar las prioridades de la empresa.

### **Características**

- Miden algo importante para la organización.
- Están relacionados con los objetivos de la empresa.
- Tienen una interpretación única.
- Son medibles con facilidad.
- Que se va a medir.
- Adaptados al nivel de responsabilidad.
- Aceptados por el responsable del proceso.

Los indicadores deben lograr el equilibrio entre varios factores como los son: objetivos de corto y mediano plazo, las medidas financieras y no financieras, las necesidades de cliente interno y externo, los enfoques cualitativos y cuantitativos, elementos tangibles e intangibles, atributos y variables y el control y la comunicación.

Para lograr tener claridad sobre los indicadores, se puede elaborar una hoja de vida del indicador que contiene la siguiente información:

Conceptualización		Ejemplo del indicador
código	Identificación interna.	001PP (proceso productivo).
Unidad	Variable que mide el indicador.	Productos ensamblados.
Escala	Tipo de medida sobre el cual está expresado el indicador (unidades,	Unidades.
Umbral	Promedio de comportamiento del indicador.	300 unidades.
Meta	Objetivo propuesto por la unidad.	500 unidades.
Fórmula de cálculo	Cómo se mide o evalúa.	Número de unidades producidas por trabajador*número de trabajadores.
Periodicidad	Con que frecuencia se mide	Diario.
Responsable	Quién realiza la medición.	Jefe de planta.

**Cuadro 2. Conceptualización y ejemplo de un indicador**  
Fuente: Elaboración del autor

## Tipos de indicadores

En general se pueden encontrar diversos tipos de indicadores, para el uso particular, sin embargo existen unas generalidades, las cuales pueden ser:

- Cuantitativas (medición) y cualitativas (descriptivas).
- Financieros y no financieros.
- De eficacia interna y alcance externo.
- Proactivos y reactivos.
- De resultados: clientes, personas, sociedad y empresa.
- Relacionados con el entorno competitivo.
- Relacionados con el aprendizaje.

Algunos de los indicadores por las áreas y objetivos de medidas pueden estar asociados a:

- Financieros
- Eficacia
- Competitividad
- Comerciales
- Clientes
- Calidad
- Eficiencia
- Flexibilidad
- Investigación y desarrollo
- Compras
- Personal
- Liderazgo
- Proyectos

Relación entre los indicadores y los objetivos

Los objetivos se constituyen en el inicio del ciclo de gestión como se mencionó con anterioridad, se supone que los objetivos individuales de las áreas están alineados con los objetivos de la empresa, por lo tanto el logro de las mismos se podrá verificar por medio de la implementación de los indicadores, es decir que el indicador anticipa la consecución del objetivo y permite realizar el seguimiento y tenerlo bajo control.

Para lograr una relación entre los objetivos e indicadores se debe:

- Generar una relación entre los objetivos de la organización y de los procesos.
- Establecer indicadores para cada área involucrada en el proceso.
- Puede existir que un objetivo para un área sea el objetivo de un área superior.
- Los indicadores permiten hacer operativo cada objetivo y reconocimiento de la contribución de los equipos frente al indicador.

A continuación un ejemplo que permite ejemplificar lo anterior:

Objetivo de la empresa	Indicadores del proceso	Indicador de los ejecutores por área
<p>Reducir en un 7% el costo del producto en 9 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir un 8% el costo de los materiales.</li> <li>- Reducir el rechazo interno en un 1.5%.</li> <li>- Reducir el costo del stock y en curso en 60`000.000.</li> <li>- Aumentar la productividad del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontrar insumos alternativos.</li> <li>- Ampliar el abanico de proveedores.</li> <li>- Negociación con proveedores.</li> <li>- Mejorar la fiabilidad del proceso.</li> <li>- Evitar los reprocesos</li> <li>- Mejorar la capacidad del proceso.</li> <li>- Reducir los tiempos muertos de no operación.</li> </ul>

Tabla 3. Relación entre los objetivos e indicadores  
Fuente: Autor basado en De Velasco, José Antonio Pérez Fernández. Gestión por procesos. ESIC Editorial, 2009.

