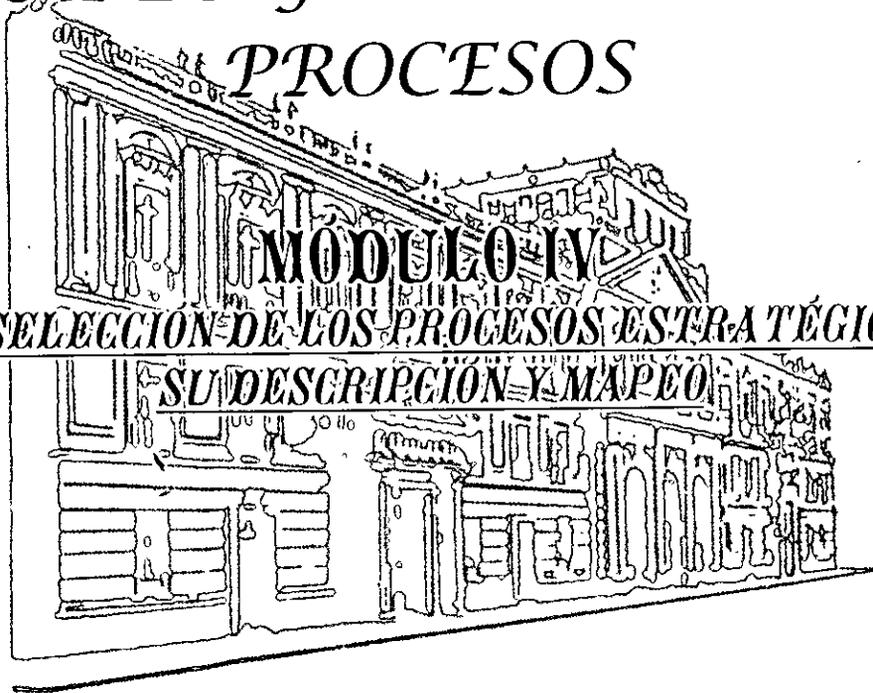




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# DESARROLLO EMPRESARIAL

## DIPLOMADO EN MAPEO Y REDISEÑO DE PROCESOS



**MODULO IV**  
**LA SELECCION DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS,**  
**SU DESCRIPCION Y MAPEO**

Del 27 de Mayo al 10 de Junio de 2006

## APUNTES GENERALES

DE-28

Instructora: Lic. Irma Guadarrama Romero  
Palacio De Minería  
Mayo/Junio del 2006

## **LA SELECCIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS, SU DESCRIPCIÓN Y MAPEO**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Conocer los mecanismos de identificación y selección de los procesos estratégicos y/o críticos para la aplicación técnica de descripción y mapeo

### **TEMARIO**

#### **1. Los Procesos Críticos**

1.1 Factores que determinan su importancia

#### **2. Los procesos estratégicos**

2.1 Su alineación con la misión, la visión y los objetivos de la organización

2.2 Lo urgente y lo importante

2.3 Los costos de la premura

#### **3. Los procesos problema y las causas raíz**

3.1 Identificación de las causas

3.2 Identificación de los problemas

3.3 Identificación de las oportunidades

#### **4. Las responsabilidades de los operarios**

4.1 Los estímulos y los premios de desempeño

#### **5. Los Mapas de procesos**

## Introducción

Suponga el lector que planea un viaje en automóvil a través de la campiña. Una de las primeras cosas con que desearía contar sería un mapa que le auxiliara en la planeación y dirección del viaje. Un mapa actualizado y preciso que le ayude a planear la ruta y a resaltar los obstáculos y oportunidades que se presentarán, le proporcionará una forma de medir los avances y le ayudará a comunicar e ilustrar sus intenciones a los demás.

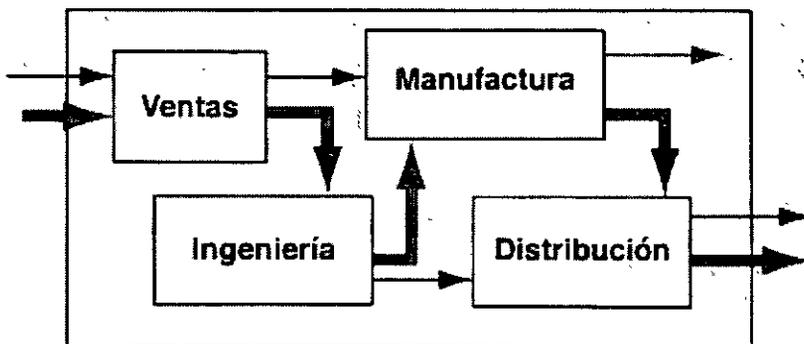
Este libro es para aquellos que se encuentran planeando o que llevan a cabo un tipo diferente de viaje; el de la mejora continua (de procesos). En el viaje a través de la campiña, el destino es una combinación de caminos, ciudades, fincas y terrenos que aparecen en el mapa. La ruta hacia la *mejora* consiste de los procesos productivos que una organización emplea para crear y transportar bienes y servicios a sus clientes, ya sean éstos miembros de la organización (otros departamentos, divisiones, plazas, etcétera) o externos al negocio (alguien que compra o utiliza tales bienes o servicios). Así, el mapa (o diagrama) que se utiliza en el viaje hacia la mejora deberá enfocarse en los procesos que conforman una organización.

Así como es posible usar una variedad de mapas en un viaje: atlas, mapas estatales, interestatales, urbanos; también ocurre en un viaje hacia la mejora continua. Este libro enseña a crear e interpretar tres herramientas que permiten visualizar el trabajo interdisciplinario: los diagramas de relación, de proceso y de flujo (flujogramas).

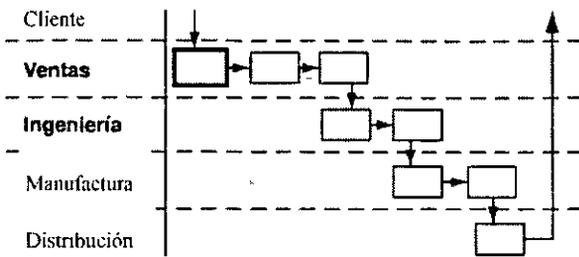
Los diagramas de relación indican las interrelaciones o vínculos existentes entre los clientes y proveedores en las distintas partes de una organización. Aunque por lo general se utiliza para mostrar una visión global que describe las interacciones entre las principales funciones de la empresa,

Figura 1. Tres vistas de un proceso

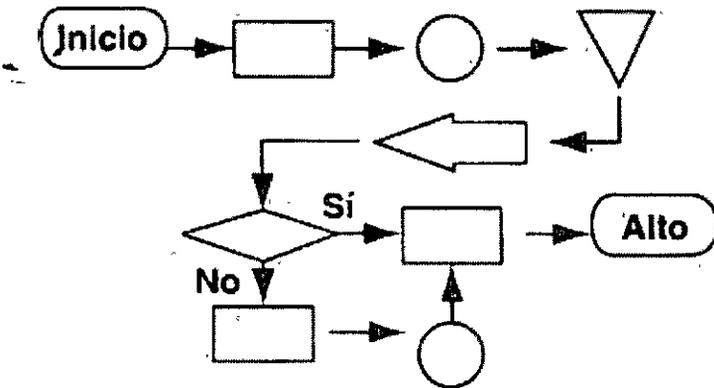
Proceso de llenado de pedidos-Vista del diagrama de relaciones



Proceso de llenado de pedidos-Vista del diagrama interdisciplinario de proceso



Proceso de llenado de pedidos-Vista del flujograma: paso de la "toma de orden"



Es posible elaborar un diagrama de relación para cualquier nivel de la organización. El esquema superior de la Figura 1 representa el diagrama de la relación entre las funciones, entradas y salidas del proceso de pedidos de una organización. Las flechas gruesas describen el flujo del proceso; las delgadas representan el flujo de otros procesos productivos. Los diagramas de proceso interdisciplinarios muestran la forma en que los principales procesos productivos de una organización atraviesan los límites de varias funciones. Este tipo de diagrama revela lo que ocurre en el interior de las cajas negras de las funciones de dicha organización y muestra la secuencia de pasos que construyen tales procesos productivos, las entradas y salidas que se relacionan con cada paso. Asimismo, es posible elaborar programas de procesos interdisciplinarios para cualquier nivel de la organización. En la Figura 1, el esquema intermedio muestra una visión más detallada del proceso de pedidos, en tanto que por lo general los diagramas de relación no indican los pasos que integran un proceso, esto es un aspecto fundamental de los diagramas interdisciplinarios de procesos. Nótese que las funciones mostradas en el diagrama de relación son representadas por bandas horizontales en el diagrama de procesos interdisciplinarios, así como en la importante banda que representa al cliente externo.

Los flujogramas son quizá la herramienta mejor conocida para ilustrar procesos productivos. Los diagramas de flujo han sido ampliamente utilizados para definir, documentar y analizar procesos, en particular en el nivel máximo de detalle, es decir, una persona que ejecuta un trabajo específico o que desarrolla procedimientos para realizar una responsabilidad específica de trabajo. El esquema inferior de la Figura 1

revela la manera en que es posible usar un flujograma para detallar el paso "pedido tomado". Nótese que, aunque esto constituye un simple paso en el diagrama interdisciplinario de procesos ejecutado por la función de ventas, el flujograma describe las tareas y decisiones que son responsabilidad de un vendedor para levantar la orden del cliente

Como la mayoría ya tiene experiencia en flujogramas, se centrará en especial en los diagramas de relación y de procesos interdisciplinarios. Se incluyen los pasos a seguir para crear ambos tipos de diagramas, así como ejemplos, consejos y errores comunes al elaborarlos; y listas de comprobación y control que auxiliarán en la evaluación de los diagramas que se construyan.

El siguiente cuadro resume muchos de los aspectos fundamentales de cada una de estas tres herramientas.

|                      | Diagrama de relaciones  | Diagrama de procesos interdisciplinarios  | Flujograma   |
|----------------------|---|---|--|
| Propósito            | Muestra las relaciones entre clientes y proveedores (en las que funciones o partes de la organización reciben aportes de otras personas, a las que se proporcionan resultados)  | Muestra funciones, pasos, secuencias de pasos, entradas y salidas de un proceso de trabajo en particular  | Muestra tareas, secuencias de éstas, entradas y salidas para un proceso específico de trabajo  |
| Nivel de detalle     | Poco  | Medio   | Máximo   |
| Enfoque              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Contexto" de organización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfase entre procesos y personas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalles del proceso</li> </ul>   |
| Puntos fundamentales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No muestra los procesos dentro o entre funciones. Trata éstos como "cajas negras"</li> <li>Relaciona entre si las partes de la organización</li> <li>• Muestra los enlaces entre proveedores y clientes en toda la organización</li> <li>• Responde a la pregunta, "¿qué proporciona la organización a sus clientes internos y externos?"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra los procesos y pasos que se relacionan con éstos, entradas y salidas, así como quién realiza cada paso</li> <li>Revela lo que existe en una caja negra</li> <li>• Muéstralos enlaces entre proveedores y clientes para un solo proceso</li> <li>• Responde a las preguntas "¿qué pasos toma la organización para brindar resultados a sus clientes externos? ¿Y</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra las tareas detalladas que constituyen un proceso</li> <li>• No muestra quién realiza las tareas</li> <li>• No muestra los enlaces entre proveedores y clientes</li> <li>• Responde la pregunta, "¿cómo se realiza el trabajo en realidad?"</li> </ul> |

## ¿Por qué hacer un diagrama de proceso?

Los diagramas y flujogramas ayudan a dar visibilidad al trabajo. Una visibilidad ampliada mejora la comunicación y el conocimiento, y proporciona un marco de referencia común para aquellas personas involucradas con el proceso productivo. Por lo general, los diagramas se emplean para mostrar cómo se llevan a cabo los trabajos en una organización. Cuando se usan de este modo, representan una instantánea en el tiempo, que revela la combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización utiliza para aportar valor a sus clientes. Así, estos diagramas y flujogramas ayudan a documentar las rutas que se emplean para satisfacer al cliente. El análisis de los procesos representados en estos diagramas permite aumentar el nivel de satisfacción de éste mediante la identificación de las acciones que es posible emprender para reducir el tiempo del ciclo de proceso, disminuir los defectos, abatir costos, establecer mediciones de desempeño orientadas al cliente, reducir el número de pasos que no proporcionan valor agregado y elevar la productividad.

Por ejemplo, un distribuidor de artículos eléctricos creó un diagrama de procesos interdisciplinarios de su proceso de recepción de materiales. La instantánea resultante puso en evidencia que el proceso de recepción consistía de muchos más pasos de los que cualquiera hubiese podido prever, y que muy pocas mediciones de desempeño estaban establecidas adecuadamente. Cada fabricante tiene su propia manera de empacar y enviar sus productos. Esto provoca que el distribuidor tenga que adaptar su proceso a los de cada fabricante lo que, en esencia, establece múltiples procesos para efectuar la misma función básica, que es recibir y verificar los pedidos de los productos que ingresan a su almacén. El examen de los pasos que se llevan a cabo en este proceso revela que muchos de estos pasos suponen un doble trabajo o no aportan valor agregado. Esto sugirió a la gerencia de almacenamiento a iniciar proyectos dirigidos a reducir los pasos que no añaden valor y establecer mediciones para registrar la exactitud y rapidez la lectura de los datos de embarque, a fin de retroalimentar a los fabricantes que envían el material recibido.

