

***La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos / Process management, its emergence and theoretical aspects.***

Dr. C Daysi Ruiz-Fuentes [druiz@fe.uho.edu.cu](mailto:druiz@fe.uho.edu.cu) \*

Lic: Rosa Mercedes Almaguer-Torres [rosa.almaguer@fe.uho.edu.cu](mailto:rosa.almaguer@fe.uho.edu.cu) \*\*

Dr. C Isabel Cristina Torres-Torres [isabeltt@ucp.ho.rimed.cu](mailto:isabeltt@ucp.ho.rimed.cu) \*\*\*

Dr. C Alejandro Miguel Hernández-Peña [alejandromiguel@ucp.ho.rimed.cu](mailto:alejandromiguel@ucp.ho.rimed.cu) \*\*\*\*

**Institución de los autores**

\*, \*\* Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”,

\*\*\*, \*\*\*\* Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”,  
Holguín

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN**

Abordó aspectos históricos y teóricos relacionados con la gestión por procesos, se precisa las potencialidades de su aplicación para el perfeccionamiento de la dirección de las empresas. Presentó un análisis de diferentes definiciones de este término a partir del cual se determinan las regularidades que lo caracterizan. Se puntualizan algunos aspectos teóricos vinculados con esta forma de gestión empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN; PROCESO; ORGANIZACIÓN;  
ADMINISTRACIÓN.

**ABSTRACT**

Historical and theoretical aspects related to process management were addressed, it is required for its potential application in order to improve the management of companies. An analysis of different definitions of the term was presented, from which regularities that characterize it are determined. Several theoretical aspects related to this form of management were pinpointed.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT; PROCESS; ORGANIZATION;  
ADMINISTRATION

## **INTRODUCCIÓN**

Las nociones de calidad y procesos están presentes desde principios de la historia, en la etapa preindustrial o época artesanal, el hombre demandaba hacer las cosas a cualquier costo, al procurar satisfacer con su trabajo su orgullo personal y al comprador. Para el artesano, el hecho de que su trabajo tuviera o no calidad dependía totalmente del cliente.

La gestión de la calidad evoluciona a través de los años y unido a ello la gestión por procesos adquiere importancia para los empresarios y las organizaciones. Es a principios del siglo XX, que empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen conceptos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones. Así surgen iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie.

En el presente trabajo se profundiza sobre aspectos históricos y teóricos relacionados con la gestión por procesos. En el mismo se da solución a un problema relacionado con la precisión de cuáles son los elementos históricos y teóricos que fundamentan la gestión por procesos como un enfoque para el perfeccionamiento de la administración de una empresa.

Se persigue como objetivo analizar los aspectos históricos y teóricos que permiten fundamentar la gestión por procesos como un enfoque para el perfeccionamiento de la administración de una empresa.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Fueron utilizados de los métodos teóricos el análisis y la síntesis, la revisión de documentos y el histórico lógico. Entre los documentos fueron revisados tesis de maestría, doctorales y de grado, así como artículos, textos y otros materiales bajados de internet.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO**

En el año 2000 la Norma ISO 9001, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de gestión por procesos, convergiendo también con un movimiento paralelo de renovación del modelo EFQM. Esta norma se basa en el enfoque de gestión por procesos.

En el año 1998 comenzó la expansión de la gestión de calidad en todos los sectores y la globalización de sistemas. Sin embargo demora varios años para que los sistemas de gestión adopten un enfoque de procesos, a pesar de que su concepto e importancia se divulgan ya hace largo tiempo.

El concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Mediante la utilización de organigramas que establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves ni los flujos de información y comunicación interna.

En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Algunas empresas aplican modelos de organización de tipo funcional y de tipo matricial sin embargo estos son limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntan a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que ponen de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del

mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Así la importancia de los procesos aparece de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpen con fuerza como la solución, sino que se les considera poco a poco como medios útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

En los tiempos actuales las empresas optan por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión, (Reingeniería de procesos, outsourcing, calidad total, seis sigma, poka yoke, QFD, entre otros). Una empresa con estructuras organizativas rígidas conlleva la ejecución de sus actividades de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación y hace que primen los intereses de las áreas o funciones de una forma aislada sobre los de la organización.