Lo anterior se puede lograr, si se aplica el principio de causa-efecto en la organización, por ejemplo si el indicador es aumentar la rentabilidad, muy seguramente las acciones estarán encaminadas a aumentar las ventas, por lo tanto las medidas de los resultados, se podrán expresar como:

- % de ventas de nuevos productos.
- % de clientes que han comprado nuevos productos.
- Margen bruto generado por nuevos productos.

Los indicadores estarán desde:

- Reducción del costo de venta.
- Número de productos demandados por cliente.
- Aumento de percepción de valor del cliente.

## Herramientas para la medición

### a. Auditoría interna:

Según la Norma ISO 9000, se define como un proceso sistemático, independiente y documentado para la obtención de evidencias (registros, declaración de hechos, información) y su respectiva evaluación para determinar de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).

La auditoría debe cumplir los requisitos de auditoría interna, por lo tanto cumple las siguientes condiciones:

- Tener un enfoque a proceso, lo cual implica una secuencia de actividades que tiene un producto como resultado, que se desencadena con unas entradas (evidencias).

- Debe tener un enfoque a gestión, es decir, que se aplica el ciclo PHVA
- Se constituye en un elemento del sistema de gestión de calidad, es decir, no es un proceso inconexo, no está aislado del resto de procesos de la organización o es ocasional.

Previo al proceso de planificación en el procesos de auditoría, se debe claridad sobre la misión de la misma, el cual se constituye en informar el funcionamiento real de los procesos (hechos), por lo tanto identifica el potencial de mejora y detecta el incumplimiento de normas y procedimientos y tiene como resultado final desencadenar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

La auditoría interna se puede desarrollar haciendo uso del ciclo PHVA, en planear se espera, la planificación del proceso (elaboración del procedimiento), la definición de los recursos (auditores) y la preparación necesaria para el logro de las evidencias necesarias en coherencia con el conocimiento de los procesos y políticas de la organización. En esta etapa se desarrollan en concreto las siguientes actividades:

### 1. Planificación

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- No es la cantidad de auditorías, lo que hará eficiente el proceso.
- El objetivo será determinar el grado de funcionamiento del proceso para determinar potenciales mejoras.
- Se debe verificar la idoneidad y cambios en los factores de los procesos, las personas pueden tener la intención de ejecutar el proceso, pero no cuentan con los recursos.

- Verificar si ha habido auditorias anteriores que sirvan como referente.
- Para conservar la auditoria como un proceso transparente se debe realizar auditoria al mismo proceso, con el fin de consolidarlo al interior de la organización.

## 2. Preparación (plan de auditoria)

- Selección y capacitación de los auditores internos.
- Definir el alcance desde los procesos que se desean involucrar, identificar los responsables del proceso a auditar, identificar los responsables de los procesos a auditar.
- Identificar y conocer las normas, procedimientos y cualquier requisito de la empresa para la consecución de los objetivos.
- Reconocer el historial del auditado.
- Preparar un cuestionario de auditoria, que se constituya en un guía, que refleje aspectos mínimos a comprobar, incluya aspectos externos valorados por los clientes y las metas de la dirección, establecer prioridades y fijar el tamaño de la muestra.
- Realizar la convocatoria y la generación de un ambiente para evitar el rechazo

En el hacer se encuentra la ejecución del proceso de auditoría, la cual dependerá de la planificación.

## 3. Ejecución de la auditoria

- Realizar una reunión inicial donde se de claridad sobre los objetivos, la organización y logística, aceptación

de los referentes a utilizar (normas y procesos aplicables), conseguir la colaboración del auditado, sin resistencias, evidenciar que la auditoria está profesionalmente preparada y revisar los planes de acción de las auditorias anteriores con el fin de cerrar el ciclo.

