

## **1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

### **1.1 RELACIÓN CON EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y TEORÍA ORGANIZACIONAL**

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba, y en donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Fue hasta 1776 cuando Adam Smith con la publicación de “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones), definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que “El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; ésta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y ésta, de los precios”. Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad (y riqueza) al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo.

Este principio fue adoptado por los capitalistas de la primera etapa (1760-1830) y segunda etapa (1870- 1914) de la revolución industrial, quienes encontraron en él, la respuesta a su necesidad de incrementar su riqueza. Con la división del trabajo y la especialización prevalecieron las estructuras organizacionales de tipo jerárquico y el nacimiento del mecanicismo como teoría organizacional predominante.

Finalizando la segunda revolución industrial con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, manteniéndose las estructuras de tipo jerárquico y con un prevaleciente mecanicismo. La administración científica trajo consigo el paradigma de la eficiencia y la productividad y la aplicación de métodos como la estandarización que aseguraran el éxito organizacional. Con la administración científica de Taylor, se inició el diseño de cargos con énfasis en la tarea, refinando la división del trabajo y ampliando la brecha existente entre quienes piensan y

quines ejecutan las actividades. Otro aporte importante a la administración científica lo realizó Henry Ford, quien determinó los fundamentos de la producción en serie.

Hacia 1909 Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una máquina creada con un fin único y específico. En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones y puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

En 1916 Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración que enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos, no partiendo de la eficiencia individual (propuesta de Taylor) sino de la eficiencia de la totalidad de la estructura. Dentro de esa estructura propuso las funciones principales de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) reconociendo la división del trabajo pero con sentido horizontal y vertical y la definición del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control). Con Fayol se mantienen las escalas jerárquicas donde la capacidad administrativa se eleva con el nivel en la organización. También reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales (la estructura) e informales y a la administración como el todo que permite coordinar e integrar para un fin común.

En oposición al mecanicismo predominante de la administración clásica, en 1932 surgió la Teoría Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo, quien partió del principio de que la aplicación de las relaciones humanas es vital para el éxito de la empresa. Mayo realizó estudios sobre la motivación y sus efectos en la baja productividad, ausentismo y deserción. También evaluó la relación existente entre la cooperación y solidaridad en el logro de los objetivos de la empresa, apoyándose en ciencias humanas como la sociología y la psicología. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de humanizar el trabajo en busca del logro de los objetivos de la empresa (enfoque conductista), y dio paso para que la administración superara el mecanicismo de las anteriores teorías, al introducir el concepto de organicismo apoyado en la analogía de la organización como un ser vivo. Sin embargo con el nuevo enfoque se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas, en un organismo con un cerebro (la administración) y unos órganos (áreas funcionales) y unas extremidades (los niveles operativos).

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet en la organización Interfuncional y la Administración Dinámica (Constructive conflict, power and dynamic administration” (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica)). Sus trabajos permitieron reevaluar el mecanicismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e indicó formas para resolver deficiencias organizacionales. Entre sus aportes se encuentran los siguientes:

- El estudio de predominio, el compromiso y el conflicto constructivo (ver la tabla 1)
- Propuestas para mejorar la coordinación mediante el contacto directo entre las personas interesadas, la oportuna planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.
- La importancia de la participación a todo nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento.
- “No hay que preguntar ante quiénes se responde, sino qué se responde”

Tabla 1. Relaciones de poder y autoridad de Mary Parker Follett

Predominio.	“Un departamento muy poderoso de una organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno, lo cual puede provocar mayor costo de tiempo y recursos para la empresa y el único beneficiado es posiblemente un empleado o en el mejor de los casos dicho departamento.”
Compromiso.	“En las organizaciones, los departamentos hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.”
Conflicto constructivo.	“El conflicto debe apreciarse como un proceso normal, mediante el cual la diferencia socialmente valiosa se registra para el enriquecimiento de todos. Sin conflicto interno, el predominio de ciertas áreas mataría a la organización, por la imposición de normas y procedimientos sin importar si se afecta a quien produce, el control interno administrativo y financiero puede convertirse en un fin en sí mismo y en un instrumento para ejercer poder sobre quien no lo acata. Sin embargo, reconoce que es imposible prescindir totalmente de la coerción. Sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros que participe en la solución de problemas, “en cuya base se puede asegurar el máximo aporte de todos los obreros a la eficiencia de la organización.”

Se puede afirmar que Mary Parker Follett presentó varios de los principios que fundamentan la gestión por procesos, al ver la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales (como el predominio), sentando los preceptos del empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad.

En 1947 surge la Teoría Estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber. Esta teoría se centró en el estudio de la estructura y los recursos humanos, buscando su equilibrio y en el estudio de cuatro elementos principales de la organización: autoridad (en toda organización existe alguien que dirige a otros), comunicación (fundamento para el logro de los objetivos),

estructura de comportamiento (como se divide el trabajo) y estructura de formalización (las normas que rigen la empresa).

El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1951 presento los principios de Teoría de Sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una relación reciproca en sus interacciones. En la teoría general de sistemas, se revaluaron los principios del reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo para sustituirlos por principios opuestos como el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología respectivamente, dando lugar al surgimiento de la cibernética, la ciencia que establece las relaciones entre diversas disciplinas como metodología para desarrollo de conocimientos nuevos con un enfoque de pensamiento multidisciplinario.

De acuerdo con la teoría de sistemas “La organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

El siguiente paso en la evolución del pensamiento administrativo ocurrió hacia 1954 con la escuela neoclásica presentada principalmente por Peter Drucker. Esta escuela fundamentada en la teoría clásica se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO). También tiene un carácter unificador al absorber principios de otras teorías administrativas y considera la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y considerando factores humanos como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. En cuanto a las estructuras organizacionales define los tipos de organización y su aplicación, evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que permite una delegación parcial de la autoridad y las funciones del administrador

Esta escuela se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia – eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

Entre 1957 y 1960 cobro fuerza la Teoría del Comportamiento cuyo principal exponente fue Herbert Alexander Simon. Esta escuela de tipo conductista se apoya en la psicología organizacional, y su enfoque se traslada de la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales manteniendo el énfasis en las personas de la teoría de las relaciones humanas.

Se fundamenta en el estudio del comportamiento de pequeños grupos sociales, y en las relaciones de participación y manejo de los conflictos que se originan

por las diferencias de opinión dentro de la organización retomando los estudios de Follet en 1922. También se ocupa del estudio de la motivación, el ambiente de trabajo, el uso de la autoridad y las relaciones informales en el trabajo. A pesar de sus contribuciones tiene como desventaja su carácter descriptivo y teórico que dificulta su aplicación práctica.

Con la teoría del Desarrollo Organizacional (McGregor, Argyris – 1962), se dio dinamismo a la teoría del comportamiento, pasando de lo descriptivo a lo prescriptivo, mediante un proceso de educación organizacional en los valores, principios, comportamientos y actitudes y estructura que mejor se adaptan a las necesidades del entorno cambiante. En el desarrollo organizacional se modifica tanto la estructura como la cultura de la organización en un “cambio organizacional planeado”, para mejorar los procesos y solucionar los problemas organizacionales orientándose principalmente en las personas.

Hacia 1972 se presentó la Teoría Contingencial de Chandler, Skinner y Burns, que parte del principio de la relatividad de la administración. En esta teoría se afirma que existen variables dependientes (las técnicas administrativas) e independientes (las ambientales o del entorno), que condicionan el logro de los objetivos de la organización, pero con una relación funcional if – then, donde la administración es pro - activa y no reactiva ante los cambios en el entorno. Esta teoría afirma que no existe la "mejor" forma para administrar el trabajo o los individuos que lo desempeñan, sino que se puede usar la herramienta administrativa adecuada para cada caso.

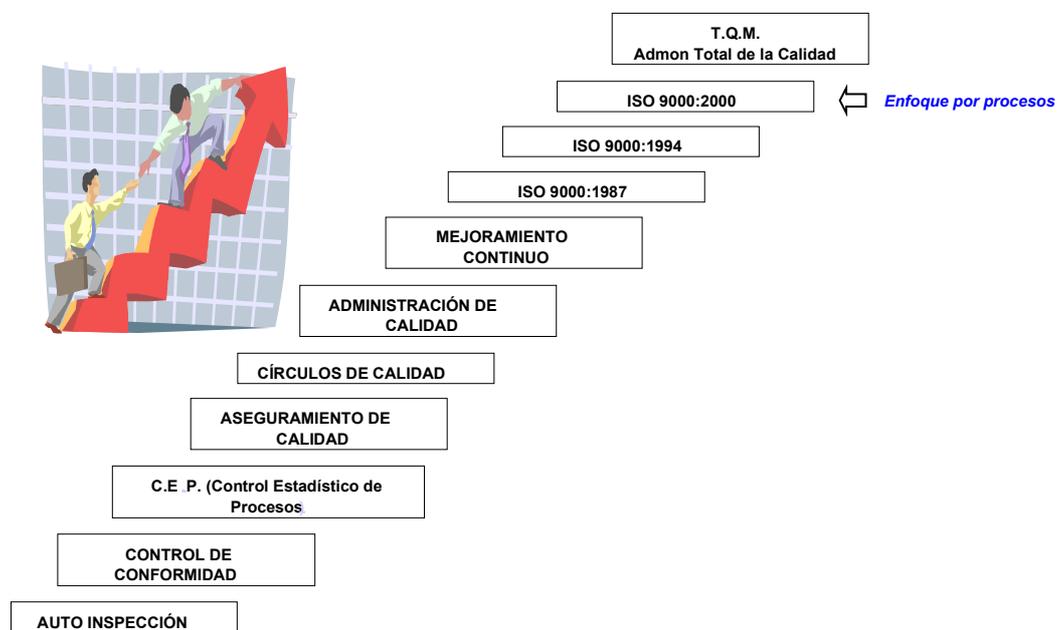
A partir de 1980, han aparecido técnicas y herramientas que también han contribuido a la evolución del pensamiento administrativo, pero que no se pueden calificar como teorías administrativas sólidas, ya que muchas de ellas son profundizaciones de alguna de las teorías anteriores y hasta “reencauches”. Dentro de estas técnicas y herramientas también se pueden contar las “modas” administrativas.

En este grupo se pueden contar por ejemplo la reingeniería, el mejoramiento de procesos, la gestión de calidad y la gestión por procesos que se estudiarán con mayor profundidad mas adelante.

## **1.2 RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LA CALIDAD**

De forma paralela a la evolución del pensamiento administrativo, también el pensamiento sobre la calidad se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo.

Figura 1. Evolución de la gestión de calidad



En las economías artesanales y agrícolas la calidad se lograba con la aplicación de la **auto inspección**, donde era el artesano el mismo responsable de la aplicación de las actividades de verificación, control de proceso y control de calidad, además de todas aquellas relacionadas con la producción comercialización de los productos.

De la aplicación de la **auto inspección** se dio un segundo paso en la evolución de la calidad con el establecimiento del **control de conformidad** en la producción en serie de Henry Ford a principios del siglo XX. El principio del control de conformidad se fundamenta en la división de la responsabilidad por la calidad del producto donde la función de manufactura debe encargarse de la producción, mientras la función del inspector de calidad garantiza la conformidad mediante verificaciones y ensayos.

Pero el sistema de control de conformidad genera elevados costos por inspección y rechazo interno de producto, de forma que hacia 1924, gracias a los aportes de Walter Sheward, se definieron los principios del **control estadístico de proceso (C.E.P.)**. El control estadístico de proceso, consiste en la aplicación de herramientas estadísticas durante el proceso de manufactura para conocer, monitorear y corregir el comportamiento de variables de proceso y características de producto, involucrando en la responsabilidad por la calidad tanto a la función de producción, como a control de calidad.

En la década de 1950 la industria militar norte americana (Department of Defence- DOC) y aeroespacial (NASA), desarrollaron los conceptos del **aseguramiento de calidad**. En esta etapa de la evolución de calidad la responsabilidad por la conformidad del producto, se extiende a todas las funciones de la empresa que pueden afectar el resultado para el cliente incluyendo comercial, diseño, compras, producción y control de calidad y despachos. El aseguramiento de calidad se orienta en el uso de herramientas de normalización para apoyar el logro de los resultados de calidad con énfasis en la eficacia de las actividades y buscando generar confianza para el cliente.

Simultáneamente W. Edwards Deming, introdujo en Japón el ciclo **Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)**, como herramienta para mejorar la calidad y gestionar las actividades de la empresa. Este ciclo que se atribuye a Walter A. Shewhart, es una metodología que facilita la aplicación del enfoque basado en procesos al organizar secuencialmente el mejoramiento continuo. También el Dr. Deming presentó el ciclo del diseño, producción, ventas e investigación de mercados, una aproximación al ciclo de producto en el que se fundamenta la cadena de valor.

También en la década de 1950 el Dr. Armand V Feigenbaum presentó el concepto **control total de calidad**, en el que sostiene que la calidad no es responsabilidad solamente del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

Para 1962 el japonés Kauro Ishikawa realizó muchos aportes presentados en “¿Qué es control total de la calidad ? - La modalidad japonesa”, donde expuso que la calidad debe incorporarse dentro de cada proceso, con la participación de cada empleado de cada división, integrado a los sistemas de costos, el control de cantidades (inventarios) y los despachos y el trabajo de las oficinas, también el concepto de “el proceso siguiente es su cliente”, y retomó el concepto de administración interfuncional de Follet con la conformación de comités interfuncionales de apoyo, que son “la trama necesaria para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa”, en respuesta al seccionalismo que dificulta las relaciones horizontales.

Otro aporte importante de Ishikawa fue su promoción de los **círculos de calidad** “un pequeño grupo, que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller” como una medida para asegurar que los niveles organizacionales medios asuman la responsabilidad con el proceso, con lo que se promueve el empoderamiento de los procesos.

El reconocido consultor Joseph M. Juran, desde mediados del siglo XX, realizó muchos aportes para la evolución de los conceptos de calidad y propuso la **administración de calidad** (1970), o el conjunto de actividades que permiten lograr los objetivos de calidad incluyendo la planificación de calidad, el control

de calidad y el aseguramiento de calidad. Con el concepto de administración de calidad dio un mayor alcance a esta actividad dentro de la empresa ya no solo haciendo énfasis en la eficacia para el logro de los objetivos, sino también en la eficiencia de los procesos y los aspectos económicos relativos a la calidad.

El siguiente paso en el desarrollo de la calidad fue el **mejoramiento continuo** propuesto por Philip Crosby en 1980 quien propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos donde la calidad está basada en 4 principios; La calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. También defendió que todo trabajo es un proceso y este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada.

En 1987 fue editada por la International Organization for Standardization – ISO, la primera versión de ISO 9000, un conjunto de normas técnicas reconocidas en más de 120 países miembros de ISO, y diseñadas para apoyar a las organizaciones en sus procesos de normalización de sistemas de calidad, incluyendo normas con requisitos, normas guías y herramientas de apoyo. En las normas ISO 9000 se unificaron criterios sobre calidad, retomando la base conceptual desarrollada por los autores presentados anteriormente y se estableció la figura de la certificación de sistemas de calidad.

La primera revisión de las normas ISO 9000 fue presentada en 1994, incluyendo nuevas herramientas y requisitos y tomando como base la experiencia de la primera versión de ISO 9000:1987, y manteniendo su alcance en el **aseguramiento de calidad**.

En diciembre de 2000, fue lanzada la actualización de la serie de normas ISO 9000:2000, en donde se amplió el alcance a la **gestión de calidad**, involucrando la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. Además de esto se buscó un lenguaje más adecuado a todas las partes interesadas y tipos de organizaciones y adicionalmente se involucro como parte de las normas de requisitos de gestión, la adopción de un **process approach** o **enfoque por procesos**.

El siguiente paso en el desarrollo de la calidad es la implantación de un sistema de **administración total de la calidad (T.Q.M.)**, el cual aunque fue propuesto desde mediados del siglo XX, se ha implementado en escasas organizaciones, este se define como un “Enfoque de administración de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad”. El modelo hacia la calidad total tiene un enfoque hacia la excelencia y para lograr su implementación se requiere una estructura adecuada y una cultura organizacional preparada.

Tabla 2. Desarrollo de la administración y su relación con la gestión por procesos

Teoría o técnica administrativa	Momento histórico	Tipo de organización	Tipo de estructura	Concepto de calidad	Relación con la gestión por procesos.
Economía agrícola y artesanal	Hasta 1760	Organización familiar	Referente Jerárquico	Auto inspección	
División del trabajo (Adam Smith)	Rev. industrial 1760 a 1914	Organización Piramidal	Estructura Jerárquica		
Administración científica (Frederick Taylor y Henry Ford)	1890 a 1905	Mecanicismo		Control de conformidad (Henry Ford)	
Teoría Burocrática (Max Weber)	1909				
Teoría clásica de la administración (Henry Fayol)	1916				
Teoría de las relaciones humanas Elton Mayo	1932		Organicismo		
Teoría de las relaciones humanas Mary Parker Follet	1924				Estudio del predominio. La coordinación sin subordinamiento. Fundamentos del Empoderamiento. (Que se responde)
	1931			Control estadístico de proceso -C.E.P (W. Sheward)	
Teoría Estructuralista Weber, Etzioni	1947				
	1950			Aseguramiento de calidad (D.O.D.)	
	1950			Control total de calidad (Feingenbaum)	- Participación de todos los empleados para alcanzar los objetivos de calidad.
	1950			Ciclo PHVA (Deming / Sheward)	- Metodología de gestión de procesos P-H-V-A - Introducción a la cadena de valor

Teoría o técnica administrativa	Momento histórico	Tipo de organización	Tipo de estructura	Concepto de calidad	Relación con la gestión por procesos.	
Teoría de Sistemas Ludwing Von Bertalanffy	1951	Organicismo	Estructura Jerárquica		La organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos. - Pensamiento multidisciplinario - Autocorrección (feedback)	
Teoría Neoclásica Drucker, O'Donnel	1954				Orientación a los objetivos, La relación eficacia – eficiencia. La participación y compromiso de los empleados.	
Teoría del Comportamiento Herbert Alexander Simon	1957				Estudio de las interacciones entre las personas en los procesos.	
Desarrollo Organizacional McGregor, Argyris	1962					
Teoría Contingencial Chandler, Skinner, Burns	1972				Círculos de calidad (K. Ishikawa)	- Participación de cada empleado - El proceso cliente - Comités interfuncionales - Empoderamiento
Técnicas administrativas	1980 1987 1994					- Cambio planeado y sistemático con énfasis en la cultura
TQM Reingeniería MPE Outsourcing Couching Gestión por procesos	2000				Administración de calidad (J.M. Juran)	
					Mejoramiento Continuo (P. Crosby)	- Todo trabajo es un proceso en una cadena interrelacionada.
					ISO 9000:1987 (ISO)	
					ISO 9000:1994 (ISO)	
		ISO 9000:2000 (ISO) – Gestión de calidad.	- Adopción del <i>process approach</i> en los requisitos de gestión de calidad			
?	?	Organización holográfica	?	T.Q.M. Administración total de calidad		

## 2 EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

En la relación presentada anteriormente sobre la evolución del pensamiento administrativo y el desarrollo de los conceptos de calidad, se encuentran algunas referencias hacia la gestión por procesos, pero solo a partir de 1990, se empiezan a encontrar conceptos más precisos que explican el enfoque de procesos y las metodologías y técnicas para su implementación.

A continuación se presentan los resultados de la investigación teórica sobre el concepto, principios, métodos de implementación y casos documentados sobre la gestión por procesos. Para este análisis se muestran y comparan los puntos de vista de diferentes autores de la gestión de procesos, que permitan llegar a conclusiones sobre el tema.

### 2.1 JUSTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

El enfoque de gestión por procesos o *process approach*, aparece formalmente desde 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional, considerando los siguientes puntos de vista:

Tabla 3. Justificación para la gestión por procesos

¿Por que la gestión por procesos ?	H. James Harrington (1993)	-La empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de la empresa nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, <b>se dividió la responsabilidad</b> , se desarrollo la burocracia que nadie cuestiona concentrándose en actividades internas. Los procesos de la empresa son la clave para un desempeño libre de errores. -La gerencia es responsable del 80% de los problemas, ha arruinado la capacidad de los empleados para generar un output libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la compañía. - <b>Nuevo cliente mas exigente</b> hasta en los mínimos detalles, que requieren cambios fundamentales en la organización.
	Roure, Moriño & Rodríguez Badal (1997) IESE	-Necesidad de <b>gestionar las relaciones entre diversas Funciones</b>
	ISO TC 176/ SC 2 /N 544R. 2001	- <b>Un resultado deseado se alcanza más eficientemente</b> cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
	Michael Hammer & James Champy (1993)	-Por doscientos años la gente creó y construyó empresas en torno al brillante descubrimiento de Adam Smith donde el trabajo industrial podía romperse en simples y básicas <b>tareas</b> . En la era de los negocios post industrial nos hemos enterado de que las corporaciones serán fundadas y construidas en torno a la idea de reunificar esas las tareas en coherentes <b>procesos</b> de negocio. El cliente, la competencia y el cambio de hoy requieren que la compañía se organice en torno a <b>procesos</b> . -En muchas compañías hoy hay responsables de tareas y actividades, pero nadie esta a cargo de los procesos, nadie da cuenta de ellos y sus resultados.
	José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. (1996)	Gestión por procesos, un avance lógico en las empresas, una forma de <b>enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente</b> . Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por <b>departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales</b> : en algún área pudiera haber un “Nicho de Poder”, planteando problemas de asignación de responsabilidades sobre la totalidad del proceso que en ningún caso puede ir acompañada de autoridad ejecutiva para no intervenir con la jerarquía”.

En las opiniones de estos autores sobre el enfoque de gestión por procesos, se encuentran tres elementos principales por los que ésta se justifica esta estrategia administrativa:

- 1- Cambio en las expectativas necesidades del cliente haciéndose cada día mas exigente. (Mercados mas desarrollados, clientes con mas conocimiento y sobreoferta en mercados globalizados)
- 2- Necesidad de eficiencia en las organizaciones (Entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos)
- 3- Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

## 2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En las opiniones evaluadas, se encuentran factores externos e internos, que justifican un cambio en la forma de hacer las cosas. Uno de estos factores se refiere a las estructuras organizacionales tradicionales o de tipo funcional, que en opinión de varios de los expertos investigados, son una de las principales causas de la ineficiencia organizacional. A continuación se presentan algunas comparaciones entre la gestión tradicional y la propuesta de gestión por procesos:

Tabla 4. Estructura tradicional versus gestión por procesos

<b>La organización burocrática y la organización por procesos. José Antonio Pérez – Fernández de Velasco.</b>	
<b>Organización Burocrática “El pasado”</b>	<b>Organización por procesos “El futuro”</b>
Organización burocrática basada en jerarquías, clásica y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones.	Menos jerarquía y liderazgo directivo
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Basada en la jerarquía y el control para procesar información y tomar decisiones.	Énfasis en procesos, sistemas y personas, Empresas gobernadas por los requisitos de los clientes.
Formal e inflexible, limita la creatividad	Gestión participativa, Delegar más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entorno predecible.	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen)	Aprendizaje permanente
Asignación de tareas.	Asignar responsabilidad global sobre el proceso
<b>La Gestión Estratégica de Los procesos IESE – Universidad de Navarra, Roure, Moriño &amp; Rodríguez Badal</b>	
<b>Gestión Tradicional de procesos</b>	<b>Gestión estratégica de procesos</b>
Entorno con bajo ritmo de cambio.	Hipercompetencia, desregulación y cambio en el cliente
Organización como conjunto de unidades estable	Estructura temporal
Empresa de áreas funcionales, con tareas y objetivos propios	Procesos críticos del negocio independientes de las unidades funcionales
Prevalece la organización vertical funcional con optimización a toda costa de sus resultados (sub optimización)	Convivencia de organización horizontal y vertical. Una nueva forma de organización alrededor de actividades que mas crean valor.
El cliente principal es la alta dirección	Énfasis en cliente interno y externo y enfoque al cliente
Poca comunicación entre áreas	Gestión de interacciones
Énfasis en la producción y logística (procesos operativos)	Agilidad y superar expectativas del cliente
Producción masiva, bajo costo y amplia distribución	Vincula la visión y objetivos estratégicos con los procesos críticos.
Eficacia del proceso.	Procesos bajo control
Mejora gradual y reactiva	Mejora radical y proactiva
Aprendizaje esporádico	Benchmarking sistemático
<b>Estructura funcional versus Gestión por procesos (H. James Harrington 1993)</b>	

<p>Las empresas se organizan usualmente en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia similar para llevar tareas dentro de una disciplina, no obstante los procesos fluyen horizontalmente. Esto crea vacíos, yuxtaposiciones y sub optimización de actividades lo que afectan la eficiencia y eficacia global del proceso. Al no observar el proceso completo se tienen pequeñas “empresas”, con objetivos no sintonizados con las necesidades de la organización. “Lo que debemos hacer es dejar de pensar en la organización funcional y empezar a observar el proceso, no pensar en estructura organizacional y centrarse en los procesos que controlan las interacciones con los clientes”.</p>	
Organización Vertical	Procesos
Centrado en la organización	Centrado en los procesos
El problema es el empleado	El problema es el proceso
Empleado	Persona
Hacer mi trabajo	Ayudar a que las cosas se hagan
Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo en el proceso
Evaluación de individuos	Evaluación de procesos
Cambiar la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede encontrar un mejor proceso
Motivar personas	Eliminar Barreras
Controlar empleados	Desarrollar personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
Quien cometió el error ?	Quien permitió que el error se cometiera?
Corregir el error	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente.
<p><b>Sobre las estructuras tradicionales y la Reingeniería de procesos - Michael Hammer &amp; James Champy (1993)</b></p>	
<p>En la reingeniería de negocios, los viejos títulos de trabajo y las viejas estructuras-departamentos, divisiones, grupos y otros dejan de importar. Estos son artilugios de otra era. Para sobrevivir e incrementar su competitividad los negocios deben prepararse para mirar a través y mas allá de departamentos funcionales a procesos.</p>	
Organización tradicional	Organización por procesos
Piramidal, vertical y por tanto escalable	Operaciones centralizadas y descentralizadas combinadas.
Romper el trabajo en tareas asegura el desempeño de los empleados y la supervisión. Trabajo Fragmentado, y con alta especialización	En procesos varios trabajos combinados en uno, aseguran que los empleados asuman la responsabilidad por cumplir los requisitos del cliente.
La organización piramidal es mas fácil de planear y controlar.	El trabajo se realiza donde se necesita, mas allá de las fronteras organizacionales de los departamentos. Hay menos verificación y control.
Al incrementarse las tareas el proceso de producir un producto o prestar un servicio se hace mas complicado y se aumenta la distancia con el cliente.	Los pasos de los procesos ocurren en su orden natural
Seguimiento a cadena de mando	Los empleados toman las decisiones
Organización burocrática y estandarizada	Los procesos tienen múltiples versiones mas allá de la estandarización.
Menos formación para realizar solo una tarea específica.	
No hay un responsable del proceso completo, o sea del resultado final. Poco empoderamiento.	Empoderamiento con las necesidades del cliente.
Énfasis en la tarea y no en el resultado.	Lo que importa es el resultado de todo el proceso, sin olvidar la tarea.