Como respuesta a esta necesidad surge la estrategia de: la adopción de un enfoque de procesos o la GESTION POR PROCESOS, la cual busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre los mismos se conoce como enfoque basado en procesos.

Diferentes investigadores entre los que se destacan, Ernesto Negrín s/f; Salvador Alfaro Gómez 2009; Susana Pepper Bergholz 2011; Juan Bravo Carrasco 2012; abordan la gestión por procesos, la revisión bibliográfica evidencia que este término se contextualiza de diferentes formas entre ellas se enfatizan las siguientes:

**Gestión por Procesos** puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Ernesto Negrín, s/f)

En esta se precisa que es una forma de organización de los procesos que se realizan en la empresa y que la misma se guía por las necesidades del cliente. Ello se evidencia también en la siguiente definición.

La gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. (Sescam, 2002).

*Para Gómez, 2009, la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, (Salvador Alfaro Gómez, 2009). Este autor introduce un nuevo elemento que es la consideración de los intereses de la empresa, luego no absolutiza la visión del cliente.*

*Por otra parte Bergholz, 2011, considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos, (Susana Pepper Bergholz, 2011). Esta autora aporta elementos de cómo concretar esta forma de organización.*

Lo anterior se amplía por Carrasco, 2012, cuando plantea que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente, (Juan Bravo Carrasco, 2012). Este autor introduce términos como la formalización y el control, ello puede favorecer la regulación de los procesos de gestión.

*A partir del análisis de estas definiciones se puede determinar los siguientes rasgos característicos de la gestión por procesos:*

- *Es una forma de organización para la dirección de una entidad.*
- *Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.*

- *Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.*

Los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas **características**, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se realice. Así, entre las más importantes se encuentran:

- La repetitividad: esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.
- La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.
- Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.
- Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propician el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Entre los **tipos de procesos** se destacan los siguientes:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos (esenciales o claves): procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Algunos autores coinciden en que las **ventajas de este enfoque** son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
- Documentación, formación y ejecución
- Control
- Mejora

Entre los **principales factores para la identificación y selección de los procesos** se encuentran:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.

-Utilización intensiva de recursos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un **mapa de procesos**, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un **diagrama**, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La **ficha de procesos** se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Entre las **informaciones que se incluyen en la Ficha de Proceso** se encuentran: Misión u objeto, Propietario del proceso, Límites del proceso, Alcance del proceso, Indicadores del proceso, Variables de control, Inspecciones, Documentos y/o registros, Recursos.

Los **indicadores** constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

Entre las **características** que debe cumplir un indicador se destacan: Representatividad, Sensibilidad, Rentabilidad, Fiabilidad, Relatividad en el tiempo.

Para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.



De éste análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer que procesos no alcanzan los resultados planificados, y donde existen oportunidades de mejora.

Para llevar a cabo la mejora de dichos procesos es necesario seguir una serie de pasos, estos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA. Este considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua de los procesos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Con la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, son varios los **modelos, métodos o procedimientos** que se han difundido por el mundo y que tienen popularidad en el ámbito empresarial. Estos son modelos de calidad, y que hacen énfasis en el enfoque de procesos. Los más reconocidos son:

- Método PDCA de Deming
- Método REDER
- Modelo EFQM de Excelencia
- Cuadro de Mando Integral
- Método Sistemático o Científico de Mejora de Procesos

## CONCLUSIONES

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta. La importancia de los mismos ha ido surgiendo de manera gradual en los modelos de gestión empresarial, convirtiéndose en medios bien útiles para modificar la entidad y adaptarse al entorno. Estos constituyen un elemento relevante en la empresa debido a las ventajas que los mismos proveen para el cliente, para la organización y para las personas. Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la empresa al enfocar todos los esfuerzos y energía en función de maximizar el valor para el cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro, S. *Gestión por procesos, business process management.* [documento en línea] [www.slideshare.net/.../gestion-por-procesos](http://www.slideshare.net/.../gestion-por-procesos). [Consultado: 10 agosto. 2012].

2. Guía para una Gestión basada en Procesos/ Beltrán J...[et al.]. [documento en línea] [www.centrosdeexcelencia.com/.../LinkClick.aspx?...guiageestionprocesos](http://www.centrosdeexcelencia.com/.../LinkClick.aspx?...guiageestionprocesos). [Consultado: 30 julio. 2012].
3. Bravo Carrasco, J. Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile; Editorial Evolución S.A., 2012. 270 p.
4. Negrín, E. Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. [documento en línea] [www.monografias.com › Administración y Finanzas](http://www.monografias.com › Administración y Finanzas) [Consultado: 30 julio. 2012].
5. Ortiz Pérez, A. Diseño del Sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín; Universidad de Holguín, 2010. 60 h. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial).
6. Pepper S. *Definition of process management*. [documento en línea] [www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032](http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032) [Consultado: 14 agosto. 2012].
7. Rey,D. *Todo sobre la gestión por procesos*. Sinapsys Business Solutions. [documento en línea] [www.sinap-sys.com/es/.../todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i](http://www.sinap-sys.com/es/.../todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i) [Consultado: 10 agosto. 2012].
8. Ricardo Cruz, Y. Aplicación de un procedimiento para evaluar el desempeño de los procesos que generan valor en la Empresa de Investigaciones y Proyectos “VÉRTICE” perteneciente al Ministerio de la Construcción en Holguín. Holguín; Universidad de Holguín, 2012. 65 h. (Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas).
9. Zaratiegui, J.R. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. **Economía Industrial**, No 330: 81-88, 1999.

## Síntesis curricular de los Autores

**Dr. C Daysi Ruiz-Fuentes:** Doctora en ciencias pedagógicas, Profesora Titular, se desempeña como Decana de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín. [druiz@fe.uho.edu.cu](mailto:druiz@fe.uho.edu.cu)

**Lic: Rosa Mercedes Almaguer-Torres:** Técnico Medio en Contabilidad y Finanzas. Graduada de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, cursa el componente académico de una maestría sobre Contabilidad Gerencial. Graduada de la escuela de idiomas de Inglés e Italiano. Ha realizado diferentes investigaciones sobre la identidad profesional del contador, la elaboración de fichas de costo y en la actualidad sobre la Gestión por Procesos, ha participado en eventos científicos de forma sistemática. [rosa.almaguer@fe.uho.edu.cu](mailto:rosa.almaguer@fe.uho.edu.cu)

**Dr. C Isabel Cristina Torres-Torres:** Doctora en Ciencias Pedagógicas y Profesora Auxiliar. Ha realizado diferentes investigaciones sobre el proceso formativo del profesional de la educación, así como sobre la superación profesional, en la actualidad investiga sobre los procesos de dirección vinculados con el área económica. [isabeltt@ucp.ho.rimed.cu](mailto:isabeltt@ucp.ho.rimed.cu)

**Dr. C Alejandro Miguel Hernández-Peña:** Doctor en Ciencias Pedagógicas y Profesor Auxiliar. Ha realizado diferentes investigaciones sobre el proceso formativo del profesional de la educación [alejandromiguel@ucp.ho.rimed.cu](mailto:alejandromiguel@ucp.ho.rimed.cu)

### Institución de los autores.

\*, \*\* Universidad “Oscar Lucero Moya”, Holguín

\*\*\*, \*\*\*\* Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”,

**Fecha de Recepción:** 17 de octubre 2012

**Fecha de Aprobación:** 12 de diciembre 2012

**Fecha de Publicación:** 27 de enero 2014