Asimismo, es posible emplear los diagramas y flujogramas para ilustrar cómo se *desea* que la organización realice el trabajo. Mediante el estudio de un diagrama del desempeño actual de un proceso, a la luz de los requerimientos del cliente y de la información acerca de cómo percibe el valor, es posible trazar un esquema diferente que ayude a ilustrar las rutas que han de ser creadas para dar valor a los clientes. Así, los diagramas se convierten en requisitos previos e importantes para tener éxito en el diseño organizacional, la reingeniería de procesos o los proyectos de *benchmarking*.

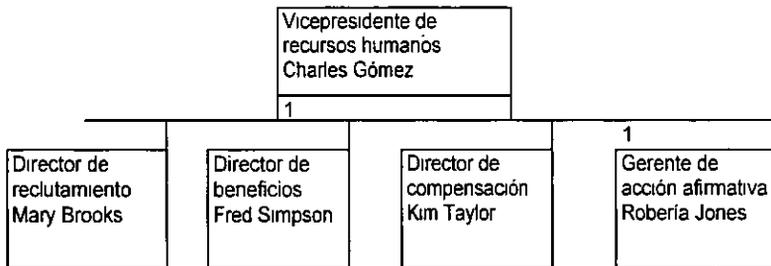
Además de utilizar diagramas para mostrar cómo se efectúa hoy en día el trabajo, o cómo se desea que se lleve a cabo, es posible usar los diagramas de procesos para:

- Dar orientación a los nuevos empleados.
- Evaluar o establecer métodos alternativos de organización del personal que efectuará algún trabajo.
- Incrementar con rapidez la velocidad con la que un grupo, equipo o departamento proporciona bienes o servicios al resto de la organización y viceversa.
- Identificar las oportunidades de mejora.
- Evaluar, establecer o mejorar las medidas de desempeño.

## Uso de diagramas para orientar a los nuevos empleados

Trate de recordar el primer día en un nuevo empleo: cualquiera. ¿Qué hizo el jefe para indicarle la forma en que el departamento embonaba en la organización, o bien la forma en que el trabajo que el lector realizaría en el departamento? Es probable que haya sido un organigrama (véase la Figura 2) y que la conversación fuera algo como lo que sigue: "Aquí estamos. Nosotros reportamos a Recursos Humanos. Mi jefe es el vicepresidente de Recursos Humanos, cuyo nombre está en este cuadro..."

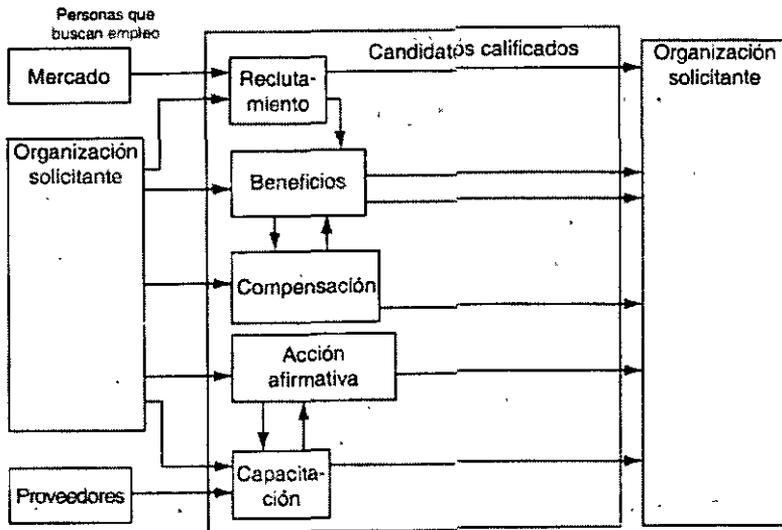
**Figura 2. Recursos humanos: organigrama**



Todas las empresas tienen organigramas. Son herramientas muy útiles para comunicar las relaciones de reportaje, o lo que comúnmente se conoce como "cadenas de mando". La próxima vez que tenga la oportunidad de observar algún organigrama, el lector podrá hacerse las siguientes preguntas: ¿Dónde están los clientes, los bienes y/o servicios que produce la organización? ¿Qué trabajo efectúa y cómo lo lleva a cabo? Éstas no son preguntas ociosas; son fundamentales para el éxito de cualquier empresa u organización, ya sea manufacturera o de servicios, gubernamental o de cuidado a la salud, grande o pequeña.

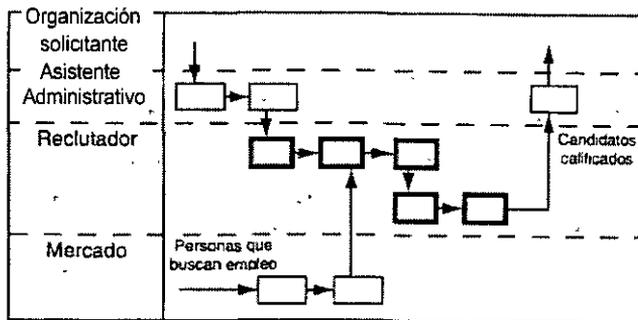
Esta es la forma en que es posible emplear los diagramas de proceso para orientar a los nuevos empleados. Primero, mostrarles un diagrama de relación del grupo, departamento o área a la que pertenecerán. Esto les dará una amplia perspectiva, o contexto, que describe las relaciones de la parte de la empresa a la que pertenecerán con el resto de la organización (véase la Figura 3). Ahora bien, la conversación podría proseguir de la siguiente manera: "Esta es la organización del área de recursos humanos. Proporciona varios servicios importantes al resto de la empresa. La contribución que se hace aquí, en reclutamiento, aparece en este cuadro..."

**Figura 3. Recursos humanos — diagrama de relaciones**



Después de ofrecer la introducción mediante el diagrama de relaciones, se podrá enfocar en la labor que desarrollará el nuevo empleado utilizando un diagrama de procesos interdisciplinarios (véase Figura 4). Continuar la discusión así:  
 "Como mencioné, la contribución de Reclutamiento consiste en asegurar que los puestos sean ocupados de manera oportuna y precisa. El resultado primordial de Reclutamiento son los candidatos calificados. Como reclutador, su trabajo contribuye de manera directa al desarrollo de tal resultado mediante el proceso de selección".

**Figura 4. Proceso de contratación — Vista del diagrama interdisciplinario de proceso**



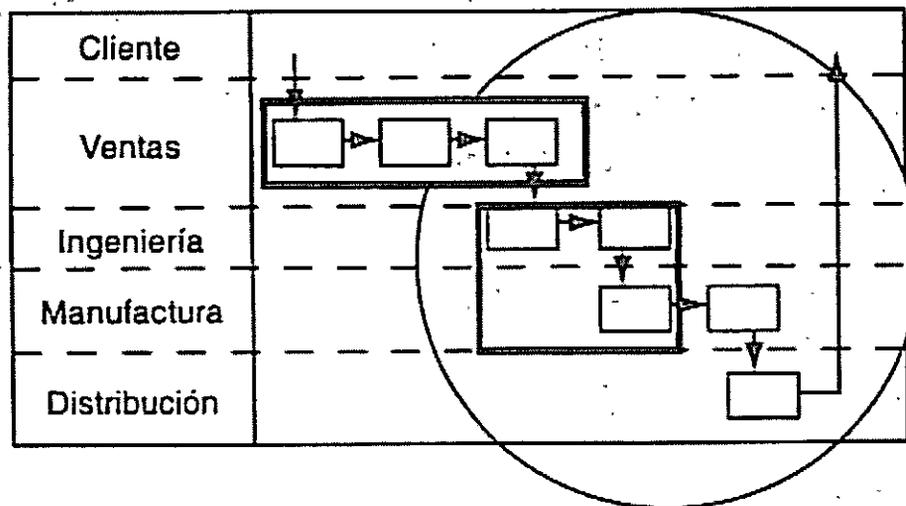
**Uso de diagramas para organizar el trabajo**

El trabajo es efectuado por personas que ejecutan uno o varios pasos de un proceso. Este principio permite considerar varias alternativas para lograrlo, haciendo uso de diagramas que permiten visualizar la forma en que se llevaría a cabo cada una de ellas. En términos llanos, es

posible dividir un proceso de diversas maneras: como conjuntos de pasos que conforman uno o más procesos, de forma que las funciones o las personas requeridas para producir un resultado específico pertenezcan al mismo equipo o parte de un grupo de trabajo, por ejemplo (véase la Figura 5). Muchas organizaciones hacen esto como parte de sus proyectos de reingeniería de procesos.

**Figura 5. Proceso de llenado de pedido**  
— Agrupamiento de trabajo alterno

### Uso de los diagramas para aclarar papeles y contribuciones



Suponga el lector que tomó la responsabilidad de una nueva organización, departamento o equipo de trabajo. Uno de sus primeros objetivos será comprender con rapidez la parte de la empresa de la que ahora es responsable. Un diagrama de relación le proporcionará la siguiente información en un solo vistazo:

- Los resultados (bienes o servicios) de la organización.
  - Los clientes de cada uno de estos resultados (otras partes de la empresa u otras organizaciones que reciben los resultados que produce la organización).
  - Los insumos que la organización recibe y transforma en resultados.
  - Los proveedores de cada insumo (otras partes de la empresa u otras organizaciones que proveen los insumos que la organización consume o transforma).
  - Las principales funciones dentro de la organización, que reciben o transforman cada insumo.
- Los vínculos entre las funciones (Las conexiones entre el flujo de insumos y el de resultados) dentro de la parte de la empresa de la que el lector es responsable, y las interfaces críticas que la organización tiene con las demás partes del negocio.

Con esta información, ahora se podrá saber con quién desarrollar o ensanchar las líneas de comunicación: los clientes y proveedores, así como al menos dos cosas que deberá precisar en esa

comunicación: los requerimientos de los clientes de los resultados que produce la organización, y los requerimientos de la organización respecto de los insumos que le proporcionan sus proveedores. Asimismo se conocerá la naturaleza de la contribución (resultados) que la parte de la empresa aporta a la organización como un todo, así como las principales funciones dentro del negocio, que participan en la consecución de dicha contribución.

### **Uso de diagramas para identificar oportunidades de mejora**

Los diagramas de relación y de procesos interdisciplinarios permiten descubrir oportunidades para hacer el trabajo mejor, más rápido y con menos recursos (Para más información, hacer referencia a la sección de análisis de procesos). Con frecuencia es posible identificar oportunidades significativas para mejorar, poniendo en claro los requerimientos de insumos y resultados, en especial si un gran número de funciones o de partes del negocio participan en la producción del resultado final. Hablando en términos generales, mientras más "pases" (insumos y resultados que cruzan las fronteras funcionales) estén presentes, mayores serán las oportunidades de mejora. Otras oportunidades aparecen en la forma de una reducción del desorden en un diagrama, por ejemplo, al simplificar un proceso, o mediante la eliminación de redundancias o de pasos que no agregan valor a un resultado, etcétera. Los diagramas también pueden ser de gran ayuda para establecer o asignar una responsabilidad clara en el desempeño del proceso global (en lugar de hacerlo a nivel departamental o funcional) mediante la definición de los límites del trabajo requerido para producir una salida específica, independientemente del número de funciones o de departamentos que el flujo de trabajo atraviesa para llegar a su destino final.

### **Uso de los diagramas como ayuda para medir el desempeño (Estímulos y Premios del Desempeño)**

Tanto los diagramas de relación como los de procesos interdisciplinarios contienen insumos y resultados. Además, estos últimos muestran los pasos sucesivos que transforman los primeros en resultados. Esta información es muy útil cuando se realiza una evaluación al nivel de la empresa.

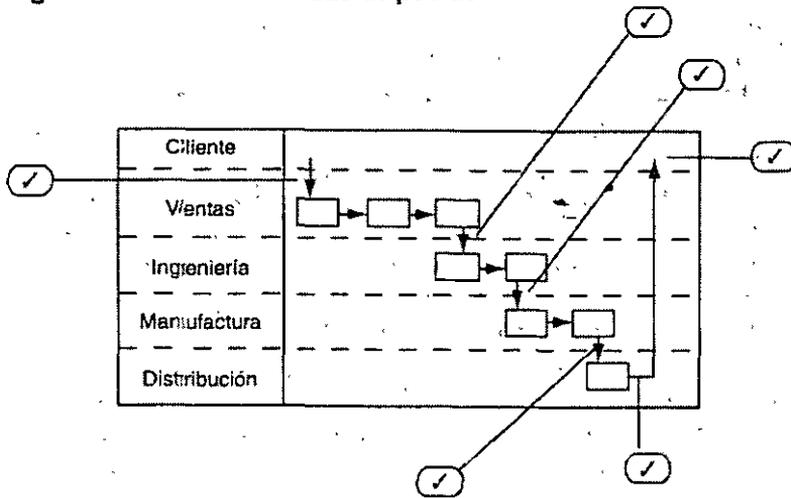
La mayoría de las empresas conscientes de la calidad buscan, como mínimo, medir los resultados finales del proceso. Los diagramas de procesos facilitan la identificación de los puntos de medición. Más importante, los diagramas interdisciplinarios de procesos describen en forma visual las cadenas de adición de valor de los principales procesos de una organización. En otras palabras, el proceso A alimenta al proceso B y así sucesivamente, hasta que los resultados finales llegan al cliente externo. Con el uso de diagramas para ilustrar y comprender la manera en que un proceso determinado influye en los flujos de otros procesos, es posible establecer un conjunto de medidas que ayuden a toda la organización a administrar las operaciones en tiempo real, y no depender de manera exclusiva de las mediciones del resultado final. Esto permite enfocar la atención directiva en los procesos críticos para el desempeño operativo global.

