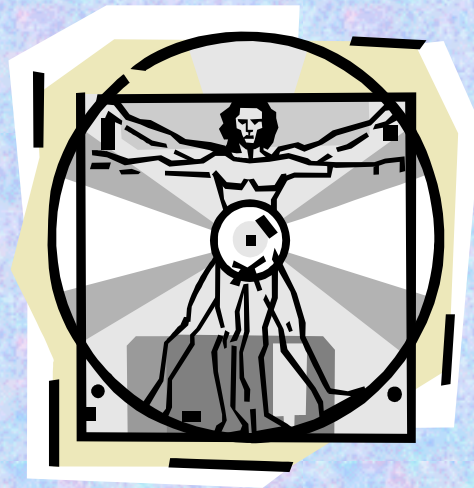




LA ADMINISTRACIÓN POR
PROCESOS

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y la ORGANIZACIÓN



Los orígenes de las primeras ideas sobre administración y organización, aparecen como resultado de las influencias de filósofos, científicos, matemáticos, políticos, etc., que contribuyeron a organizar y administrar a sus pueblos en estructuras **piramidales**

Puesto que lo que se administra es el funcionamiento de una organización, **si no evolucionan las agrupaciones de individuos reunidos con objetivos comunes**, las formas que permiten controlar su funcionamiento tampoco se desarrollan. Esta aseveración explica por qué hasta finales del siglo XIX no se presentó una verdadera evolución o crecimiento de las teorías administrativas

Adam Smith [1] en Inglaterra (1776), establece el Principio de la División del Trabajo. Los aportes de este científico, filósofo y economista son importantes en el campo administrativo, de modo que para muchos autores, “*las ideas básicas de Smith constituyen el pensamiento administrativo moderno*”

“A pesar de todo el progreso alcanzado por el conocimiento humano, la llamada ciencia de la administración, solo surgió a principios del siglo XX.”

Prácticamente todas las teorías administrativas hacen referencia a cinco componentes principales de las organizaciones

- Las tareas que realiza la organización
- La estructura orgánica que tiene
- Las personas que trabajan en ella
- El ambiente de trabajo
- La tecnología que utiliza

ENFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental(imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología(imperativo tecnológico)

TEORIAS

Administración Científica	Frederick Taylor, Carl Barth, Henry Gantt, Harrington Emerson, Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth.
Teoría clásica	Henri Fayol, Lyndall Urwick, Luther Gulick, James Mooney, H.S. Dennison, Stuart Chase.
Teoría de las relaciones humanas	Hugo Münsterberg, Vilfredo Pareto, Elton Mayo, F. J. Roethlisberger.
Teoría de la burocracia	Max Weber, Robert Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, Richard Hall, Nicos Mouzelis.
Teoría estructuralista	Victor Thompson, Amitai Eltzioni, Talcott Parsons, Peter Blau, Reinhard Bendix, Robert Presthus.
Teoría de sistemas	Ludwig V. Bertalanffy, Norbert Wiener, Herbert Simon, James Rosenzweig, Richard Johnson, Fremont Kast.
Teoría neoclásica	Peter Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Luis Allen, Harold Koontz.
Teoría del comportamiento	Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.
Desarrollo organizacional	Leland Bradford, Paul Lawrance, Jay Lorsch, Richard Bechard, Warren Bennis, Edgar Schein.
Teoría situacional	William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Tom Burns.
Total Quality Management	Edwards Deming, William Ouchi, J. M. Juran, Phillip Crosby.
Nuevas perspectivas	Michael Porter, Michael Hammer, James Champy, etc.

GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN

GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

- Es un sistema abierto

¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROCESOS?

Porque las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos

Utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles

Utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos

- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

Centrado en las funciones

Los empleados son el problema

Empleados

Hacer mi trabajo

Comprender mi trabajo

Evaluar a los individuos

Cambiar a la persona

Siempre se puede encontrar un mejor empleado

Motivar a las personas

Controlar a los empleados

No confiar en nadie

¿Quién cometió el error?

Corregir errores

Orientado al jefe

Centrado en los procesos

El proceso es el problema

Personas

Ayudar a que se hagan las cosas

Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso

Evaluar el proceso

Cambiar el proceso

Siempre se puede mejorar el proceso

Eliminar barreras

Desarrollo de las personas

Todos estamos en esto conjuntamente

¿Qué permitió que se cometiera el error?

Reducir la variación

Orientado al cliente

¿QUÉ ES UN PROCESO?

