

CLASE

1

GESTIÓN POR PROCESOS

Fundamentos de la Gestión por
Procesos y Principios de la Calidad

Educación de calidad



INTRO DUCCIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
sin interrupciones

Los Fundamentos de la Gestión por Procesos y los Principios de la Calidad son la base para que el estudiante comprenda cómo las organizaciones gestionan y mejoran sus operaciones. En esta clase se estudiará el enfoque por procesos con orientación al cliente, así como la identificación, clasificación y análisis de los procesos para la generación de valor. Además, se explicará cómo este enfoque permite establecer una base para la mejora continua, favoreciendo la eficiencia, la organización del trabajo y la alineación con los objetivos estratégicos.

Asimismo, el estudiante conocerá los principios de la calidad, destacando el rol del liderazgo, la toma de decisiones basada en datos y la importancia de la mejora continua; con lo cual se permitirá analizar los conceptos clave de la gestión por procesos y la calidad dentro de los sistemas de gestión en las organizaciones, comprendiendo su aplicación práctica para optimizar el desempeño organizacional.

Tema 1: Fundamentos de la Gestión por Procesos y Principios de la Calidad

1.1 Introducción a la gestión por procesos:

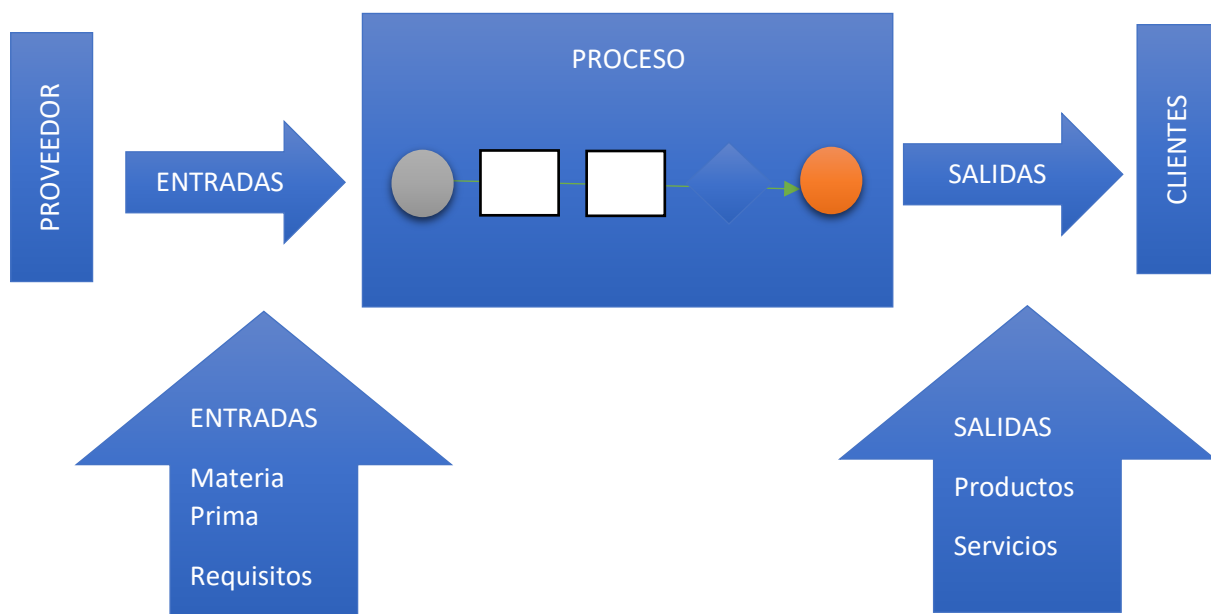
1.1.1 Fundamentos de la gestión por procesos y enfoque al cliente.

¿QUÉ ES UN PROCESO?

