

UNIDAD 5:

Gestión por Procesos

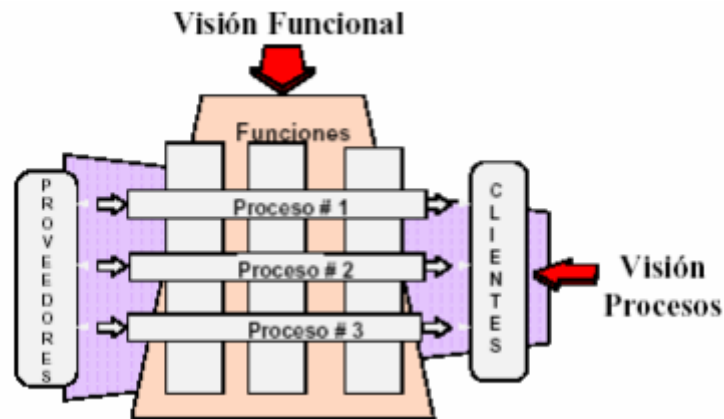
Procesos

Las empresas han tenido tradicionalmente una estructura organizacional por funciones para organizar su personal, estructura que ha sido muy útil desde su definición por teóricos de las ciencias de la organización, pero actualmente se encuentran otras formas organizacionales como los enfoques basados en procesos que identifican procedimientos de dirección, de agregación de valor y de apoyo para lograr una mayor orientación de la empresa hacia el cliente y lograr así mayor competitividad, pero dada la complejidad de las organizaciones y sus interrelaciones, se vuelve necesario revisar y aplicar una visión sistémica de la organización la cual explique la organización como un todo que busca la obtención de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente.

Es muy común en estos tiempos escuchar la importancia del enfoque basado en procesos para mejorar la competitividad de las empresas, sin dejar de lado la importancia que ha tenido la estructura funcional en el desarrollo de las empresas, pero también teniendo claridad en la visión de la empresa como un sistema organizacional cuyos procesos interactúan entre sí en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente. La idea fundamental es que los diferentes enfoques, estructuras y sistemas son complementarios, pero la visión sistémica es más holística y podríamos decir que incluye los otros enfoques y estructuras.

Podemos decir que un Proceso se define como: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

A continuación, podemos ver gráficamente la visión funcional y la visión por procesos de una organización:



Gestión por Procesos

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP) o Gestión por Procesos.

Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de Funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, en donde cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,) y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor.

Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente.

En la siguiente tabla se comparan ambos enfoques:

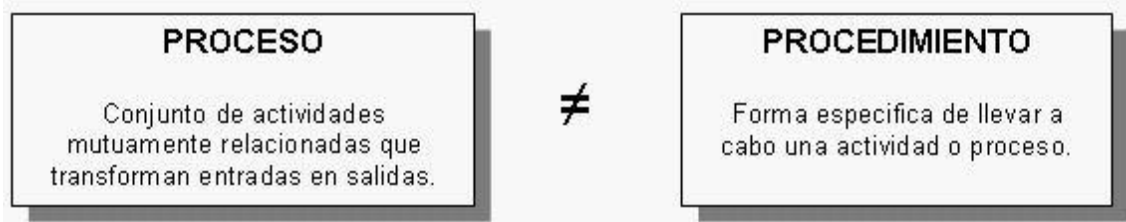
Centrado en la estructura	Centrado en el Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son el problema. • Empleados • Hacer mi trabajo. • Comprender mi trabajo • Evaluar los individuos • Cambiar a la persona • Siempre se puede encontrar un mejor empleado • Motivar a las personas • Controlar a los empleados • No confiar en nadie • ¿Quién cometió el error? • Corregir errores • Orientado al servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es un problema. • Personas • Ayudar a que se cumplan objetivos • Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el 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 el error se cometiera? • Reducir la variación • Orientado al cliente

Definición de Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno”

Antes de continuar, aclaremos algunos conceptos. En el contexto de la gestión por procesos, hemos definido lo que es un proceso, y en ocasiones lo utilizamos como sinónimo de procedimiento. Ambos términos hacen referencia a distintos conceptos:



1. **Proceso:**

- Es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas para lograr un objetivo específico.
- **Ejemplo:** El proceso de "Atención al cliente" incluye actividades como recibir consultas, analizar problemas y ofrecer soluciones.
- Los procesos tienen un enfoque en el resultado final y en cómo las actividades se conectan entre sí.

2. **Procedimiento:**

- Es una descripción detallada y estructurada de cómo llevar a cabo una actividad o tarea dentro de un proceso.
- **Ejemplo:** El procedimiento para "Registrar una queja" puede incluir los pasos para llenar un formulario, ingresar datos en el sistema y notificar al departamento correspondiente.
- Los procedimientos son más específicos y operativos, y se enfocan en la ejecución de tareas individuales dentro de un proceso más amplio.