- **Proceso** es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, *“por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”*

TIPOS DE PROCESOS

Procesos gobernantes o de dirección: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

TIPOS DE PROCESOS

Procesos operativos, de producción o institucionales: sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

TIPOS DE PROCESOS

Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa: tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos.

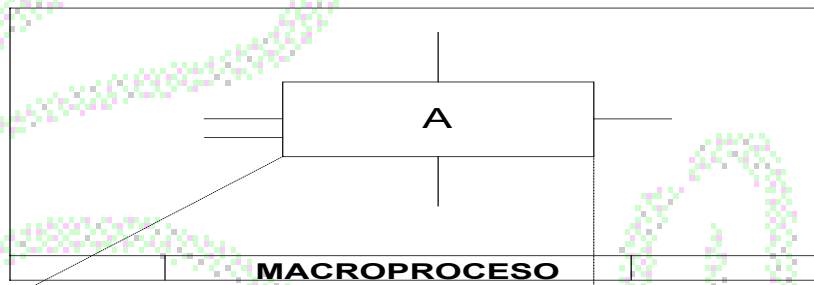
Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento, etc

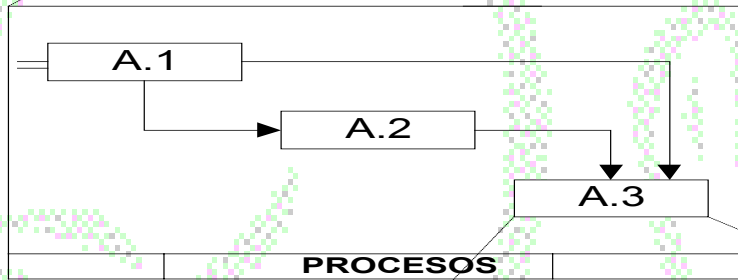
Por la complejidad los procesos se clasifican en:

- **Macroproceso**
- **Proceso**
- **Subproceso**

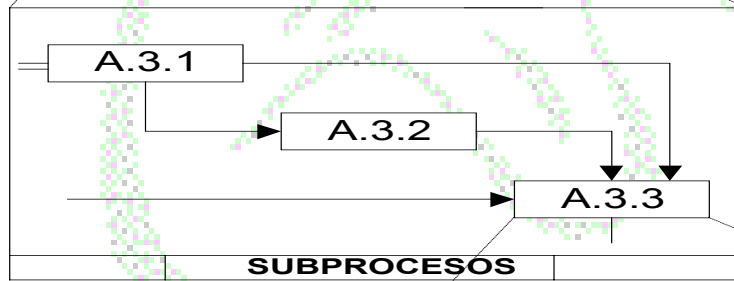
NIVEL 0



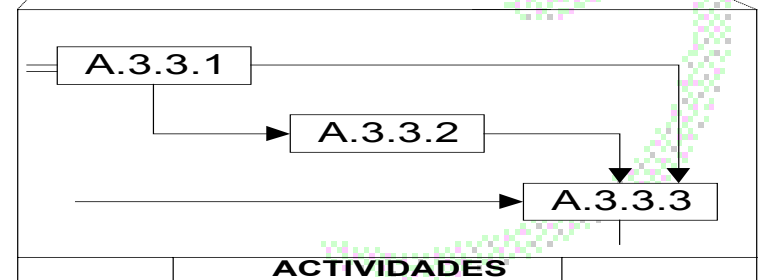
NIVEL 1



NIVEL 2



NIVEL 3



Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso

Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse

Elementos de un Proceso

- **Entrada:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada
- **Producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control** de su funcionamiento
- **Límites (condiciones de frontera) y conexiones** con otros procesos claros y definidos.