Según la norma ISO 9001 con versión 2015, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados previstos (salidas). (ISO9001:2015)

A continuación, se presenta un esquema sobre el concepto de proceso:

Figura 1
Esquema de Proceso



Fuente: Elaboración propia, Natalia Montalvo

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS PROCESOS

- **Orientados al cliente:** Inician y terminan generando valor para el cliente.
- **Inicio y fin definidos:** Tienen entradas (requerimientos) y salidas (producto o servicio).
- **Trabajo en equipo:** Integran responsabilidades para lograr resultados del proceso.
- **Medibles:** Se evalúan mediante indicadores como tiempo, costo y calidad.
- **Adaptables:** Pueden ajustarse para mejorar y reducir errores.
- **Analizables:** Permiten identificar problemas y oportunidades de mejora.
- **Actividades permanentes:** Son continuos y no temporales como los proyectos.
- **Propósito definido:** Buscan generar un bien o servicio específico.
- **Sistema integrado:** Los procesos se relacionan y forman un sistema organizacional.

Establecer procesos permite controlar y supervisar las actividades, asegurando el cumplimiento de objetivos, definiendo tiempos, responsables y funciones, y mejorando la coordinación. Además, facilita el control de costos y el balanceo adecuado de los recursos. (Maldonado, 2012).

Para poder entender mejor la Gestión por Procesos, se presenta el siguiente video:

Título: Gestión por Procesos

Descripción: La gestión por procesos es un enfoque que sustituye la gestión tradicional por áreas, al ver la organización como un sistema de actividades interrelacionadas que generan valor, promoviendo la mejora continua y la alineación con los objetivos y la satisfacción del cliente.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=aA07Lu5h3js&t>

ENFOQUE A PROCESOS CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El enfoque por procesos en una organización implica gestionar las actividades como un conjunto de procesos interrelacionados que trabajan de manera coordinada para generar valor. Este enfoque permite comprender cómo las entradas se transforman en resultados, facilitando la identificación de responsabilidades, la medición del desempeño y la mejora de la eficiencia operativa. Al estructurar el trabajo en procesos, la organización logra mayor claridad, control y coherencia en sus operaciones (Pardo Álvarez, 2017).

EL CLIENTE

Esta filosofía organizacional se basa en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, ya que su satisfacción es clave para la permanencia y supervivencia de la empresa en el mercado. Visualizar al cliente implica reconocerlo como un aliado clave, que busca soluciones y confía en el servicio. Al ser la principal fuente de ingresos, atenderlo con empatía, compromiso y calidad es esencial para fortalecer la relación y garantizar la sostenibilidad de la organización.