Relación entre ambos conceptos:

- Un proceso puede incluir varios procedimientos que detallan cómo realizar las actividades individuales.
- Mientras el proceso se centra en el "qué" (resultado esperado), el procedimiento aborda el "cómo" (los pasos específicos).

Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

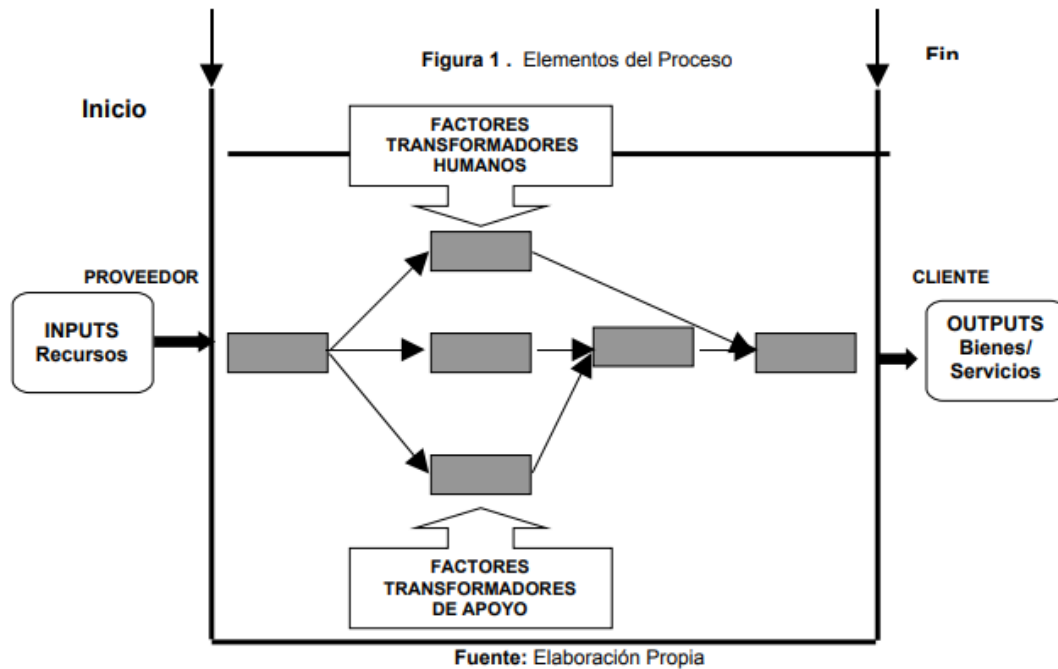
2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

4. Outputs: son básicamente de dos tipos:

- a) Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- b) Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (ser-vicio + pro-ducto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.



No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, has-

ta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior. Los procesos que se orientan directamente a satisfacer al cliente son los **Procesos del Negocio**, por ejemplo, un proceso de venta que incluye tomar el pedido, enviarlo a producción, fabricar el producto, despacharlo y cobrar. Además, se consideran los **Procesos de Apoyo** que son aquellos que dan servicios a los procesos del negocio, por ejemplo, el pago de sueldos a los empleados o reparación de una maquinaria. No obstante, en estos también se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente final.

Arquitectura de Procesos o de Negocio

Para precisar el concepto de Proceso se debe distinguir como ya se ha mencionado, entre dos distintos tipos básicos:

1. Procesos del Negocio: Atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. Por ejemplo, en una empresa de confección de indumentaria, algunos procesos del negocio serían:

- a. Satisfacer el pedido de un cliente: desde el contacto inicial hasta la entrega del producto, incluyendo compras de insumos, confección y cobranza
- b. Diseño del producto: creación de modelos, preparación de matrices, etc.

Además, los **Procesos del Negocio** pueden clasificarse en:

a) **Procesos Directivos o Estratégicos** (de Management): son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa.

b) **Procesos Operativos o Clave** (Core Processes): Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos los procesos de: venta, producción y servicio post-venta. Por ejemplo, en las actividades destinadas a cumplir

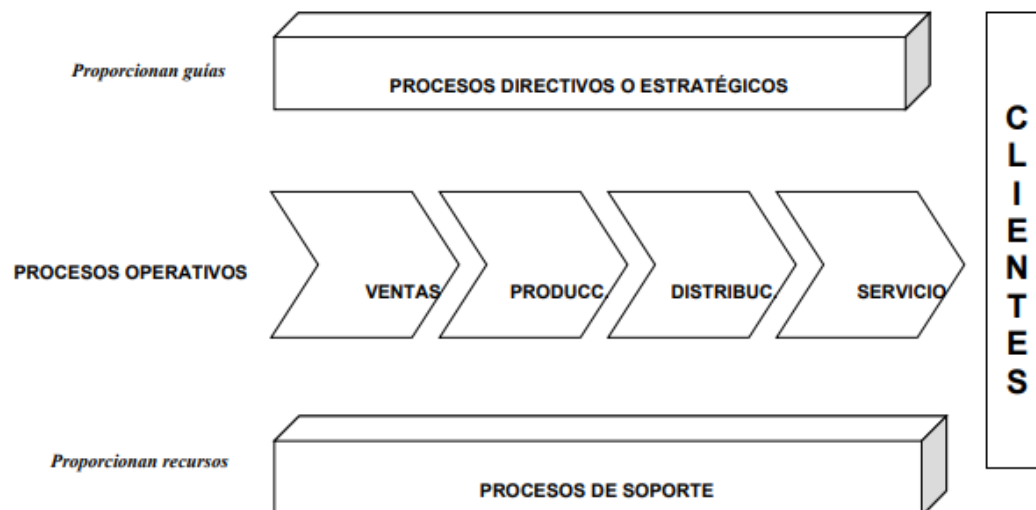
las exigencias de un pedido de fabricación, son vitales los estándares de tiempo/ciclo de operaciones o el tiempo total de obra en curso.