Estas comparaciones entre las estructuras tradicionales (burocráticas o funcionales) de gestión tradicional con la organización por procesos de gestión estratégica, muestran a ésta última como la “solución” para corregir todos los “errores” del pasado, y recuerdan la actitud de Hammer & Champy en la Reingeniería con su postura de “olvide todo lo que sabe sobre administración y gerencia”. Realmente no es adecuado marcar una diferencia tan radical entre pasado y futuro, ya que las estructuras tradicionales han construido la historia de la administración, pero si se puede pensar en la gestión de las organizaciones se requiere dar un paso adelante o evolución de las estructuras organizacionales, para adaptarlas al entorno, y la gestión por procesos sin que se pueda calificar como la “respuesta perfecta” es una propuesta que puede mejorar el desempeño de muchas organizaciones, pero no de todas.

Sin embargo se puede concluir que en la opinión de estos autores, para implementar la gestión por procesos se hace necesario replantear la estructura organizacional. Más adelante se profundiza en el concepto de estructura organizacional y diseño organizacional.

## 2.3 CONCEPTO DE ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.3.1 Concepto de proceso

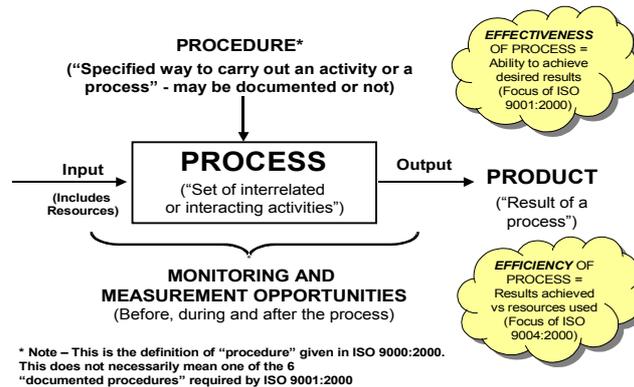
Antes de presentar el concepto de gestión por procesos es importante precisar que es un proceso, De este concepto se tiene:

Tabla 5. Concepto de proceso

PROCESO	
H. James Harrington (1993)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos
Roure, Moriño & Rodríguez Badal. (1997) IESE.	Actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse.
ISO TC 176/SC 2 /N 544R. 2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ver figura 1) Nota 1 Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Nota 2 Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

<b>PROCESO</b>	
ISO 8402:1994 ISO 9004-1:1994	<p>Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. Nota: Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.</p> <p>El proceso en si mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor</p> <p>La organización existe para realizar un trabajo que agrega valor. El trabajo se lleva a cabo a través de una red de procesos usualmente compleja (no siempre secuencial).</p>
José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. Madrid 1996	<p>Conjunto de actividades (Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado) cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o el cliente ó mecanismo para transformar inputs en outputs. Un proceso es la forma natural de organización del trabajo. Elementos de un proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Input (proveedor) que responde a un criterio o estandar definido</li> <li>- Recursos y medios</li> <li>- Output (cliente) con la calidad exigida por el estándar de proceso.</li> </ul> <p>Límites o fronteras</p> <p>Sistema: Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.</p>
Michael Hammer & James Champy (1993)	<p>Por proceso entendemos simplemente un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente – desarrollando un nuevo producto por ejemplo.</p>
J.R. Zaratiegui	<p>Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido mas amplio – pedidos, datos, especificaciones – mas medios materiales – maquinas, equipos, materias primas, consumibles etc...), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quines lo han solicitado, los clientes de cada proceso.</p>
Peter G.W. Keen (1997)	<p>Los procesos son mas que un flujo de trabajo presentado como “un conjunto de actividades que toman una o mas entradas y crea una salida que genera valor para un cliente”, “un conjunto estructurado y medible de actividades diseñado para producir una específica para un cliente o mercado” o “un orden específico de actividades de trabajo, en un tiempo y espacio limitado con clara identificación de entadas y salidas”.</p> <p>Un proceso es cualquier trabajo que cumple cuatro criterios; es recurrente, afecta algunos aspectos de la capacidad organizacional, puede realizarse en diferentes formas diferentes que contribuyen a los costos, valor, servicio o calidad y requieren coordinación.</p>
H. James Harrington (1993)	<p>Todos los procesos de servicios y los que respaldan los procesos de producción (por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio de ingeniería, de nómina, diseño de proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.</p>

Figura 2. Concepto de proceso



Fuente ISO TC 176/ SC 2 /N 544R. 2001

Los conceptos presentados coinciden en muchos puntos, sin embargo en la definición de Peter Keen establece adicionalmente unas condiciones que enmarcan una actividad para que se pueda considerar proceso, mas allá de un flujo de trabajo. H.J. Harrington hace una distinción entre "proceso" y "proceso de la empresa", donde los últimos son conjuntos de tareas que apoyan la gestión de la organización.

Se puede concluir de estas definiciones que *proceso es una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado.*

### 2.3.2 Concepto de enfoque de gestión por procesos

Para conceptualizar que es el enfoque de gestión por procesos, se encuentra mas disparidad en las definiciones, empezando por que existen dos términos principales como son la "gestión de procesos" y "enfoque de procesos (process approach)" en donde no se ve con precisión la frontera entre uno y otro, y si además se agregan otros conceptos como "gestión estratégica de procesos", "mejoramiento de procesos" y hasta "reingeniería de procesos", se amplía mas la imprecisión.

En cuanto a gestión, gestión por procesos y enfoque de procesos a continuación se presentan las principales definiciones:

Tabla 6. Concepto de gestión por procesos

Concepto	Autor	Definición
Gestión	José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. 1996	Acción para que los objetivos fijados se cumplan.
	ISO 9000:2000	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
Gestión de procesos	Roure, Moriño & Rodríguez Badal (1997) IESE	La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.
	ISO 9000:2000	Conjunto de actividades para dirigir y controlar los procesos de la empresa
Gestión por procesos	Gerardo Domínguez	Gestión organizacional centrada en la identificación y rediseño de sus procesos, de tal forma que estos sean pilares del desarrollo.
Enfoque basado en procesos	ISO TC 176/ SC 2 /N 544R. 2001	El enfoque de procesos requiere que la organización administre cada proceso como una unidad única y a su vez como un componente de una red de procesos.
Enfoque de procesos	ISO/TC 176/SC 2/N 648	Eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización. Esto también incluye la manera apropiada de administrar las interfaces entre los procesos. El enfoque por procesos requiere que la organización gestione cada proceso como una única unidad y también como un componente de una red de procesos.
Mejoramiento de procesos de la empresa	H. James Harrington (1993)	Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia
El mejoramiento de procesos y la paradoja de los procesos	Peter G.W. Keen	Se encuentran niveles dramáticos de mejoramiento de los procesos que no se trasladan en mejor desempeño del negocio. Se debe escoger el proceso correcto que hace la diferencia y hacerlo correctamente, para invertir en mejoramiento se debe identificar la oportunidad de los procesos.
Reingeniería de procesos.	Michael Hammer & James Champy (1993)	Repensar fundamentalmente y rediseñar radicalmente los procesos del negocio para alcanzar dramáticas mejoras en medidas críticas del desempeño como el costo, calidad, servicio y rapidez.
La gestión por procesos, su papel e importancia en la empresa.	J. R. Zarategui (1999)	Para responder a los cambios del entorno, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años, por el contrario los procesos están sometidos permanentemente a revisiones.

En estas definiciones se encuentra una mayor dispersión sobre lo que es realmente la gestión o enfoque por procesos. Sin embargo se encuentran algunos elementos que facilitan precisar el concepto como son:

- Es un enfoque sistémico (Se ve la organización como un sistema o conjunto de procesos que interactúan para alcanzar objetivos)
- Busca administrar las interrelaciones y comunicación entre funciones, áreas o personas.
- Orientado en gestionar procesos de manera única e independiente, al igual que el sistema o red de procesos.
- Busca la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.
- Hace énfasis en el logro de los objetivos.
- Considera la adaptación de la organización a los cambios en el entorno.

Considerando estos elementos y el concepto de **proceso** ya presentado, se puede dar una definición de enfoque de gestión por procesos como ***una forma de conducir o administrar efectivamente las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas***, y nace de la necesidad de hacer organizaciones mas eficientes y eficaces, y que tengan la capacidad de adaptarse al entorno cambiante, de ser flexibles, de aprender y de crear valor.

### 2.3.3 Concepto de gestión

Conducir o administrar (gestionar), implica realizar unas actividades en un proceso, pero ¿cuales son estas actividades?. Las definiciones de gestión presentadas dicen que son las acciones o actividades para dirigir la organización y lograr los objetivos, pero sin la respuesta de cuales son esas actividades y mas particularmente cuales son las actividades para gestionar un proceso.

La definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como las funciones primordiales del administrador, y de esto se puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso.

Otro punto de vista interesante se logra haciendo uso del ciclo de Deming / Sheward con la aplicación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar como actividades de gestión, donde:

- P: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización
- H: Implementar los procesos
- V: Seguimiento y medición de procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos
- A: Acciones para mejorar continuamente

Entonces gestionar equivale a la aplicación del ciclo PHVA o de las actividades de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control sobre un proceso, pero también en todo la red de procesos o sistema de gestión.

Pero la gestión de los procesos no es solamente aplicar el PHVA, también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno, lo cual lleva a que el enfoque de gestión por procesos también incluye el diseño organizacional, o sea que el enfoque de gestión por procesos implica dos macro actividades que son el re diseño de los procesos de la empresa (diseño organizacional) y la adopción y gestión de un modelo de procesos.

## 2.5 FUNDAMENTOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.5.1 Los valores de la gestión por procesos

Los valores son los fundamentos regentes que se consideran los mas importante de acuerdo con la estrategia de la organización. Se constituyen del conjunto de atributos y cualidades positivas apreciadas por encima de otras, tanto de la organización como de las personas. Para la gestión por procesos las cualidades identificadas son:

Tabla 7. Valores de la gestión por procesos

Autor	Valores
La Gestión Estratégica de Los procesos (1997) IESE – Universidad de Navarra, Roure, Moriño & Rodríguez Badal	Adaptabilidad la organización al entorno. Compromiso con la creación de valor. Capacidad de transformación de la organización para evolucionar
Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad - ISO TC 176/ SC 2 /N 544R, Mayo 2001. ISO. ISO/TC 176/SC 2/N 64825 Junio 2003	En los documentos de ISO sobre la gestión por proceso no se hace énfasis en el tema de los valores o la cultura para la gestión por procesos. Solamente los ocho principios de la gestión de calidad que se presentan mas adelante.
Gestión por procesos José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. Madrid 1996	Flexibilidad. (Cualidad de un directivo) Personas emprendedoras Espíritu emprendedor Capacidad de improvisación. Sensibilidad para escuchar al cliente El trabajo en equipo Estado de motivación del personal Conciencia de producto / proceso
H. James Harrington 1993	La <i>orientación de procesos</i> es un cambio cultural que requiere un replanteamiento fundamental del manejo de la organización.
Michael Hammer & James Champy (1993) – Sobre la Reingeniería de procesos.	La reingeniería capitaliza sobre las mismas características que tradicionalmente hicieron las grandes innovaciones en los negocios; Individualismo, propensión al cambio, actitud para tomar riesgo y autosuficiencia. - Pensamiento discontinuo. - Flexibilidad - Rapidez para respuesta

<b>Autor</b>	<b>Valores</b>
Peter G.W. Keen 1997 Sobre la paradoja de los procesos	Pensamiento Multidisciplinario

No se encuentra mucha información, ni se hace mucho énfasis acerca de los valores (cualidades y atributos) de la organización y las personas para la gestión por procesos, y preocupa que en la implementación de este enfoque, no se considere la transformación cultural y el desarrollo de las competencias necesarias para el éxito de la adopción de la gestión por procesos, considerando que esta involucra el diseño organizacional. Adicional a los valores presentados se proponen los siguientes:

- Empoderamiento
- Delegación

### 2.5.2 Principios para la gestión por procesos

Los principios son las creencias integrales que dirigen las acciones, establecen límites de decisión y les dan coherencia. De igual forma como en la administración científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) se definieron los "*Principios de la administración científica*", para el enfoque de gestión por procesos, también existen estos principios. En la investigación en la literatura sobre el enfoque de gestión por procesos se encontraron los principios que se describen a continuación:

Tabla 8. Principios de la gestión por procesos

<b>Autor</b>	<b>Principios</b>
Roure, Moriño & Rodríguez Badal (1997) Sobre la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer la existencia de una gestión tradicional y la gestión por procesos.</li> <li>- Priorizar es lo vital para el futuro de la organización (actividades que son críticas para la creación de valor)</li> <li>- Procesos prioritarios ligados a la estrategia.</li> <li>- Gestionar procesos críticos - Alineamiento a lo vital</li> <li>- Carácter de estructura horizontal</li> </ul>

Autor	Principios
<p>Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad ISO TC 176/ SC 2 /N 544R, Mayo 2001. ISO. ISO/TC 176/SC 2/N 64825 Junio 2003</p>	<p>-Principios de gestión de calidad (Conocidos como los ocho principios)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque al cliente</li> <li>2. Mejoramiento continuo</li> <li>3. Liderazgo</li> <li>4. Participación de los empleados</li> <li>5. Enfoque de procesos</li> <li>6. Enfoque de sistema de gestión</li> <li>7. Toma de decisiones basada en hechos</li> <li>8. Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PHVA, presente en todas las áreas de nuestra vida, Cada proceso desarrolla internamente un ciclo PHVA, para mejorar continuamente su capacidad.</li> <li>- Considerar los procesos de forma que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño basada en mediciones objetivas.</li> <li>- Énfasis en alcanzar los objetivos de la organización</li> <li>- Orientación a la eficiencia y eficacia.</li> <li>- Comprender y cumplir requisitos del clientes y legales</li> </ul>
<p>Gestión por procesos José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. 1996</p> <p>Sobre la gestión por procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la Satisfacción del cliente.</li> <li>- Orientar la organización hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos y gestión eficaces</li> <li>- Compatibilidad entre las necesidades organizacionales internas con la satisfacción del cliente.</li> <li>- Participación de las personas, que depende del comportamiento directivo, la cultura empresarial, la estructura de la organización, la comunicación y la formación.</li> <li>- Para determinar el valor agregado de un proceso es necesario determinar el costo por actividad y eliminar actividades que no agregan valor.</li> <li>- Mejoramiento continuo</li> </ul>
<p>H. James Harrington 1993</p> <p>Acerca del mejoramiento de los procesos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos anticuados se deben reestructurar completamente, no solo automatizar.</li> <li>- Los procesos de la empresa se convirtieron en el principal factor de costo de la organización.</li> <li>- El mejoramiento de los procesos es una decisión que genera utilidades y resultados financieros mas que cualquier otra acción.</li> <li>- No se debe orientar la organización en maximizar las ganancias en el corto plazo, sino construir una reputación en el largo plazo para generara mayor retorno sobre la inversión al accionista.</li> </ul>
<p>Michael Hammer &amp; James Champy (1993) – Acerca de la reingeniería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las fuerzas conductoras de las organizaciones de hoy son las tres C's, Cliente, Competencia y Cambio.</li> <li>- Fundamental: Se sustenta en preguntas básicas del negocio.</li> <li>- Radical: No son cambios superficiales sino estructurales.</li> <li>- Dramático: Fuertes cambios en el desempeño.</li> <li>- Orientación a Procesos: Reingeniería es orientada a los procesos.</li> <li>- Rompiendo reglas</li> <li>- Uso creativo de la tecnología de la información.</li> </ul>

<b>Autor</b>	<b>Principios</b>
Peter G.W. Keen 1997  Sobre la paradoja de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos del negocio son la ventaja hacen parte del capital de la empresa.</li> <li>- Las ventajas competitivas sostenibles descansan en el uso efectivo del capital</li> <li>- Muchas aproximaciones a la innovación o reingeniería de procesos ocultan la naturaleza de los procesos como capital real</li> <li>- Los procesos no son solo flujos de trabajo</li> <li>- En la organización existen unos procesos mas importantes que otros (Sobresalientes)</li> <li>- El valor económico agregado es la medición necesaria del valor del proceso</li> <li>- Beneficios no son los mismo que valor.</li> </ul>

Los principios que enmarcan las actividades de gestión por procesos incluyen:

- Priorización (Procesos críticos o distintivos para la competitividad – Value Builders)
- Valor económico agregado (EVA) – Procesos que generan mas dinero
- Estrategia Coherente
- Pensamiento Holográfico

### 2.5.3 Factores de éxito para la gestión por procesos

Los autores de la gestión por procesos han identificado igualmente unos factores claves de éxito que aseguran la implementación de la gestión por procesos, estos son:

Tabla 9. Factores de éxito para la gestión por procesos

<b>Autor</b>	<b>Factor de exito</b>
La Gestión Estratégica de Los procesos (1997) IESE – Universidad de Navarra, Roure, Moriño & Rodríguez Badal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinear la estrategia</li> <li>La cultura,</li> <li>Cambio en estilo de dirección</li> <li>La comunicación,</li> <li>Políticas gestión de recursos humanos enfocadas en las competencias, el aprendizaje, los sistemas de retribución y promoción,</li> <li>Relaciones Inter. e intra procesos</li> <li>Los sistemas de gestión</li> </ul>
Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad ISO TC 176/ SC 2 /N 544R, Mayo 2001. ISO. ISO/TC 176/SC 2/N 64825 Junio 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos, para alcanzar los objetivos de la organización.</li> <li>Evaluación de la eficacia y eficiencia que pueden valorarse en escalas de “Madurez” desde el sistema “Informal”, hasta “el mejor desempeño en su clase”.</li> </ul>

Autor	Factor de éxito
Gestión por procesos José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. Madrid 1996	<p><u>Gestión del cambio</u>: La gestión por procesos es un cambio y como tal se debe gestionar. Esta gestión se logra mediante la aplicación de un ciclo que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y diagnosticar la situación actual</li> <li>- Diseñar un sistema de medición (hacer tangible el cambio)</li> <li>- Fijar objetivos</li> <li>- Planear las actividades</li> <li>- Evaluar el logro y tomar acciones.</li> </ul> <p><u>Apoyo en la herramienta QFD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los atributos un producto o servicio y ponderarlas en función de la visión del cliente</li> <li>- Determinar las características de calidad del producto o servicio y ponderarlas respecto a los atributos que son importantes para el cliente.</li> <li>- Rediseño de los procesos en función de los atributos y características de mayor relevancia para los clientes y la empresa</li> </ul>
H. James Harrington 1993	<p>El Proceso de Cambio requiere 10 principios o normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creer que es importante</li> <li>2. Tener visión</li> <li>3. Identificar y eliminar barreras</li> <li>4. Toda la organización en la estrategia</li> <li>5. Liderazgo con ejemplo</li> <li>6. Reentrenamiento,</li> <li>7. Evaluación cuantitativa de resultados,</li> <li>8. Retroalimentación continua,</li> <li>9. Corregir entrenando y un</li> <li>10. Sistema de reconocimiento y recompensa</li> </ol>

Muchas organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión normalizados adoptan el enfoque de gestión por procesos siguiendo las directrices de las normas, pero existe el riesgo de que esta implementación solo sea superficial y se limite a la elaboración de dibujos, mapas y diagramas, si no se considera este proyecto un *cambio organizacional* que debe gestionarse.

Existen varios factores que inciden en que la adopción de un enfoque de gestión por procesos sea exitoso, haciendo la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de gestión normalizados son un gasto y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los que siguen:

- La estrategia: La adopción de un enfoque de gestión por procesos debe hacer parte de las estrategias de la alta gerencia y es una decisión del negocio que debe tomarse de manera integral, debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.

- La Cultura: Para implementar la gestión por procesos en una organización debe haber un cambio cultural que incluye la identificación de principios y

valores que deben estar presentes en cada una de las personas de la empresa. La alta gerencia debe asegurar que las condiciones sean propicias para que se de la cultura que hace posible la gestión de los procesos.

- La estructura organizacional: La adopción de la gestión por procesos transforma radicalmente la estructura organizacional, en la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio), ya que con ella se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.

- La creación de valor: El enfoque de gestión por procesos está centrado como se dijo en el valor agregado, y debe diseñarse un sistema de creación de valor, que se pueda medir con indicadores de eficiencia y eficacia incluyendo los financieros como el EVA. Si los indicadores no muestran incrementos en la eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio ) y en la eficiencia (mejora de procesos y disminución de gastos) el sistema no está bien definido.

- Los procesos críticos: La gestión de los procesos implica también identificar los procesos críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema en el que no se terminen gestionando procesos que no agregan valor.

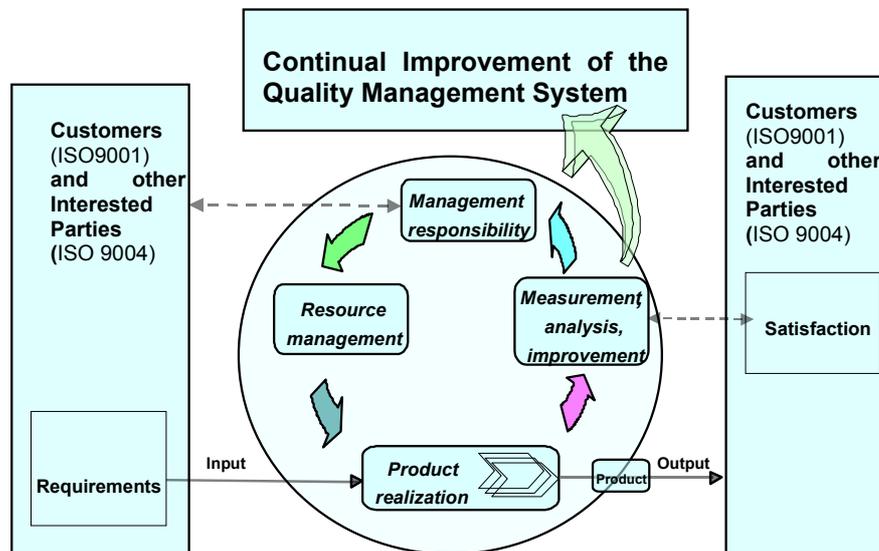
## **2.6 MODELOS DE GESTIÓN DE PROCESOS**

Los modelos de gestión de procesos son esquemas que representan las relaciones entre las actividades (procesos) de la organización y sirven como orientación para las empresas que desean diseñar el sistema de gestión por procesos en la identificación de los mismos.