Debido a que representan los pasos que constituyen un proceso, los diagramas interdisciplinarios de procesos permiten asimismo determinar en qué lugar del proceso es posible establecer mediciones intermedias, de modo que se pueda asegurar la calidad del resultado final controlando las *variables* estratégicas relativas a cada paso del proceso mientras éste se efectúa, permitiendo evitar defectos en el sistema de mediciones, en vez de meramente detenerlos (véase la Figura 6).

Cada insumo o resultado tiene asociado un conjunto de requerimientos. Una vez que se sabe en qué consisten estos requerimientos, desarrollar un grupo de mediciones para determinar la calidad del resultado y el grado de satisfacción del cliente. Es posible medir la calidad del

resultado enfocándose en las características de calidad que hacen que el cliente valore un resultado específico. Para medir el grado de satisfacción del cliente, es necesario recopilar información acerca de lo que él percibe, y compararlo con la información de las expectativas que se emplean para establecer los requerimientos de insumes, resultados y procesos. Para mayor información sobre medición, consultar los capítulos 5, 7, 8 y 9 de "An Action Guide to Make Quality Happen" (Quality Resources, 1995).

Figura 6. Proceso de llenado de pedido — Puntos de medición



**EJERCICIO 1****“Los 5 sentidos”****USOS:**

Propicia la ruptura de hielo al inicio de los procesos de entrenamiento, facilitando la expresión de sentimientos que servirán como puentes de interacción.

Destaca la afinidad emocional a manera de retroalimentación permitiendo la distensión y el relajamiento al explorar áreas personales que establecen lazos de confianza, merced de las semejanzas individuales.

**RECURSOS MATERIALES:**

Salón amplio, que permitan el trabajo en subgrupos.

De preferencia, es conveniente entregar a los participantes una hoja impresa ( ver hoja de participantes, aunque no es indispensable, una hoja blanca sirve ).

Lápices y plumones.

Hojas de rotafolio.

**DURACIÓN:**

30 minutos aproximadamente.

**TAMAÑO DEL GRUPO:**

De 16 a 30 participantes.

**DISPOSICIÓN DEL GRUPO:**

Primera etapa: individual.

Segunda etapa: Subgrupal.

Tercera etapa: Plenaria.

**INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:**

Es conveniente que el instructor haga un preámbulo en donde se destaquen la importancia de la expresión de los sentimientos para el conocimiento interpersonal. La evocación de situaciones sin gratas a nivel individual en una forma sencilla para que esta manifestación emocional se realicen.

**DESARROLLO:**

Se les solicita a los participantes que en hoja impresa del ejercicio o hoja blanca según el caso, anoten, en siete minutos tres preferencias para cada uno de los sentidos preceptuales.

Es importante hacerles hincapié a los participantes que expresen, con imaginación, lo que este más próximo a su existir, inclinándose con la espontaneidad.

Se pasa entonces a formar los subgrupos de 4 a 5 personas, para tratar de ponerse de acuerdo en lo posible de gustos en común.

Se les entrega una hoja de rotafolio y un plumón por equipo, para que anoten sus conclusiones. Se proporcionan 8 minutos para esta tarea.

Emplenaria se analizan las hojas en donde están las conclusiones de equipo, en función a las semejanzas y los elementos comunes.

Se trata de llegara a conclusiones interpersonal..La evocación de situaciones sin gratas a nivel individual en una forma sencilla para que esta manifestación emocional se realicen .

**DESARROLLO:**

Se les solicita a los participantes que en hoja impresa del ejercicio o hoja blanca según el caso, anoten, en siete minutos tres preferencias para cada uno de los sentidos preceptuales.

Es importante hacerles hincapié a los participantes que expresen, con imaginación, lo que este más próximo a su existir, inclinándose con la espontaneidad.

Se pasa entonces a formar los subgrupos de 4 a 5 personas, para tratar de ponerse de acuerdo en lo posible de gustos en común.

Se les entrega una hoja de rotafolio y un plumón por equipo, para que anoten sus conclusiones. Se proporcionan 8 minutos para esta tarea.

Emplenaria se analizan las hojas en donde están las conclusiones de equipo, en función a las semejanzas y los elementos comunes.

Se trata de llegara a conclusiones.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# DESARROLLO EMPRESARIAL



*DIPLOMADO EN  
MAPEO Y REDISEÑO DE  
PROCESOS*

*MÓDULO IV  
LA SELECCIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS,  
SU DESCRIPCIÓN Y MAPEO*

Del 27 de Mayo al 10 de Junio de 2006

## ANEXOS

DE-28

Instructora: Lic. Irma Guadarrama Romero  
Palacio De Minería  
Mayo/Junio del 2006

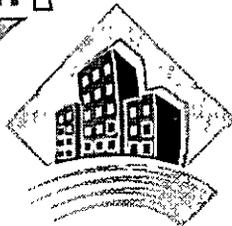
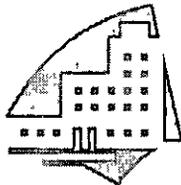
MODULO IV

# Administración de Procesos

Irma Guadarrama Romero

1

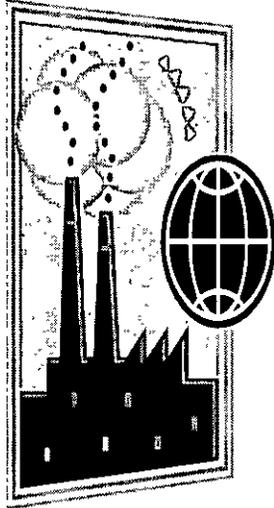
## Administración de Procesos



“El desafío organizacional más importante de la última década radica como enfrentan las organizaciones el siglo XXI con un diseño estructural del siglo XIX

2

## SITUACIÓN ACTUAL



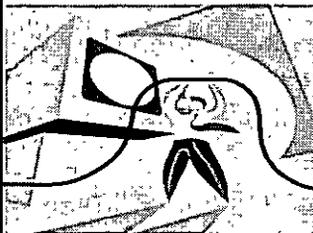
- “Las organizaciones no están para servir a los usuarios”
- Para los ciudadanos, la estructura interna no solo les dice muy poco, sino que actúa como una barrera
- “Las organizaciones son verticales mientras que la atención de nuestros usuarios es Horizontal”

3

### MODULO IV

### Administración de Procesos

Objetivo



- Este modulo integra los principios y elementos que le permite a los participantes comprender la importancia de la administración de Procesos
- Conocer los mecanismos de identificación y selección de procesos estratégicos y/o críticos para aplicar técnicas de descripción de mapeo

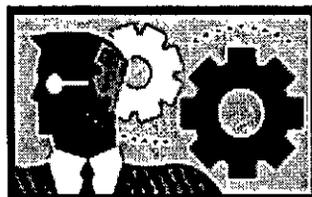
4

## Contenido

1. Los procesos Críticos
2. Los procesos Estratégicos
3. Los procesos problemas y causas raíz
4. Las responsabilidades de los operarios
5. Los mapas de procesos.

5

*Cuales son sus expectativas?*



6

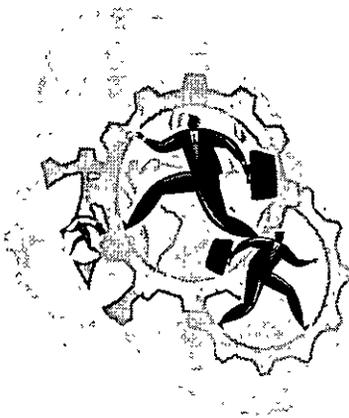
## Que es la Administración de Procesos?



- La administración de los procesos es la propuesta de creación efectiva y eficiente de procesos orientados al cliente
- Los procesos son diseñados de acuerdo a los requerimientos del cliente, cruzan fronteras funcionales y crean valor.



## PROPOSITO: Administración de Procesos



- Busca el rediseño de aquellos procesos que se han arraigado en áreas funcionales y alinearlos a los requerimientos inter funcionales demandados por una estructura ágil, funcional y flexible.

## Administración de Procesos

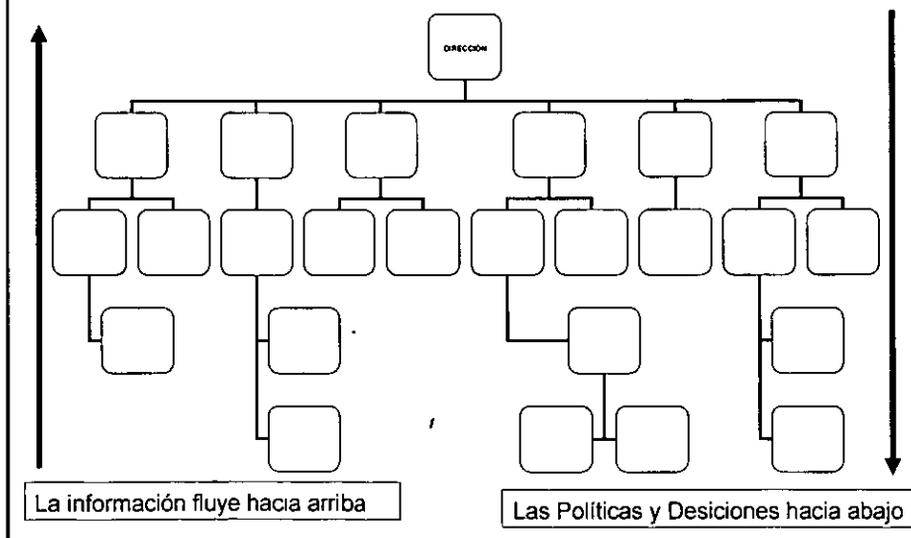


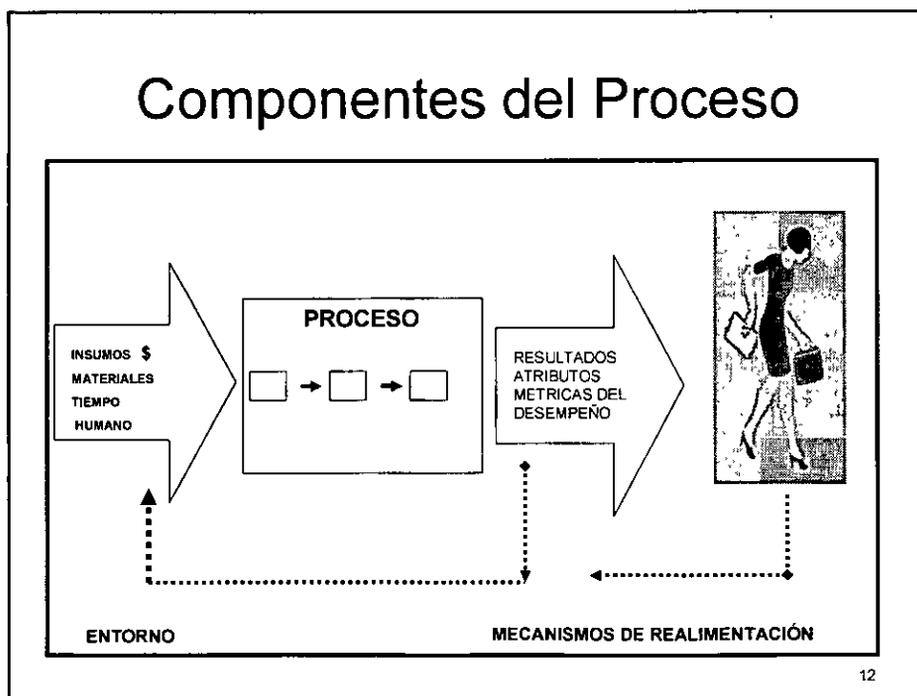
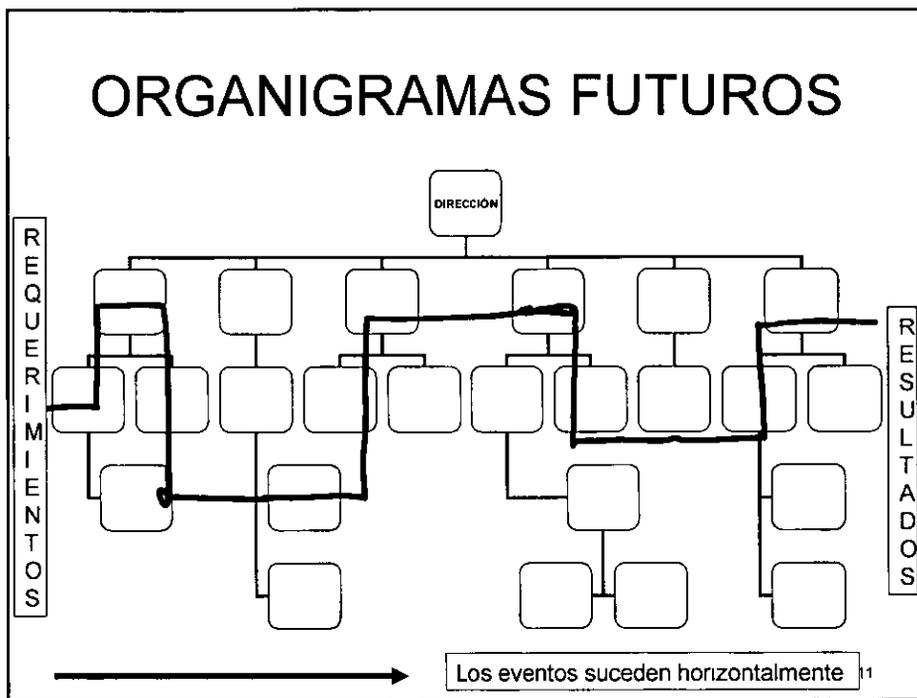
Implica ver a la organización desde el punto de vista del cliente.