- Evaluar y realizar entrevistas in situ para recogida de la información para lo cual se audita con criterios, adicionalmente se audita la eficacia de las auditorias anteriores, se buscan evidencias (hechos), no se pueden emitir juicios o criticas mientras se desarrolla el proceso, se escucha o valora asertivamente.
- El auditor debe analizar la información producto de la auditoria
- Se informa al auditado para contrastar las dudas que al auditor le surjan durante el análisis de la información, se busca evitar las sorpresas pues eso limita el proceso de mejoramiento y se manifiestan las áreas de progreso frente a las auditorias anteriores.

Los tipos de evidencias son: inspección, documentación, observación, confirmación por terceros, respuestas del auditado y la comparación.

## 4. Elaborar el informe

- Redactar el informe de la auditoria, se deben tener cuidado con las extrapolaciones, es decir afirmar que esto seguirá sucediendo en la organización, siempre estará la oportunidad de mejorar, debe ser sintético, por lo tanto tiene un resumen y evaluación global, comprensible por lo tanto se separan, los aspectos vitales de los triviales.

- Aceptación y forma del informe por el auditado, el auditado ha de aceptar que el informe refleja el estado real de las cosas, si existe un desacuerdo, se debe focalizar en el problema y no es las personas, evitar tener acciones de conteección, evaluación de los objetivos de la auditoria y por último se debe hacer la difusión del informe, se comparte con los equipos para comprometerlos con el cumplimiento del plan de acción correctivo.

En la verificación se hace el control y evaluación, asegurarse que se cumple en completitud y se tienen las suficientes evidencias, para lo cual se elabora un informe de auditoría.

### 5. Cierre de la auditoria

- Se debe elaborar por el auditado un plan de acción que permita lograr la eliminación de los incumplimientos, así como dar respuesta a las observaciones y recomendaciones formuladas por el auditor y las acciones se deben implementar para eliminar las causas y anomalías detectadas.
- La firma del auditor no lo compromete con la eficacia ni con los plazos de las acciones de mejora, sino que las mismas son una solución a las incidencias.
- Cierre de la auditoria, cuando todas las acciones han sido tomadas y con resultados satisfactorio para auditado y auditor.

Desde la mejora, se pueden tener dos opciones, desde el negativo, desencadenar discusiones para buscar responsables y culpables de las situaciones presentadas y des-

de lo positivo, tomar decisiones con criterio de calidad, motivar a tomar la decisión por la persona adecuada, en el momento preciso y realizarlo bien desde la primera vez.

El plan de auditoria debe establecer acciones estipuladas en un plan de mejora emitido por el auditado, por lo tanto se generan no conformidades o aprovechar las áreas de mejora identificadas.

