



Organización de la producción Y DEL TRABAJO

GESTIÓN POR PROCESOS

Resumen / Abstract

La gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias, implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades. La RAE define este vocablo como: **gestión**: acción de administrar algo. Los procesos se deben administrar.

Management by processes of organizations contains a different meaning to what could be a simple focus, or approach to improve one task or several, it implies planning, organizing, controlling and managing all the activities. See manage as an action of administering something, in this case the processes should be administered.

Palabras clave / Key words

Procesos, gestión, administración, dirección, sistemas, empresas, organizaciones

Process, administration, management, systems, enterprises, organizations

INTRODUCCIÓN

Efectivamente, la gestión por procesos no es más que la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Pero resulta indudable que, para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un acercamiento, con un enfoque a los procesos, a través del énfasis en ellos para su identificación y caracterización, entonces el enfoque constituye el **medio** y la gestión el **fin** a alcanzar.

Para la implementación de la gestión por procesos es fundamental la asignación de un dueño o responsable, para cada proceso clave* de la organización.^{1,2}

Este responsable será el encargado de:

- Promover y vigilar el desempeño del proceso interfuncional.
- Verificar si el proceso cumple con los requerimientos de los clientes.
- Verificar si el proceso cumple con las metas internas.
- Luchar continuamente por el perfeccionamiento del proceso (mejora continua).
- Ser mediador en los problemas o conflictos que se pueden presentar en los enlaces o interrelaciones de las áreas funcionales, por donde fluye el proceso.
- Desarrollar un plan y un presupuesto para el proceso.
- Velar porque los intereses funcionales no se superpongan a los intereses del proceso.

Se debe aclarar que la gestión por procesos o la asignación de un responsable del proceso no significa una segunda estructura organizacional.

Alejandro Hernández Lugo,
Ingeniero Industrial, Centro de
Estudios de Técnicas de Dirección
(CETDIR), Instituto Superior
Politécnico José Antonio Echeverría
Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
E-mail: amagno@ind.cujae.edu.cu
alejandrocuba@yahoo.es

Recibido: septiembre del 2002
Aprobado: noviembre del 2002

* Proceso que añade valor al producto o servicio, en cuyos elementos una reacción en cadena impacta en el cliente de forma directa.

Esta gestión exige la coexistencia pacífica y simbiótica entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización, o sea, los jefes funcionales siguen teniendo la misma autoridad que en cualquier organización tradicional.

Esto se logra a través de la medición. Entonces la organización donde se requiera la implantación de la Gestión por Procesos, cada función o departamento se mide o se evalúa, respecto a objetivos que reflejen la contribución a uno o más procesos, y que se concentren en los clientes.

Esta gestión, solo provoca un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de que los procesos, que siempre han estado presentes, sean eficientes y racionales, y alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos.

VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según ISO 9001:2000...

Provee de un control continuo sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre los procesos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa.

Con la misma se hace énfasis en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso,
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- Aumenta la capacidad de usar los mismos recursos.

Según VIALOG Group Communications...

Trabajar de acuerdo con los procesos y cómo se desenvuelven en la empresa permite:

- Reducir las actividades sin valor añadido: Mejorar el valor del cliente y eliminar las ineficiencias.
- Incrementar la flexibilidad y la simpatía: Generar satisfacción al cliente.
- Acrecentar la calidad y la exactitud: Brindar el mejor servicio disponible.
- Condensar los ciclos de tiempo: Mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio.
- Aumentar el impacto de valor añadido: Diferenciarse de la competencia y obtener mayores ganancias.
- Reducir la fragmentación de las tareas: Eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo.

FINES POR LOS CUALES SE EMPLEA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Poner en práctica la gestión por procesos ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha.

Algunas de estas situaciones son:

- A. Diseñar un proceso (crear, estudiar).
- B. Rediseñar en la búsqueda de mejoras.
- C. Organizar un proceso fraccionado.

En cualesquiera de los casos, la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos deberá ser la premisa.

MÉTODOS EMPLEADOS POR DIFERENTES INVESTIGADORES Y AUTORES

A continuación se presentan varios procedimientos de trabajo que han sido empleados por investigadores, a partir de las situaciones generales que se han expuesto con anterioridad, y con diferentes propósitos, sobre todo en entidades productivas y dedicadas a la comercialización.

Estos sirvieron de base para crear un procedimiento adecuado al sector hotelero.