Los procesos son la estructura por la cual la organización genera valor para el cliente, de manera que una buena medida de desempeño de un proceso es la satisfacción del cliente lograda en la salida del proceso.

9

## ORGANIGRAMA TRADICIONAL





## Definiciones de Proceso

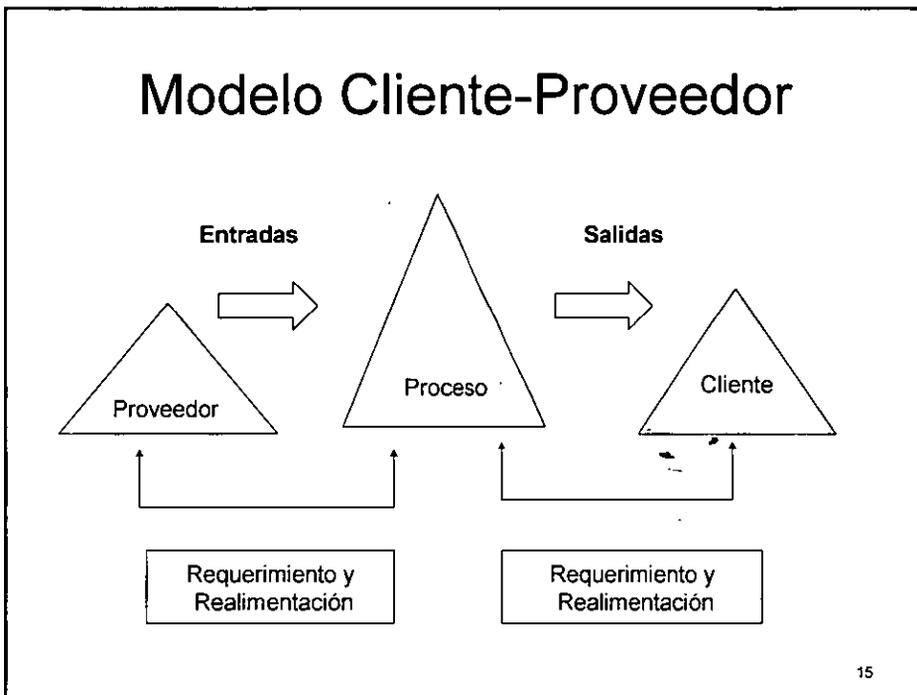
- ◆ Se deriva de la palabra **progreso** que significa: **ir hacia delante**.
- ◆ Conjunto de acciones u operaciones que conducen a un fin.
- ◆ Fenómeno natural , marcado por cambios sucesivos que llèven a un resultado particular.

13

## Que es un proceso?

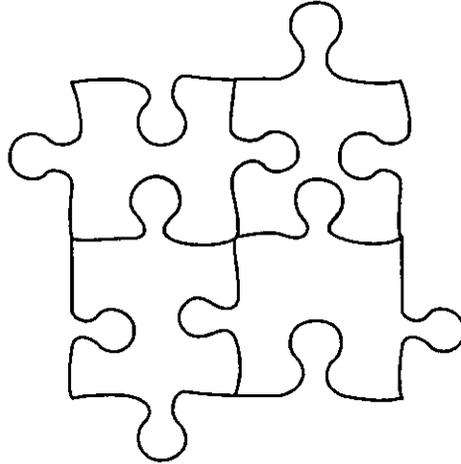
- ◆ Conjunto de actividades interrelacionadas, caracterizadas por añadir valor a los insumos y generar un conjunto de resultado específicos.
- ◆ Serie de tareas definibles, repetibles y mensurables, que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo.

14



## Características de los Procesos

- Otorgar valor
- Definibles
- Repetibles
- Predecibles
- Mensurables
- Controlables
- Inteligentes
- Interdependientes
- Variables
- Mejorables
- Escalables

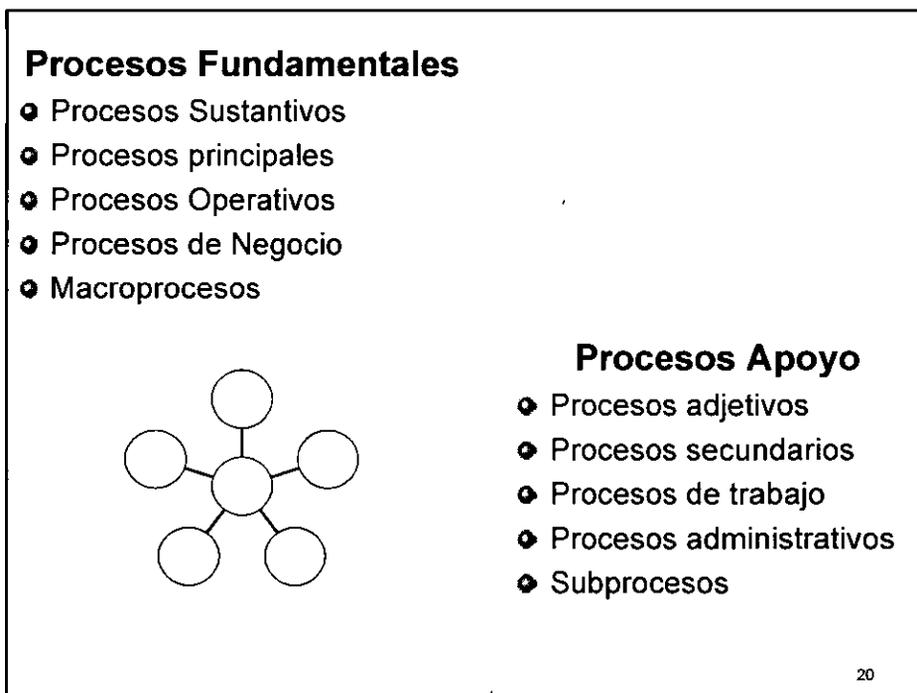
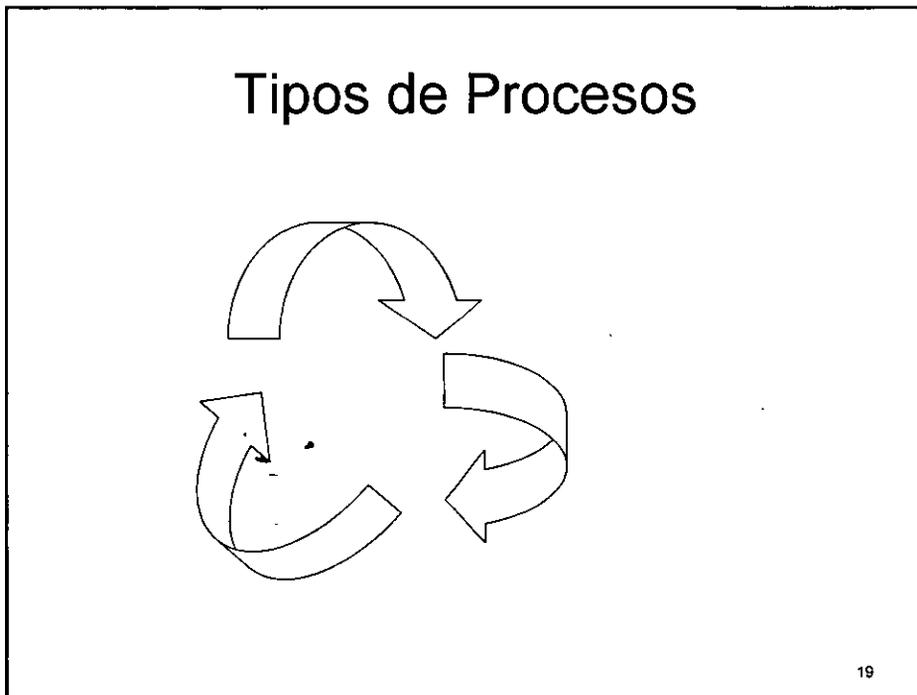


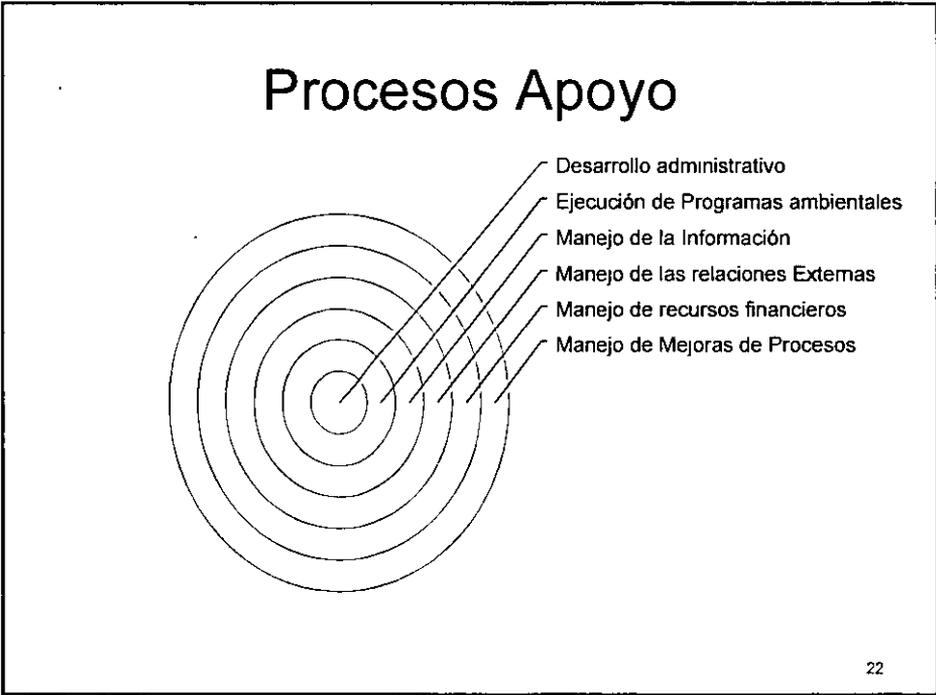
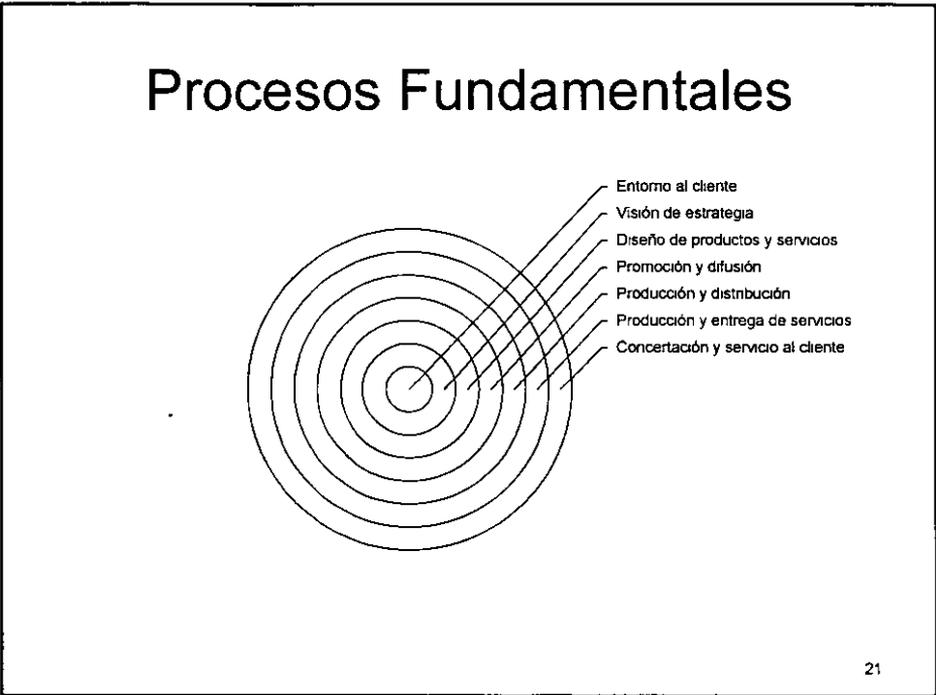
17