2. Procesos de Apoyo: Son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se los llama procesos secundarios.

En el ejemplo anterior se tendría entre otros:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Pago de impuestos
- Mantenimiento de equipos

Los Procesos de Apoyo son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo.



Arquitectura Empresarial

Para capturar la visión completa del sistema empresa en todas sus dimensiones y complejidad surge el concepto de arquitectura empresarial. Identifica los componentes principales de la organización y su relación para conseguir los objetivos de negocio. Actúa como fuerza integradora entre aspectos de planificación del negocio, aspectos de operación de negocio y aspectos tecnológicos.

La implantación de una arquitectura empresarial parte del establecimiento de un conjunto de directrices arquitectónicas que permitan asegurar un desarrollo armónico entre los modelos y necesidades de la empresa, con los procesos de negocio y las tecnologías de información. Estas directrices estratégicas de Tecnología de la Información (TI) deben partir de la misión de la empresa y del reconocimiento de las estrategias y actividades de negocio que soportan dicha misión, y derivan en la información necesaria para la operación de la organización, las tecnologías requeridas para soportarla y los procesos para implementar nuevas tecnologías como respuesta a los cambios y necesidades de la empresa, en la medida en que las prioridades cambian.

En el siguiente cuadro, se pueden observar los componentes de la Arquitectura Empresarial:

Tipo de Arquitectura	Descripción
Arquitectura de Negocio	La estrategia de negocio, gobierno, organización y procesos clave de la organización.
Arquitectura de Datos	la estructura de datos lógicos y físicos que posee una organización y sus recursos de gestión de datos
Arquitectura de Aplicación	Un plano (Blueprint en Inglés) de las aplicaciones individuales a implementar, sus interacciones y sus relaciones con los procesos de negocio principales de la organización.
Arquitectura Tecnológica	Las capacidades de software y hardware que se requieren para apoyar la implementación de servicios de negocio, datos y aplicación. Esto incluye infraestructura de IT, capa de mediación (middleware en inglés), redes, comunicaciones, procesamiento y estándares.

La arquitectura empresarial en una organización corresponde a la forma de representar de manera integral la empresa, permitiendo cubrir y considerar todos y cada uno de los elementos que la conforman.

Esto conduce a que se pueda establecer una visión clara sobre los objetivos, las metas y líneas de negocio en la empresa, comenzando desde la perspectiva estratégica (misión, visión, lineamientos e indicadores estratégicos), hasta llegar a una estructura actual y futura para los procesos de la organización; la cual incorpora algunos de los componentes que se consideran como críticos para su funcionamiento:

- Los procesos: modelos de negocio y procesos.
- La estructura organizacional: personas, estructuras administrativas
- Las tecnologías de la Información: aplicaciones, información, infraestructura tecnológica y seguridad informática.

Finalizando

Hemos recorrido los conceptos esenciales de la **gestión por procesos**, entendiendo qué es un proceso, los diferentes tipos de procesos y su importancia dentro de la arquitectura empresarial. Para los estudiantes de la Tecnicatura en Programación, este conocimiento es clave, ya que los prepara para diseñar y optimizar soluciones que alineen los procesos organizacionales con objetivos tecnológicos.

El próximo paso será aprender a representar estos procesos de manera gráfica y estructurada mediante el estándar **BPMN (Business Process Model and Notation)**. Este enfoque les permitirá traducir las ideas abstractas en diagramas claros y funcionales, facilitando la comunicación con equipos interdisciplinarios y el desarrollo de herramientas tecnológicas como sistemas de información integrados.

A medida que avancemos, exploraremos cómo usar herramientas como **Bizagi Modeler** para llevar estos conceptos a la práctica, ayudándolos a desarrollar competencias que serán fundamentales en su carrera como programadores especializados en el ámbito empresarial.

Bibliografía

Riascos González, José Antonio. De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización Revista Ciencias Estratégicas, vol. 14, núm. 15, enero-junio, 2006, pp. 33-42 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia

Mallar, Miguel Ángel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina

Martinez Martinez, A. & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal:* (ed.). Ecobook - Editorial del Economista.
<https://elibro.net/es/lc/utnfrm/titulos/114309>