Metodología: Rummler & Brache, *Improving Performance How to Manage the white Space on the Organization Chart* 1995.⁷

1. Identificar un asunto crítico del negocio.
2. Seleccionar los procesos críticos.
3. Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso.
4. Entrenar al equipo.
5. Desarrollar mapas de lo que es.
6. Encontrar los *disconnects**.
7. Analizar los *disconnects*.
8. Desarrollar un mapa de lo que se **debe hacer**.
9. Establecer medidas.
10. Recomendar cambios.
11. Implementar cambios.

Esta metodología se puede aplicar en cualquiera de las tres situaciones vistas anteriormente.

Metodología: *Introduction to Process Redesign* VIALOC Group Communications.³

1. Caso para - por acción.
2. Confeccionar mapa del proceso actual.
3. Determinar amenazas y oportunidades relacionadas con el proceso.
4. Realizar mejoras.
5. Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio.
6. Confeccionar mapa del proceso mejorado.
7. Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendadas.
8. Determinar las barreras y facilitadores.
9. Plan de implementación.

Este es más aplicado a la situación B, donde se realizan mejoras a los procesos como objetivo.

* Cada factor faltante, redundante, ilógico, en lo adelante, desconexión o discordancia.

Metodología: *Enfoque por Procesos*, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, MINTUR, 2001.

1. Determinar la estrategia de la empresa.
2. Determinar procesos críticos en torno a la estrategia.
3. Seleccionar 2 o 3 procesos.
4. Identificar los patrocinadores de los procesos.
5. Identificar los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales).
6. Crear el mapa actual.
7. Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta).
8. Reunirse con patrocinadores y todo el personal que esté relacionado con el proceso.
9. Desarrollar el proceso futuro o final.
10. Plan de implementación de los procesos.

Las situaciones B y C son factibles desde este procedimiento, en cambio se refiere con mayor profundidad al perfeccionamiento de los procesos.

Metodología: Diane Galloway, *Mejora continua de los procesos*, 1998²

1. Seleccionar equipo de trabajo.
2. Selección de un proceso.
3. Definir el proceso.
4. Confeccionar diagrama del proceso principal.
5. Elaborar esquema de las rutas alternativas.
6. Representar en un diagrama los puntos de inspección.
7. Utilizar el esquema para la mejora del proceso.

Esta metodología ofrece los mejores resultados en la situación B.

CONCLUSIONES

1. En la implementación de la gestión por procesos es fundamental la asignación de un dueño o responsable, para cada proceso clave de la organización.

2. Esta gestión exige la coexistencia pacífica y simbiótica entre las dos dimensiones de la organización, vertical y horizontal.

3. Esta solo provoca un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de los procesos, que siempre han estado presentes, alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos.

4. Mejorar el valor que recibe el cliente y eliminar las deficiencias, para generar satisfacción, brindar el mejor servicio disponible, mejorar la administración de los recursos y enfrentar los cambios, además de diferenciarse de la competencia, obtener mayores ganancias y eliminar las barreras organizacionales, haciendo el escenario completo.

5. Generalmente los investigadores emplean la gestión por procesos para: diseñar un proceso (crear, estudiar), rediseñar en la búsqueda de mejoras, y (o) organizar un proceso fraccionado. ☒

REFERENCIAS

1. **CHIAVENATO, I.:** *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1995.

2. **GALLOWAY, DIANE:** *Mejora continua de procesos*, Ediciones 2000 SA, Barcelona, 1998.

3. *Introduction to Process Redesign*, VIALOG Group COMMUNICATIONS, s/a.

4. **MAGAZ, JESÚS:** "Seminario Gestión de la Calidad de los Procesos", Escuela de Organización Industrial, s/a.

5. **KUME, H.:** *Técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad*, Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana SA, México 1998.

6. **HARRINGTON, H. JAMES:** *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw-Hill Interamericana SA, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1993.

7. **RUMMLER & BRACHE:** *Improving Performance. How to Manage the white Space on the Organization Chart*, 1995.

8. *Enfoque por Procesos*, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, MINTUR, 2001.

REVISTAS CIENTÍFICAS DE LA CUJAE AHORA EN SU NUEVO FORMATO ELECTRÓNICO



- <http://intranet/ediciones/default.htm>
- www.ispjae.edu.cu/ediciones/default.htm

Copyright of Ingenieria Industrial is the property of Facultad de Ingenieria Industrial and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.