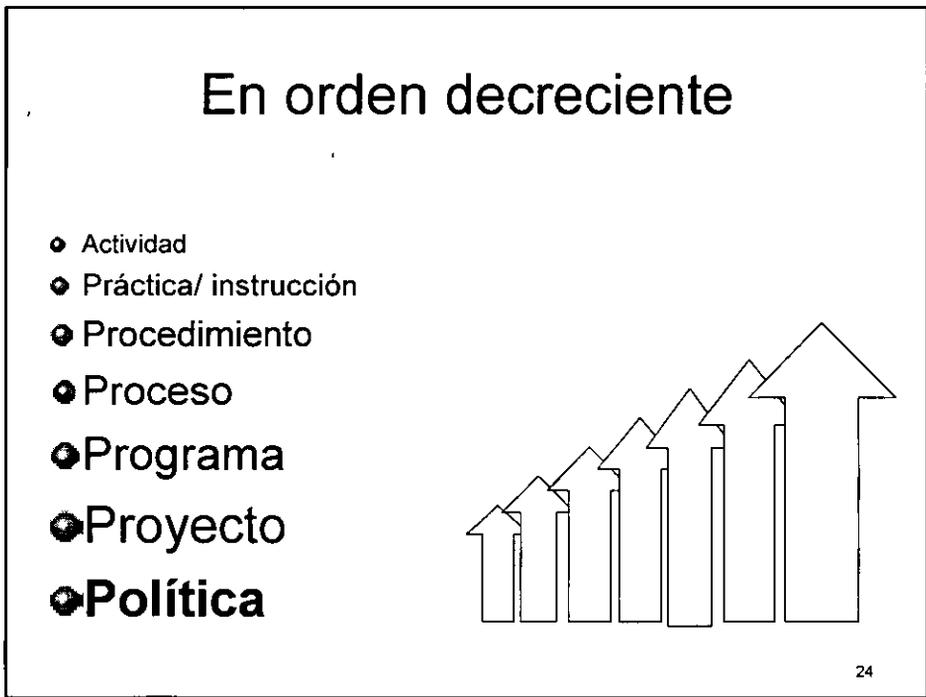
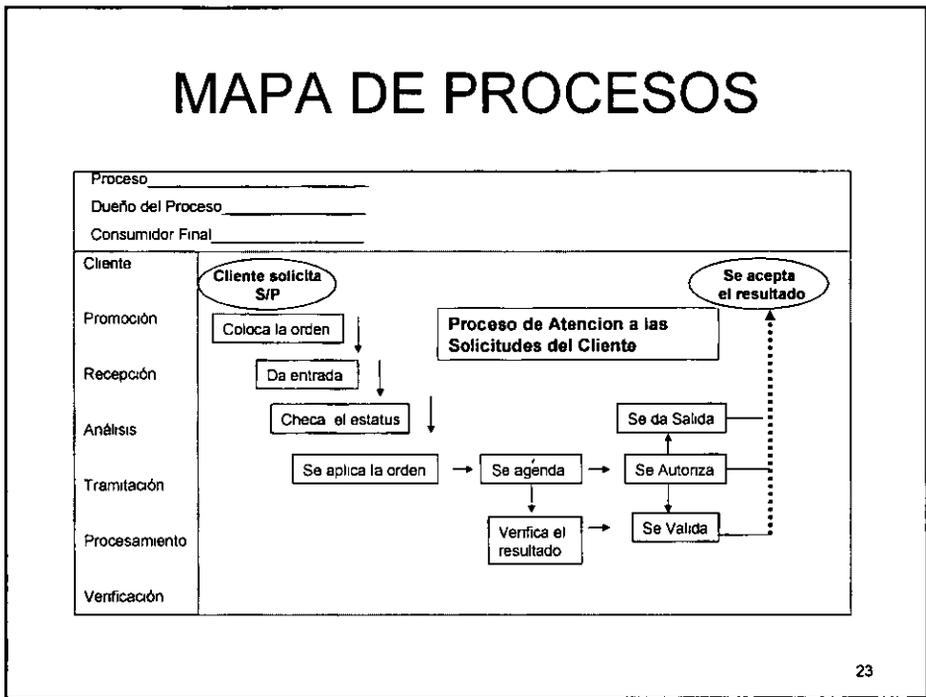
## Tendencias Organizacionales

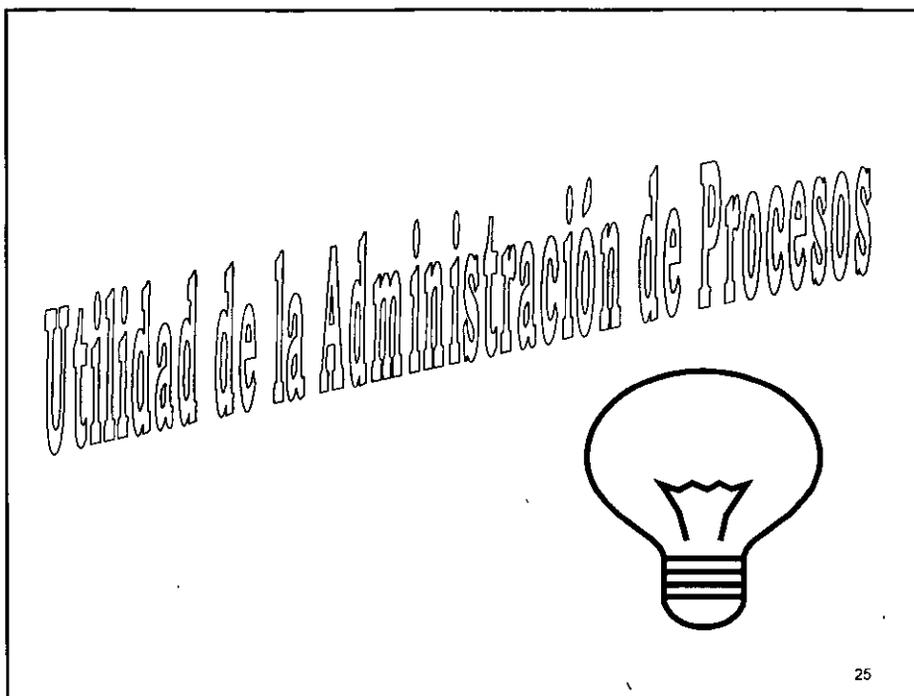
- Los sistemas de Gestión de Calidad  
ISO-9000:2000 y Premios de Calidad
- Logística y administración  
Supply Chain Management y Seis sigma
- Orientación al Cliente

18

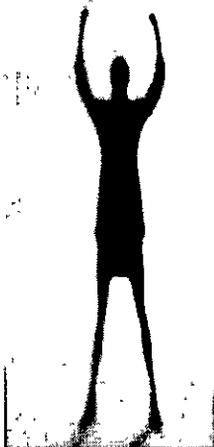








## La Administración de Procesos



Se están convirtiendo en los objetivos más atractivos para prosperar en las organizaciones. Pueden administrarse para mejorar.

1. La Calidad
2. La eficiencia y los costos de operación
3. Servicios y repuesta al cliente
4. Desarrollo organizacional

26

## Ventajas de la Administración de Procesos



- ◆ Responsabilidad sobre los procesos
- ◆ Procesos Integrados
- ◆ Evitar la ceguera funcional
- ◆ Satisfacción del Cliente
- ◆ Análisis de Procesos y su Mejora
- ◆ Control y Estandarización de Procesos
- ◆ Agilidad y Flexibilidad
- ◆ Aprendizaje Organizacional

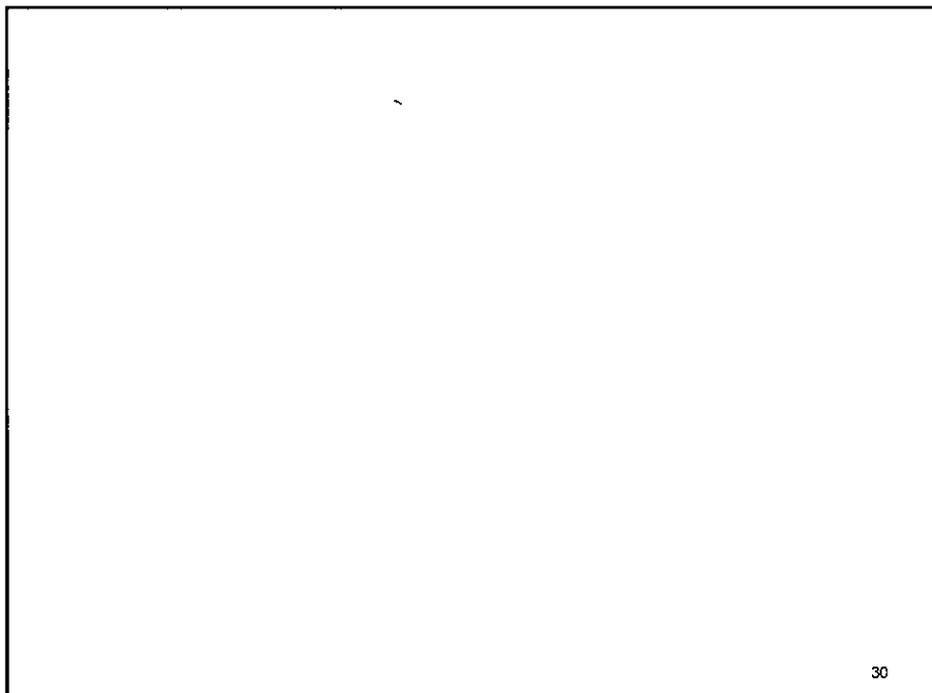
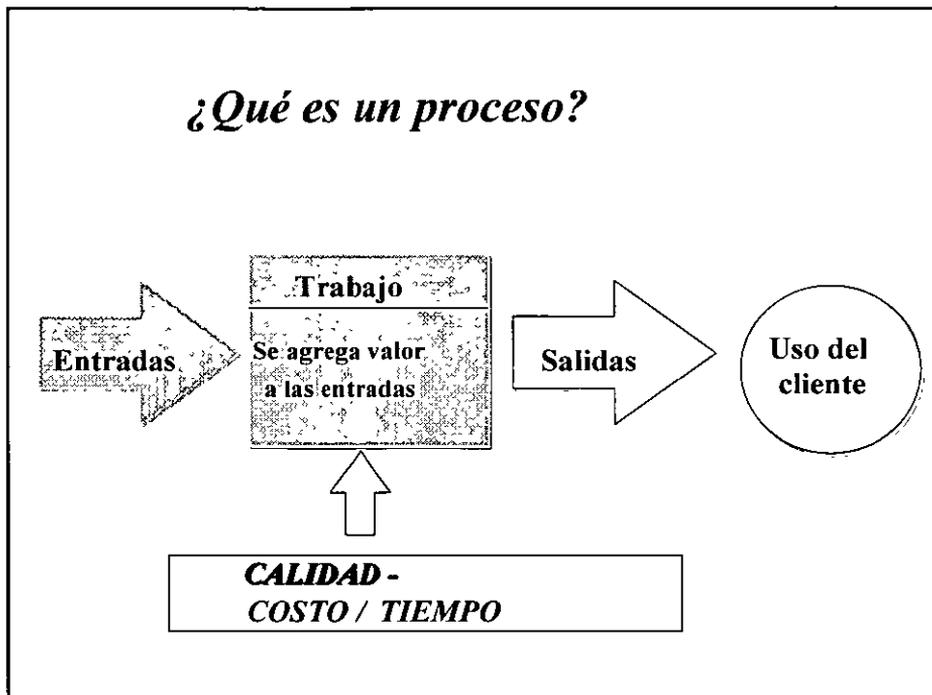
27