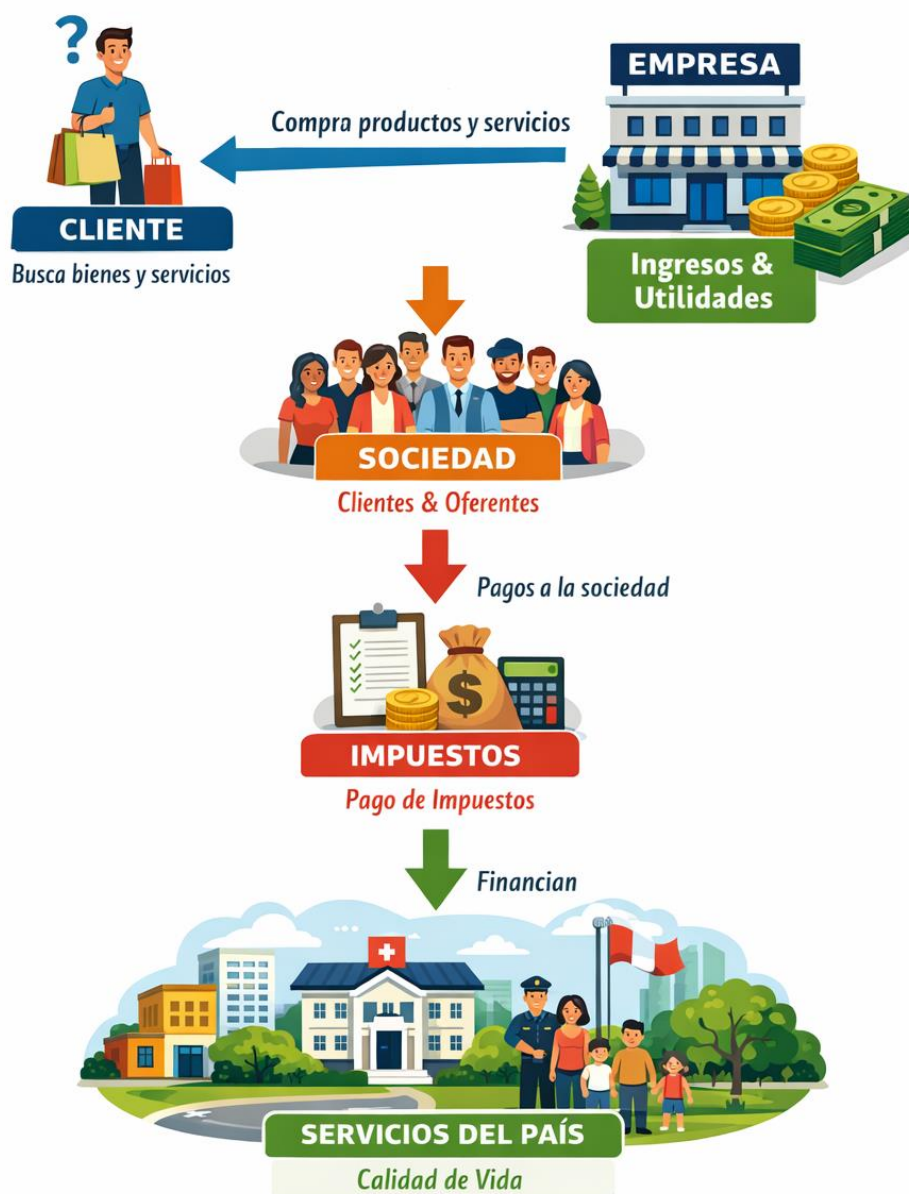
A continuación, se presentan los criterios correctos para visualizar al cliente de manera objetiva:

- El cliente no es su enemigo, es su amigo
- El cliente quiere su ayuda y no sus excusas
- El cliente está huérfano de su hábitat
- Su servicio constituye su segunda casa
- El cliente, es la fuente de ingresos
- Sin ingresos no hay empresa
- Sin empresa, UD. está sin trabajo
- Sin SU trabajo, su familia está en peligro

LA RELACIÓN CLIENTE, USTED, EMPRESA, SOCIEDAD Y PAÍS

La relación entre cliente, persona, empresa, sociedad y país forma un sistema interconectado donde cada elemento aporta al funcionamiento general: el cliente genera ingresos para la empresa, estos dinamizan la economía dentro de la sociedad y, a través de impuestos, contribuyen al desarrollo del país, impactando en la calidad de vida. Así, cada interacción con el cliente no solo beneficia a la empresa, sino también al bienestar social y al progreso nacional.

Figura 2.
Relación cliente, usted, empresa, sociedad y país



Fuente: Adaptado por Chat GPT

CLASES DE CLIENTES

Comprender los tipos de clientes mejora la gestión de procesos y la calidad, al reconocer como clientes a todos los que reciben resultados y asegurar valor en la organización.

A continuación, se muestran los tipos de clientes:

- **Cliente interno:** Persona dentro de la organización que recibe el resultado de otro proceso; su satisfacción asegura eficiencia y continuidad operativa.
- **Cliente externo:** Persona que recibe el producto o servicio final; su satisfacción impacta directamente en la reputación, ingresos y sostenibilidad.
- **Consumidor final:** Quien utiliza el producto o servicio, lo haya comprado o no; entender sus necesidades garantiza que el producto genere valor real.