### **2.6.1 Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000**

Uno de los modelos más conocidos y utilizados es la propuesta del ISO TC 176, presentada en la serie de normas ISO 9000:2000, la cual establece las relaciones entre macro procesos de gestión y los requisitos de gestión de calidad. Este modelo se presenta a continuación:

Figura 3. Modelo de enfoque de procesos (process approach) para implementar, desarrollar y mejorar un sistema de gestión de calidad



Fuente ISO 9000:2000

De acuerdo con la guía ISO/TC 176/SC 2/N 648 este modelo de procesos clasifica las actividades en cuatro grupos descritos a continuación:

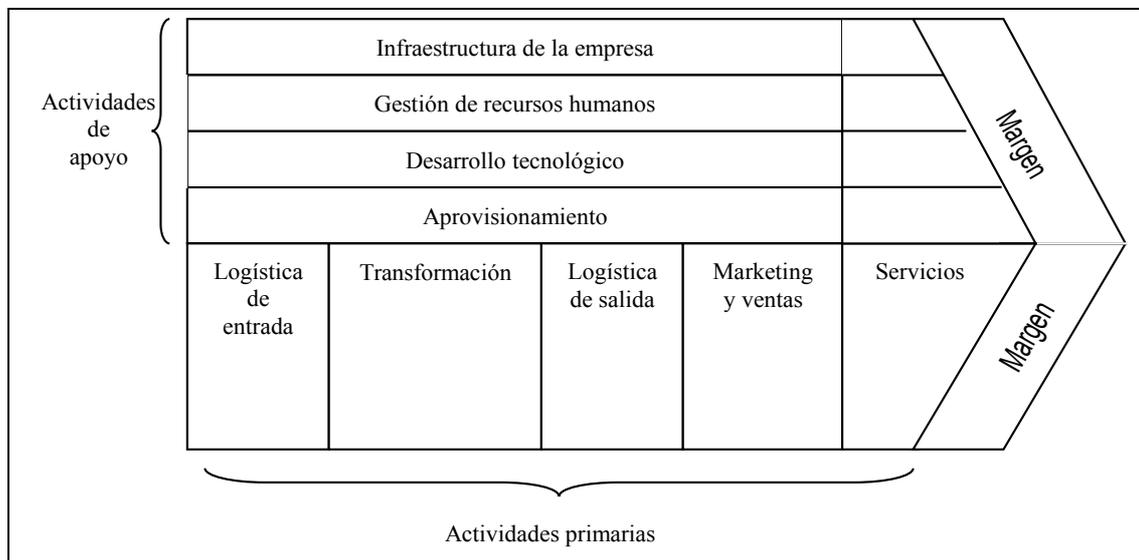
- Gestión o administración de la organización: Estos incluyen procesos relacionados con la planeación estratégica, definición de políticas y objetivos, comunicación y disponibilidad de los recursos.
- Gestión de recursos: Incluyen los procesos necesarios para soportar la gestión, la realización y la medición, proveer los recursos incluyendo las personas.
- Procesos de realización: Incluyen todos los procesos que generan los resultados pretendidos por la organización.
- Medición, análisis y procesos de mejora: Incluyen los procesos que recogen y evalúan los datos del desempeño para la mejora de la eficiencia y eficacia. En estos se encuentran la medición, el monitoreo, la mejora, las acciones correctivas y preventivas y las auditorías internas.

## 2.6.2 La cadena de valor de Michael Porter

Existe un enfoque muy estratégico para establecer la estructura de los procesos de una organización y su secuencia considerando la generación de valor para el cliente y los accionistas. Este es la *cadena de valor* propuesta por Michael Porter. Este modelo identifica las *“fuentes de generación de valor para*

el cliente”, reunidas en nueve actividades estratégicas de la empresa, cinco actividades primarias y cuatro de apoyo, presentadas en la figura 4.

Figura 4. Cadena de valor



Fuente: Michael Porter, *Competitive advantage*, New York: Free Press, 1985, Pg 37

Una estructura de procesos en función de la cadena de valor supone que la organización determine costos y rendimiento de cada actividad, para identificar en que es mejor que sus competidores, y a partir de esto establecer sus ventajas competitivas. También en esta estructura se busca “*gestionar lo procesos básicos de la empresa*”, lo que implica la identificación de estos procesos y la coordinación de las actividades mediante grupos multidisciplinarios que armonicen los intereses de los departamentos.

De manera coherente con los conceptos de proceso y gestión de procesos, la *cadena de valor* hace énfasis en la priorización o identificación de los procesos críticos para el negocio (value builders), y enfocarse en el mejoramiento de estos para lograr ventajas competitivas.

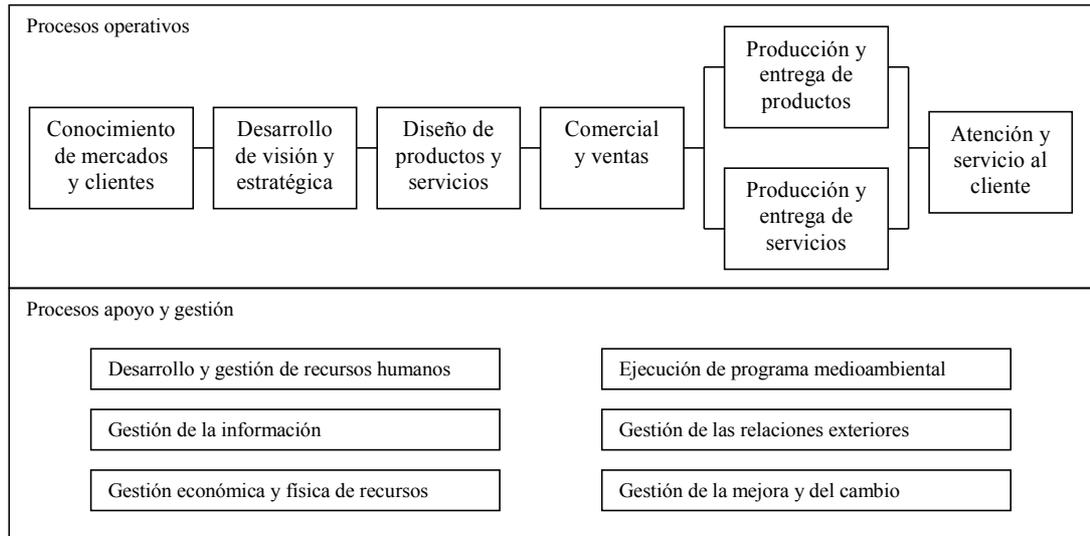
### 2.6.3 Modelos de clasificación de procesos

En años recientes y simultaneo con la introducción del *enfoque por procesos* en las normas ISO 9000:2000 y otros referenciales de gestión, se han desarrollado modelos en los que se clasifican los procesos de la empresa en función de los objetivos de los mismos, especialmente en tres grupos que según J.R. Zaratiegui son:

- 1 Procesos de conducción o estratégicos
- 2 Procesos operativos
- 3 Procesos de soporte

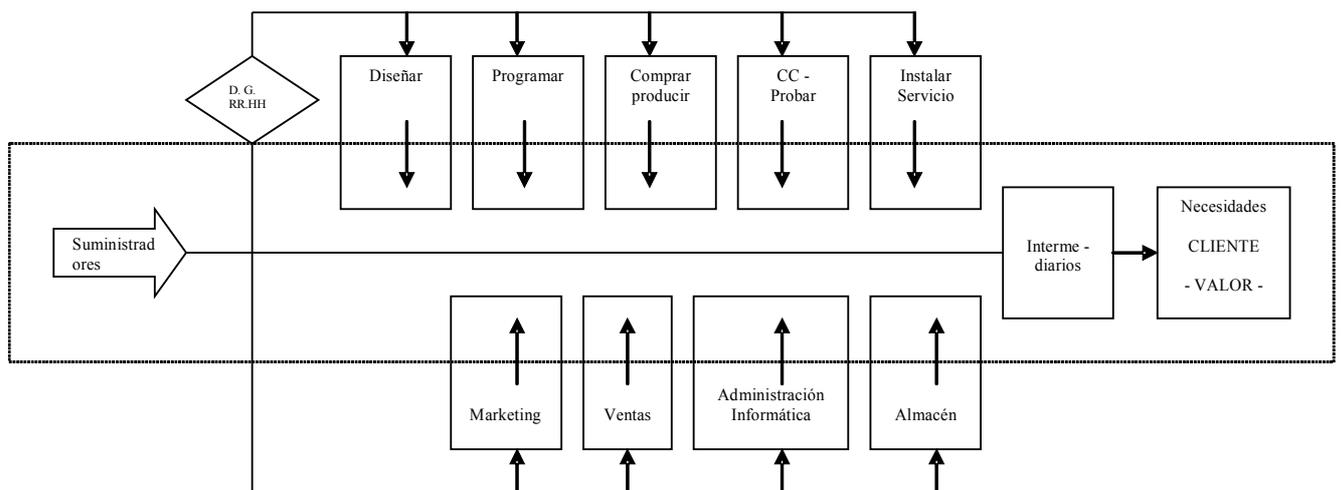
A continuación se presentan dos ejemplos de estos modelos:

Figura 5. La gestión estratégica de procesos



Fuente Roure, Moriño & Rodríguez Badal del IESE

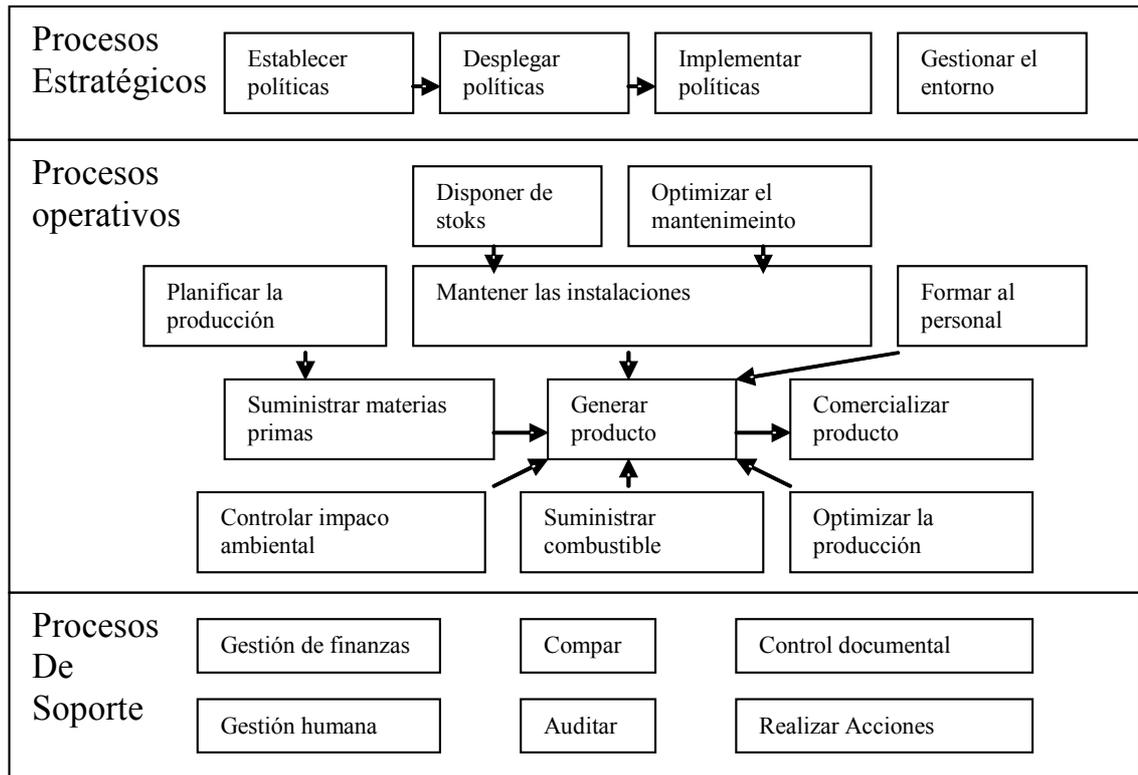
Figura 6. El proceso global de entrega



Fuente José Antonio Pérez – Fernández de Velasco 1996

Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa y son responsabilidad de la dirección, los operativos son los destinados a desarrollar las metas y estrategias y en generar las salidas para los clientes y los de soporte son los que inciden en los procesos operativos.

Figura 7. Mapa de procesos



Fuente J.R. Zaratiegui (1999)

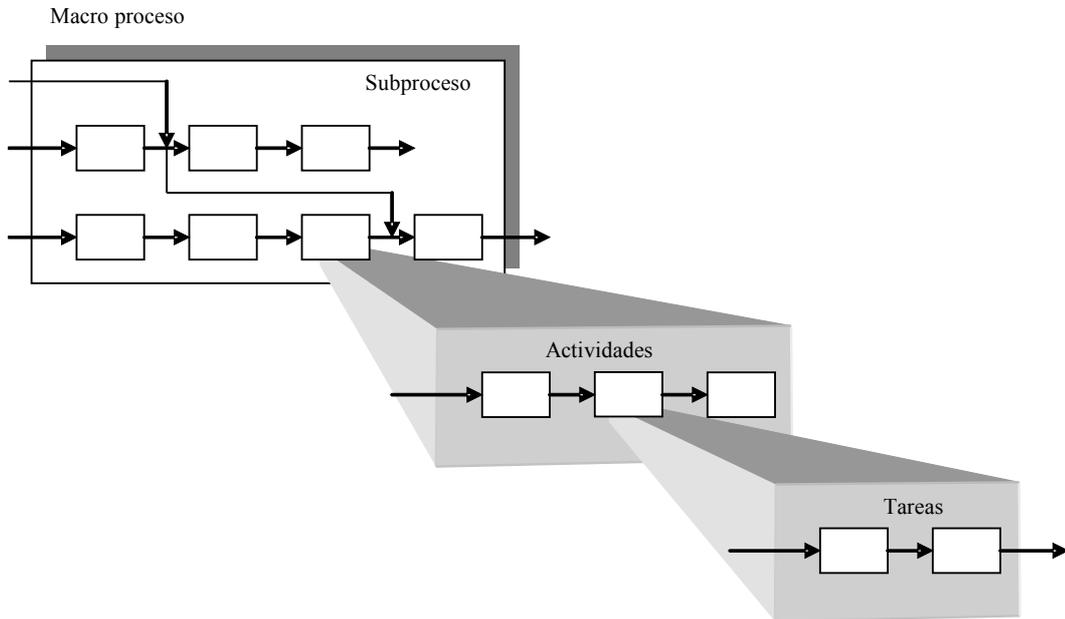
### 2.6.3 Modelo de mejoramiento de procesos

El modelo de mejoramiento de procesos de H. James Harrington (1993), antes que establecer una estructura de referencia que puede ser adoptada por cualquier organización, define una preceptos sobre los procesos que pueden ser usados por una organización como orientación en el rediseño de los procesos de la empresa. Estos preceptos son:

Jerarquía de procesos

División de los procesos debida a las diferencias en la complejidad de estos. Se pueden dividir en Macroproceso, Subproceso, Actividad y Tarea.

Figura 8. Jerarquía de procesos

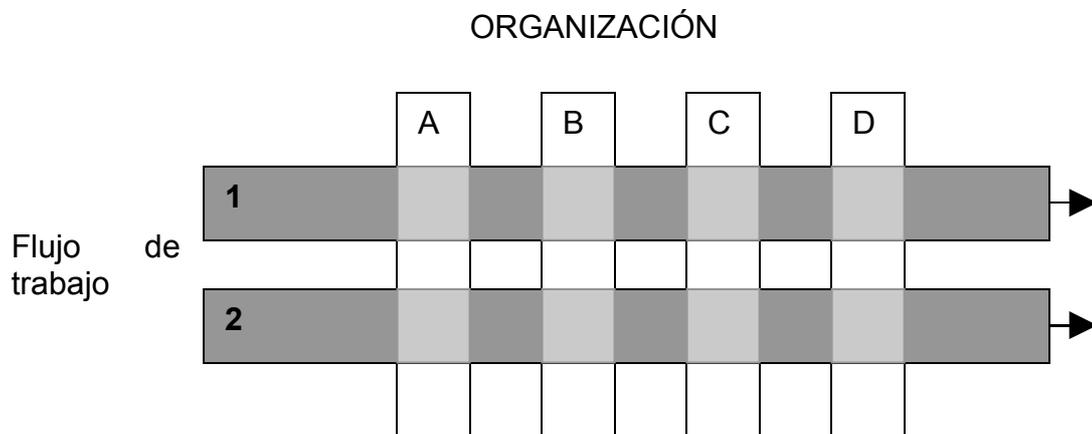


Fuente Harrington

Complementando la jerarquía de los procesos de Harrington, se puede agregar el concepto de sistema de gestión, así:

- Sistema de gestión: Definido como el conjunto de actividades o procesos que interactúan para lograr un objetivo.
- Proceso.
- Actividad.
- Tareas.

Figura 9. Flujo de trabajo horizontal y vertical



Otro concepto interesante de Harrington es el flujo de trabajo horizontal en la organización vertical, con el cual señala la problemática de tener una estructura funcional donde se responde por objetivos definidos desde arriba a pesar de las expectativas de las partes interesadas que fluyen horizontalmente en la organización.

#### 2.6.4 Modelo de Ciclo de Vida de Producto

La serie de normas de la serie ISO 9000 desde su versión de 1994, introdujo el concepto de ciclo de vida del producto presentado a continuación:

Figura 10. Ciclo de vida del producto



Fuente ISO 9000:1994

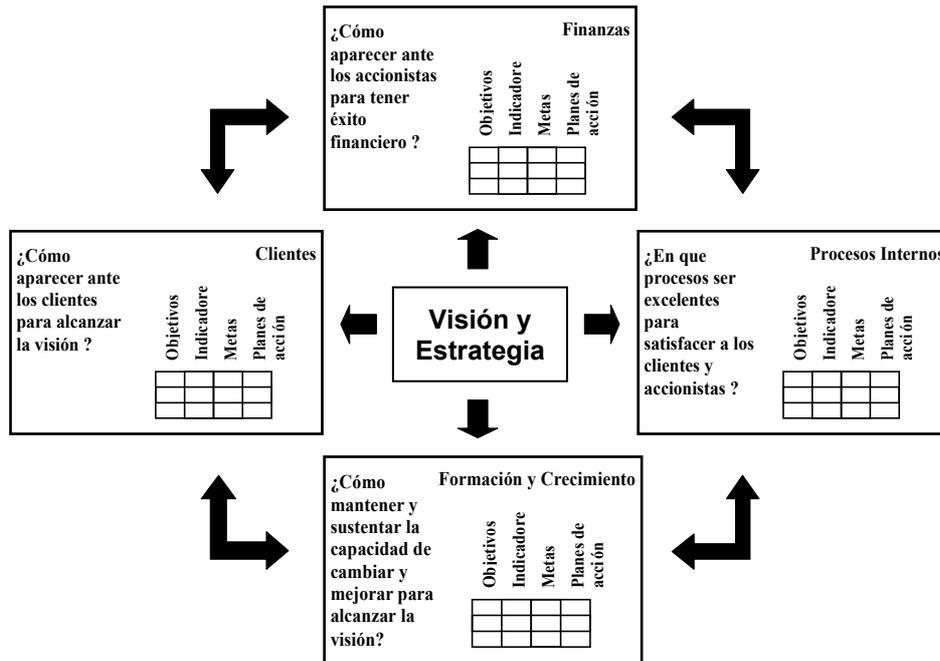
De acuerdo con este modelo “el sistema de calidad se aplica a todas las actividades relacionadas con la calidad de un producto, proceso o servicio, e interactúa con todas estas actividades. Incluye todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y las expectativas del cliente.”

#### 2.6.5 Modelo del Cuadro Integrado de Mando (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando es un sistema de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa a una serie de mediciones o indicadores de actuación pasada e inductores de actuación futura y que facilita además planificar los objetivos, comunicar la estrategia y retroalimentar a la organización. El Cuadro de mando

considera en principio cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento. El objeto de tener estas cuatro perspectivas es balancear o equilibrar los indicadores considerando los intereses internos y externos de la organización.

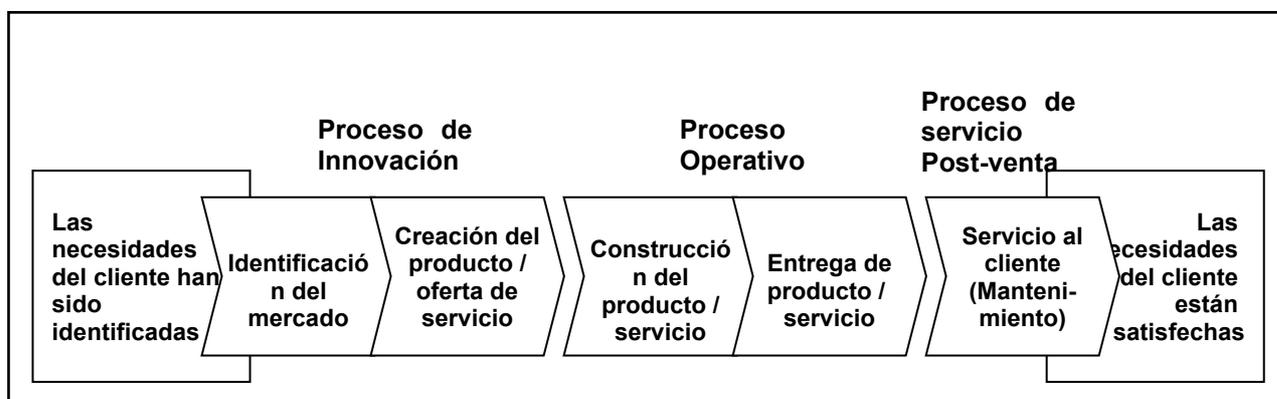
Figura 11. The Balanced Scorecard



Fuente Robert S. Kaplan y David P. Norton. The Balanced Scorecard. Barcelona 1997.

Sin entrar en detalles sobre cada una de las perspectivas del cuadro integrado de mando, en la perspectiva de los procesos internos se establece “¿ En que procesos ser excelentes para satisfacer a los clientes y accionistas ?”. Esta identificación sugiere el análisis de la cadena de valor (ver 2.6.2), para concentrar los esfuerzos de gestión en las actividades que dan a las empresas ventajas competitivas, pero también se propone un modelo genérico de los procesos con tres “unidades” principales; los procesos de innovación, los procesos operativos y los procesos de servicio postventa.

Figura 12. Perspectiva de los procesos internos



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. The Balanced Scorecard. Barcelona 1997.

Con este modelo propuesto en el Balanced Scorecard, se determinan los procesos de gestión que mas impacto tienen en el logro de la estrategia de la empresa para luego definir las mediciones apropiadas en los procesos. En los procesos de innovación se pueden considerar mediciones como la venta de nuevos productos, el desarrollo de nuevos productos, o el tiempo para desarrollar o lanzar nuevas líneas de producto, para los procesos operativos se buscan indicadores equilibrados de eficiencia (costos proceso de realización, costo en compras), y eficacia (calidad interna y tiempos de proceso interno) y para el servicio postventa se pueden medir las garantías, devoluciones, reclamos y cumplimiento en las entregas.

## 2.7 MÉTODOS PARA ADOPCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Como se presentó en numeral 2.3 de conceptos, se identificaron dos etapas básicas para establecer el enfoque de gestión por procesos en una organización que son la adopción del modelo de procesos y el mejoramiento de los procesos.

### 2.7.1 Mejoramiento de los procesos de la empresa

H. James Harrington (1993) se orienta en el Mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE), y lo considera la “Estrategia para garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio” buscando que sean efectivos, eficientes, adaptables, bien definidos y administrados.

Según Harrington el MPE permite centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, aumenta la competitividad, mejora el uso de los recursos, dinamiza el cambio, apoya el manejo de las interrelaciones, visión sistemática, previene errores, comprender los procesos, medir costos de mala calidad, corregir errores, evaluar el desempeño de los procesos y preparar la organización para el futuro. Se fundamenta en la necesidad de cambio que tienen las empresas ya que “Los procesos no regulados cambiarán, pero ese cambio será para conveniencia de los participantes del proceso, mas que para beneficio de la organización y el cliente”

Para lograr esta meta, determina que cada proceso debe tener definido un responsable o dueño, un alcance, unas interacciones y responsabilidades, procedimientos, documentos, obligaciones, requisitos de entrenamiento, controles de evaluación y retroalimentación, medidas de evaluación y objetivos, ciclos de tiempo y procedimientos de cambio.

### Metodología del MPE

Para lograr el cambio se deben considerar estas directrices:

- “El cambio requiere una comunicación clara y directa de la alta gerencia hacia todos los empleados para explicar el nuevo enfoque hacia los procesos de la empresa”
- Énfasis en la medición de la eficacia y eficiencia de los procesos y en manejar sistemas de costos de no calidad, análisis de valor agregado y los ciclos de tiempo para evaluar la efectividad del proceso.
- Benchmarking como herramienta principal de mejoramiento del proceso.
- Recompensas y reconocimiento son parte esencial del proceso de mejoramiento por que refuerzan el comportamiento deseado y demuestran el aprecio por el trabajo bien hecho.

Las etapas para lograr el MPE son:

I. Establecer una organización para el mejoramiento: Asegurar el éxito mediante el establecimiento del liderazgo, comprensión y compromiso.

Actividades: Definir equipo de mejora, líder de mejora, entrenamiento a los ejecutivos, desarrollar un modelo, comunicar las metas, revisión de la estrategia y los requisitos del cliente, identificar y seleccionar procesos críticos, objetivos preeliminares de mejora y definir dueños de proceso

II. Comprensión de los procesos: Comprender las dimensiones del proceso actual.

Actividades: Definir alcance, misión, límites de proceso, entrenamiento de equipo, desarrollar una visión del proceso, definir medios de evaluación y expectativas de proceso, describir el proceso, reunir datos de costo, tiempo y

valor, realizar los repasos del proceso, solucionar diferencias y actualizar documentación

III. Modernización del proceso: Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa

Actividades: Entrenar al equipo de proceso, identificar oportunidades de mejoramiento, eliminar burocracia, eliminar actividades sin valor agregado, simplificar el proceso, reducir el tiempo de proceso, eliminar errores, incrementar eficiencia en uso de equipos, estandarización, automatización, documentar el proceso, seleccionar y entrenar empleados.

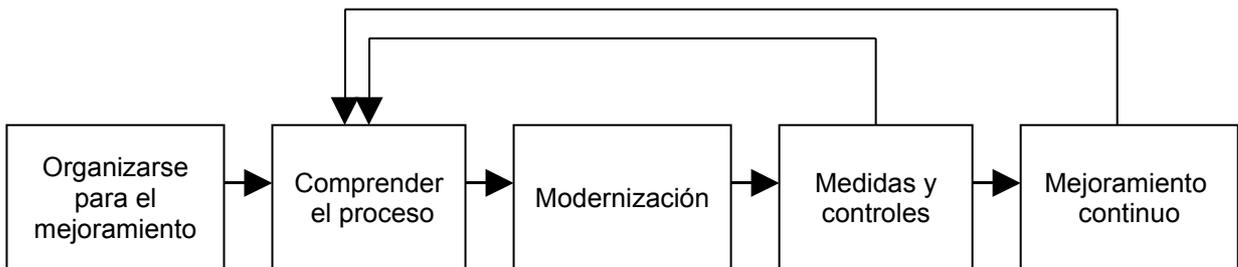
IV. Mediciones y controles: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Actividades: Desarrollar mediciones y objetivos de proceso, establecer un sistema de retroalimentación, realizar periódicamente auditoria de procesos y establecer un sistema de costos de no calidad.

V. Mejoramiento continuo: Poner en práctica el mejoramiento continuo.

Actividades: Calificar el proceso, llevar a cabo revisiones periódicas de calificación, definir y eliminar los problemas del proceso, evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes, hacer benchmark de proceso y dar entrenamiento avanzado.

Figura 13. Las cinco fases del MPE



Fuente H. James Harrington para el mejoramiento de los procesos de la empresa)

### 2.7.2 La gestión estratégica de los procesos.

La Gestión Estratégica de los procesos propuesta por Roure, Moriño & Rodríguez Badal (IESE – Universidad de Navarra, 1997), requiere la implementación de las siguientes etapas:

I Identificación y clasificación de procesos: Administrativos, gestión y apoyo.

## II Priorización de procesos:

Procesos en los que se deben concentrar esfuerzos, los que están implicados en la consecución de objetivos de corto y largo plazo. Buscar

- Procesos y sus objetivos
- Objetivos sin proceso
- Procesos sin objetivo

## III Asignación de un único responsable de procesos críticos (procesos Inter. funcionales) con:

- Poder y nivel jerárquico
- Responsabilidad y empoderamiento
- Liderazgo
- Conocimiento
- Control sobre la aplicación del PHVA.

## IV Establecer como controlar el proceso

- Propósito
- Dueño
- Clientes y proveedores
- Rendimiento (metas)
- Documentado
- Medido
- Desplegar objetivos desde la visión hasta las tareas.

## VI Mejora del proceso P-H-V-A

- Recomiendan la adopción de dos métodos para la mejora de los procesos según la necesidad de la organización; la mejora basada en el PHVA y la reingeniería de procesos.

### **2.7.3 El enfoque basado en procesos (process approach)**

La orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad sugerida por la Organización Internacional de Normalización a través de su comité 176 con el documento ISO TC 176/ SC 2 /N 544R, Mayo 2001. ISO. Presenta el siguiente método de implementación del enfoque basado en procesos acorde con ISO 9001:2000

I Identificar los procesos, sus clientes, los requisitos de los clientes, el responsable del proceso y los elementos de entrada y resultados del proceso.

II Determinar la secuencia e interacción de los procesos, basados en el flujo global y las descripciones (diagramas, mapas etc...) y la documentación.

III Determinar (planear) los criterios y métodos para la operación y control de los procesos, considerando las características de los productos, el seguimiento y la medición y los aspectos económicos.

IV Determinar y suministrar los recursos necesarios para la operación y el control del proceso.

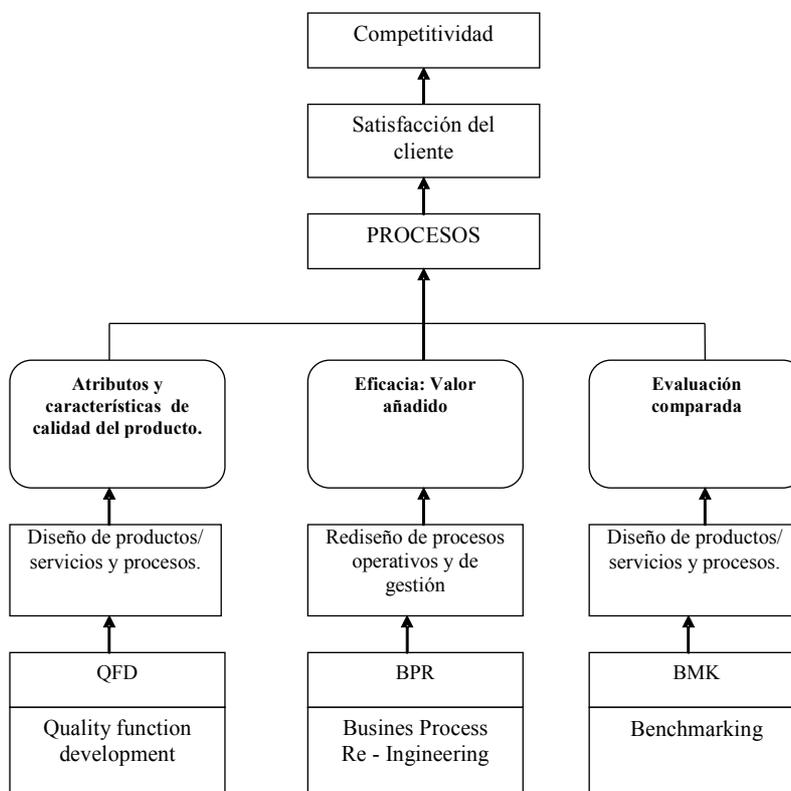
V Realizar seguimiento, medición y análisis de los resultados de los procesos

VI Implementar acciones necesarias para lograr los resultados planificados y mejorar continuamente

### 2.7.4 La gestión por procesos

La gestión por procesos presentada por José Antonio Pérez – Fernández de Velasco. (1996), se relaciona directamente con la adopción de sistemas de gestión de calidad y con alta orientación a la satisfacción del cliente para incrementar la competitividad de una empresa. Para esta gestión por procesos presenta tres herramientas que deben usarse de acuerdo con las necesidades de la organización (previamente identificadas en un diagnóstico estratégico), una de ellas se refiere a la redefinición de las características de calidad del producto y los proceso de realización mediante la herramienta del despliegue de la función calidad o QFD (Quality Function Development).

Figura 14. Metodologías para gestionar la calidad enfocada a los procesos de la empresa



Fuente José Antonio Perez Fdez de Velazco

La segunda herramienta es la re ingeniería de los procesos de la empresa BPR, que implica un cambio radical y rediseño de las actividades, buscando cambios significativos en los resultados. Finalmente propone el Benchmarking BMK, para el mejoramiento de los procesos actuales comparando el que hacer actual en la empresa con el mejor en su genero.

En cuanto a la adopción de la gestión por procesos establece tres etapas principales; la identificación de oportunidades de mejora, la gestión de la mejora de los procesos y la implantación de los nuevos procesos.

### **I Identificar oportunidades de mejora.**

1. Diagnóstico interno de la situación actual de los procesos de la empresa: Esta etapa busca evaluar si realmente la organización debe embarcarse en un proyecto de mejora de los procesos considerando cinco elementos (Comportamiento y liderazgo directivo, cultura empresarial, estructura organizacional, comunicación interna, formación, participación de personal y la necesidad del cambio.)
2. Selección y evaluación de los procesos: Consiste en identificar cuales son los procesos de la empresa, clasificarlos y seleccionarlos con criterios objetivos para definir prioridades en la gestión.

### **II Gestionar la mejora de los procesos**

Seleccionar si se trata de una “mejora de los procesos de la empresa BPI” – Mejora enfocada de procesos críticos y hacia la modernización del proceso propuesta por H.J. Harrington - , ó una Reingeniería de procesos BPR– Cambio radical en el diseño de los procesos del negocio, propuesto por Hammer & Champi. Las actividades para cada una de estas propuestas se describe en el cuadro a continuación:

Tabla 10. Técnicas de mejoramiento de procesos

<b>MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA - BPI</b>	<b>REINGENIERÍA DINÁMICA DE PROCESOS DEL NEGOCIO (BRP)</b>
ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA Y PROCESOS DE LA EMPRESA
Seleccionar procesos críticos: Metodología <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso directivo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Formación</li> <li>- Organización de trabajo en equipos</li> </ul>	Seleccionar el proceso a rediseñar
COMPRENSIÓN	MISIÓN DEL FUTURO PROCESO REDISEÑADO
Límites y misión del proceso Elaborar diagramas de flujo Costo – Tiempo – Valor Documento	Analizar las expectativas del cliente Elaborar misión y fijar objetivos

<b>MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA - BPI</b>	<b>REINGENIERÍA DINÁMICA DE PROCESOS DEL NEGOCIO (BRP)</b>
<b>MODERNIZACIÓN</b>	<b>ENTENDER EL PROCESO ACTUAL</b>
Burocracia – Valor añadido Proceso en función del producto Tratamiento paralelo Automatizar y / ó	Diagramas de flujo Paradigmas Medir su actuación Analizar causas de lo problemas
<b>GESTIONAR LA MEJORA</b>	<b>REDISEÑO DEL PROCESO</b>
Poner objetivos de mejora Programar acciones de mejora Implementación PHVA Medir Impacto Documentar / Industrializar	“De atrás hacia delante” Generara varias alternativas y Evaluarlas Infraestructura necesaria
	<b>IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO</b>
	Gestionar el cambio desde el actual Medición Analizar desviaciones.

### **III Implementar y mejorar continuamente los procesos**

La última etapa de la adopción de la gestión por procesos es la implantación en donde se pone en operación el diseño obtenido pero en relación a la gestión del cambio, tanto en las personas como en la estructura. Esta etapa busca minimizar la resistencia al cambio con estrategias y planes de acción que faciliten la implementación.

#### **2.7.5 El cuadro integrado de mando**

Una interesante metodología para la adopción del enfoque de gestión por procesos se logra con la implementación del cuadro de mando integral o Balanced scorecard presentado anteriormente, en donde para implementar los indicadores de gestión adecuados con la perspectiva de los procesos internos, se identifican las actividades que afectan el logro de los objetivos estratégicos. Sin entrar en un estudio profundo del cuadro integrado de mando, las etapas principales para su implementación incluyen las siguientes:

#### **I. Definición de la estrategia del negocio**

Con el fin de establecer un cuadro de mando adecuado se debe asegurar primero revisar y en muchos casos establecer la planeación estratégica del negocio. El punto de partida son usualmente las directrices estratégicas expresadas en la misión y la visión de la empresa, que dan la orientación del negocio en el mediano y largo plazo, le dan sentido a las actividades y establecen las intenciones globales de la empresa.

#### **II. Identificar las unidades estratégicas de negocio y sus estrategias (UEN)**

La planeación estratégica para muchas organizaciones incluye también la identificación y análisis de las unidades estratégicas de negocio (UEN), que definen los negocios de la empresa, considerando las necesidades atendidas,

los segmentos a los que se quiere llegar y las tecnologías empleadas para satisfacer las necesidades. Cada UEN, es un único negocio que se puede planificar de manera separada de otros con sus propias estrategias, tiene un responsable o dueño y una competencia que se quiere superar.

En la planeación estratégica de las unidades estratégicas de negocio, se establece la misión de cada unidad de manera coherente con la misión de la empresa, se definen sus objetivos estratégicos y con el análisis del portafolio de negocios de la empresa se determina cómo se deben asignar los recursos entre las UEN. El resultado del análisis del portafolio, permite tomar decisiones sobre estrategias que pueden ser el crecimiento, sostenimiento, cosecha, des-inversión o retiro, que enmarcan la definición de los indicadores en la perspectiva financiera.

### III . Construcción del cuadro de mando integral – Perspectiva Financiera

Una vez se han establecido las estrategias para cada una de las UEN, se puede iniciar la construcción de cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. La elaboración del cuadro de mando inicia por la perspectiva financiera e incluye indicadores orientados al crecimiento (crecimiento en ventas por segmento, nuevos clientes o ingresos por nuevos productos), sostenimiento (rentabilidad de productos y clientes, reducción de costos, gastos, eva y tasa de uso de activos) o cosecha (rentabilidad de líneas, producto y clientes, costos y pay- back), y como se dijo, la elección de estos índices depende de la estrategia de cada UEN, considerando objetivos como el crecimiento y diversificación, la reducción de costos y el uso de los activos.

### IV. Construcción del cuadro de mando integral – Perspectiva del cliente

El logro de las metas para los objetivos establecidos en la perspectiva financiera depende de las otras perspectivas, mediante un conjunto de relaciones de causalidad que deben identificarse, iniciando por la perspectiva del cliente. El éxito de la estrategia de la UEN depende en gran parte de una adecuada segmentación del mercado que indique cuales son los clientes en los que la empresa debe enfocar sus esfuerzos y cuales no. En la perspectiva del cliente se establecen las mediciones centrales orientadas a los segmentos seleccionados por la organización, como la cuota de mercado, el incremento de clientes, la satisfacción del cliente, la adquisición de clientes y la rentabilidad por cliente, considerando cómo estos apoyan la perspectiva financiera, y también mediciones de la propuesta de valor (calidad de productos, servicio al cliente e imagen) que promueven el logro de los indicadores centrales.

### V. Construcción del cuadro de mando integral – Perspectiva de los procesos internos

En la perspectiva de los procesos internos se identifican las actividades de las que depende el logro de las metas financieras y del cliente, considerando la generación valor en la red de procesos, desde la identificación de las

necesidades del cliente, hasta la entrega del producto o servicio. En la organización existen procesos constructores de valor, aquellos que impactan principalmente en los resultados de la empresa, y en los que se deben concentrar los esfuerzos de gestión. Para su identificación es necesario determinar cuales son las actividades que dan a las empresas ventajas competitivas, le dan identidad a la organización y son prioritarios en la operación. También conviene establecer cuales son las actividades necesarias para la operación, las actividades obligatorias y las innecesarias (que se deben eliminar), permitiendo definir donde optimizar y donde no. Los procesos constructores de valor varían de una organización a otra, y por tanto no es conveniente aplicar las mediciones establecidas para una empresa en otra sin un análisis previo de la cadena de valor.

Una vez se han identificado los procesos constructores de valor, se pueden establecer objetivos y metas para ellos, al igual que sus mediciones. Los indicadores apropiados para los procesos internos se pueden clasificar esencialmente en tres grupos; mediciones orientadas a los procesos de innovación, mediciones de los procesos operativos y mediciones de los procesos de servicio postventa. En los procesos de innovación se pueden considerar mediciones como la venta de nuevos productos, el desarrollo de nuevos productos, o el tiempo para desarrollar o lanzar nuevas líneas de producto, para los procesos operativos se buscan indicadores equilibrados de eficiencia (costos proceso de realización, costo en compras), y eficacia (calidad interna y tiempos de proceso interno) y para el servicio postventa se pueden medir las garantías, devoluciones, reclamos y cumplimiento en las entregas.

#### VI. Construcción del cuadro de mando integral – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

La última perspectiva del cuadro de mando integral establece las mediciones que promueven el aprendizaje y crecimiento de la empresa, especialmente en tres categorías; la competencia del personal, la motivación y empoderamiento y los sistemas de información. Esta perspectiva se ocupa evaluar el grado en que la organización cuenta con la estructura necesaria para lograr sus objetivos y como proyecta su estructura considerando las metas de largo plazo. Aquí se aplican índices como la satisfacción, retención y productividad del empleado, el nivel de competencia alcanzado, el clima organizacional, el compromiso del empleado y la disponibilidad de la información. Es en esta perspectiva donde se tienen los principales inductores de actuación futura que aseguren el éxito de la empresa.

#### VII. Implementación del cuadro integrado de mando

Una vez se han definido los indicadores apropiados en cada una de las estrategias se procede a implementar el cuadro integrado de mando.

### 3 MODELO UNIFICADO DE ADOPCIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Tal como se presento en el capítulo 2, varios de los autores consultados sobre el enfoque de gestión por procesos, justifican su adopción por las deficiencias de las estructuras organizacionales tradicionales, e inclusive indican las características y principios de las estructuras organizacionales por procesos. El consolidado de estas características se presenta a continuación:

Tabla 11. Características de la organización por procesos

CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
Enfoque sistémico orientado a los resultados de los procesos y del sistema como un todo.	Vincula la visión y objetivos estratégicos con los procesos críticos. Identificación y mejora de los procesos críticos del negocio.
	Diseño de la organización y sus actividades en función de los objetivos y buscando crear valor agregado.
	Medición de los resultados de la organización y de los procesos con base en los objetivos.
	Salarios e incentivos fijados con base en resultados de los procesos, el logro de los objetivos y el cliente.
	Lo que importa es el resultado de todo el sistema (red de procesos) por encima de los resultados individuales (enfoque de sistema.)
Enfoque al cliente	Mayor énfasis en cliente interno y externo, son empresas gobernadas por los requisitos de los clientes, que buscan con agilidad y superar las expectativas del mismo.
Comunicación interna	Énfasis en procesos, sistemas y personas con una adecuada gestión de interacciones (precisión de entradas y salidas). Identifica los mecanismos de relación del proceso con otros procesos como medios de comunicación entre ellos.
	Elevado liderazgo directivo asegurando la difusión de las directrices a todo nivel y de los resultados de la gestión.
	Tiene operaciones centralizadas y descentralizadas combinadas.

CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
Menos jerarquía y mayor flexibilidad en la estructura.	Estructura flexible y menos formal, pueden tener estructura temporal
	Tiene menos jerarquía y los procesos críticos del negocio son independientes de las unidades funcionales. Se eliminan las barreras para que el trabajo se realice donde se necesita, mas allá de las fronteras organizacionales de los departamentos.
	Varios trabajos combinados en uno, aseguran que los empleados asuman la responsabilidad por cumplir los requisitos del cliente.
Flexibilidad en el diseño de las actividades del proceso con énfasis en el valor agregado.	Los pasos de los procesos ocurren en su orden natural.
	Los procesos tienen múltiples versiones más allá de la estandarización.
	Búsqueda permanente para reducir la variación
	Hay menos verificación y control / mas autocontrol.
Gestión de competencias y toma de conciencia. Aprendizaje permanente Trabajo en equipo Liderazgo directivo Empoderamiento Participación Delegación Polivalencia	Diseño del proceso buscado valor agregado.
	Organización que busca el aprendizaje permanente y desarrollo de las personas
	Elevado liderazgo directivo
	Asignan responsabilidad global sobre el proceso, con mayor empoderamiento y gestión participativa, se delega más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos. Los empleados están más comprometidos en ayudar a que las cosas se hagan y tienen más capacidad para tomar las decisiones.
	Empleados concientes de que lugar ocupa su trabajo en el proceso, de que problema es el proceso y no las personas y que "todos estamos en esto conjuntamente".
	Coordinación de trabajo en equipos multidisciplinarios para la mejora
	Mayor polivalencia del personal, dando más flexibilidad a la planeación y organización de actividades.
Integración de proveedores	Proveedores considerados parte de una cadena de creación de valor de la organización, que son involucrados en las actividades de planeación y apoyados para la mejora de su desempeño.
Énfasis en la mejora continua	Búsqueda de la mejora radical y pro activa, aplicando Benchmarking sistemático, evalúan los procesos, sin temor de cambiar el proceso, por que siempre se puede encontrar una mejor forma de hacer las cosas.
	Uso de herramientas de tecnología de la información TI, para apoyar el proceso y realizarlo con mayor eficiencia y eficacia.

Una organización con un enfoque de gestión por procesos presentaría entonces varias de las características descritas anteriormente, lo que requiere el diseño de la estructura de procesos (parte operativa) y los cambios de tipo cultural (gestión del cambio), necesarias para tener este enfoque.

### 3.2 ADOPCIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS

En resumen las diferentes metodologías para adopción del enfoque de gestión por procesos se comparan a continuación.

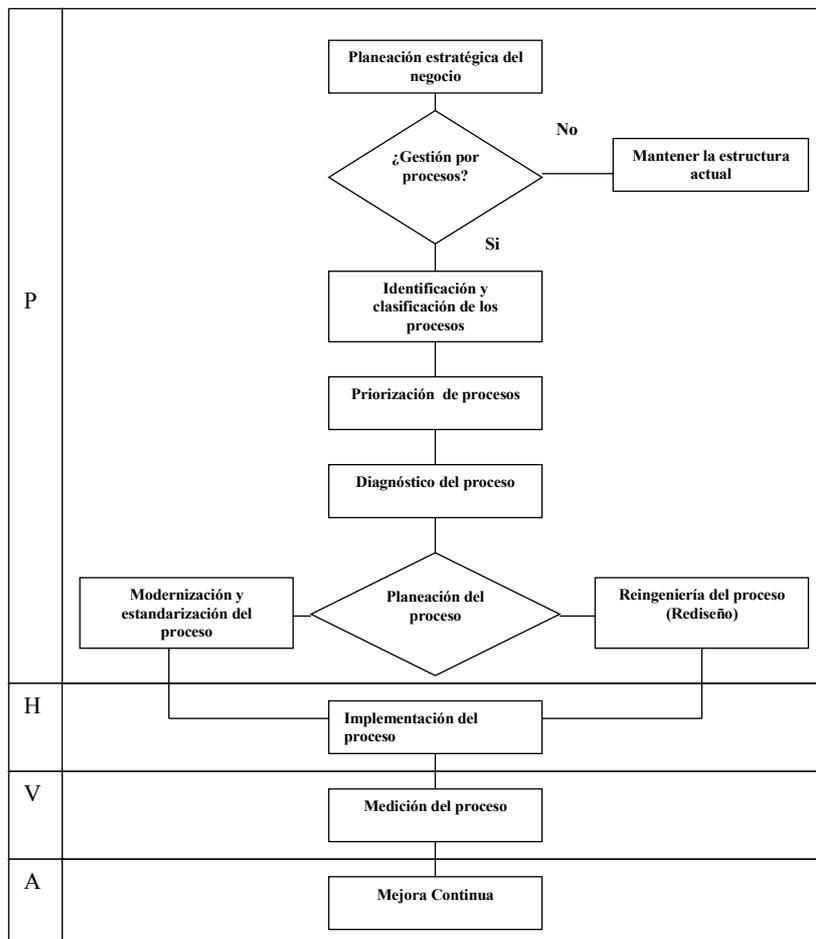
Tabla 12 Proceso de implementación de la gestión por procesos

<b>H. Harrington (1993) (MPE2.7.1.1 Metodología del MPE.</b>	<b>James (1993) del</b>	<b>Roure, Moriño &amp; Rodríguez Badal. La gestión estratégica de los procesos.</b>	<b>El enfoque basado en procesos (process approach) ISO TC 176/ SC 2 /N 544R.</b>	<b>La gestión por procesos José Antonio Pérez – Fernández de Velasco</b>	<b>Kaplan y Norton 1997 – El cuadro integrado de mando (Balanced Scorecard)</b>
I. Establecer una organización para el mejoramiento: Asegurar el éxito mediante el establecimiento del liderazgo, comprensión y compromiso.		I Identificación y Clasificación de procesos: Administrativos, gestión y apoyo.	I Identificar los procesos, sus clientes, los requisitos de los clientes, el responsable del proceso y los elementos de entrada y resultados del proceso.	I Identificar oportunidades de mejora. - Diagnóstico interno de la situación actual de los procesos de la empresa - Selección y evaluación de los procesos.	I Establecimiento de la estrategia del negocio.
		II Priorización de procesos:  Procesos en los que se deben concentrar esfuerzos, los que están implicados en la consecución de objetivos de corto y largo plazo.			II IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO Y SUS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS.
II. Comprensión de los procesos: Comprender las dimensiones del proceso actual.			II Determinar la secuencia e interacción de los procesos, basados en el flujo global y las descripciones (diagramas, mapas etc...) y la documentación.	II GESTIONAR LA MEJORA DE LOS PROCESOS  BPI – Mejora enfocada de procesos críticos y hacia la modernización del proceso BRP - Reingeniería de procesos - Cambio radical en el diseño de los procesos del negocio.	III. DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.
		III Asignación de un único responsable de los procesos.	III Determinar (planear) los criterios y métodos para la operación y control de los procesos, considerando las características de los productos, el seguimiento y la medición y los aspectos económicos.		IV. Definición de la perspectiva del cliente V. Definición de perspectiva de procesos internos. VI. Definición de perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
III. Modernización del proceso : Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa		IV Establecer como controlar el proceso	IV Determinar y suministrar los recursos necesarios para la operación y el control del proceso.		
			V Realizar seguimiento, medición y análisis de los resultados de los procesos		
IV. Mediciones y controles: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.					

H. Harrington (1993) (MPE2.7.1.1 Metodología del MPE.	James (1993)	Roure, Moriño & Rodríguez Badal. La gestión estratégica de los procesos.	El enfoque basado en procesos (process approach) ISO TC 176/ SC 2 /N 544R.	La gestión por procesos José Antonio Pérez – Fernández de Velasco	Kaplan y Norton 1997 – El cuadro integrado de mando (Balanced Scorecard)
V. Mejoramiento continuo: Poner en práctica el mejoramiento continuo.	VI Mejora del proceso P-H-V-A y Reingeniería.	VI Implementar acciones necesarias para lograr los resultados planificados y mejorar continuamente	III IMPLEMENTAR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS Minimizar la resistencia al cambio con estrategias y planes de acción que faciliten la implementación.	VII. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CUADRO INTEGRADO DE MANDO.	

Presentadas estas metodologías para la adopción del enfoque de gestión por procesos, se identifican algunas etapas comunes que coinciden en varios casos y otras que complementan los métodos de forma que se puede establecer un modelo de adopción de la gestión por procesos integral descrito a continuación:

Figura 15. Implementación de la gestión por procesos



### **3.2.1 Planeación estratégica del negocio**

Antes de adoptar el enfoque de gestión por procesos es necesario establecer o revisar la estrategia del negocio, donde la organización determine que quiere lograr (objetivos) y como lograrlo. Parte de este “como” involucra las actividades de la organización y la definición de los métodos para su realización, y es en este punto donde la organización identifica la necesidad de adoptar una estructura por procesos o por que no, mantener su estructura funcional. Es muy importante determinar si realmente la empresa necesita una gestión por procesos, considerando como se presentó en el capítulo 2, que la adopción de este enfoque se justifica cuando la empresa encuentra en el la solución a problemas de competitividad identificados y por dificultades en la consecución de los objetivos de la organización. Pero la justificación no solo parte de la identificación de problemas, también conviene evaluar si esta es la herramienta apropiada, que va a conducir hacia la mejora.

### **3.2.2 Identificación y clasificación de procesos**

Si la organización determina la conveniencia de la adopción del enfoque de gestión por procesos, inicia por la identificación y clasificación de los procesos, considerando los modelos de procesos del capítulo 2 como orientación. En esta segunda etapa la organización identifica las actividades o procesos de la organización y las clasifica los procesos considerando sus objetivos, sus responsabilidades, y sus clientes usando herramientas como diagramas de flujo o mapas que describan la relación y secuencia de los procesos.

### **3.2.3 Priorización de procesos**

La priorización consiste en decidir cuales son las actividades y procesos que afectan el logro de la misión y visión para concentrar esfuerzos de gestión y recursos en aquellas actividades que contribuyen a la estrategia. En esta etapa se determinan las actividades creadoras de valor para el cliente y las partes interesadas dependiendo de su impacto en el logro de los objetivos estratégicos. Con esta priorización y selección de procesos se pueden encontrar también actividades que no generan valor y que se realizan como obligatorias y hasta actividades puramente folclóricas.

### **3.2.4 Diagnóstico del proceso**

Los procesos identificados y priorizados deben planearse o diseñarse, pero antes de esto se necesita conocer el método actual de ejecución de las actividades que constituyen o van a constituir el proceso. De igual forma es necesario conocer los requisitos, expectativas y necesidades de las diferentes partes interesadas y su impacto o aplicación en el proceso.

### 3.2.5 Planeación del proceso

De la etapa de diagnóstico se toma la decisión de mejorar el proceso o en algunos casos rediseñarlo, buscando que se adapte tanto a las necesidades de la empresa como a los recursos disponibles. La planificación de los procesos tiene dos aproximaciones o enfoques que pueden aplicarse, como la estandarización y mejora del proceso o el rediseño radical del mismo (reingeniería).

Como resultado de la planeación, los procesos seleccionados se describen, definiendo con precisión sus objetivos, las interacciones o medios con los que se relaciona el proceso con otros procesos internos o externos a la organización, las actividades y tareas específicas del proceso incluyendo tanto la realización como el control de la ejecución de las actividades, se presentan las responsabilidades asociadas a las tareas, los resultados esperados del proceso y los métodos para hacer seguimiento al desempeño del proceso.

Una parte importante de la planeación implica la definición un líder, dueño o responsable del proceso, quien será la persona o cargo que da cuenta del logro de los objetivos del proceso y que gestiona las actividades aplicando por ejemplo la metodología PHVA. Antes de poner en marcha el proceso se debe verificar que la descripción realizada corresponda a las necesidades de la organización y las metas estratégicas y que además el proceso es adecuado considerando que permita lograr eficazmente los objetivos y que se tiene los recursos necesarios para su ejecución.

### 3.2.6 Implantación del proceso

Cuando el proceso ha sido aprobado en las etapas de verificación se procede a implementar las actividades de acuerdo con los planeado, considerando la gestión del cambio y la cultura organizacional y el diseño de la estructura que permita un implementación exitosa. En los primeros momentos de la implementación es importante validar las actividades y retroalimentar para hacer las correcciones oportunas en los procesos. Por validación se entiende la *“confirmación de que se han cumplido los requisitos aplicación específica prevista”*, que para un proceso consiste en evaluar su capacidad para lograr los objetivos propuestos, y de manera eficiente. Las actividades principales para la implementación del proceso incluyen:

- 1- Entrenamiento del personal en los métodos de realización y control del proceso y en los resultados esperados del proceso.
- 2- Disponer de toda la información relevante revisada y aprobada, para la operación del proceso (especificaciones, instrucciones de trabajo, criterios, parámetros de control de proceso), al acceso del responsable de la actividad.
- 3- Disponer de los recursos necesarios para la operación.
- 4- Garantizar que las condiciones medioambientales son adecuadas

### 3.2.7 Medición del proceso y análisis de capacidad.

Una vez se cuenta con todo lo necesario para la operación del proceso, se pone en marcha en un periodo en el que el proceso se encuentra en “observación”, mientras se obtienen los primeros resultados que permitan calificar el proceso.

La medición del proceso consiste en obtener y procesar los datos que muestran el desempeño del proceso y que permitan de forma preferiblemente cuantitativa evaluar si se están logrando los objetivos del proceso. Para la definición de las mediciones apropiadas para los procesos se es recomendable adoptar la metodología del Balanced Scorecard.

La medición del proceso permite establecer la capacidad del mismo, que se define como la reproducibilidad intrínseca del proceso, bajo unas condiciones de control de las causas naturales de variación del mismo. Las condiciones de control se aplican normalmente sobre las llamadas cinco M como se describe a continuación:

Tabla 13 Control del proceso

FACTOR DE VARIACIÓN	CONTROL ESTABLECIDO	OBJETIVO DE CONTROL
Maquinaria y equipos	Mantenimiento y metrología	Asegurar la aptitud de los equipos y la confiabilidad de sus resultados de las mediciones.
Método	Documentar & Entrenar	Se busca la repetibilidad del método para lograr la reproducibilidad de resultados
Personas	Competencias y motivación	Calificación de las personas para realizar las operaciones según lo planificado.
Materiales	Seguimiento, medición y preservación	Inspección de características de productos en las etapas de realización y su preservación.
Condiciones ambientales	Condiciones adecuadas y seguimiento de parámetros de proceso	Control de variables de proceso y condiciones de orden, aseo, organización y otros requisitos legales asociados.

### 3.2.8 Mejora continua

Los resultados de la medición del proceso van a mostrar tres posibles situaciones respecto al desempeño. La primera es que el proceso no está cumpliendo sus objetivos y en este caso se deben identificar las causas y eliminarlas para corregir esta situación. La segunda es que a pesar de que se cumplen los objetivos las tendencias muestran probables incumplimientos, y

aquí se deben tomar acciones para prevenir estos incumplimientos. Finalmente cuando el proceso cumple sus objetivos y metas existe aun la posibilidad de mejorarlo incrementando su capacidad.

Sin embargo la aproximación a la mejora continua no debe manejarse como un tema aislado en cada proceso, ya que el proceso pertenece a un sistema y debe primar la mejora de desempeño completo del sistema y no la mejora individual que puede sub optimizar y causar sobre costos al sistema completo sin resultados globales.

Para la mejora continua de los procesos existen varias técnicas y metodologías que pueden adoptarse de acuerdo con las características propias, cultura y recursos de la organización que incluyen:

- Procedimientos de mejora (Acciones correctivas, preventivas y de mejora)
- CQ Store (Ruta de la calidad)
- QFD (Quality function development)
- Benchmarking
- Kaisen
- Seis Sigma
- Gestión de riesgos y AMFEP
- C.E.P
- Teoría de restricciones
- TPM

No es buena idea darle a alguno de estos métodos (o cualquier otro), la categoría de “lo último”, o “la solución final que corrige los errores del pasado”, ya que estas ideas tan extremas no consideran el principio de relatividad o “todo depende”. Unas herramientas son apropiadas para tipos de empresa que en otros casos no son aplicables. Tampoco es buen enfoque despreciar herramientas más antiguas por la nueva “moda” administrativa.

### **3.2.9 El cambio organizacional**

Las etapas descritas, implican también cambios en las personas tanto en el nivel directivo como operativo, y el desarrollo de las competencias necesarias para la aplicación eficaz del enfoque. Se pueden distinguir los siguientes cambios en las competencias y cultura de las personas:

A nivel directivo:

- Mayor liderazgo
- Capacidad de delegar
- Confianza en su personal

A nivel operativo:

- Capacidad de trabajo en equipo
- Mayor empoderamiento con los resultados y las actividades
- Participación en las actividades de diseño, planeación, verificación y mejora del proceso.
- Polivalencia que permita flexibilizar las actividades del proceso.

De no hacerse estos cambios en la “cultura” de la organización el enfoque no pasa del la etapa de diseño, quedando con una organización funcional tradicional con mapas, procedimientos y dibujos de procesos.

### **3.3 APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS EN ANTIOQUIA**

En la investigación de campo se realizaron entrevistas en profundidad a una muestra de siete organizaciones y cuatro expertos técnicos para determinar la relación existente entre el modelo teórico propuesto y la aplicación real.

La adopción del enfoque de gestión por procesos en Colombia y en las empresas de Antioquia inicia en la década de los noventa, pero se hace con mayor intensidad a partir del año 2001 luego de la aparición de la norma ISO 9001 versión 2000. Luego de siete años ya se tienen los primeros resultados de la aplicación que se exponen a continuación.

#### **3.3.1 Adopción de enfoque de gestión por procesos**

La implementación del enfoque de gestión por procesos inicia en las organizaciones de la muestra evaluada en el año 2001 luego de la publicación de la norma ISO 9000:2000 con lo que se confirma que la adopción del enfoque ha sido motivada principalmente por el requisito de norma y otras normas para sistema de gestión.

También se ha implementado buscado la aplicación de esta herramienta para apoyar actividades de direccionamiento, facilitar la implementación y comunicación de estrategias y la gestión de las actividades.

La implementación ha sido orientada por asesores de calidad y normalización de sistemas de gestión. Para la implementación se han aplicado actividades como:

- Sensibilización y capacitación de personal
- Identificación de procesos con la creación de mapas de procesos
- Definición de interacciones entre procesos
- Asignación de dueños o líderes de procesos
- Documentación de procesos mediante procedimientos

- Establecimiento de responsabilidades y autoridad del personal en los procesos
- Definición de sistemas de medición para los procesos
- Implementación de las actividades siguiendo el modelo PHVA

La preparación de las organizaciones ha sido con actividades de sensibilización y capacitación en el tema de gestión por procesos y otros relacionados como indicadores de gestión y mejoramiento continuo, sin embargo siempre dentro de proyectos de implementación o actualización de la norma ISO 9001.

En los proyectos de implementación del enfoque por procesos se han presentado dificultades como las siguientes:

- El cambio cultural necesario para aplicar el enfoque: Se ha encontrado resistencia en el personal en la línea media de la estructura organizacional y se ha percibido que la responsabilidad por la gestión de los procesos es de representante de la dirección y coordinadores del sistema de calidad.
- La toma de conciencia de los beneficios del enfoque: Como el enfoque se adopta como una obligación (impuesto por requisitos de la norma ISO 9001), muchas personas han podido identificar los beneficios del enfoque.
- El desconocimiento del enfoque: A pesar de las actividades de capacitación y sensibilización se encuentran personas que siendo líderes de los procesos no tienen los conceptos claros en cuanto a objetivo, interacciones, PHVA etc. Se evidencia mucha confusión entre el concepto de proceso y el de área funcional
- La resistencia al cambio de la operación funcional a procesos: Además de la confusión de conceptos, algunas personas no han podido comprender o aceptar que se puede pertenecer a un área funcional y participar simultáneamente de la secuencia de actividades de un proceso y no se comprometen con los objetivos.
- La disciplina en la aplicación de las actividades y controles: La gestión de los procesos requiere realizar actividades y controles que deben quedar registrados, de igual forma requiere el seguimiento con indicadores y la generación de acciones de mejora. En estas actividades se encuentran atrasos e incumplimientos permanentes de algunos líderes de procesos.

### **3.3.2 Impacto de la aplicación de enfoque de gestión por procesos**

Como consecuencia de la adopción del enfoque de gestión por procesos se han identificado temas en los que debería encontrarse un impacto significativo. Para las organizaciones de la muestra evaluada los resultados se presentan a continuación:

- En cuanto a los objetivos de la organización:

La adopción del enfoque ha permitido la definición formal de objetivos de los procesos alineados a los objetivos de la organización y el establecimiento de sistemas de medición de dichos objetivos, en la mayoría de los casos con la aplicación del Balanced Scorecard. Con esto se ha facilitado la difusión de los objetivos para el conocimiento del personal.

- En cuanto a la relación con los clientes:

Con la adopción de la gestión por procesos y la implementación de la norma ISO 9001 se ha logrado tener mayor conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes, información y control de la gestión de quejas y reclamos y el mejoramiento en el servicio al cliente. En esto los indicadores han tenido un papel importante

También se resalta la toma de conciencia del personal en muchas áreas de la organización de la responsabilidad hacia el cliente mas allá de procesos comerciales o de servicio al cliente.

- En cuanto a la comunicación interna (horizontal y vertical)

La mejora en la comunicación es uno de los objetivos más importantes de la gestión de procesos. Con la definición de las interacciones de los procesos se ha facilitado la comunicación entre áreas y se evidencian progresos en este punto. Sin embargo en la muestra evaluada se encuentra que la mejora en la comunicación no es suficiente para las expectativas y que todavía se presentan muchos problemas en el flujo de información que traen como consecuencias re-procesos.

- Impacto ha tenido la gestión por procesos en la estructura jerárquica

Para la muestra evaluada la implementación del enfoque de gestión por procesos ha generado algunos cambios menores en la jerarquía. En general la estructura y los niveles jerárquicos se han conservado a pesar de la aplicación del enfoque. Los cambios mas importantes se han presentado en el fortalecimiento de áreas de gestión, calidad y servicio al cliente.

- Impacto de la gestión por procesos en el diseño de actividades y puesto de trabajo. (cambios en actividades, participación del personal en el diseño)

El diseño del puesto de trabajo como responsabilidades y autoridad no cambia sustancialmente especialmente en los niveles más operativos. El punto de mayor impacto en que se crean nuevas responsabilidades asociadas a controles necesarios en los procesos y registro de actividades.

- Impacto de la gestión por procesos en las competencias del personal

Se han establecidos sistemas de definición y evaluación de competencias considerando no solo los conocimientos y educación, sino las actitudes y aptitudes del personal.

Por el momento las organizaciones están más enfocadas en definir y desarrollar competencias actuales que en nuevas competencias para la gestión de procesos. Se hace énfasis en adquirir conocimientos para la aplicación del enfoque como teoría de procesos, PHVA, indicadores de gestión, técnicas de análisis de datos y mejoramiento. Se ha identificado la necesidad de desarrollar competencias como liderazgo, empoderamiento, delegación, trabajo en equipo, pensamiento sistémico y negociación, aunque no se ha avanzado lo suficiente.

- Relación con los proveedores

Se manifiestan muchas mejoras por la definición de sistemas de evaluación, selección y seguimiento de proveedores (requisito de norma). Esto ha permitido tener mejor conocimiento del proveedor y en algunos casos la definición de planes de mejora con ellos.

- Impacto ha tenido la gestión por procesos en la mejora continua y el desempeño de la organización.

En cuanto al desempeño no se evidencia una relación de causalidad entre resultados de la empresa y la adopción del enfoque, sin embargo para algunas organizaciones hay una relación indirecta con los resultados del desempeño financiero de la organización por la reducción de costos por re procesos y problemas

Los beneficios de la aplicación de la gestión por procesos han estado asociados a la organización interna de las actividades y la relación con clientes y proveedores. La aplicación del modelo ha permitido implementar modelos de mejoramiento continuo y el seguimiento de la mejora por parte de la dirección.

- En que difiere una organización con gestión por procesos de una que no lo tiene.

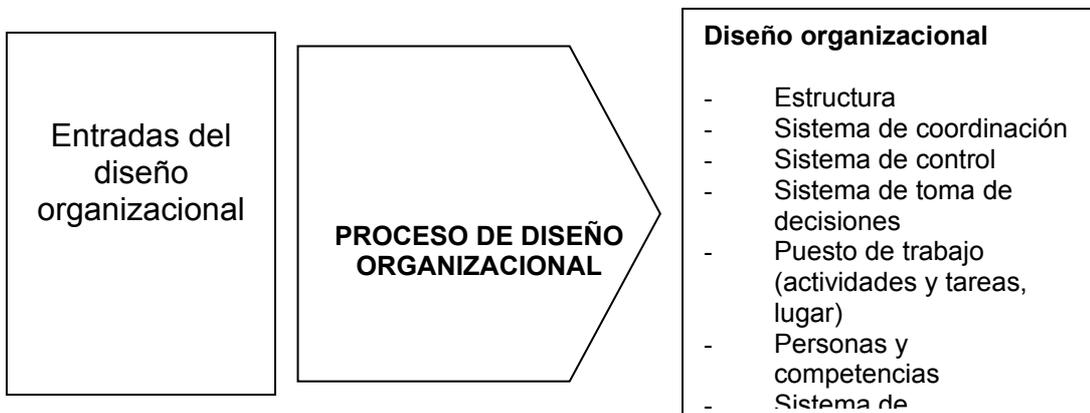
La diferencia está principalmente en la planeación y documentación de actividades y procesos, la formalización de responsabilidades y autoridad y la comunicación interna gracias a la definición de interacciones de procesos.

## 4 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 4.1 CONCEPTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es “*el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización*” (HELLRIEGEL, SLOCUM & WOODMAN). Las variables a determinar en el diseño incluyen la definición de los puestos de trabajo (las actividades y tareas de los empleados), el lugar (forma geográfica de las unidades de la organización), el producto (estructura adecuada al producto o servicio) y las interacciones (horizontales, matriciales o en redes).

Figura 16. Enfoque del diseño organizacional



Este proceso considera unos factores de entrada de los que depende el éxito del diseño o definición de una estructura que permita lograr las metas. Los factores fundamentales incluyen las fuerzas ambientales, las elecciones estratégicas de la organización y los factores tecnológicos.

### 4.2 VARIABLES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para Nadler y Tushman el diseño es mucho más que “reacomodar cuadros y líneas de organigramas”, es un proceso continuo que involucra las dimensiones o características relativas a como se organiza y coordina el trabajo, que además de aspectos técnicos, debe considerar implicaciones sociales, culturales y políticas.

Las variables o parámetros de diseño son los núcleos temáticos, puntos de decisión y problemas específicos a resolver en el diseño de la organización. Existen en este sentido varias propuestas de las variables y dimensiones de

diseño; Mintzberg (1979), Galbraith (1986), Nadler y Tushman (1997) y la de Moreno-Luzón, Peris y González en (2001) entre otras.

#### 4.2.1 Variables de diseño de Mintzberg

Para Mintzberg, el diseño organizacional se fundamenta en unas variables definidas en torno a unas dimensiones de diseño, núcleos temáticos o problemas específicos de diseño, y estas variables están conectadas con la estrategia de la empresa. Las variables o dimensiones de diseño a considerar, incluyen el diseño de puestos, la superestructura, los enlaces laterales y el sistema de toma de decisiones.

Mintzberg, identifica cuatro grupos de variables de diseño o parámetros, los cuatro grupos constituyen nueve variables para diseñar la organización, que dan los instrumentos para coordinar y dividir el trabajo buscando establecer las pautas de comportamiento.

Tabla 14. Variables de salida del diseño según Mintzberg

Grupos de Variables	Parámetros de diseño (Variables de Diseño)
DISEÑO DE PUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización del cargo</li> <li>• Formalización del comportamiento</li> <li>• Preparación y adoctrinamiento</li> </ul>
Diseño de la superestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupación de unidades</li> <li>• Tamaño de la unidad</li> </ul>
Diseño de los enlaces laterales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de planificación y control</li> <li>• Dispositivos de enlace</li> </ul>
Diseño del sistema de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización Horizontal</li> <li>• Descentralización vertical</li> </ul>

#### 4.2.2 Variables de diseño de Nadler y Tushman

La organización para Nadler y Tushman, tiene cuatro componentes; el trabajo, la gente, los acuerdos formales y los acuerdos informales presentados en la tabla 4.2.