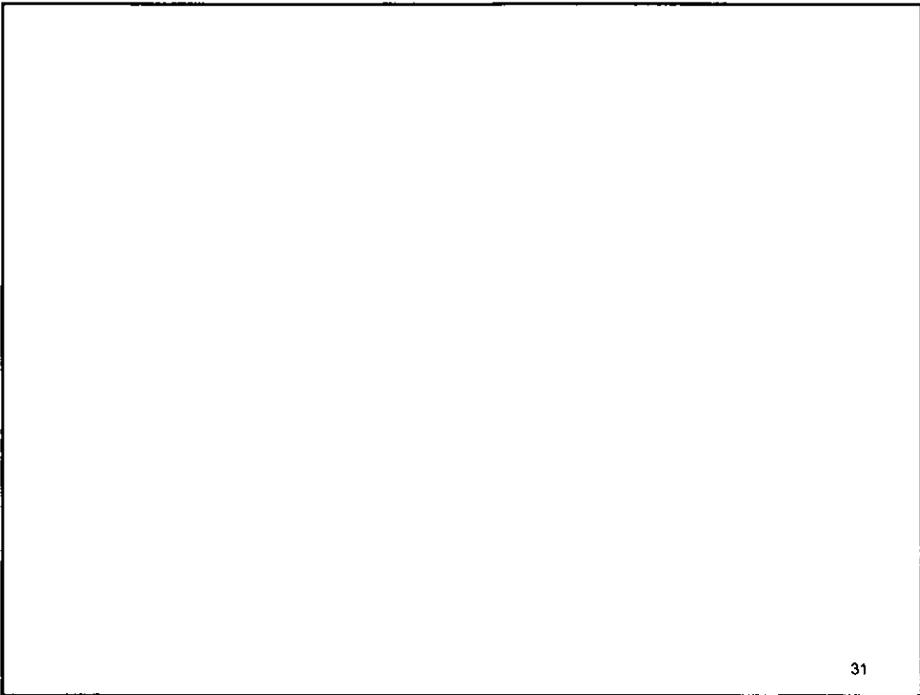
## Puntos de discusión

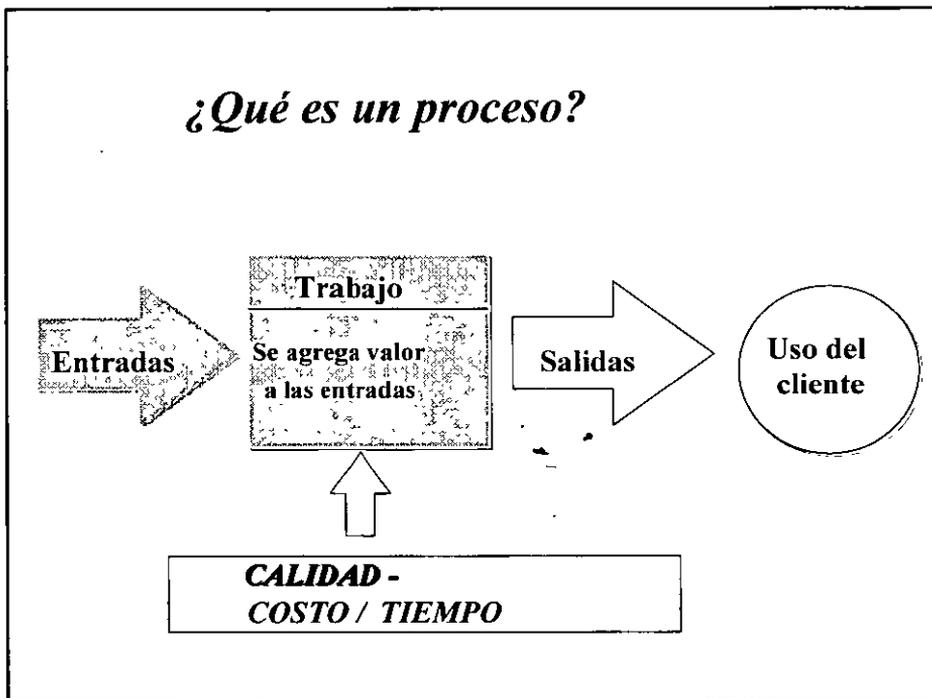


Conclusiones

28







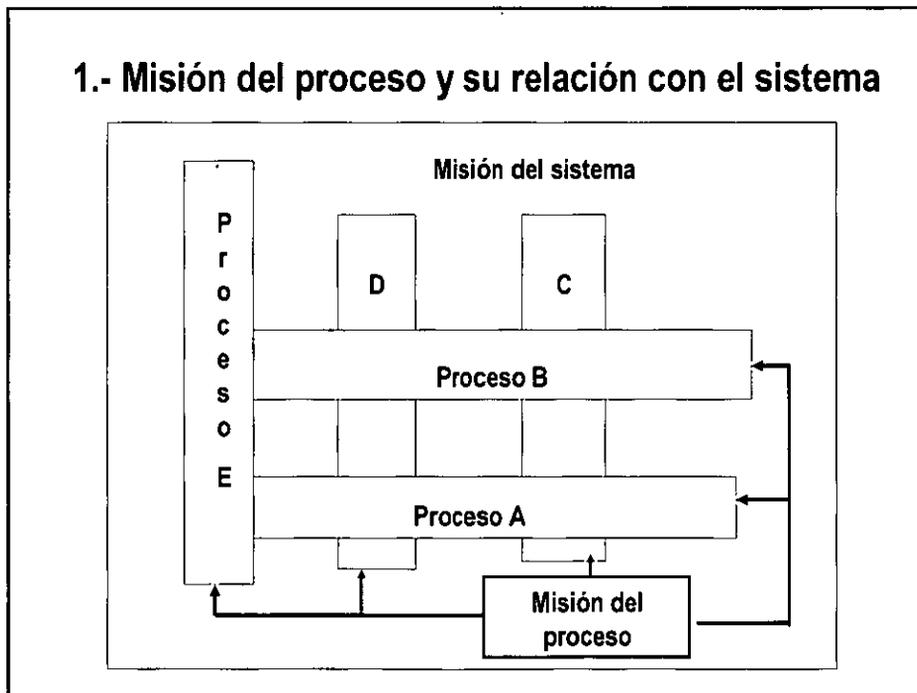
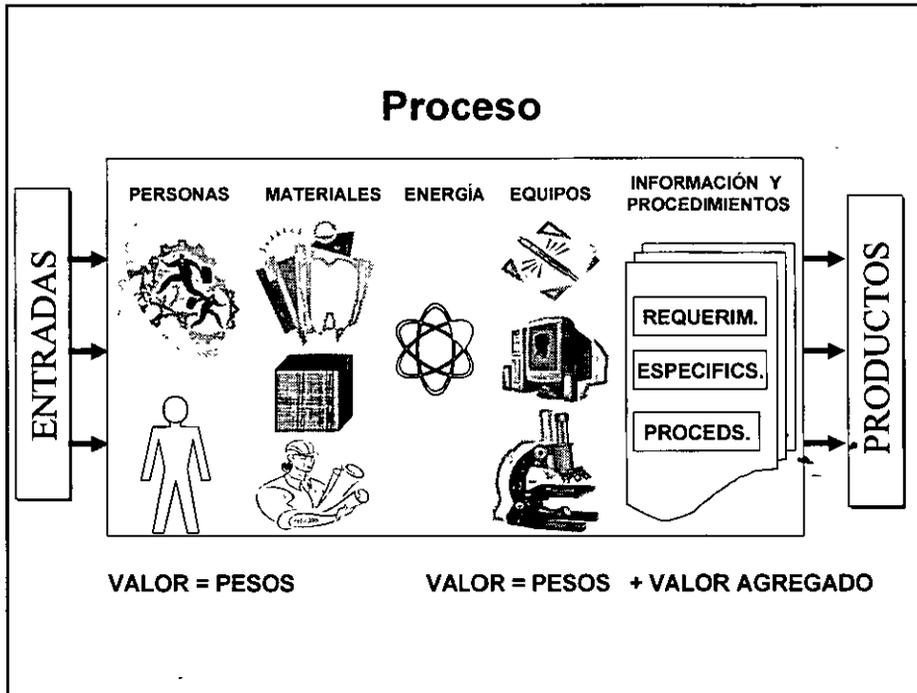
## Proceso

La mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos. Un proceso es algo que se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio.

**Proceso ES UNA COMBINACIÓN DE:**

- MÉTODOS
- MATERIALES
- MÁQUINAS
- GENTE
- MEDIO AMBIENTE
- MEDICIONES



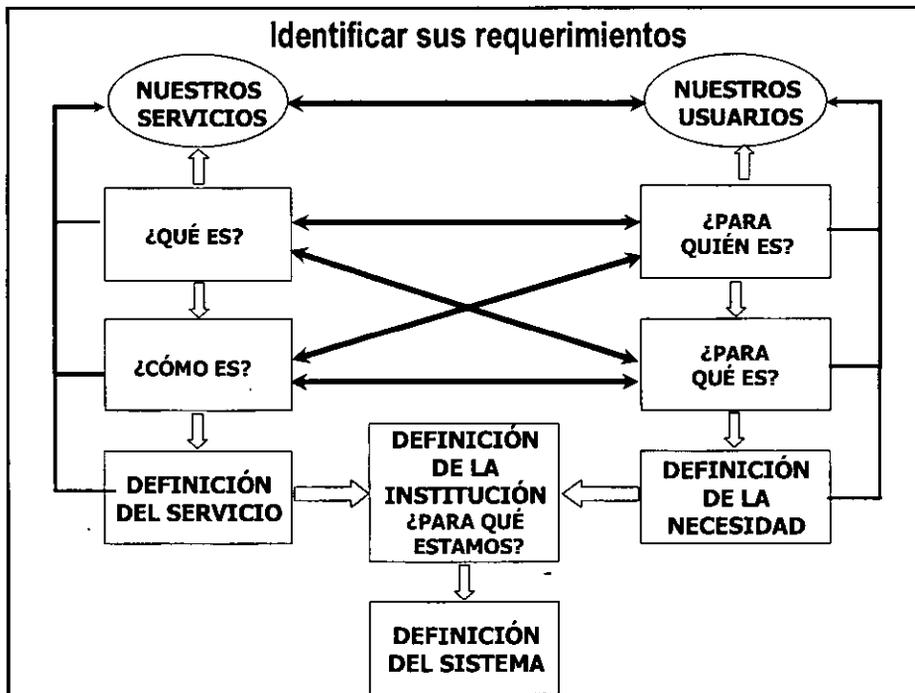


## 2.- Identificación de los usuarios de los procesos y sus requerimientos

**Usuario:** Toda aquella persona que se beneficia con el producto o servicio de otra persona.

**Usuarios internos:** El propio personal de la empresa es el receptor de todo lo que debe hacerse en cada uno de los procesos de la organización, de acuerdo con la misión y la visión establecida con la finalidad de satisfacer al cliente externo.

**Usuarios externos:** Son los usuarios finales de nuestros productos o servicios, son aquellos que se acercan a nuestra organización para satisfacer alguna necesidad



### 3.- Resultados esperados del proceso

Eficacia: ¿satisfacen los rendimientos del cliente?

El Usuario desea ■

El Usuario recibe ●

Confiabilidad: ¿ Cumplen siempre los rendimientos los requisitos del cliente?

El Usuario desea ● ● ● ●

El Usuario Recibe ■ + ▲ ▼

Eficiencia: ¿Es aceptable el tiempo del ciclo?

Tiempo de ciclo del proceso es de: 4 horas 45 minutos

Tiempo del ciclo del proceso debería ser: 1 hora 35 minutos

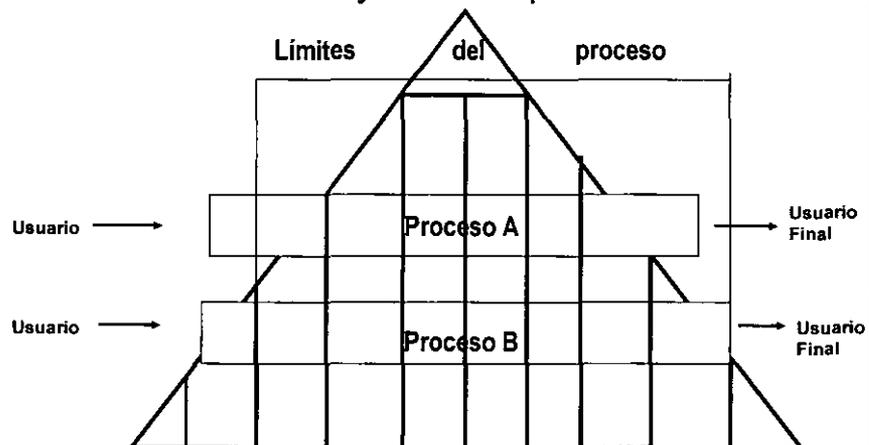
Costo: ¿Son aceptables los costos del proceso?

El proceso cuesta: 25

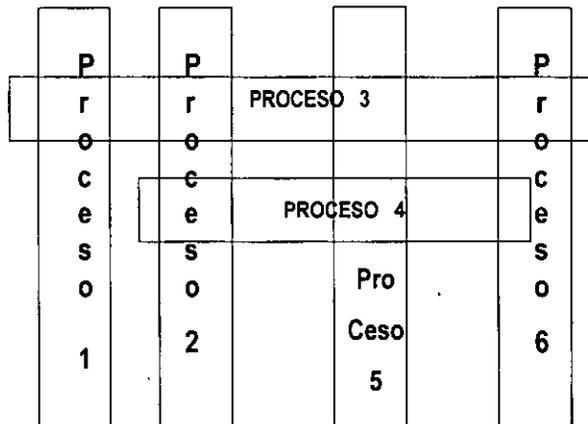
El proceso debería costar: 16

### 4.- Límites del proceso

Con el fin de hacer el análisis es importante determinar el inicio y el fin del proceso.



## 5.- Interrelación de los procesos



## 5.- Interrelación de los procesos

Proceso central función principal del sistema

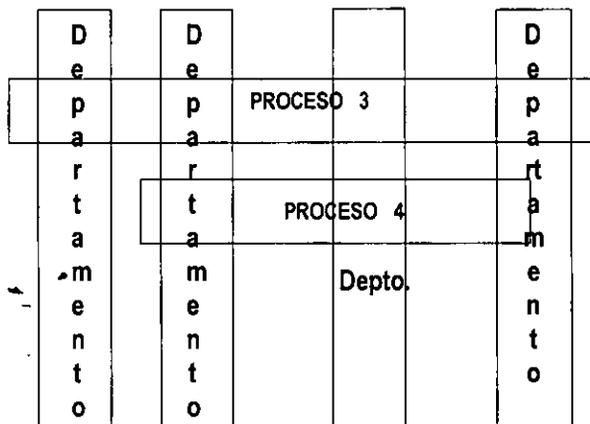


- Por qué
- Para qué
- “Es lo que siempre se debe de estar haciendo”

Describir todas las funciones y subsistemas alrededor del proceso central, no de acuerdo al organigrama, sino a funciones.

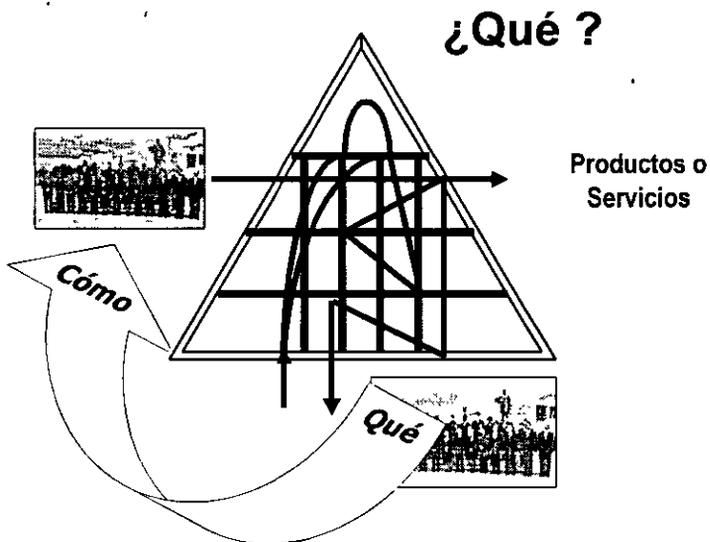
- Identificar en los entornos quiénes y cuándo son proveedores y clientes.
- Identificar que reciben y qué nos dan
- Empezar a evaluar, qué tanto cumplen con lo que necesitamos y que tanto cumplimos con lo que damos.
- Iniciar el estudio de los procesos cliente - proveedor.
- Detectar después el proceso central de los sistemas.