Figura 3.
Tipos de clientes en la organización



Fuente: Adaptado por Chat GPT

CAMBIO DE PARADIGMAS

El cambio de paradigmas implica pasar de enfoques tradicionales centrados en jerarquía y control a modelos orientados al cliente, procesos y mejora continua, promoviendo estructuras flexibles, liderazgo participativo, trabajo en equipo e innovación, donde el riesgo se asume como oportunidad de aprendizaje.

Tabla 1
Enfoques de la Gestión por Procesos

Elemento de Análisis	Enfoque erróneo	Enfoque Correcto
Enfoque organizacional	Al producto	Al cliente
Medición	Financiera	Satisfacción al cliente
Orientación	Funcional	Proceso
Estructura	Jerárquica	Aplanada
Estilo Gerencial	Jefe	Liderazgo
Toma de Decisiones	Dirigida	Empoderamiento
Dueño de la Información	Gerencia	Compartida
Enfoque del Trabajo	Desempeño	Mejora
Riesgo	Evitarlo	Tomarlo
Reconocimiento	Individual	Equipo

Fuente: Elaboración propia, Natalia Montalvo

LO ÚNICO CONSTANTE: EL CAMBIO HACIA LA MEJORA CONTINUA

El concepto “lo único constante: el cambio hacia la mejora continua” se relaciona directamente con los principios planteados en el libro La meta de Eliyahu M. Goldratt, donde se destaca que las organizaciones deben enfocarse en mejorar continuamente sus procesos para alcanzar sus

objetivos. En este contexto, todo cambio debe partir de tres preguntas clave: ¿qué cambiar?, identificando las restricciones o problemas que limitan el desempeño; ¿hacia dónde cambiar?, definiendo la mejora deseada; y ¿cómo causar el cambio?, estableciendo acciones concretas para lograrla. Este enfoque promueve una visión estructurada del cambio, orientada a eliminar limitaciones y optimizar el sistema en su conjunto, impulsando así la mejora continua y el logro de resultados sostenibles.

Para poder entender mejor esta teoría, se presenta el siguiente video:

Título: Análisis del libro “La Meta”

Descripción: El libro *La meta* muestra cómo una empresa mejora su desempeño al identificar y gestionar sus cuellos de botella, priorizando el flujo del sistema sobre la eficiencia individual.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=ClTZBRdx_zU

1.1.2 Importancia de los procesos para la generación de valor

La importancia de establecer procesos radica en que permite organizar y controlar de manera eficiente las actividades de una organización, facilitando la supervisión, la optimización de recursos y el mejoramiento continuo. A través de los procesos se pueden identificar ineficiencias, tiempos muertos, costos y duración de las actividades, así como definir claramente funciones y responsables, logrando un adecuado balanceo de cargas y una gestión más ordenada, eficiente y orientada a resultados (Pardo Álvarez, 2017).

A continuación, se presenta lo que implica establecer procesos en una organización:

- Control de las actividades
- Supervisión y seguimiento operativo
- Optimización de recursos
- Mejora continua de procesos
- Identificación de ineficiencias y tiempos muertos
- Análisis de tiempos de las actividades
- Control y reducción de costos
- Balanceo de cargas de trabajo
- Definición de funciones y responsabilidades

1.1.3 Aplicación del enfoque por procesos como base para la mejora continua.

El enfoque por procesos permite a las organizaciones gestionar sus actividades de manera integrada, entendiendo que cada acción forma parte de un sistema interrelacionado orientado a generar valor. Su aplicación implica identificar los procesos, definir sus entradas y salidas, establecer responsables y comprender cómo interactúan entre sí. Esto facilita una visión clara del funcionamiento organizacional, evitando la fragmentación del trabajo y promoviendo la coordinación entre áreas (Gómez Gómez & Brito Aguilar, 2020).

Además, constituye una base fundamental para la mejora continua, ya que permite analizar cada etapa del proceso y evaluar su desempeño de manera sistemática. A través de la medición y el seguimiento de los procesos, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejora, detectar ineficiencias y tomar decisiones basadas en datos. Esto favorece la implementación de acciones correctivas y preventivas orientadas a optimizar los resultados (Pardo Álvarez, 2017).