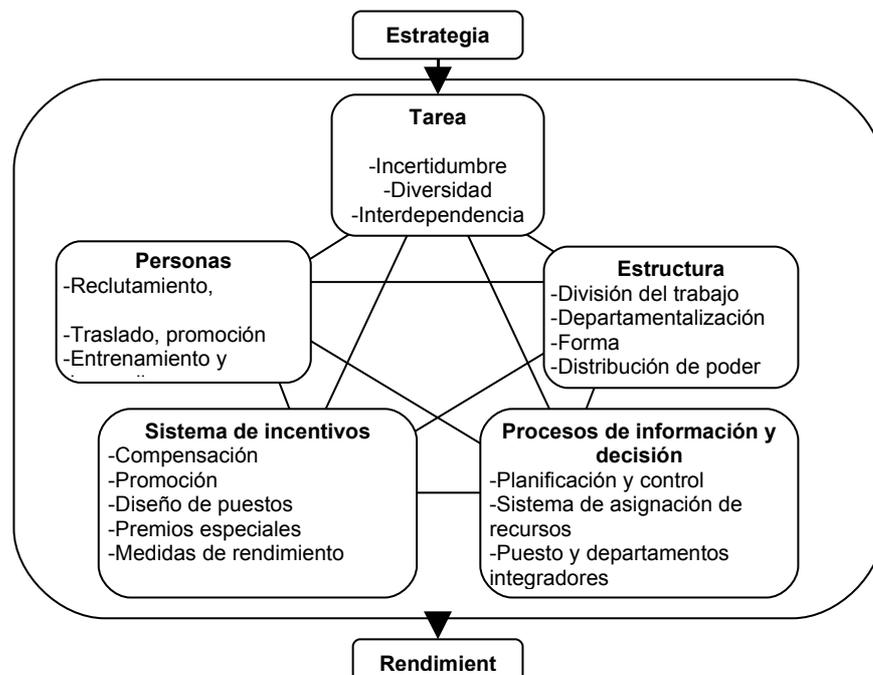
Tabla 15. Componentes de la organización

Grupo	Componentes
El trabajo (Tareas a realizar o actividad básica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependencia y rutina</li> <li>• Competencias requeridas para su realización</li> <li>• Retribución inherente al trabajo</li> <li>• Exigencias de desempeño del trabajo.</li> </ul>

Grupo	Componentes
La gente (Características de los individuos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y aptitudes</li> <li>• Necesidades individuales.</li> <li>• Expectativas individuales</li> <li>• Experiencia y antecedentes.</li> <li>• Demografía.</li> </ul>
Los acuerdos formales (Estructuras, procedimientos, métodos creados formalmente para realizar las tareas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupamientos (estructura de unidades)</li> <li>• Mecanismos de coordinación y control</li> <li>• Diseño de puestos</li> <li>• Entorno del trabajo</li> <li>• Sistemas de administración del recurso humano</li> <li>• Sistemas de compensación</li> <li>• Ubicación</li> </ul>
Los acuerdos informales (acuerdos emergentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento del líder</li> <li>• Normas y valores</li> <li>• Relaciones intergrupales e intra grupales</li> <li>• Acuerdos informales</li> <li>• Clima</li> <li>• Poder, política y funciones clave</li> <li>• Modelo de comunicación</li> </ul>

Otra propuesta de variables de diseño fue presentada por Galbraith en 1986, basándose en la relación Estrategia – Organización que estudiaremos posteriormente. En este esquema existen cinco grupos de variables que corresponden a los núcleos temáticos o conjuntos de problemas a resolver en la organización.

Figura 17. Dimensiones de la organización



Fuente Galbraith y Kazanjian

También está una propuesta de variables que integra las anteriores y presentada por Moreno-Luzón, Peris y Gonzáles en 2001, que define unas dimensiones de diseño (grupos variables relativas a núcleos temáticos o problemas a resolver), unas dimensiones de comportamiento (grupos de variables relativas a socialización y valores comunes) y clasifica las de diseño como *variables de acción instrumental directa* –VAID (capaces de incidir en el desempeño y con resultados controlables por la dirección ) o *variables de acción indirecta* -VAI (que inciden solo en el comportamiento e indirectamente sobre el desempeño). Estas son:

Tabla 16 Dimensiones & Variables de diseño de Moreno-Luzón, Peris y Gonzáles

DIMENSIONES DE DISEÑO	VARIABLES DE DISEÑO		TIPO
Tareas y procesos productivos (Sistema técnico o tecnología)	Sistemas de aprovisionamiento		VAID
	Actividad productiva		
	Integración de aprovisionamiento y producción en secuencia.		
Diseño de puestos de trabajo	División o especialización horizontal del trabajo – División en operaciones y tareas especializadas.		VAID
	División o especialización vertical del trabajo – Niveles de supervisión y control.		VAID
	Forma de llevar a cabo la supervisión.		VAI
	Reglas, estandarización y formalización de tareas.		VAID
	Preparación o formación en el puesto de trabajo		VAID
	Adoctrinamiento en valores y objetivos compartidos		VAI
	Control del rendimiento y los resultados		VAID
Estructura organizacional	La distribución espacial (centralizada o descentralizada) y jerárquica (marco para toma de decisiones y distribución del poder) de los recursos materiales y humanos	Agrupación funcional	VAID
		Agrupación por conocimientos y habilidades	
		Agrupación por productos	
		Agrupación por mercados	
		Agrupación por clientes	
		Agrupación geográfica	
	Las normas, procedimientos y formas de actuación que gobiernan de manera estable la planeación	Procedimientos para establecer y revisar programas	VAI
		Reglas que determinan decisiones sobre la aplicación de planes o programas	VAI
	Parte menos estable y volátil de la estructura	Los planes a corto y mediano plazo	VAID
		Puestos de enlace entre unidades organizacionales	VAI
		La coordinación dentro de la unidad	VAI
		Grupos de trabajo.	VAID
		sistemas de información	VAID
Sistema de distribución y asignación de recursos.		VAID	

DIMENSIONES DE DISEÑO	VARIABLES DE DISEÑO		TIPO
Procesos de información y decisión	Flujo de información externa de tipo estratégico		VAI
	Flujo de información interna sobre el ejercicio de la autoridad		
	Flujo de información sobre puestos y enlaces de la organización		
	Flujo de información inherente al control		
Políticas orientadas a la gestión de las personas	Captación y selección de personal		VAID
	Formación y desarrollo		
	Establecimiento de carreras profesionales		
	Promoción		
	Estilos de dirección y liderazgo		
Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño	Estudios técnicos del trabajo para medir su rendimiento y productividad		VAID
	Medición y control a través de la formalización		VAID
	Supervisión o vigilancia directa		VAID
	Control del output.		
Sistema de recompensas y ordenación de incentivos	Variables de sistema de recompensa que aseguran una vinculación directa entre rendimiento recompensa	Vinculación rendimiento – retribución	VAID
		Vinculación evaluación de desempeño – retribución	
	Variables de sistema de recompensa que no aseguran una vinculación directa entre rendimiento recompensa	Vinculación rendimiento – reconocimiento	VAI
		Vinculación evaluación de desempeño reconocimiento	
		Vinculación desempeño – carrera profesional.	
	Variables de sistema de recompensa cuando el nivel de calificación impide la medición	Asignación a miembros de la organización de derechos de propiedad de activos	VAI
		Compensaciones relativas a la conservación, crecimiento y desarrollo de la empresa.	VAI

Adicional a las dimensiones y variables para el diseño organizacional presentadas en la tabla 4.4, Moreno-Luzón, Peris y Gonzáles sugieren unas dimensiones y variables del comportamiento que tienen una relación secuencial directa con las primeras y son presentadas a continuación:

Tabla 17. Dimensiones & Variables de comportamiento de Moreno-Luzón, Peris y Gonzáles

DIMENSIÓN	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
Socialización y valores de la organización	Nivel de relaciones de confianza
	Valores comunes
	Compromiso con la tarea y la organización
Organización informal	Disposición o propensión a cooperar
	Distribución de la información no formal
	Forma en que se produce el aprendizaje

Considerando las diferentes propuestas, a continuación se describen las principales variables del diseño organizacional con las diferentes configuraciones o propuestas de diseño.

#### 4.2.1 La estructura organizacional

Las estructuras organizacionales han evolucionado desde la organización vertical, la organización burocrática, la organización descentralizada y la interconectada o en red. Con la organización vertical la división de trabajo tiene un modelo de carácter jerárquico o por niveles de autoridad relativos a la experiencia. La evolución de este modelo llevo al burocrático que reforzó la estructura con políticas y procedimientos claros, que aseguraran el control y la reproducibilidad de los resultados.

El crecimiento de las organizaciones llevo a la necesidad de romper la organización burocrática buscando mayor eficiencia operativa y rapidez en la toma de decisiones, naciendo así la organización descentralizada. Finalmente con la organización en red se rompe el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, pensando primero en la polivalencia o multifuncionalidad para responder con alto enfoque al cliente y segundo en que el éxito no depende de la experiencia y experticia sino de su aplicación en los procesos para atender las necesidades del cliente.

La estructura organizacional se refiere a las opciones de agrupamiento o configuración. Para Mintzberg existen tres tipos de estructuras básicas para la organización; descritas a continuación:

Tabla 18. Tipos de estructura organizacional

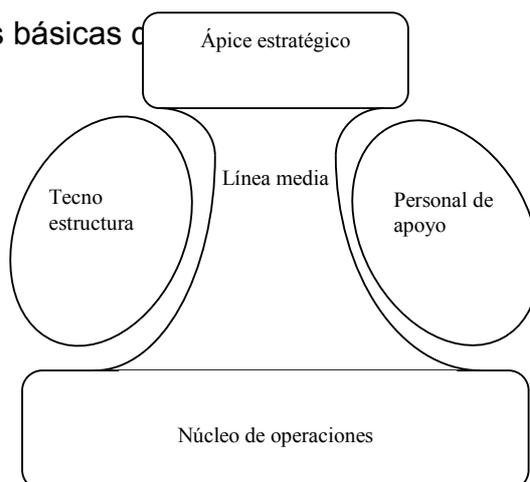
Tipo de estructura	Unidades básicas	Principio de agrupación	Ejemplos	Enfoque
Funcional o por actividad	Departamentos, áreas o funciones	Reúne individuos por su especialización de actividades, funciones, técnicas o procesos y tiempos de la actividad.	Finanzas Producción Operaciones Comercial Mantenimiento	Metas, sistema de control y motivación basado en el desempeño de la tarea (calidad del trabajo) y cumplimiento.

Tipo de estructura	Unidades básicas	Principio de agrupación	Ejemplos	Enfoque
Divisional	División	Mercado – Producto / proyecto Reúne individuos de diferente especialidad con diferentes tareas, procesos y funciones orientados al mismo resultado del producto.	Familia, Producto	Metas, sistema de control y motivación basado en el resultado del producto.
		Mercado – Grupo de clientes Reúne individuos de diferente especialidad con diferentes tareas, procesos y funciones orientados al mismo cliente o grupo de clientes.	Geográfica Tamaño del cliente	Metas, sistema de control y motivación basado en el resultado en la gestión de los clientes
Matricial	Área y división	Mixta de actividades y mercado	Híbrida	Se trabaja en forma simultánea en una unidad funcional y de mercado

Adicional a lo anterior el agrupamiento de la estructura organizacional tiene seis componentes básicos para su configuración que incluyen:

- Núcleo de las operaciones: Personas que realizan el trabajo básico o tareas de producir el producto o prestar el servicio.
- Ápice estratégico: Administración que gestiona la totalidad del sistema.
- Línea intermedia: Grupo administrativo que se requiere a medida que la organización crece y que funciona como la jerarquía de autoridad entre operaciones y el ápice estratégico.
- Tecno estructura: Personas de nivel administrativo por fuera de la línea de autoridad, que planean y controlan el trabajo operativo.
- Personal de Apoyo: Personal de unidades que prestan servicios internos complementarios.
- Ideología o cultura organizacional: Tradiciones y creencias que distinguen a una organización y le dan coherencia.

Figura 18. Partes básicas de



Un elemento adicional al diseño de la estructura es el **tamaño de la unidad organizacional**, que se refiere al número de posiciones dentro de la unidad. El tamaño de la unidad depende de factores como la supervisión y control, el grado de adoctrinamiento y la estandarización de las actividades.

#### 4.2.2 Los mecanismos de coordinación.

Los mecanismos de coordinación, o conexiones estructurales tienen como propósito vincular y desarrollar medios de comunicación (interacciones) entre las divisiones o agrupamientos determinados en la configuración de la estructura, asegurando la coordinación e integración de esfuerzos. Las opciones de coordinación deben considerar el sentido vertical y horizontal definido en la estructura organizacional. Las principales opciones de coordinación se describen a continuación:

Tabla 19. Mecanismos de coordinación

Sentido	Tipo de conexión	Principio
Vertical	Jerarquía para supervisión directa.	Persona que coordina, liderando y dando órdenes a los otros, mediante instrucciones. La toma de decisiones y los problemas se llevan a un siguiente nivel para su solución.
	Reglas y planes para estandarización del proceso.	Programación del contenido del trabajo o especificación del mismo, y la definición de lineamientos para la toma de decisiones, coordinación de actividades y solución de problemas.
	Estandarización de los resultados	Especificación del resultado esperado de la actividad dejando mayor libertad al responsable en cuanto la forma de lograrlo.
	Estandarización de habilidades	Estandarización y desarrollo de conocimientos y habilidades, para su aplicación en el trabajo como forma de coordinación por adaptación mutua.
	Estandarización de creencias y valores	Definir una cultura soportada en principios y valores comunes orientados al logro de los objetivos.
	Sistema de información verticales	Mejorar la capacidad para hacer llegar la información a los niveles superiores de la organización para la toma de decisiones y solución de problemas.

Sentido	Tipo de conexión	Principio
Horizontal	Adaptación mutua	Coordinación informal entre personas de forma horizontal. (Es la forma más básica y obvia de coordinación, sin embargo compleja de implementar).
	Roles o cargos vinculantes	Personas que comunican y coordinan actividades de dos departamentos
	Equipos de trabajo	Reunión de grupo de personas para comunicar y coordinar actividades de varios departamentos
	Estructura matricial	La estructura matricial también funciona como mecanismo de coordinación en organizaciones donde se debe procesar mucha información y se requieren alcanzar varios objetivos de forma simultánea.
	Estructura por procesos	Finalmente la estructura por procesos estudiada en el capítulo 2, es una forma de conexión estructural, ya que establece las interrelaciones y secuencias de actividades. Normalmente las estructuras de procesos complementan la estructura funcional, y en algunos casos podrían reemplazarla.

### 4.2.3 Los sistemas de control organizacional

También es una variable del diseño, la forma de controlar la organización por parte de los gerentes, o los mecanismos establecidos para garantizar que se logren los resultados estratégicos de la empresa. Los mecanismos de control incluyen:

Tabla 20. Mecanismos de control

Mecanismo de control	Explicación	Métodos
Control de actividades	Especificar las conductas que aseguren los resultados deseados.  Nota: Los sistema de gestión documentados como los propuestos por ISO 9000 pueden entrar en esta categoría de mecanismos de control.	Reglas y Políticas Procedimientos estándar de operación.
Control de resultados	Especificar el resultado, indiferente de la conducta necesaria para alcanzarlo.  Nota: Herramientas de medición de la gestión como el Balanced scorecard, hacen parte de la categoría de control de resultados	Objetivos / metas Presupuestos Informes estadísticos Estados financieros
Control del mercado	Forma de control de resultados pero por variables relacionadas con el mercado, comparándose con los competidores.	Ventas Participación en el mercado Utilidades
Control de los grupos	Uso de la cultura, los valores, creencias y tradiciones para generar compromiso en las personas para que trabajen unidas hacia los objetivos.	Programas de Adoctrinamiento Selección de personal

#### 4.2.4 El diseño del puesto de trabajo (posiciones individuales en la organización)

El diseño del puesto de trabajo se refiere al establecimiento de las actividades operativas y alcance de las mismas para un cargo específico. Incluye también la definición de los niveles de responsabilidad (en cuanto al “hacer”) y autoridad (en cuanto al “decidir”) para una función dentro de la organización.

Las diferentes propuestas de diseño del puesto de trabajo son inherentes a aspectos como el producto o servicio de la organización, la complejidad de los procesos operativos y la competencia del personal entre otros, y además ligado a enfoque o teorías administrativas desde la *administración científica* hasta la *administración por objetivos*. Las opciones son las siguientes:

Tabla 21. Diseño del puesto de trabajo

Enfoque	Diseño de puesto de trabajo	Aplicaciones	Características
Mecanicista	Puesto rígido con especificación detallada de las tareas. Alta estandarización y trabajo repetitivo. Poco nivel de decisión	Situaciones estables, entornos de poco cambio. Productos repetitivos y altamente estandarizados.	Basado en el modelo científico de F. Taylor. Generaron alta productividad, sin embargo se consideran rígidos y que apoyan poco la creatividad. Poco nivel educativo del empleado y escasa motivación. Cerrado al cambio.
Burocrático	Puesto establecido con base en normas y procedimientos, con cadenas de mando definidas	Situaciones estables, entornos de poco cambio. Productos repetitivos y altamente estandarizados.	Basado en el modelo científico de Max Weber. Tiene características similares al enfoque mecanicista.
Sistemas socio-técnicos	Diseño del trabajo basado en reglas mínimas, pero con control inmediato de desviaciones, basado en polivalencias y la disponibilidad de información en el punto de trabajo y agrupación de funciones interdependientes.	Organizaciones donde se pueden hacer cambios fundamentales en las estructuras y procesos, que se puedan adaptar al esquema	Desviación de la regla “Un hombre – un puesto”. Consistente son el sistema social de la organización. Grupos de trabajo autónomos. Enfoque no solo a eficiencia interna y productividad, sino también hacia fuera.

<b>Enfoque</b>	<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	<b>Aplicaciones</b>	<b>Características</b>
Sistema de trabajo de alto desempeño (STAD)	Diseño que combina el trabajo, las personas, la tecnología y la información para producir alto desempeño.	Organizaciones donde se pueden hacer cambios fundamentales en las estructuras y procesos, que se puedan adaptar al esquema. Apoyo y compromiso gerencial	Enfoque en las necesidades del cliente Unidades autodirigidas de procesos completos Objetivos y mediciones de desempeño claros Flujo de información completa y precisa Polivalencia y responsabilidad compartida.

El diseño del puesto de trabajo además del enfoque tiene unos parámetros de diseño que incluyen:

Tabla 22. Parámetros de diseño del puesto

<b>Parámetro</b>	<b>Explicación</b>
Especialización del trabajo	Se refiere al número de tareas de un determinado puesto. incluyen: Especialización horizontal: Pocas tareas definidas. Especialización vertical: Alta especialización y poco control sobre la tarea.
Formalización del comportamiento	Grado de estandarización de las actividades o procesos de trabajo, mediante reglas, procedimientos o políticas.
Capacitación	Programas de instrucción para estandarizar los conocimientos de las personas y desarrollar sus habilidades para el desarrollo de sus actividades. Nota: La gestión por competencias es un mecanismo para manejar esta variable.
Adoctrinamiento	Programas y técnicas para sensibilizar respecto de las necesidades ideológicas (valores) para que puedan tomar decisiones y acciones de forma autónoma.

#### 4.2.5 Las personas

Un parámetro del diseño del puesto incluye aspectos como los conocimientos y aptitudes, las necesidades y expectativas individuales, la experiencia y hasta factores demográficos. El enfoque del diseño, como se verá mas adelante busca un ajuste entre la persona y las funciones, responsabilidad y autoridad, buscando maximizar el desempeño y el bienestar laboral de las personas. Dentro de los temas a tener en cuenta es esta variable se encuentran los métodos de reclutamiento y selección, traslado, promoción, entrenamiento, desarrollo y estilo de liderazgo.

Una metodología ampliamente usada para esta variable de diseño en el enfoque de gestión por competencias, que consiste en definir los

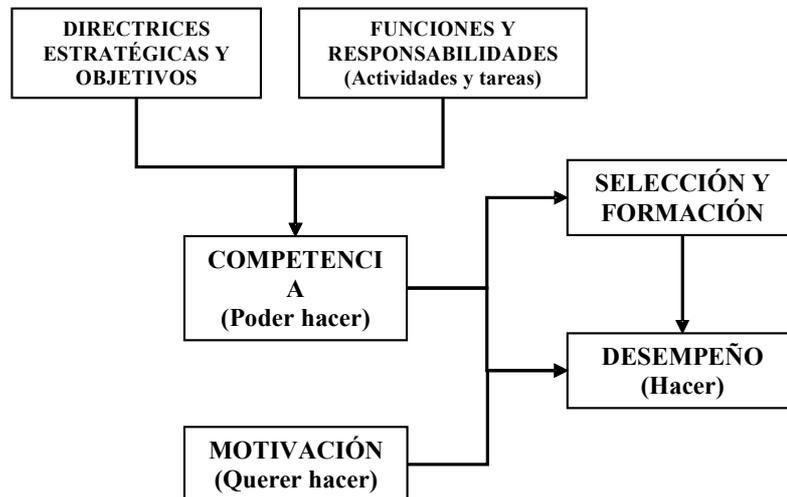
requerimientos de idoneidad para un cargo o función dentro de la organización a partir de sus responsabilidades y actividades, al igual que de la estrategia de la organización, y posteriormente evaluar y desarrollar dichas competencias para incrementar el desempeño organizacional, como se describe a continuación:

La competencia es el conjunto de requisitos que incluyen:

Tabla 23. Requisitos de competencia

<b>Requisito</b>	<b>Concepto</b>
Educación	Nivel educativos requerido para el desempeño de las actividades (bachiller, técnico, profesional, especialista etc...)
Formación (Conocimientos)	Conocimientos específicos necesarios para el desarrollo de la actividad, adquiridos por actividades de capacitación y/o entrenamiento.
Experiencia	Tiempo de ejecución de actividades, tanto externas como dentro de la organización y su cargo que le otorgan la aptitud para su buen desempeño y cumplimiento.
Habilidades	Aptitudes y actitudes necesarias para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las funciones. Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacionales:</li> <li>- Técnicas o funcionales:</li> </ul>

Figura 19. Relación competencia desempeño



#### 4.2.6 Sistema de toma de decisiones

La toma de decisiones se refiere a la asignación de la autoridad o poder en la organización. Puede ser:

Tabla 24 Toma de decisiones

<b>SISTEMAS DE TOMA DE DECISIONES</b>	
Centralizado	Todo el poder concentrado en un solo punto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical: Poder delegado de forma jerárquica</li> <li>• Horizontal: Poder distribuido fuera de la línea jerárquica.</li> </ul>
Descentralizado	Poder distribuido en varios individuos

#### 4.2.7 Los incentivos

Una variable importante en el diseño organizacional, está relacionada con los incentivos, dado que tienen efectos importantes tanto en el comportamiento, como en el desempeño, siendo variables de acción directa cuando la recompensa está ligada al desempeño. El sistema de incentivos tiene efecto principalmente en tres puntos que son:

- La mayor o menor intensidad de la supervisión del personal.
- La necesidad de convergencia de valores y objetivos cuando los productos son difíciles de controlar.
- La integración racional y motivacional del individuo con la organización

Para determinar la variable de incentivos existen varios enfoques que proponen el tratamiento adecuado para la variable. En la tabla 25 se describen estos enfoques.

Tabla 25 Enfoque para determinación de incentivos

<b>ENFOQUE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Nexo de contratos de Alchian y Demsetz	Parte del principio de la "Tendencia a rehuir el esfuerzo", y esto se soluciona mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>a- Sistema de recompensa que haga coincidir los intereses de la persona y los de la empresa; ó</li> <li>b- Supervisión estricta (cuidando los costos de supervisión), especialmente en trabajadores directos.</li> </ul>
Williamson y Leibenstein	Considera que "El oportunismo no caracteriza ni explica todos los aspectos del comportamiento", las personas se comportan por: <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Hábitos y convenciones (rutinas).</li> <li>2- Al incrementar la presión de la supervisión el individuo se hace más calculador.</li> <li>3- Con exceso de presión el individuo busca su propio interés.</li> </ul> Permitiendo que los individuos actúen por sus hábitos y rutinas el grupo de compañeros puede negociar niveles de productividad y de evaluación y control, facilitando que converjan los intereses.
William Ouchi	Los diferentes intereses y valores de las personas y diferentes actividades a realizar (complejidad del producto) requieren diferentes formas de organización.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
Escuela de los sistemas sociales (Barnard y Simon)	Parte del principio de que “Una organización podrá existir en la medida en que haya personas que estén dispuestas a aportar su esfuerzo a un sistema común de cooperación, compartiendo un mismo objetivo y finalidad”, donde los sistemas de recompensa logren un <b>equilibrio organizativo</b> , y las personas deben recibir compensaciones adecuadas a su contribución. Las compensaciones pueden ser <i>valores de conservación</i> (conservación, progreso y desarrollo), recompensas materiales e inmateriales.
Las rutinas organizativas (Nelson y Winter)	Las rutinas son la forma de comportamiento único de la organización, producto de la historia, conocimientos, habilidades y experiencia, formas de dirección, jerarquía y autoridad y reglas y procedimientos. El estudio y conocimiento de estas rutinas permite alinear a la dirección a la empresa hacia los objetivos.

#### 4.2.8 La organización informal

La organización informal corresponde al comportamiento de los individuos no regulado por normas, reglas o sistemas de control; y depende de factores culturales (valores) y sociales comunes a un grupo de individuos. Incluye temas como:

- Disposición o propensión a cooperar
- Distribución de la información no formal
- Forma de aprendizaje

### 4.3 ENFOQUES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los estudiosos del diseño organizacional iniciaron por la búsqueda de la “mejor forma” o supermodelo de diseño, donde el postulado principal era que existe una forma correcta y una equivocada de definir la organización. Pero dados los intentos fallidos por encontrar esta “formula”, por las diferencias organizacionales, se evolucionó a un “depende” donde el diseño se volvió relativo a una serie de variables internas y externas o enfoque contingente. El diseño organizacional o definición de las variables de diseño acorde con las necesidades de la empresa, se puede estudiar considerando varios enfoques o puntos de vista, presentados a continuación:

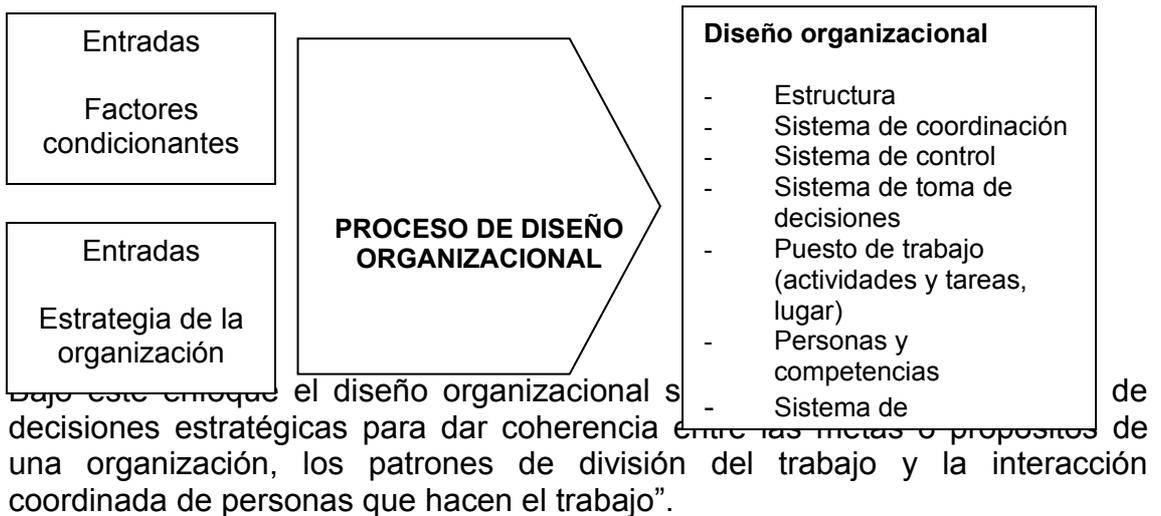
#### 4.3.1 El enfoque contingente

El enfoque contingente consiste en una serie de situaciones condicionantes o *factores de contingencia* determinan la forma en que las actividades, procesos y estructura deben diseñarse. Se puede decir que estos condicionantes son los *parámetros del diseño*. El éxito de la empresa en este enfoque depende del grado de ajuste entre la estructura definida y los factores condicionantes.

El postulado principal del enfoque contingente es que *“la eficiencia y eficacia de la empresa están correlacionadas de forma positiva y significativa con el*

*ajuste (fit) entre la organización y las circunstancias que la condicionan*". Sin embargo también existe un punto de vista pasivo de este enfoque que afirma que la necesidad de viabilidad y competitividad de la empresa obliga a una adaptación única y necesaria a los factores de contingencia, por encima de los que la dirección pueda hacer en su proceso estratégico.

Figura 20. Enfoque contingente en el diseño organizacional



### 4.3.2 Enfoque de la congruencia

Los autores Nadler y Tushman, afirman que *“el origen único, verdadero y sostenible de la ventaja competitiva estiba en la arquitectura de la organización”*, de forma consistente con el enfoque de estrategia – organización. De esta forma el diseño organizacional son las *“capacidades de la organización, es decir las maneras particulares en que cada compañía estructura su trabajo (procesos técnicos) y motiva a su personal (relaciones sociales) para alcanzar objetivos estratégicos articulados con claridad”*.

De acuerdo con lo anterior la organización es un conjunto de elementos, variables o componentes que interactúan entre ellos, pero también con el entorno, haciendo que la organización pueda definirse como un “sistema abierto”, y el diseño organizacional como el proceso de toma de decisiones para que los elementos, componentes o variables operen de la mejor manera para el logro de los objetivos de la organización.

La congruencia puede definirse como *el grado en que hay consistencia de expectativas, metas, objetivos y estructuras entre los componentes de las organización*, de esta forma, *mientras más alto sea el ajuste entre los componentes mas eficaz es la organización*. Los ajustes se pueden evaluar entre pares de componentes como se describe en la tabla 4-13.

Tabla 26 Ajuste de los elementos de la organización

<b>Ajuste</b>	<b>Aspectos a evaluar</b>
INDIVIDUO - ORGANIZACIÓN FORMAL	Satisfacción de necesidades de los individuos Entendimiento de las estructuras organizacionales Convergencia de metas individuales y de la organización
INDIVIDUO - TRABAJO	Satisfacción con el trabajo Competencia para realizar el trabajo
Individuo – organización informal	Satisfacción de necesidades individuales en la organización informal.
Trabajo – organización formal	La organización es adecuada para realizar el trabajo La organización facilita la motivación para realizar el trabajo
Trabajo – organización informal	La estructura informal facilita el desempeño en el trabajo
Organización formal - informal	Consistencia de las metas, retribuciones y estructuras de las dos organizaciones.

### 4.3.3 La relación estrategia – organización

Otro enfoque se encuentra en la llamada la relación estrategia- organización, que establece que la organización es determinada por “*en que*” y “*como*” se compite, por la necesidad de que “*la organización se adapte a los requerimientos, o a las necesidades de implementación de la estrategia*”. Con este punto de vista la dirección de la empresa tiene la facultad de elegir activamente la forma en que la organización se relaciona con los factores de contingencia bajo el postulado de “*La estructura sigue a la estrategia*”.

### 4.4 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Gracias a la implementación de programas de gestión de calidad como la el Total Quality Management (TQM), se han promovido en las organizaciones cambios en las estructuras mas allá de la teoría. La promoción de una cultura de calidad incluyendo unas políticas y valores, la formalización y estandarización de actividades y el compromiso y aprendizaje organizacional, han permitido modificar las estructuras organizacionales y evidenciar como la dirección de la empresa puede deliberadamente influir en el comportamiento de la organización. El postulado de la relación gestión calidad - diseño es que “*el sistema se implanta como la forma de gestión, mediante el diseño, desemboca en valores y niveles de socialización, o en la modificación de otras variables de comportamiento*”.

Sin embargo los sistema de gestión de calidad basados en normas técnicas como ISO 9001:2000, mas que propender por el diseño organizacional con la definición de una serie de variables que faciliten el logro de los objetivos

estratégicos, se centra en la implementación de una “prácticas” de gestión, expresadas como requisitos o lineamientos. Parte de los requisitos o lineamientos incluyen la normalización o estandarización de actividades, la identificación y gestión de procesos y la precisión de responsabilidades y autoridades dentro de la organización ajustadas a las necesidades de la empresa. En este enfoque la implementación del sistema de gestión, tiene impactos (positivos o negativos) en las variables del diseño organizacional, aunque la intención inicial no es hacer diseño organizacional.

## **5 IMPACTO DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Considerando las características del enfoque de gestión por procesos y los elementos del diseño organizacional presentados en los capítulos previos, se inicia el análisis del impacto de enfoque de procesos en el diseño.

Para este análisis inicialmente se hará evaluación del impacto probable de la gestión por procesos en cada uno de los elementos del diseño de la organización, para luego validarlos con la investigación de campo. Retomando las características del enfoque de gestión por procesos son:

Tabla 27. Impacto de la gestión por procesos en el comportamiento organizacional.

CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
Enfoque sistémico orientado a los resultados de los procesos y del sistema como un todo.	Vincula la visión y objetivos estratégicos con los procesos críticos. Identificación y mejora de los procesos críticos del negocio.
	Diseño de la organización y sus actividades en función de los objetivos y buscando crear valor agregado.
	Medición de los resultados de la organización y de los procesos con base en los objetivos.
	Salarios e incentivos fijados con base en resultados de los procesos, el logro de los objetivos y el cliente.
	Lo que importa es el resultado de todo el sistema (red de procesos) por encima de los resultados individuales (enfoque de sistema.)
Enfoque al cliente	Mayor énfasis en cliente interno y externo, son empresas gobernadas por los requisitos de los clientes, que buscan con agilidad y superar las expectativas del mismo.
Comunicación interna	Énfasis en procesos, sistemas y personas con una adecuada gestión de interacciones (precisión de entradas y salidas). Identifica los mecanismos de relación del proceso con otros procesos como medios de comunicación entre ellos.
	Elevado liderazgo directivo asegurando la difusión de las directrices a todo nivel y de los resultados de la gestión.
	Tiene operaciones centralizadas y descentralizadas combinadas.
Menos jerarquía y mayor flexibilidad en la estructura.	Estructura flexible y menos formal, pueden tener estructura temporal
	Tiene menos jerarquía y los procesos críticos del negocio son independientes de las unidades funcionales. Se eliminan las barreras para que el trabajo se realice donde se necesita, mas allá de las fronteras organizacionales de los departamentos.
	Varios trabajos combinados en uno, aseguran que los empleados asuman la responsabilidad por cumplir los requisitos del cliente.
Flexibilidad en el diseño de las actividades del proceso con énfasis en el valor agregado.	Los pasos de los procesos ocurren en su orden natural.
	Los procesos tienen múltiples versiones más allá de la estandarización.
	Búsqueda permanente para reducir la variación
	Hay menos verificación y control / mas autocontrol.
Gestión de competencias y toma de conciencia. - Aprendizaje permanente - Trabajo en equipo - Liderazgo directivo - Empoderamiento - Participación - Delegación - Polivalencia	Organización que busca el aprendizaje permanente y desarrollo de las personas
	Elevado liderazgo directivo
	Asignan responsabilidad global sobre el proceso, con mayor empoderamiento y gestión participativa, se delega más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos. Los empleados están más comprometidos en ayudar a que las cosas se hagan y tienen más capacidad para tomar las decisiones.
	Empleados conscientes de que lugar ocupa su trabajo en el proceso, de que problema es el proceso y no las personas y que "todos estamos en esto conjuntamente".
	Coordinación de trabajo en equipos multidisciplinarios para la mejora
	Mayor polivalencia del personal, dando más flexibilidad a la planeación y organización de actividades.
Integración de proveedores	Proveedores considerados parte de una cadena de creación de valor de la organización, que son involucrados en las actividades de planeación y apoyados para la mejora de su desempeño.

CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
Énfasis en la mejora continua	Búsqueda de la mejora radical y pro activa, aplicando Benchmarking sistemático, evalúan los procesos, sin temor de cambiar el proceso, por que siempre se puede encontrar una mejor forma de hacer las cosas.
	Uso de herramientas de tecnología de la información TI, para apoyar el proceso y realizarlo con mayor eficiencia y eficacia.

## 5.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un primer aspecto en el que se presenta un impacto en la estructura organizacional por la adopción del enfoque de gestión por proceso es en cuanto a los niveles organizacionales, ya que su adopción procesos tiende a buscar estructuras con menos niveles (planas) y con flexibilidad. Una estructura organizacional con enfoque por procesos tiene menos jerarquía. En cuanto a las estructuras básicas de agrupación o configuración se tiene:

Tabla 28. Impacto de la gestión por procesos en la estructura organizacional

Enfoque de procesos	Estructura de la organización	Impacto / relación
Normalmente los procesos identificados de un sistema en la organización corresponden a agrupaciones de actividades en función de objetivos o resultados esperados y que están alineados a objetivos globales.	Configuración que reúne individuos por especialización de actividades (funcional)	En muchos casos existe coincidencia entre el alcance de un proceso con un área funcional tanto en personas como objetivos, las cosas se pueden complicar un poco cuando hay personas de diferentes áreas en un mismo proceso.
	Configuración mercados (divisional)	Una división o unidad de negocio se compone de varios procesos, orientados a los mismos objetivos, dando para el caso un complemento adecuado entre las dos. Adicionalmente a procesos comunes a varias divisiones o unidades de negocio, que normalmente coinciden con áreas.
	Configuración mixta (matricial).	Se presenta una mezcla unidades y divisiones donde la estructura de procesos puede ser aclaratoria.

Una organización divisional o matricial, puede ser más receptiva a una estructura por procesos, dado que están más acostumbrados a trabajar por resultados (objetivos) como los procesos y se asimila mas fácilmente responder o cumplir a un área, división o proceso de forma simultanea.

Hay dos tipos de conflicto que puede presentarse entre una estructura funcional una de procesos que son:

- Que objetivos priman para el individuo, los del área funcional (verticales) o división o los de los procesos (horizontales).
- Cual autoridad es prima; la del jefe o la del líder de proceso.

En cuanto a los componentes de la organización (núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea intermedia, tecno estructura, personal de apoyo e ideología) la definición de un sistema basado en procesos, complementa y refuerza los componentes y ayuda a formalizarlos.

Sin embargo los componentes básicos pueden variar como lo presenta Mintzberg, según el tipo de organización (burocrática, misionera, profesional etc...), lo que lleva a pensar en la importancia del tipo diseño y estandarización del proceso que sea ajustable a cada tipo de organización.

Respecto al tamaño de la unidad organizacional o número de posiciones dentro de la unidad, el enfoque de gestión por procesos puede ayudar a reducirlo si se logra en el personal el nivel de competencia, motivación y empoderamiento para gestionar (PHVA) sus actividades, reduciendo la necesidad de supervisión.

#### Resultados de la investigación de campo

En la investigación de campo en empresas de Antioquia se encontró que para la muestra evaluada algunas de las organizaciones han realizado cambios menores en su estructura hacia la gestión de procesos. La forma y configuración de la estructura ha conservado las unidades de negocio, áreas funcionales y tamaño de las unidades.

Los cambios importantes en la estructura que se han presentado han sido causados por factores competitivos, estratégicos o del mercado, pero muy poco por la gestión por procesos.

## **5.2 EL ENFOQUE DE PROCESOS EN LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.**

El impacto del enfoque de gestión por procesos en las conexiones estructurales es amplio, ya que por principio en este se determinan y formalizan las interacciones (entradas y salidas) de cada proceso o los medios con los que se relaciona un proceso con otros internos y externos. De hecho el enfoque de gestión por procesos como se vio anteriormente se considera como un mecanismo de conexión organizacional.

Tabla 29. Impacto de la gestión por procesos en los mecanismos de coordinación

Enfoque de procesos	Otros mecanismos de conexión y coordinación	Relación
El enfoque de gestión por procesos es precisamente un medio de conexión organizacional, que establece las interacciones de las actividades y que facilita la comunicación y coordinación a través de medios que vinculan un proceso con otro y que se busca que estén definidos.	Jerarquía para supervisión directa.	El sentido de la estructura por procesos, busca más las relaciones horizontales, basadas en la competencia y empoderamiento que reduzcan la necesidad de la supervisión directa.
	Reglas y planes para estandarización del proceso.	La estandarización de procesos se puede basar en reglas, planes y procedimientos, mientras se mantenga la flexibilidad para ajustar y no se sobre estandarice, generando burocracia.  En este sentido el enfoque de procesos se apoya en este tipo de modo de coordinación.
	Estandarización de los resultados	De igual forma el enfoque de procesos parte de la definición de los objetivos y resultados del mismo, por tanto se apoya fuertemente de este mecanismo.
	Estandarización de habilidades	También la gestión de competencias hace parte de los principios de la gestión por procesos como medio de coordinación.
	Estandarización de creencias y valores	El enfoque de procesos no promueve explícitamente el adoctrinamiento como medio de coordinación, sin embargo, resalta la importancia de compartir principios y valores comunes en la organización.
	Sistema de información verticales	En el enfoque de procesos se promueve la necesidad de comunicar a todo nivel de la organización, las directrices y resultados.
	Adaptación mutua	No se hace referencia a la adaptación mutua como medio de coordinación, sin embargo es en principio apropiado.
	Roles o cargos vinculantes	No se hace referencia a la presencia de roles vinculantes como medio de coordinación, ya que las interacciones cumplen dicha labor, al igual que la conformación de equipos de trabajo..
	Equipos de trabajo	En el enfoque por procesos se resalta la importancia del trabajo en equipo no solo dentro del proceso, sino entre procesos.

### Resultados de la investigación de campo

Se presenta una relación importante entre la definición de indicadores de gestión y la creación de comités para su seguimiento, al igual que la definición

de comités para la mejora. La comunicación entre procesos o interacción ha facilitado la coordinación de actividades hacia resultados.

En las organizaciones evaluadas se encuentra que los mecanismos de coordinación de actividades se basan principalmente en procedimientos documentados y políticas formalmente establecidas, de igual forma en la estandarización de resultados como en el caso de los indicadores de gestión y las especificaciones de las salidas o entregables de los procesos.

### 5.3 ENFOQUE DE PROCESOS Y LOS SISTEMAS DE CONTROL ORGANIZACIONAL

Los medios de control organizacional tienen una alta relación con la propuesta del enfoque de gestión por procesos como se presenta a continuación:

Tabla 30 Impacto de la gestión por procesos en los mecanismos de control

Enfoque de procesos	Otros mecanismos de conexión y coordinación	Relación
En el enfoque de gestión por procesos se determinan controles tanto de los resultados (a través de objetivos medibles de procesos) como de las actividades (con procedimientos y estandarización)	Control de actividades	El enfoque de procesos se basa en la estandarización de la secuencia de las actividades, sin embargo con flexibilidad.
	Control de resultados	Se define un proceso en función de sus objetivos y resultados, y se controla con mediciones de los mismos incluyendo la retroalimentación del cliente.
	Control del mercado	Se incluye en la gestión de competencias y en la importancia del trabajo en equipo.
	Control de los grupos	

#### Resultados de la investigación de campo

Los mecanismos de control es el punto es donde mas impacto y cambios se han reportado en las organizaciones de la muestra evaluada, por la definición y seguimiento de los procesos con sistemas de indicadores. La forma de controlar los procesos se ha orientado a la aplicación de cuadros de indicadores y metodologías como Balanced Scorecar, que han permitido a la gerencia hacer un mejor y más objetivo seguimiento y control del desempeño.

En algunas organizaciones se está iniciando la evaluación de desempeño del personal con base en los indicadores de gestión de los procesos que permitan medir de forma mas objetiva los resultados de las personas.

En varios casos se cuestiona la necesidad y obligatoriedad de tener indicadores de todos los procesos, ya que ha sido necesario establecer

mediciones de los resultados que no se considera que den información importante para la toma de decisiones.

#### 5.4 EL ENFOQUE DE PROCESOS EN EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (POSICIONES INDIVIDUALES EN LA ORGANIZACIÓN)

Un primer efecto de la adopción del enfoque de gestión por procesos es la estandarización de las actividades que puede darse mediante la definición de procedimientos documentados. Sin embargo esta estandarización se da como procedimientos que pueden incluir en su alcance las actividades de varios puestos de trabajo y no solamente las funciones de un puesto. En cuanto al enfoque en el diseño del puesto se tiene:

Tabla 31. Impacto de la gestión por procesos en el diseño del puesto de trabajo

Enfoque de procesos	Enfoque del diseño del puesto	Relación
<p>Se determinan las actividades y controles de los procesos en forma de procedimientos de trabajo que cubren las actividades de varios puestos pero enfocados en un resultado global de proceso.</p> <p>En el enfoque de procesos es poco común la elaboración de normas de cargo o manuales de funciones.</p> <p>Se da mayor participación al responsable de la ejecución de la actividad en el diseño de la misma.</p>	Mecanicista	La estandarización de los procesos normalmente define las especificaciones del “que hacer”, sin embargo si se da nivel de decisión.
	Burocrático	La <u>definición de las actividades está en función del resultado del proceso</u> . La estandarización es más flexible y participativa.
	Sistemas socio – técnicos	Dependiendo de la organización y su estilo administrativo, se pueden definir puestos con el enfoque de procesos donde se dan lineamientos generales de las actividades sin detallar demasiado y dejando espacio para el auto control basado en polivalencias y la disponibilidad de información en el punto de trabajo y agrupación de funciones interdependientes.
	Sistema de trabajo de alto desempeño (STAD)	

El la definición de los parámetros de diseño del puesto se tiene:

Tabla 32. Impacto de la gestión por procesos en los parámetros del diseño del puesto de trabajo

Enfoque de procesos	Parámetro	Relación
Se determinan las actividades y controles de los procesos en forma de procedimientos de trabajo que cubren las actividades de varios puestos.	Especialización del trabajo (Cantidad de tareas)	Es relativo a los productos o servicios de la organización, sin embargo se busca polivalencia y poli funcionalidad para una respuesta más flexible.
En el enfoque de procesos es poco común la elaboración de normas de cargo o manuales de funciones.  Se da mayor participación al responsable de la ejecución de la actividad en el diseño de la misma.	Formalización del comportamiento	La estandarización de las actividades mediante procedimientos pero orientados al resultado global del proceso y no del puesto.
	Capacitación	La estandarización de las competencias en función de los objetivos de la organización y no del área o departamento.
	Adoctrinamiento	Por la definición de políticas y directrices y su difusión en toda la organización.

La principal contribución de la adopción del enfoque de gestión por procesos en el diseño del puesto es la formalización de actividades, niveles de responsabilidad y autoridad, lo que da claridad al personal en el alcance de sus tareas, pero con énfasis en el resultado final del proceso o sistema.

Su principal desventaja es la posible rigidez en la documentación de las actividades y la burocratización indiscriminada. Un exceso de estandarización y documentación puede traer como consecuencias principales; la pérdida de eficiencia por el “cumplimiento” de los procedimientos y estándares de proceso; la falta de reacción al encontrarse situaciones por fuera del estándar y que se ignoren sistemáticamente las normas.

#### Resultados de la investigación de campo

La documentación de las actividades del puesto de trabajo y formalización de responsabilidades y autoridad es el mayor cambio que se ha presentado incluyendo la disponibilidad de información en el punto de las operaciones de trabajo

Con la adopción del enfoque de procesos y por los requisitos de las normas para sistema de gestión se han involucrado mas controles en los puestos de trabajo, el auto control y el énfasis en resultados.

### **5.5 EL ENFOQUE DE PROCESOS Y LAS PERSONAS**

Un elemento del diseño organizacional donde se presenta el mayor impacto de la adopción de un enfoque de gestión por procesos son precisamente las personas dado que varias características del modelo involucran a las personas en:

Tabla 33. Impacto de la gestión por procesos en las personas

<b>Característica del enfoque de procesos</b>	<b>Impacto en las personas</b>
Elevado liderazgo directivo	Requiere el desarrollo de la competencia de liderazgo en los altos niveles y responsables de procesos.
Énfasis en cliente	La identificación de requisitos de los procesos clientes y el trabajo orientado en cumplirlos.
Estructura flexible y menos formal, pueden tener estructura temporal. Se eliminan las barreras para que el trabajo se realice donde se necesita	Personal con polivalencia y capacidad de adaptarse a cambios con oportunidad.
Varios trabajos combinados en uno, aseguran que los empleados asuman la responsabilidad por cumplir los requisitos del cliente	Poli funcionalidad del personal y alto empoderamiento con las necesidades del cliente.
Menos jerarquía	Mayor capacidad del personal para la toma de decisiones.
Aprendizaje permanente y desarrollo de las personas	Desarrollo y mejora de la competencia del personal.
Asignan responsabilidad global sobre el proceso con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Participativa</li> <li>• Delegación en toma de decisiones a nivel operativo</li> </ul>	Capacidad de los directivos, jefes y líderes de proceso de <u>delegar y confiar</u> en su equipo de trabajo.
Los empleados están más comprometidos en ayudar a que las cosas se hagan y concientes de que lugar ocupa su trabajo en el proceso.	Sensibilización del personal a todo nivel.

Los requisitos de la competencia del personal se ven afectados por la adopción del enfoque de gestión por procesos en los siguientes aspectos:

Tabla 34. Impacto de la gestión por procesos en las competencias

<b>Requisito</b>	<b>Impacto de la adopción del enfoque de gestión por procesos</b>
Educación	En principio no se requieren cambios en los perfiles de educación formal, sin embargo los requisitos de formación y habilidades pueden generar necesidades de cambios en perfil educativo.
Formación (Conocimientos)	Las características como la polivalencia y poli funcionalidad de la gestión por procesos generan la necesidad de aumentar el nivel de conocimientos. Además de esto las necesidades para poder delegar y empoderar requieren conocimientos administrativos. Por supuesto se requieren los conocimientos en gestión por procesos y enfoque de sistemas de gestión, que también van acompañados de temas como estadísticas básicas y análisis de información.
Experiencia	La flexibilidad funcional requiere mayor entrenamiento en varios oficios.
Habilidades	Los directivos requieren mayores habilidades administrativas como la planeación, la capacidad de toma de decisiones, la facilidad para comunicarse y hacer mas participativa su actividad administrativa y el liderazgo.

	En general todo el personal debe desarrollar enfoque al cliente, empoderamiento, toma de decisiones, sentido de pertenencia y conciencia del impacto de sus actividades en los resultados de la organización.
--	---

### Resultados de la investigación de campo

En este elemento hay cambios significativos en las empresas evaluadas en la muestra, ya que se han creado modelos de evaluación de competencia y desempeño del personal que no existían anteriormente en las organizaciones.

Un primer cambio importante es la definición de competencias para cada cargo de la organización basados en la educación, formación habilidades y experiencia complementado los tradicionales manuales de funciones y descripciones de cargo.

Luego de esto se han establecido sistemas de evaluación y del nivel de cumplimiento de las competencias y la brecha existente entre la competencia requerida y la actual del personal y esto como información de entrada para planes de formación y desarrollo del personal.

## **5.6 ENFOQUE POR PROCESOS EN EL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones se ve afectada por la adopción del enfoque de procesos principalmente el la des concentración y distribución del poder en forma horizontal.

### Resultados de la investigación de campo

Se mantienen en la mayoría de los casos los sistemas de toma de decisiones de forma centralizada en las direcciones de áreas de las empresas, sin embargo se ha involucrado a representantes de diferentes áreas en la toma de decisiones

## **5.7 ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS INCENTIVOS**

El impacto de los incentivos en el comportamiento y desempeño, hacen que sea siempre importante y de impacto para la adopción de un modelo administrativo y la gestión por procesos no es la excepción.

El empoderamiento y des concentración de poder de la gestión por procesos por ejemplo afecta la intensidad de supervisión y control, y la conciencia y enfoque al cliente requieren altos niveles de motivación y aunque la gestión de la competencia puede suplir gran parte de la necesidad, sin un buen modelo de incentivos se puede fallar en la implementación de la gestión por procesos.

De acuerdo con los enfoques de incentivos presentados en el capítulo anterior los apropiados para la gestión por procesos son:

- Sistema de recompensa que haga coincidir los intereses de la persona y los de la empresa
- Las personas deben recibir compensaciones adecuadas a su contribución. Las compensaciones pueden ser valores de conservación (conservación, progreso y desarrollo), recompensas materiales e inmateriales.

#### Resultados de la investigación de campo

Los sistemas de remuneración del personal no se han modificado por la gestión por procesos. Por otro lado se han creado sistemas de recompensa para las actividades de mejoramiento continuo

### **5.8 ENFOQUE DE PROCESOS Y LA ORGANIZACIÓN INFORMAL**

Es difícil determinar el impacto de la gestión por procesos en la organización informal (una variable de diseño no controlable), sin embargo el estilo administrativo basado en la delegación, empoderamiento, confianza y conciencia del personal para la gestión puede generar mayor disposición a cooperar y comprometerse con los objetivos de la organización.

#### Resultados de la investigación de campo

Hay mucho desconocimiento en el tema por parte de las organizaciones por lo cual no se puede hacer una conclusión adecuada

A continuación se presenta un cuadro resumen de la relación del enfoque de gestión por procesos en el diseño organizacional.

Tabla 35. Impacto de la gestión por procesos en el diseño organizacional

CARACTERÍSTICA DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS.	VARIABLE O PARÁMETRO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL							
	Estructura organizacional (Configuración)	Mecanismos de coordinación	Sistemas de control organizacional	Puesto de trabajo	Personas	Sistema de toma de decisiones	Sistema de incentivos	Organización informal
Enfoque sistémico y Orientación a los resultados de los procesos y del sistema	Lo que importa es el desempeño global del sistema y no el de un área. Priman los objetivos de proceso "Horizontales" con los de unidad funcional "Verticales".	Coordinación basada en la estandarización de resultados	Control de la gestión por los resultados.	El objetivo y los resultados como principios de diseño del proceso.	Personas con mayor enfoque y conocimiento del sistema y los resultados de la organización y orientación al cliente.	Poder distribuido y descentralizado para la toma de decisiones.	Incentivos ligados a los resultados del sistema y de los procesos simultáneamente	Mayor disposición a cooperar y compromiso.
Enfoque al cliente	Se hacen mas apropiadas las estructuras divisionales hacia el mercado / producto.	Estandarización de resultados hacia el cliente.	Control de resultados y de mercado.	Disponibilidad de información sobre expectativas del cliente en el puesto de trabajo.	Conocimiento de expectativas del cliente.	Decisiones orientadas a la satisfacción de necesidades del cliente.	Considera incentivos por resultados con el cliente	Conciencia del personal de la importancia de cumplir al cliente.
Comunicación interna	Se definen medios de comunicación "interacciones" entre procesos que facilitan la comunicación también entre áreas	Mayor flujo de información vertical	Comunicación de resultados a todo nivel.	Mayor participación del personal y disponibilidad de la información en el puesto de trabajo.	Mayores competencias en comunicación y conocimiento de las expectativas de los procesos clientes.	Formalización de la delegación de niveles de decisión.	Comunicación de los resultados como parte del sistema de incentivos.	Menos comunicación contradictoria, confusa o desinformación.
Menos jerarquía y mayor flexibilidad	Estructuras con menos niveles, mas "Planas".	Coordinación por las interacciones de procesos y la comunicación interna.	Basado en el Auto control	Mayor polivalencia y empoderamiento para reducir la jerarquía.	Polivalencia, empoderamiento, autocontrol.	Responsabilidad de todo el proceso asignada a un líder, quien toma las decisiones y responde por los resultados.	Participación en la evaluación por parte del personal evaluado.	Menos distancia y mayor confianza entre niveles jerárquicos.
Flexibilidad en diseño de los procesos con énfasis en el valor agregado.	Menos burocracia (funciones) y menor tamaño de las unidades.	Coordinación por estandarización de resultados, actividades y habilidades.	Control por estandarización de actividades pero con flexibilidad.	Diseño participativo y cubriendo varios puestos y un proceso.	Capacidad de adaptarse a los cambios necesarios y mayor participación.	Participación en la toma de decisiones del personal incluyendo el diseño del proceso.	Objetivos acordados al igual que el sistema de evaluación.	Menos crítica al hacerse participe el personal en el diseño de las actividades.

CARACTERÍSTICA DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS.	VARIABLE O PARÁMETRO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL							
	Estructura organizacional (Configuración)	Mecanismos de coordinación	Sistemas de control organizacional	Puesto de trabajo	Personas	Sistema de toma de decisiones	Sistema de incentivos	Organización informal
Enfoque sistémico y Orientación a los resultados de los procesos y del sistema	Lo que importa es el desempeño global del sistema y no el de un área. Priman los objetivos de proceso "Horizontales" con los de unidad funcional "Verticales".	Coordinación basada en la estandarización de resultados	Control de la gestión por los resultados.	El objetivo y los resultados como principios de diseño del proceso.	Personas con mayor enfoque y conocimiento del sistema y los resultados de la organización y orientación al cliente.	Poder distribuido y descentralizado para la toma de decisiones.	Incentivos ligados a los resultados del sistema y de los procesos simultáneamente	Mayor disposición a cooperar y compromiso.
Competencias y toma de conciencia: - Aprendizaje permanente - Liderazgo directivo - Empoderamiento - Participación - Delegación	Al reducir tamaño de unidad, y jerarquías, se requiere desarrollo de competencias de empoderamiento.	Coordinación basada en la estandarización de y habilidades y trabajo.	Mayor empoderamiento para el control organizacional.	Mayor conocimiento del trabajo, las actividades, los resultados y el impacto de la tarea en el resultado final.	Estandarización de habilidades, mayor conocimiento de los procesos, polivalencias, empoderamiento y participación.  Líderes con capacidad de delegación y relaciones basadas en la confianza.	Mayor competencia para la toma de decisiones, pero también mayor confianza.	Mayor motivación y conciencia de los resultados y las expectativas del cliente interno y externo.	Mayores niveles de motivación, conocimiento y polivalencia, se reflejan también en el clima laboral y la actitud hacia la empresa.
Integración de los proveedores	Los proveedores se hacen parte externa de la estructura.	Equipos de trabajo con los proveedores y estandarización de resultados del proveedor.	Control de la gestión de compras por los resultados del desempeño del proveedor.	Conocimiento de los insumos del proceso y de las especificaciones de entrada.	Conciencia del impacto del proveedor en el sistema.	Decisiones considerando la influencia e impacto de los proveedores.	Permanencia del proveedor ligada al desempeño Programas de desarrollo de proveedores críticos.	Conciencia del personal del impacto del proveedor en el sistema.
Énfasis en la mejora continúa.	Mejora orientada a los resultados del sistema y los procesos y no a la optimización de actividades independientes.	Mejora orientada a los resultados del proceso.  Uso de herramientas de TI para coordinar actividades y comunicar.	Líderes de procesos que dan cuenta de la mejora del desempeño y los resultados.  Sistema de información para medición del desempeño	Mejora orientada al resultado final del proceso y del sistema.	Mejora continua de la competencia del personal.  Desarrollo de competencias y conocimientos de TI.	Decisiones de mejora significativa a nivel directivo y escalonado a nivel de líder de proceso. Mejora enfocada en la eficiencia y eficacia del sistema.	Incentivos ligados también a la contribución en la mejora de los procesos y mejora de los resultados del sistema.	Actitud de mejora, cooperación y colaboración.

En el cuadro 36 se presenta la relación entre las variables del enfoque por procesos y el diseño organizacional y el nivel de aplicación en las organizaciones. Se usa una convención por colores, donde el color verde indica que la aplicación se aproxima al modelo teórico, el amarillo que la aplicación es parcial según el modelo y el rojo que la aplicación real es escasa con relación al modelo.

Tabla 36 Impacto de la gestión por procesos en las organizaciones entrevistadas

CARACTERÍSTICA DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS.	VARIABLE O PARÁMETRO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL							
	Estructura organizacional (Configuración)	Mecanismos de coordinación	Sistemas de control organizacional	Puesto de trabajo	Personas	Sistema de toma de decisiones	Sistema de incentivos	Organización informal
Enfoque sistémico y Orientación a los resultados de los procesos y del sistema	Se ha logrado un avance importante en la empresas con la definición de objetivos de procesos (horizontales) y la difusión de estos en la organización.	La coordinación se hace con base en procedimientos y reglas y parcialmente en estandarización de resultados	El control de la gestión se hace por los resultados de los indicadores de los procesos	Parcialmente, el diseño del puesto todavía está en función de tareas mas que en resultados.	Si hay mas personas con conocimiento del sistema y los resultados de la organización y orientación al cliente.	Se ha avanzado en la distribución del poder hacia los líderes de proceso, pero todavía es muy centralizado	Los incentivos son en su mayoría por la tarea y no el resultado	No se obtiene mucha información en este sentido
Enfoque al cliente	Se han hecho ajustes a la estructura hacia el mercado pero no por causa del enfoque de procesos.	Si hay estandarización de resultados hacia el cliente.	Si se aplica el control de resultados y de mercado.	Disponibilidad de información sobre expectativas del cliente en el puesto de trabajo mediante especificaciones.	Hay mayor conocimiento de expectativas del cliente.	Se toman decisiones orientadas a la satisfacción de necesidades del cliente como mejoras	No se consideran todavía incentivos por resultados con el cliente	Buen nivel de conciencia del personal de la importancia de cumplir al cliente.
Comunicación interna	Se definen adecuadamente "interacciones" entre procesos que facilitan la comunicación también entre áreas	Se evidencia mayor flujo de información vertical	Se han creado mecanismos de comunicación de resultados a todo nivel. Falta evaluar su eficacia	Si hay mayor participación del personal y disponibilidad de la información en el puesto de trabajo.	Si hay mayores competencias en comunicación y conocimiento de las expectativas de los procesos clientes.	Las decisiones se toman todavía en niveles superiores falta más delegación de niveles de decisión.	Si hay comunicación de los resultados pero no hacen parte del sistema de incentivos.	Se evidencia un mejor clima laboral y menos comunicación contradictoria, confusa o desinformación.
Menos jerarquía y mayor flexibilidad	Estructuras con menos niveles, mas "Planas" en algunos casos y en otros se mantiene la misma estructura	Si se evidencia coordinación por las interacciones de procesos y la comunicación interna.	Se avanza en muchos casos en el Auto control	La polivalencia apenas se está implementando.  Si hay mayor empoderamiento para reducir la jerarquía.	Se esta aplicando mas polivalencia, empoderamiento, autocontrol.	Si hay responsabilidad del proceso en un líder, quien toma las decisiones y responde por los resultados.	La gestión de competencias ha permitido la participación en la evaluación por parte del personal evaluado.	Se percibe menos distancia y mayor confianza entre niveles jerárquicos.
Flexibilidad en diseño de los procesos con énfasis en el valor agregado.	Algunos cambios menores en las funciones y tamaño de las unidades.	Se hace coordinación por estandarización de resultados, actividades y habilidades.	El control por estandarización de actividades pero falta mas flexibilidad.	Diseño no es del todo participativo	Relativa capacidad de adaptarse a los cambios necesarios por falta de polivalencia	Participación media en toma de decisiones del personal incluyendo el diseño del proceso.	Si hay objetivos acordados al igual que el sistema de evaluación.	No se obtiene mucha información en este sentido

CARACTERÍSTICA DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS.	VARIABLE O PARÁMETRO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL							
	Estructura organizacional (Configuración)	Mecanismos de coordinación	Sistemas de control organizacional	Puesto de trabajo	Personas	Sistema de toma de decisiones	Sistema de incentivos	Organización informal
Enfoque sistémico y Orientación a los resultados de los procesos y del sistema	Se ha logrado un avance importante en la empresas con la definición de objetivos de procesos (horizontales) y la difusión de estos en la organización.	La coordinación se hace con base en procedimientos y reglas y parcialmente en estandarización de resultados	El control de la gestión se hace por los resultados de los indicadores de los procesos	Parcialmente, el diseño del puesto todavía está en función de tareas mas que en resultados.	Si hay mas personas con conocimiento del sistema y los resultados de la organización y orientación al cliente.	Se ha avanzado en la distribución del poder hacia los líderes de proceso, pero todavía es muy centralizado	Los incentivos son en su mayoría por la tarea y no el resultado	No se obtiene mucha información en este sentido
Competencias y toma de conciencia:  - Aprendizaje permanente - Liderazgo directivo - Empoderamiento - Participación - Delegación	Se tienen identificadas las competencias pero no se tienen planes concretos para su desarrollo.  Las competencias mas desarrolladas son de conocimientos	La coordinación basada en la estandarización actividades y de resultados, todavía no de habilidades	Hay mayor empoderamiento para el control organizacional en los líderes de los procesos	Se evidencia mas conocimiento del trabajo, las actividades, los resultados y el impacto de la tarea en el resultado final.	Estandarización de actividades, mayor conocimiento de los procesos.  Falta mas trabajo en polivalencias, empoderamiento y participación. Falta mas confianza en los lideres para la	Se ha mejorado la competencia para la toma de decisiones, pero falta mas confianza en personal operativo	Si hay mayor motivación y conciencia de los resultados y las expectativas del cliente interno y externo.	Se percibe mas motivación y conocimiento, se reflejan también en el clima laboral y la actitud hacia la empresa.
Integración de los proveedores	Se crean mejores relaciones con los proveedores En algunos casos se hacen parte externa de la estructura.	Se conforman equipos de trabajo con los proveedores y hay estandarización de resultados del proveedor.	Se hace control de la gestión de las compras por los resultados del desempeño del proveedor.	Mejora el conocimiento de los insumos del proceso y de las especificaciones de entrada. Esta información está disponible en el punto de trabajo	Hay mayor conciencia del impacto del proveedor en el sistema.	Se toman decisiones considerando la influencia e impacto de los proveedores.	Permanecía del proveedor ligada al desempeño en la mayoría de los casos. Faltan programas de desarrollo de proveedores críticos.	Si hay mas conciencia del personal del impacto del proveedor en el sistema.
Énfasis en la mejora continua.	Mayor enfoque de la mejora orientada a los resultados del sistema y de los procesos.	Mayor enfoque de la mejora orientada a los resultados del sistema y de los procesos.  Uso de herramientas de TI para coordinar actividades y comunicar.	Los líderes de procesos que dan cuenta de la mejora del desempeño y los resultados.	Mejora orientada al resultado final del proceso y del sistema.  Todavía falta mas orientación en la mejora hacia los resultados	Hay planes de mejora continua de la competencia del personal y desarrollo de competencias y conocimientos de TI.	Decisiones de mejora significativa a nivel directivo y escalonado a nivel de líder de proceso. Mejora enfocada en la eficiencia y eficacia del sistema.	Se han creado métodos para incentivos ligados a la contribución en la mejora de los procesos y mejora de los resultados del sistema.	Se percibe actitud de mejora, cooperación y colaboración.

	La aplicación del enfoque ha sido de acuerdo con el modelo teórico propuesta y ha tenido el impacto esperado
	La aplicación del enfoque parcial con el modelo teórico propuesto y ha tenido impacto en el diseño pero no totalmente
	La aplicación del enfoque no ha sido de acuerdo con el modelo teórico propuesta y no ha tenido el impacto esperado

## 6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Presentado el enfoque de gestión por procesos desde el punto de vista teórico y su relación con el diseño organizacional e impacto sobre la estructura, se procederá a realizar la investigación de campo, considerando tanto la perspectiva de los expertos técnicos en el tema (consultores y auditores de gestión por procesos) y de casos de empresas con experiencia y madurez en la aplicación del modelo.

### 6.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

A continuación se describen los criterios para selección de las organizaciones y de las personas a entrevistar para el trabajo de campo:

#### Organizaciones

<b>Criterio o parámetro</b>	<b>Requerimiento</b>
Localización	Antioquia, Caldas o Risaralda
Tamaño	Empresas medianas o grandes
Sector	Manufactura o servicios
Número de empleados	Mayor a 200 empleados
Grado de madurez (en tiempo e indicadores)	Empresas con más de cinco años con el modelo de gestión por procesos implementado. Pueden ser empresas certificadas con ISO 9001:2000 o no certificadas.
Reconocimiento	Organizaciones reconocidas de la industria o servicios en Antioquia y en Colombia, que puedan ser vistas como referentes.
Accesibilidad	Facilidad de acceso a las personas a entrevistar y a suministrar información requerida para la investigación.

En cuanto a los entrevistados dentro de la organización se tiene:

<b>Criterio o parámetro</b>	<b>Requerimiento</b>
Cargos	Gerentes o directores administrativos, de normalización y métodos, calidad o recursos humanos, analistas de procesos. Deseable representantes de la dirección para empresas con certificación ISO 9001:2000
Experiencia	Personas con más de cinco años de experiencia dentro de la organización y que puedan contar la evolución y maduración del modelo de gestión por procesos.

#### Expertos técnicos

<b>Criterio o parámetro</b>	<b>Requerimiento</b>
Ocupación	Asesores empresariales, Expertos en sistemas de gestión o Auditores de sistemas de gestión
Nivel de educación	Nivel profesional como mínimo Deseable especializados en calidad o gestión por procesos.
Experiencia	Superior a cinco años en actividades de consultoría o auditorías de gestión.

<b>Criterio o parámetro</b>	<b>Requerimiento</b>
Reconocimiento	Personas reconocidas en el medio como expertos en el tema de gestión por procesos y sistemas de gestión.

## **6.2 MUESTRA OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

La muestra de organizaciones a entrevistar se establece de la siguiente forma:

Tamaño de la muestra	Siete organizaciones
Sectores	Manufactura y Servicios
Localización	Antioquia y Caldas
Organizaciones entrevistadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMMA Y CIA S.A</li> <li>• IMSA S.A.</li> <li>• INDUSTRIAS HACEB S.A.</li> <li>• INDUSTRIAS CENO S.A.</li> <li>• MABE COLOMBIA S.A.</li> <li>• COLEGIO SAN JOSÉ DE LAS VEGAS</li> <li>• PSL PRODUCTORA DE SOFTWARE</li> </ul>

En cuanto a expertos técnicos se entrevistarán tres personas; dos consultores de gestión por procesos y un auditor de gestión.

Personas entrevistadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paula Andrea Mira M</li> <li>• Milton López D</li> <li>• Rodrigo Mejía G</li> </ul>
------------------------	--

## **6.3 INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN**

Para la conducción de las entrevistas se desarrollan dos guías (para organizaciones y expertos técnicos) con los contenidos y temas que permitan llevar a cabo la investigación, descrita a continuación.

### **6.3.1 GUÍA DE ENTREVISTA EMPRESAS**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA EMPRESAS**

Fecha:	Lugar :	Duración:	Entrevistador:

#### **1 Introducción**

Buenos días (tardes), estoy desarrollando una investigación de campo como parte del trabajo de grado para optar por el título de magíster en administración en la Universidad EAFIT, y por esto le solicito que me permita llevar a cabo la entrevista según lo hablado. Quisiera precisar que resultados de las entrevistas y de la investigación serán solo con fines de aprendizaje.

El tema de la investigación es sobre el impacto de la adopción del enfoque de gestión por procesos en la organización, especialmente en lo relativo a la estructura y diseño organizacional. La entrevista se centra en conocer como ha sido la aplicación real del enfoque y su impacto en \_\_\_\_\_(Nombre de la compañía).

## 2 Información general de la organización y el entrevistado

Organización:		Entrevistado:	
Sector:		Cargo:	
Actividad:		Profesión:	
Número de personas:		Área:	
Localización:		Certificación de sistema de gestión:	

## 3 Temas de entrevista

<b>Tema</b>	<b>Respuesta / observaciones</b>
<b>Generalidades</b>	
Por que se adoptó el enfoque de gestión por procesos	
Hace cuanto tiempo se adoptó el enfoque de gestión por procesos.	
Como fue implementado el enfoque de gestión por procesos.	
Como se preparó la organización (en cuanto a las personas) para implementar la gestión por procesos.	
Que dificultades se encontraron en la implementación del enfoque por procesos	
<b>Impacto en cuanto a las características del enfoque de gestión por procesos.</b>	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en cuanto a los objetivos de la organización.	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en cuanto a la relación con los clientes	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en cuanto a la comunicación interna (horizontal y vertical)	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en la jerarquía y estructura	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en el diseño de actividades y puesto de trabajo. ( cambios en actividades, participación del personal en el diseño)	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en las competencias del personal.	

<b>Tema</b>	<b>Respuesta / observaciones</b>
Cuales competencias se han requerido desarrollar para implementar la gestión por procesos.	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en la relación con los proveedores	
Que impacto ha tenido la gestión por procesos en la Mejora continua y el desempeño de la organización.	
<b>Impacto en cuanto en el diseño de la organización.</b>	
Que cambios en la configuración (áreas, divisiones, UEN's, Niveles jerárquicos, Tamaño de las unidades (en número de personas) se han producido por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en la coordinación de actividades por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en el control de las actividades y resultados por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en el diseño del puesto de trabajo por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en la evaluación del personal por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en la forma de toma de decisiones por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en los sistemas de incentivos del personal por la gestión por procesos	
Que cambios se han producido en la organización informal por la gestión por procesos	
<b>Beneficios para la organización.</b>	
Que beneficios se han logrado para la organización gracias a la gestión por procesos  (Hay relación de causalidad)	
En que difiere una organización con gestión por procesos de una que no lo tiene.	

### 6.3.1 GUÍA DE ENTREVISTA EXPERTOS TÉCNICOS

Fecha:	Lugar :	Duración:	Entrevistador:

### 1 Introducción

Buenos días (tardes), estoy desarrollando una investigación de campo como parte del trabajo de grado para optar por el título de magíster en administración en la Universidad EAFIT, y por esto le solicito que me permita llevar a cabo la entrevista según lo hablado. Quisiera precisar que resultados de las entrevistas y de la investigación serán solo con fines de aprendizaje.

El tema de la investigación es sobre el impacto de la adopción del enfoque de gestión por procesos en la organización, especialmente en lo relativo a la estructura y diseño organizacional. La entrevista se centra en conocer su opinión y conceptos sobre el enfoque de procesos y su impacto en la organización.

### 2 Información general del entrevistado

Entrevistado:	
Cargo:	
Profesión:	
Actividad actual:	
Experiencia:	

### 3 Temas de entrevista

Tema	Respuesta / observaciones
<b>Generalidades</b>	
Que es el enfoque de gestión por procesos.	
El enfoque de gestión por procesos es aplicable y adecuado para todo tipo de empresa	
Cuales son las características principales del enfoque de gestión por procesos.	
Como se debería implementar este enfoque en una organización	
<b>Impacto en el diseño de la organización (cambia o no cambia)</b>	
Como impacta la adopción del enfoque en la estructura organizacional.	
Como impacta la adopción del enfoque la coordinación de actividades de una organización	
Como impacta la adopción del enfoque los sistemas de control	
Como impacta la adopción del enfoque de gestión por procesos el diseño del puesto de trabajo	

Tema	Respuesta / observaciones
Como impacta la adopción del enfoque de gestión por procesos en las personas.	
Que competencias se requieren desarrollar en las personas para la gestión por procesos	
Como impacta la adopción del enfoque a la toma de decisiones.	
Como impacta la adopción del enfoque la compensación y los incentivos	
Como impacta la adopción del enfoque a la organización informal	
<b>Beneficios para la organización.</b>	
En su experiencia, la adopción del modelo si genera mejora en los resultados de la organización.	
Que diferencia una organización por procesos de una que no lo tiene.	