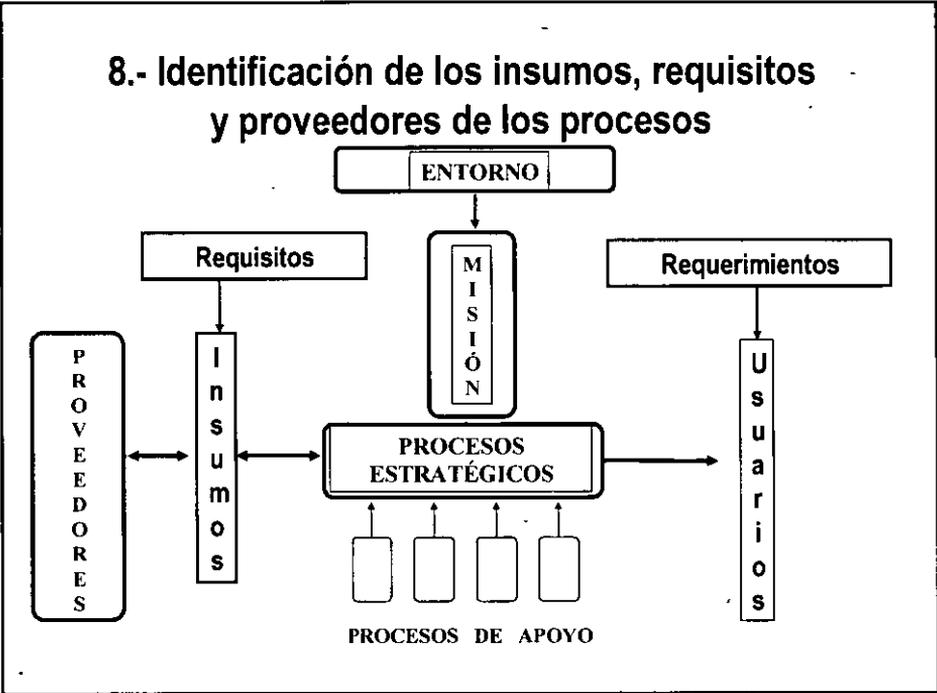
### 6.- Identificación de los dueños de los procesos



Cada proceso tiene uno o varios dueños

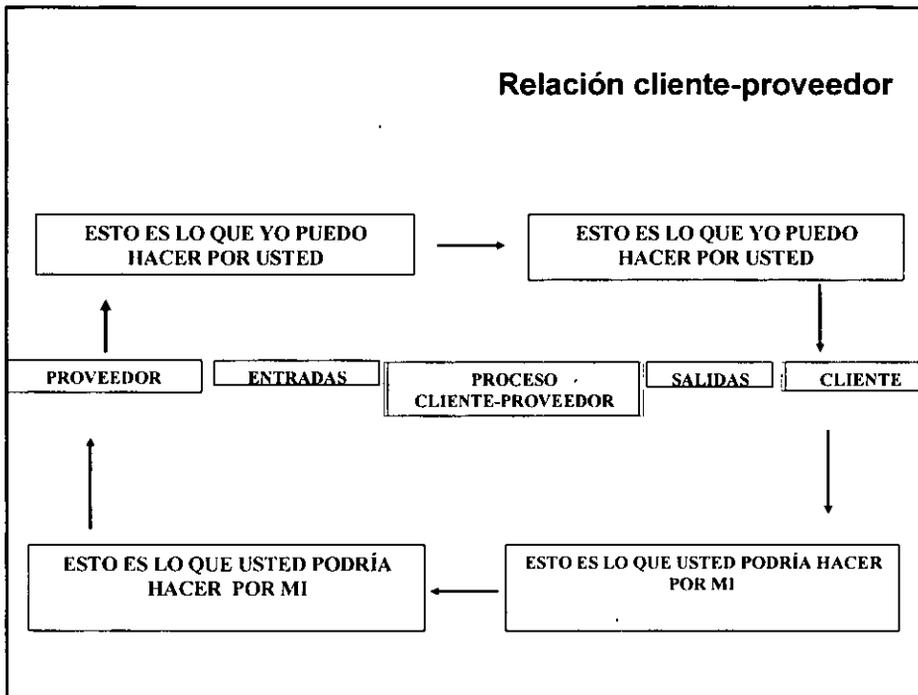
### 7.- Identificación de los dueños del proceso





### 8.- Identificación de los insumos, requisitos y proveedores de los procesos

| PROVEEDOR |                                    | CLIENTE    |            |
|-----------|------------------------------------|------------|------------|
| INSUMO    | REQUISITOS DEL PRODUCTO O SERVICIO | RESULTADOS | REQUISITOS |
|           |                                    |            |            |



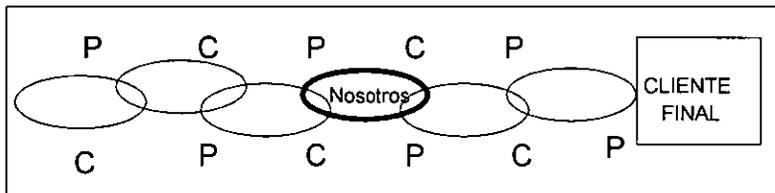
### 9.- Identificación de los factores clave de éxito

Enfocarse al usuario es:

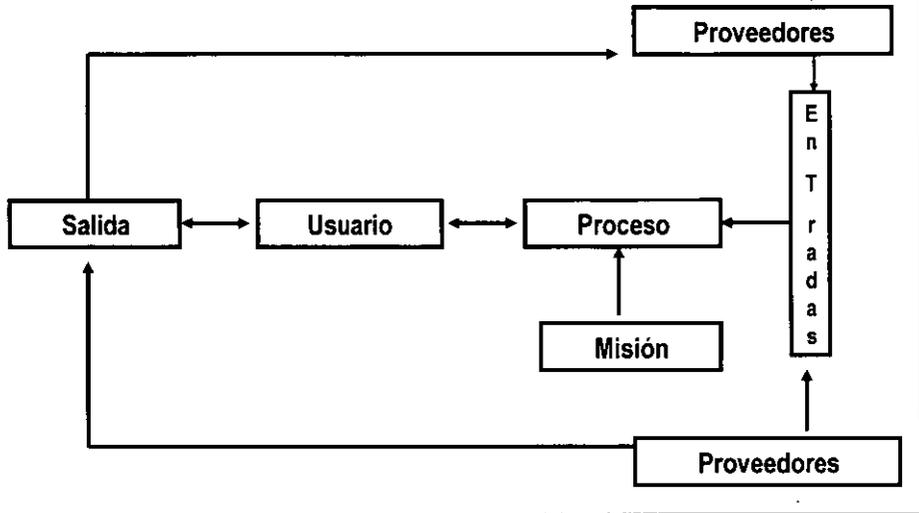
Identificar las características con las que el usuario define la calidad, hacer que los productos y servicios cumplan con estas.

Usuario.

Es aquel que solicita, utiliza o se beneficia con los productos o servicios que realizamos.



**10.- Diagnóstico para identificar los puntos críticos de los procesos de acuerdo a las fallas en la salida, en función de la misión de los procesos.**



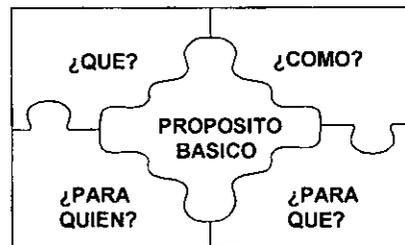
**MISION**

ES LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACION

De su correcta comprensión, depende el éxito de la planeación y el sentido de la metodología de calidad.

La MISION es el elemento más permanente en la vida de la organización, no obstante se debe contextualizar y ubicar en el tiempo y espacio.

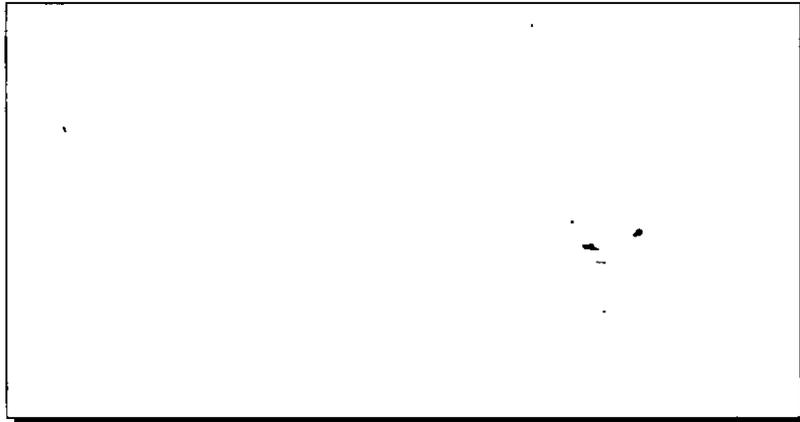
**Componentes de la misión**



|  |
|--|
| <b>HOJA DE TRABAJO PARA ACLARAR LA MISION</b>  |
| <p>¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?</p>   |
| <p>¿PORQUE EXISTIMOS (CUÁL ES NUESTRO PROPOSITO BÁSICO)?</p>                             |
| <p>¿QUÉ ES LO QUE DISTINGUE A NUESTRA ORGANIZACIÓN?</p>                                  |
| <p>¿QUIÉNES SON NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES?</p>                                       |
| <p>¿CUÁLES SON NUESTROS PRINCIPALES PRODUCTOS/SERVICIOS</p>                              |
| <p>¿QUÉ PRIORIDADES O VALORES FILOSOFICOS SON IMPORTANTES PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN?</p> |
| 51   |

|  |
|--|
| <b>HOJA DE TRABAJO PARA EXAMINAR Y EVALUAR EL ENUNCIADO DE MISION</b>  |
| <p>Escriba en este espacio su enunciado de misión</p>  |
| <p>1 - ¿Que palabras o frases del borrador de la declaración de la misión no son claras o significativas para usted?<br/>2 - ¿Que puntos en el borrador de la declaración de la misión estamos tratando ahora<br/>3 - ¿Que puntos no estamos tratando eficazmente?<br/>4 - ¿Que falta, que debería ser incluido<br/>5 - ¿Que está incluido que debiera ser modificado o eliminado?<br/>6 - ¿Que comentarios o sugerencias tiene usted para hacer de la declaración de la misión mas significatva y útil?</p> |
| 52   |

# MISION



53

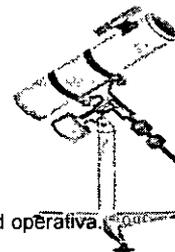
## CONSTRUCCION DE LA VISION

### ¿QUÉ ES LA VISIÓN?

La visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la organización (Institución, unidad operativa), en los próximos años dentro de su entorno, centrándose en los fines y no en los medios. Debe ser idealista, inspiradora y positiva, pero a su vez completa y detallada, para que todos comprendan cuál es su contribución para hacerla realidad.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

- Inspira y plantea retos para su logro
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la institución o unidad operativa.
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.



54

## EJEMPLOS DE VISION

Produciremos cualquier producto y entraremos a cualquier mercado donde lleguemos a ser el proveedor dominante de nuestra industria

Seremos la mejor empresa en nuestro ramo en términos de:

- satisfacción del cliente
- rentabilidad por tienda

Somos y seguiremos siendo de primera clase en calidad y satisfacción del cliente.

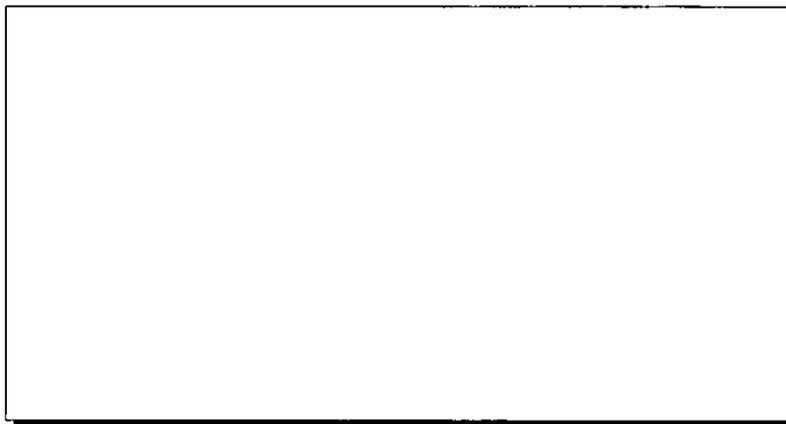
Defraudaremos constantemente a los clientes de ayer siendo mejores mañana.

En nuestro negocio, la innovación, la diversión y las ganancias van de la mano.

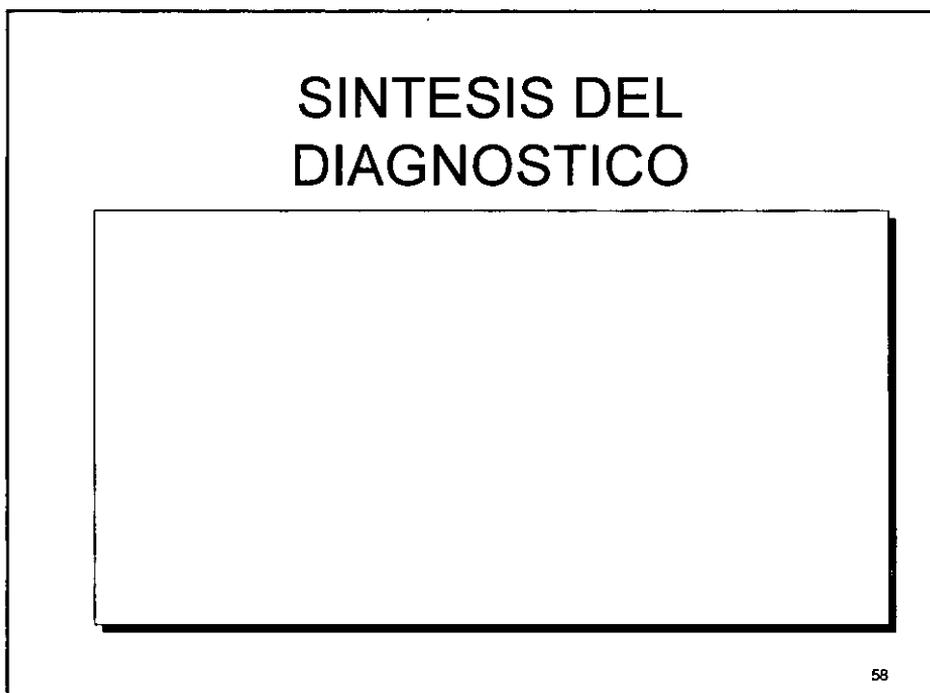
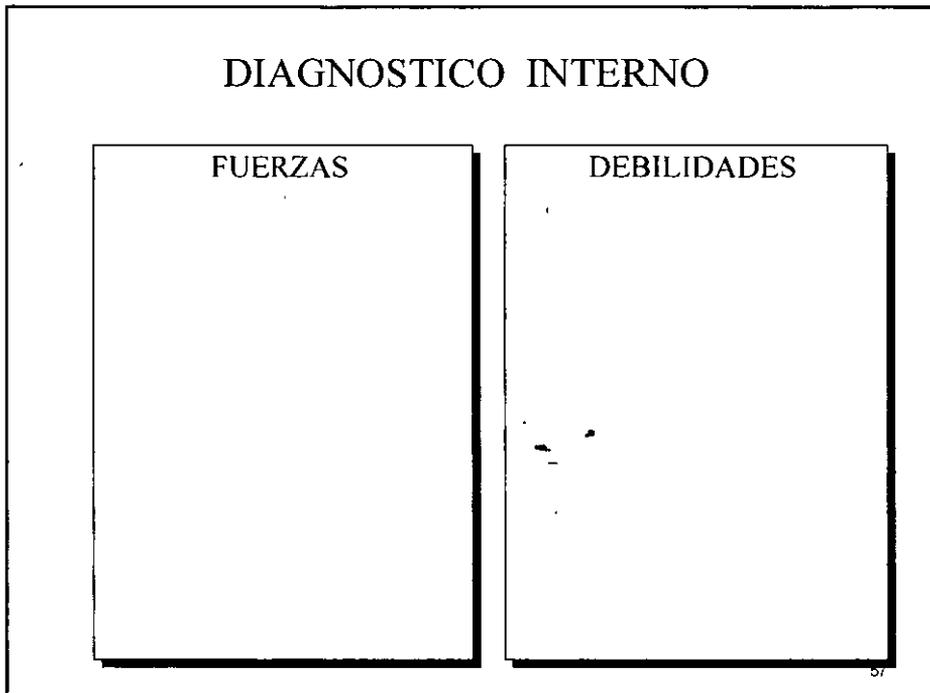
La satisfacción del cliente. Cada cosa que nosotros hagamos debe se dirigida hacia la satisfacción de los clientes actuales y futuros. La calidad es definida por las necesidades actuales y futuras y requerimientos de nuestros clientes. Por ejemplo en una Unidad de Medicina Familiar el trabajo de la Asistente Médica, el Médico, la Trabajadora Social, el Laboratorista, etc. , tienen que estar estrechamente coordinados para satisfacer la necesidades de salud de los derechohabiente.

55

## VISION



56



## ESTRATEGIAS

Resultan de nuestro posicionamiento, es decir, de que tan buenos somos para responder a los desafíos del entorno, para poder alcanzar la misión



TIPOS DE ESTRATEGIAS

- Crecimiento
- Mejora Continua
- Mantenimiento
- Diversificación

59

## ESTRATEGIA

### CONCEPTO

ES LA PRIMERA CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MISION

- Las estrategias son "los grandes caminos" que en su conjunto, y llevados a cabo con éxito, permiten alcanzar la misión.
- Es fundamental distinguir entre objetivos operacionales y estratégicos entre problemas triviales y problemas vitales.
- La definición de estrategias más que requerir un alto componente cuantitativo se centra en el análisis de elementos cualitativos. Pero dentro de éstos deben estar las cifras absolutamente críticas y convincentes.
- Una estrategia consistente se representará en proyectos específicos de cambio, en metas verificables por equipo directivo
- Una organización debe definir entre 2 y 4 estrategias, tener más es no tener ninguna.

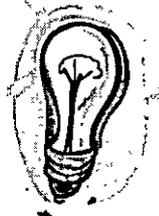


60

## DISEÑO DE ESTRATEGIAS

### FACTORES CLAVE

#### INNOVACION



El directivo debe incrementar su capacidad de ser creativo e innovador antes de convertirse en analítico y crítico. creatividad es la generación de nuevas ideas y la innovación implica la verdadera aplicación de dichas ideas en el mundo real. *Innovación significa creatividad aplicada.*

#### ORIENTACION A LOS RIESGOS

Todas las acciones implican un cierto grado de riesgo, y lo definen la combinación de fuerzas

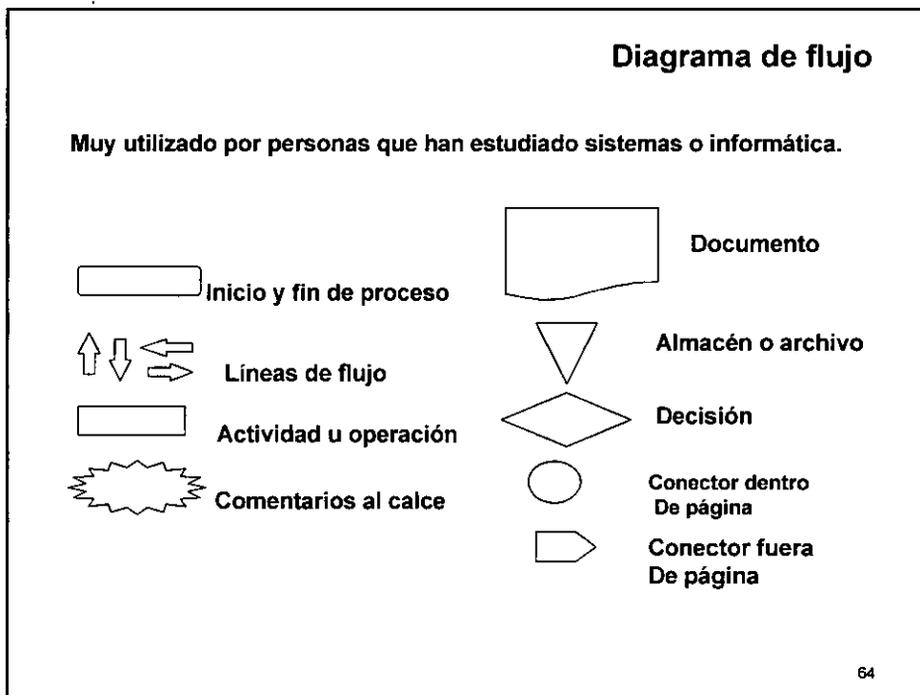
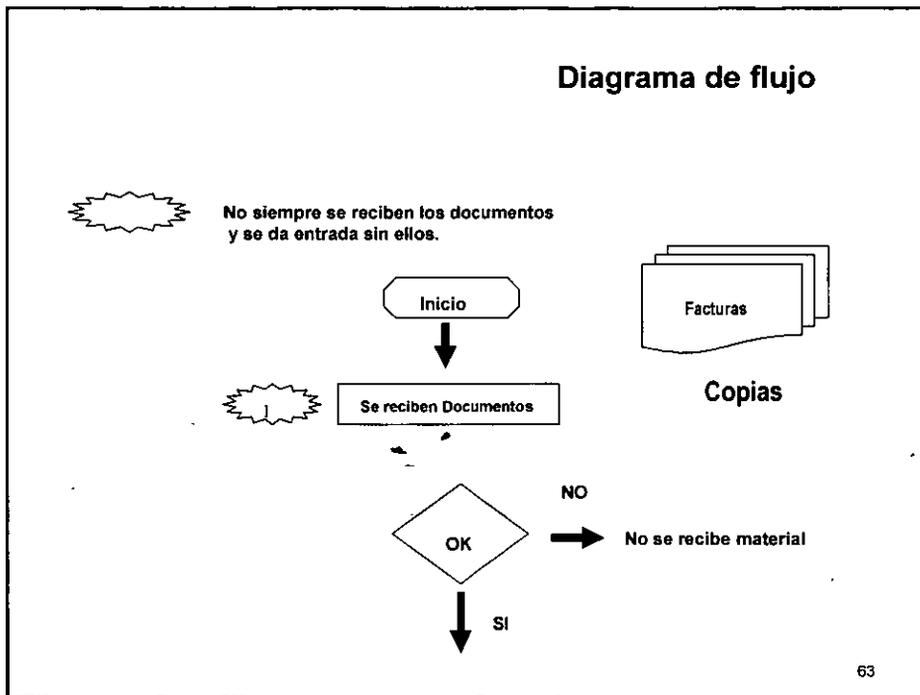


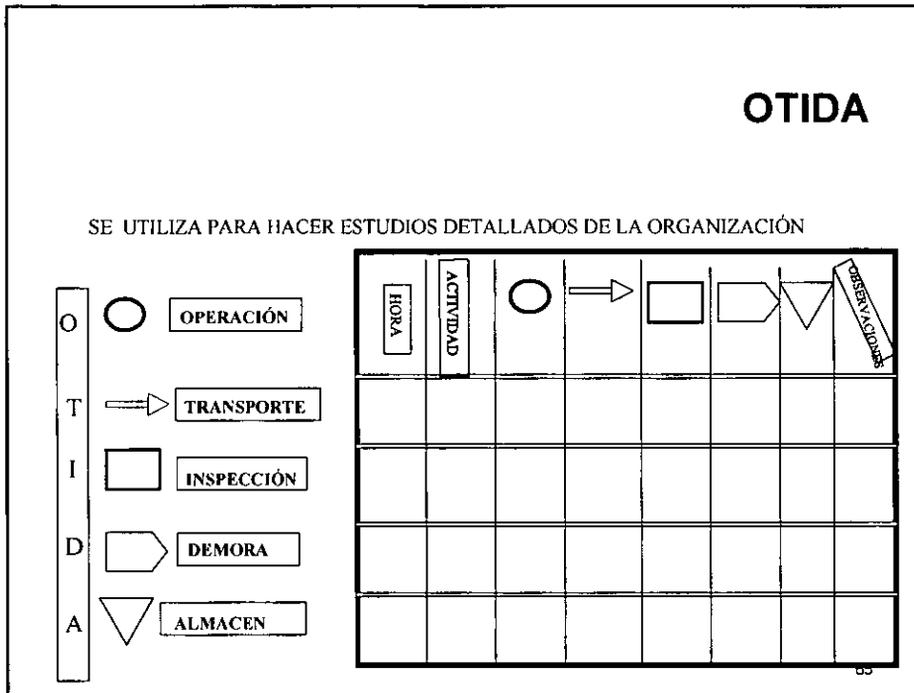
61

## MODELO PEPSU

| PROVEEDORES | ENTRADAS | PROCESO | SALIDAS | USUARIOS |
|-------------|----------|---------|---------|----------|
|             |          |         |         |          |

62





### Identificación y análisis de procesos

| Paso           | Símbolo | Descripción   |
|----------------|---------|---|
| Operación      | ○       | Cualquier paso que añada valor al proceso, mueva directamente un proceso hacia adelante |
| Transporte     | →       | Cualquier acción que mueve información u objetos, incluyendo personas                   |
| Retraso        | ⬢       | Retraso no programado de materiales partes o productos, cualquier tiempo de espera      |
| Inspección     | □       | Incluye las inspecciones de cantidad y calidad, revisiones, autorizaciones              |
| Almacenamiento | ▽       | Retraso programado de materiales, partes o productos                                    |
| Retrabajo      | Ⓜ       | Cualquier paso innecesario que repita un paso operacional                               |

### Identificación y análisis de procesos

| No. | ACTIVIDAD | DURACIÓN EN MINUTOS | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|-----|-----------|---------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|     |           |                     |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

67

### Identificación de las áreas de oportunidad

| PROCESO | SERVICIOS | PROVEEDOR | USUARIOS | VALOR PARA EL CLIENTE | ATRIBUTOS |
|---------|-----------|-----------|----------|-----------------------|-----------|
|         |           |           |          |                       |           |

68

**Identificación de las áreas de oportunidad**

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO

**PROCESO ACTUAL**

| ACTIVIDAD      | NÚMERO | TIEMPO (MINUTOS) | % DEL TOTAL |
|----------------|--------|------------------|-------------|
| OPERACIÓN (O)  |        |                  |             |
| DEMORA (D)     |        |                  |             |
| TRANSPORTE (T) |        |                  |             |
| INSPECCIÓN (I) |        |                  |             |
| TOTAL          |        |                  |             |

69

**Identificación de las áreas de oportunidad**

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DEL PROCESO

**PROCESO PROPUESTO**

| ACTIVIDAD      | NÚMERO | TIEMPO (MINUTOS) | % DEL TOTAL |
|----------------|--------|------------------|-------------|
| OPERACIÓN (O)  |        |                  |             |
| DEMORA (D)     |        |                  |             |
| TRANSPORTE (T) |        |                  |             |
| INSPECCIÓN (I) |        |                  |             |
| TOTAL          |        |                  |             |

70

### Planteamiento de propuestas de mejora

| ESTÁNDARES | INDICADORES DE DESEMPEÑO | INDICADORES DE SATISFACCIÓN | ACCIONES DE MEJORA | METAS |
|------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|-------|
|            |                          |                             |                    |       |

71