Asimismo, este enfoque promueve una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la evolución constante. Al aplicar metodologías como el ciclo PHVA, se fomenta la revisión continua de los procesos, la implementación de mejoras y la estandarización de buenas prácticas. De esta manera, la organización no solo mejora su desempeño en el corto plazo, sino que también fortalece su capacidad de adaptación y sostenibilidad en el tiempo.

1.2 Principios de la calidad

1.2.1 Fundamentos de los principios de la calidad

¿QUÉ ES CALIDAD?

Según la Norma ISO 9001, la calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio cumple con los requisitos establecidos. Esto implica que la calidad no solo se relaciona con cumplir especificaciones técnicas, sino también con satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables. En este sentido, la calidad se enfoca en la capacidad de una organización para proporcionar de manera consistente productos y servicios que generen valor y confianza en sus clientes.

¿POR QUÉ ES NECESARIA LA CALIDAD?

La calidad es necesaria porque constituye una exigencia del entorno actual, caracterizado por mercados dinámicos, competitivos y en constante expansión. Factores como la globalización, la firma de acuerdos comerciales con otros países y el acelerado avance de las tecnologías obligan a las organizaciones a adaptarse continuamente a nuevas condiciones. En este contexto, las empresas deben redefinir las bases de su negocio, orientándose hacia la calidad como un pilar estratégico que les permita mantenerse competitivas, satisfacer a sus clientes y asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo (Gómez Gómez & Brito Aguilar, 2020).

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Los principios de la calidad constituyen la base sobre la cual se estructuran los sistemas de gestión de la calidad, proporcionando lineamientos que orientan a las organizaciones hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente. Estos principios permiten gestionar de manera coherente y eficiente las actividades organizacionales, promoviendo una cultura enfocada en la generación de valor. En este contexto, el enfoque por procesos se convierte en un eje central, ya que permite comprender cómo las actividades se interrelacionan para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.

A continuación, se presentan los principios de la calidad:

- **Enfoque al cliente:** orientar todos los procesos a satisfacer y superar las necesidades y expectativas del cliente.
- **Liderazgo:** establecer dirección y coherencia en los procesos mediante una guía clara y comprometida.
- **Compromiso de las personas:** involucrar al talento humano en la ejecución y mejora de los procesos.
- **Enfoque basado en procesos:** gestionar las actividades como procesos interrelacionados para lograr resultados eficientes y controlados.
- **Mejora continua:** optimizar permanentemente los procesos para aumentar la calidad y el desempeño organizacional.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** analizar datos de los procesos para tomar decisiones objetivas y efectivas.

- **Gestión de las relaciones:** fortalecer la relación con las partes interesadas para asegurar la sostenibilidad de los procesos.

Figura 4
Principios de la Calidad



Fuente: Chat GPT

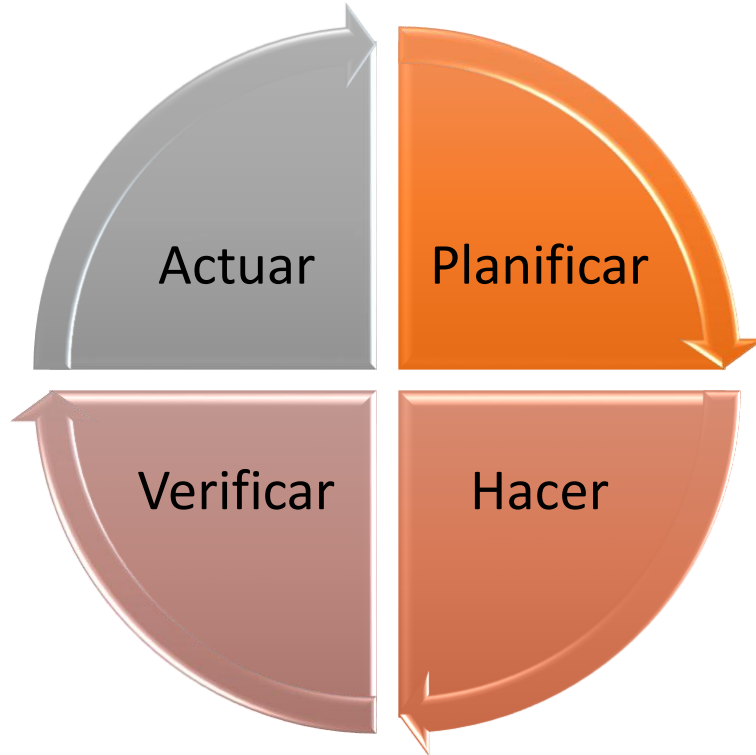
1.2.2 Liderazgo y toma de decisiones basada en datos