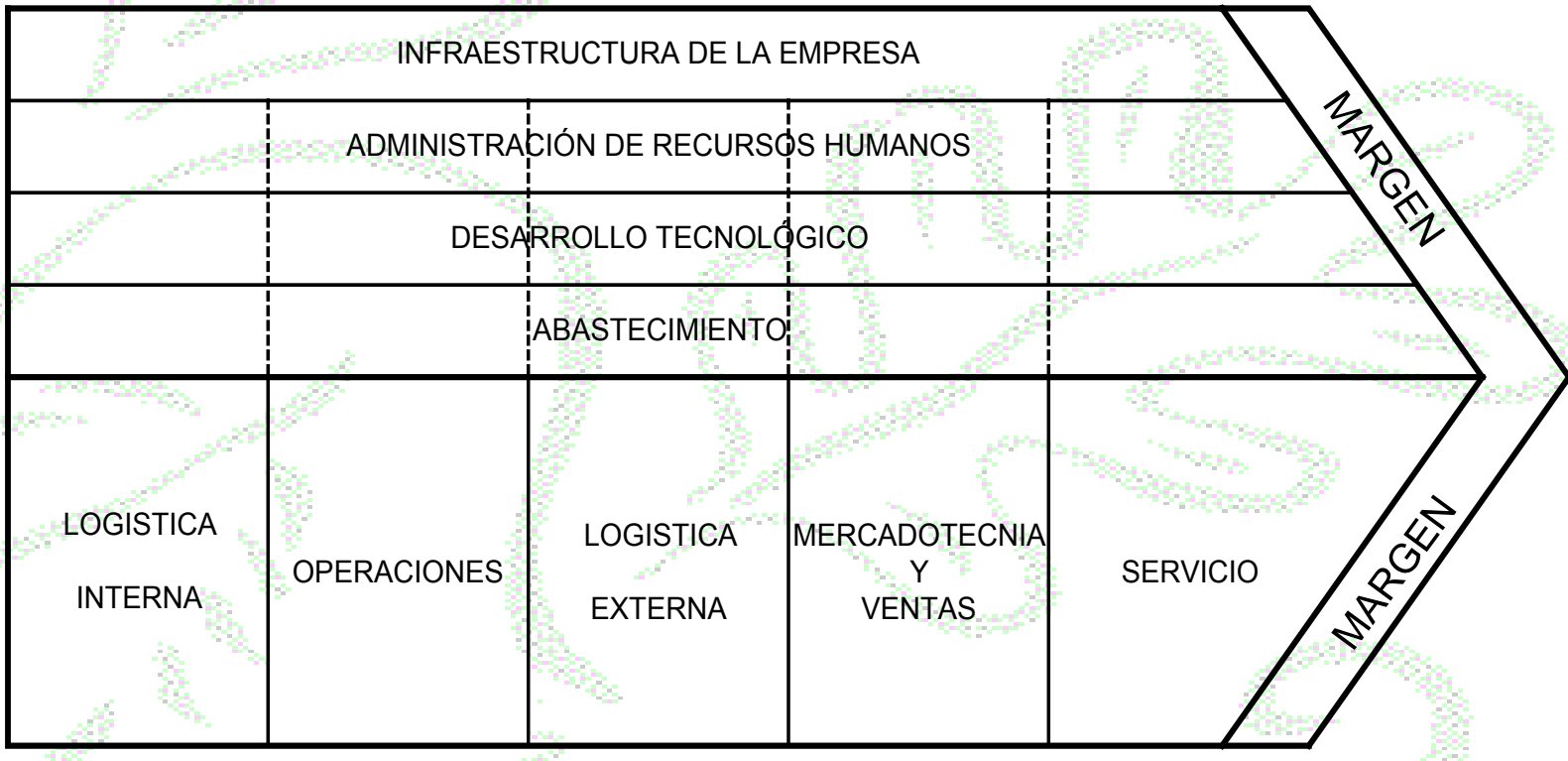
Requerimientos de los procesos

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P- D-C-A.
- Todos los procesos deben tener indicadores
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta

ORIENTACIÓN HACIA LA CADENA DE VALOR

- Según Porter, **valor** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia.
- **El Margen**, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor

ACTIVIDADES
DE APOYO

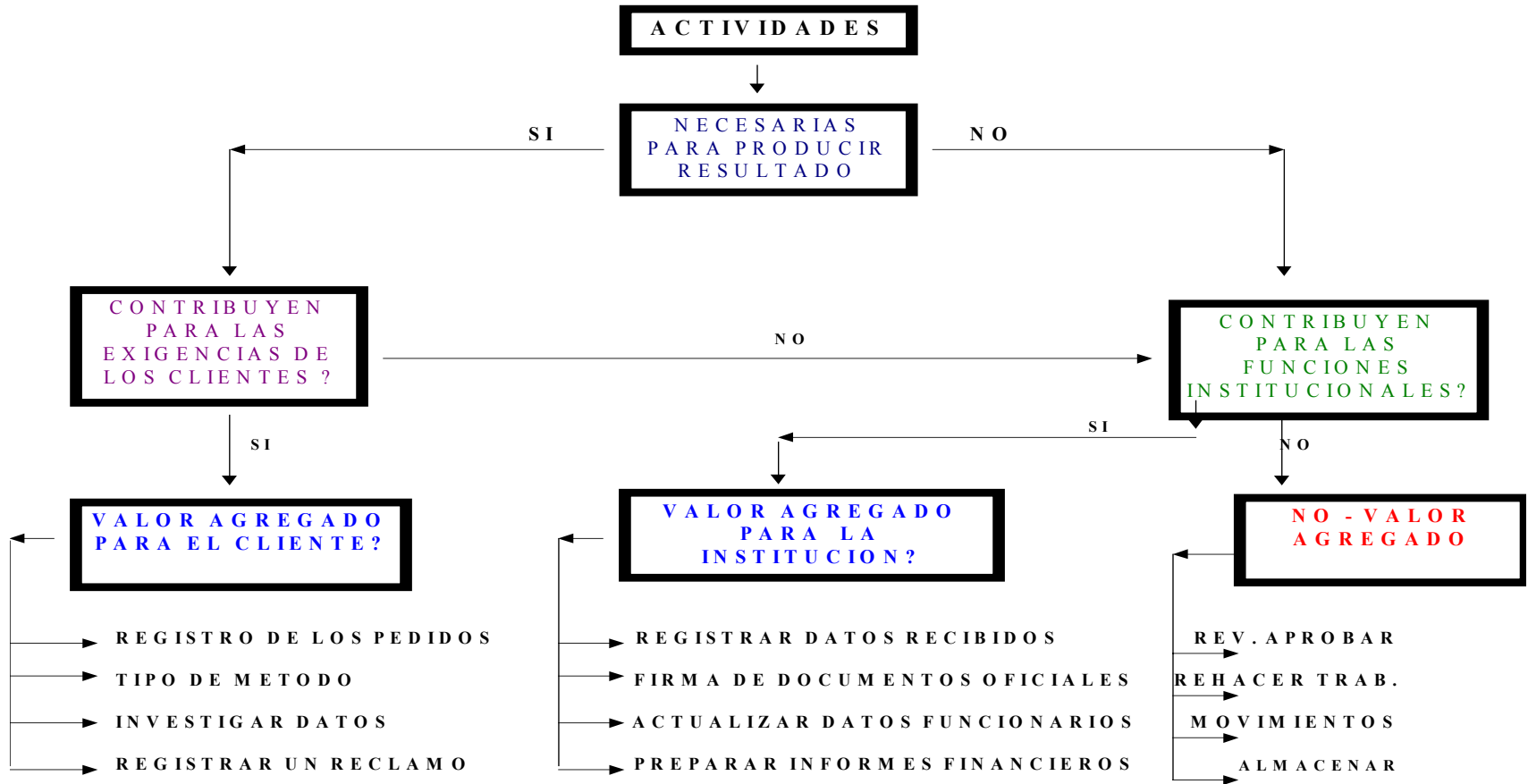


MARGEN

MARGEN

ACTIVIDADES PRIMARIAS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



ACTIVIDADES QUE NECESITAN SER EJECUTADAS PARA ATENDER LAS EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES

ACTIVIDADES QUE NO CONTRIBUYEN PARA ATENDER LAS EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES. ESTAS ACTIVIDADES PODRIAN SER ELIMINADAS SIN COMPROMETER LA FUNCIONALIDAD DE UN PRODUCTO O SERVICIO

¿Qué evaluar?

- Los Objetivos

- Las Estrategias

¿Cómo evaluar?

Utilizando una metodología sistemática que parte de una unidad de análisis (objetivos), desglosándose luego en variables; las cuales se caracterizarán mediante uno o más indicadores sujetos a medición.

Unidad de análisis: Es el elemento mínimo de estudio, observable o medible, en relación con otros de su misma tipo, por lo tanto; la unidad de análisis sugerida serán los objetivos establecidos en los diferentes eslabones de la planeación.

Las Variables: Son las características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo.

Los Indicadores: Son subaspectos o subdimensiones de las variables representadas; susceptibles de observación y medición. En forma general se clasifican en dos: De eficacia o de logro, de eficiencia o de gestión.

Se debe formular las siguientes preguntas

- ¿Al finalizar el período, que resultado concreto queremos entregar?
- ¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

De eficacia o de logro: Son “hechos” concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo.

De eficiencia o de gestión: Valoran el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos.

Componentes de un indicador

**NOMBRE O
DESCRIPTOR**

Expresión verbal del patrón de evaluación.

Ej. Tasa de deserción

DEFINICION

Cualidad del indicador.

Es la relación porcentual del # de alumnos que abandonan la escuela

**UNIDAD DE
MEDIDA**

Porcentaje

**UNIDAD
OPERACIONAL**

Formula matemática

de alumnos que abandonan /

de alumnos matriculados