### 6. Medición y seguimiento al proceso de auditoria interna

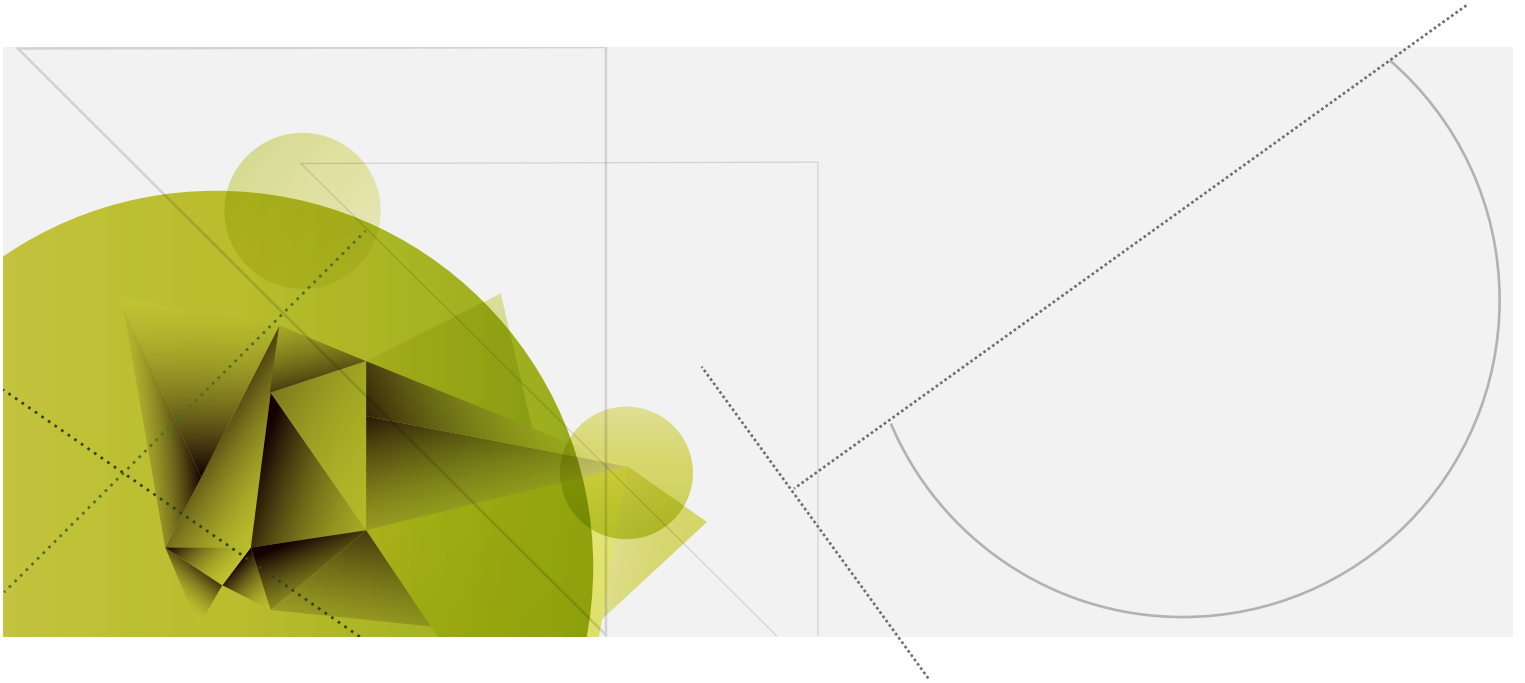
- Evaluar el cumplimiento del plan anual.
- Evaluar o autoevaluar en equipo, la eficacia del proceso, las salidas y factores de los procesos.
- Revisar y mejorar de manera sistemática los procesos.

# Bibliografía

- AITECO. (2013). Qué es un diagrama de flujo: gestión por procesos.
- Cemitiere, R. Peña, B. Polanco, C. & Leiva, N. (2006). Una aplicación del análisis en componentes principales y de clasificación al estudio de procesos industriales. Universidad de Oriente.
- Dominguez, J. Álvarez, M. Domínguez, M. García, S. & Ruiz, A. (1995). Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. Madrid: editorial Mc Graw Hill.
- Fernández, A. (2001). El balanced scorecard. Revista de antiguos alumnos IESE.
- ICONTEC. (2013). Normalización.
- ISO. (s.f.). Monitorización y medición en la Norma ISO 9000. Recuperado de <http://www.normas9000.com/iso-9000-54.html>
- Kotler, P. & Caslione, J. (2010). Caótica. Bogotá: grupo editorial Norma.
- Modelo EFQM. Guía de la calidad.
- Pérez, J. & de Velasco, J. (2007). Gestión por procesos. ESIC editorial.
- Arimany, L. (2010). Cadena de valor.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.
- Espinosa, J. (2009). Mapa de procesos.
- Gómez, J. & Magdalena, F. (2002). Sistemas administrativos, estructuras y procesos. Buenos Aires: ediciones Macchi.
- ISO. (2008). Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie . ISO 9000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Balanced scorecard. Gabler.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson- prentice hall.
- Perez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.



Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**