El liderazgo orientado a procesos implica que los directivos guíen la organización con una visión sistémica, comprendiendo cómo las actividades se interrelacionan para generar valor, asegurando que los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos y las necesidades del cliente. Este enfoque promueve la estandarización, el control y la mejora continua, facilitando la coordinación entre áreas y fortaleciendo la eficiencia organizacional. A su vez, se complementa con la toma de decisiones basada en datos, la cual utiliza información confiable y medible para evaluar el desempeño, mediante el análisis de indicadores y resultados que permiten comprender el comportamiento de cada etapa del proceso y orientar acciones de mejora (Cortés, 2017).

1.2.3 Mejora continua y desempeño sostenible

La mejora continua en el sistema de gestión de la calidad es un principio fundamental que impulsa a las organizaciones a evaluar y perfeccionar de manera constante sus procesos. Este enfoque se apoya en el ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) propuesto por W. Edwards Deming, quien destacó la importancia de mejorar de forma sistemática mediante la planificación, ejecución, evaluación y ajuste de los procesos. Este enfoque permite mantener el control sobre las actividades, asegurar el cumplimiento de los requisitos y responder de forma efectiva a los cambios del entorno y a las necesidades del cliente.

Figura 5
Ciclo de Mejora Continua de Edwards Deming



Fuente: Tomado de E. Deming, Mejora Continua

La mejora continua optimiza los procesos al reducir errores, eliminar actividades sin valor y aumentar la eficiencia, fortaleciendo la calidad y la satisfacción del cliente. Además, impulsa la sostenibilidad al garantizar mejoras progresivas, valor constante y estabilidad organizacional.

Ejemplo:

Una empresa de manufactura detecta que su proceso de producción presenta retrasos constantes en la entrega de pedidos. En lugar de asumirlo como un problema puntual, adopta un pensamiento de mejora continua, analizando el proceso completo mediante indicadores de tiempo, capacidad y reprocesos. Identifica que el cuello de botella se encuentra en una etapa específica del ensamblaje, por lo que implementa estrategias como redistribución de tareas, capacitación del personal y mejora en la secuencia de actividades. Posteriormente, mide nuevamente los resultados y ajusta el proceso hasta lograr mayor fluidez y eficiencia.

Figura 6
Mejora continua en los procesos



Fuente: Chat GPT

Este enfoque hace el proceso más efectivo al reducir tiempos muertos, mejorar la calidad y optimizar recursos, lo que se traduce en cumplimiento de entregas, menores costos y mayor satisfacción del cliente, además de promover una cultura de mejora continua que fortalece la competitividad y sostenibilidad.

RE FE REN CIAS

- Pardo Álvarez, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional: (ed.). AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/53618>
- Angel Maldonado, J. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos): (ed.). B - EUMED. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/51718>
- Gómez Gómez, I. (II.) & Brito Aguilar, J. G. (II.). (2020). Administración de Operaciones: (ed.). Universidad Internacional del Ecuador.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/131260>
- Cortés, J. M. (2017). Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015): (ed.). Editorial ICB.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/56053>

Glosario:

- **Proceso:**

Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas, generando valor para un cliente interno o externo.

- **Calidad:**

Grado en el que un producto o servicio cumple con los requisitos y satisface las necesidades y expectativas del cliente.



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec