

GESTIÓN POR PROCESOS, DESCRIPCIÓN, APLICACIÓN Y VENTAJAS.

Edison Germán Poveda Patiño*

“Una vez que la gente se emancipa de las tiranías despreciables y las guerras territoriales de la cultura vertical descubrirá que trabajar de manera horizontal resulta liberador y vivificante”.

Frank Ostroff

RESUMEN

La gestión por procesos es un modelo que permite coordinar los esfuerzos de cada uno de los miembros y componentes de una organización así como de sus recursos para enfocarlos hacia la satisfacción equilibrada de sus grupos de interés.

Es una forma de empresa diferente a la clásica organización jerárquica o vertical, el valor es reconocido por sus clientes quienes son lo más importante aun sobre las mismas actividades de la organización. Los procesos definidos hacia el cliente deben ser gestionados de forma estructurada y sobre su mejora se basa la empresa.

La gestión por procesos contribuye al desarrollo de las organizaciones con una visión y herramientas mediante las cuales es posible innovar y rediseñar los flujos de trabajo y actividades en las empresas para hacerlos más eficientes, dinámicos y con la facultad de adaptarse a las necesidades del mercado, adicional establece la capacidad con la que cuenta una organización para conservar su nivel de competencia, sostenibilidad y continuidad dependiendo estrictamente del cumplimiento de sus metas y objetivos.

* Edison Germán Poveda Patiño, Administrador de empresas 2006, Estudiante especialización gestión del desarrollo Administrativo

Es importante precisar que este esquema tiene como base el trabajo en equipo el cual debe asimilar y aplicar la cultura de la organización definida por la alta dirección con base en su historia pero siempre proyectándose hacia el futuro.

ABSTRACT

Business process management is a model that coordinates the effort of individual members and components from the organization as well as all resources to help focusing stakeholders' satisfaction.

It is a different structure from the classical organization which usually is vertical; the value is recognized by its customers who are the most important even on the same activities of the organization. Defined processes to customers must be managed in a structured organization and is based on the company.

Business process management contributes to organizations with a vision and tools by which you can innovate and redesign workflows and business activities in order to make them more efficient, dynamic and with the ability to adapt to market needs. In addition, it establishes the capacity in which an organization has to maintain its level of competition, sustainability and continuity strictly conditional upon compliance with its goals and objectives.

It is important to note that this scheme is based on teamwork which must absorb and implement the culture of the organization defined by senior management based on his story but always look towards the future

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, tal vez un poco más de diez, que es realmente el tiempo durante el cual he estado vinculado y relacionado con los conceptos organizacionales, vistos desde la empresa como organización económica productiva o la academia desde su dirección teórica e intelectual, he logrado identificar la tendencia de hombres y mujeres en fundamentar la dinámica de su diario vivir, sus proyecciones y metas en aspectos tanto de índole personal como laboral enfocados y con base en el concepto **proceso**.

La cotidianidad del mundo que habitamos se encuentra determinada por una serie de actividades en cualquier campo de acción o dimensión del ser, quien en la búsqueda de respuestas y por su naturaleza de pretender dar un orden lógico a todas las cosas, hechos o situaciones, que lo afectan, definió que ¡todo!; o casi todo, es un proceso y se define de acuerdo a este, por ello no es anormal o fantástico escuchar frases como: ¿qué dice el proceso?, ¡estamos en el proceso!, ¡todo se hace de acuerdo al proceso! entre otras.

Sí, nos encontramos sumergidos en un mundo de procesos, donde las situaciones hechos y actividades tienen orígenes, resultados y efectos; ó aun mejor, entradas y salidas como lo llamamos técnicamente; de igual forma el hacer, o la acción mínima realizada para llevar a cabo algo lo hemos determinado en el ámbito actual como una **gestión**. ¡Gestione!, ¿cómo va la gestión?, ¡falta gestión!, frases recurrentes y escuchadas por todos en el desarrollo diario de las labores.

Es así como teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, lo cual argumento diciendo que el hoy que vivimos, en una gran proporción lo identificamos como una serie de procesos y la forma como lo hacemos es la gestión, pretendo de forma general, describir y conceptualizar los componentes de la Gestión por procesos, vista desde la posición del desarrollo administrativo empresarial, con el fin de comprender y

contextualizar su evolución, dinámica y aplicación como herramienta para el mejoramiento de las organizaciones.

En la actualidad algunas personas argumentamos y sostenemos, lo que en su momento aprendimos en la academia o en el desarrollo de las actividades laborales y decimos que las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos y que quienes han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las distribuciones de responsabilidades a través de estructuras jerárquicas verticales y de poder, que en algunas situaciones realmente solo entorpecen el flujo normal de las cosas.

El desarrollo descriptivo de los componentes, fases, actividades y demás factores relacionados con el tema que nos atañe serán los pilares para que en el transcurso de este ensayo se logre finalmente identificar, reconocer, comprender y contextualizar la evolución dinámica y aplicación de la gestión por procesos, como herramienta para el desarrollo y evolución de las organizaciones, hacia etapas altamente productivas y eficientes con niveles de racionalización y optimización de recursos tanto financieros como humanos.

Si partimos del hecho que la gestión por procesos es un esquema que permite coordinar esfuerzos y utilizar recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los actores vinculados a un sistema organizacional, su descripción detallada y simple es el camino que debe permitir su fácil comprensión, la aprehensión de sus conceptos y estructura general para ser aplicada en un escenario en el cual se identifique la necesidad de articular actividades para obtener un resultado final planeado y proyectado en un espacio de tiempo determinado.

Para dar inicio a la descripción es evidente que debe hacerse de una manera amena y sencilla para su fácil interpretación y comprensión por lo tanto su requisito indispensable es interpretarla desde su aspecto general, como en cualquier campo de estudio, conocer las bases

conceptuales mediante las cuales se cimienta, el objetivo que persigue y su estructura.

En segunda instancia es importante determinar los factores que la componen desde el ámbito organizacional para finalizar con la aplicación, detallando el enfoque que debe ser adoptado por los actores involucrados en un ejercicio definido y con las condiciones que tiene.

PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Teniendo en cuenta diferentes definiciones que existen sobre proceso:

“Acción de ir hacia delante. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española, 2010).

“Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida” (Norma Internacional ISO 9001, 2008)

Además tomaremos a Benavides que Plantea:

“Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin” (2003).

Logramos determinar que los procesos se encuentran en todo tipo de organización aunque nunca se hayan identificado, ni definido; los constituye el sentido de las cosas que debemos hacer y la forma como lo hacemos, por ello cualquier tipo de actividad o tarea que se lleve a cabo en una organización encaja dentro de un proceso.

Siguiendo por esta línea, es necesario aclarar que no es posible la existencia de un proceso si no se cumplen dos requisitos básicos; en primera instancia una entrada, que no es más que el impulso, la chispa que da la señal de partida a un proceso, es el factor que inicia las actividades de transformación o tareas específicas.

Dependiendo de la actividad a la cual se dedique la organización la entrada, puede ser constituida por materias primas, insumos, información u otro proceso según sea el caso, pero siempre está definida por una necesidad o requisito, bien sea de transformación, de trámite o de acción; por ende definimos que la entrada es la necesidad de alguien o de algo a quien denominaremos cliente.

El segundo requisito que determina un proceso es la salida o resultado que se ve reflejado en la satisfacción del cliente a través de la obtención de un producto y/o servicio de naturaleza tangible o una necesidad que a su vez puede convertirse en información, o insumo para otro proceso, el resultado es el siguiente diagrama.

Grafica 1. Diagrama general de un proceso

PROCESO

Fuente: (Ishikawa, 1986)

Al tener claro el concepto de proceso podemos avanzar en el desarrollo del tema y definir los tipos de procesos que existen en las organizaciones y que estrictamente deben contemplarse al momento de establecer un sistema de gestión.

En primer lugar encontramos los procesos estratégicos o de conducción y son aquellos que aseguran en el largo plazo la razón de ser de la

organización, sus objetivos y metas, son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades, en pocas palabras son los procesos de planeación.

En segundo renglón, se ubican los procesos misionales o de realización, y tienen que ver con el objeto de la organización, su actividad económica, generan impacto en el cliente creando valor para éste; este tipo de procesos se encargan de interactuar con el mercado y atender sus necesidades.

En la tercera línea, encontramos los procesos de apoyo los cuales son los necesarios para hacer posibles o mantener los procesos descritos anteriormente, estratégicos y misionales estos se pueden definir como los procesos que realizan otros.

Ahora bien, vamos a continuar definiendo el siguiente factor de vital importancia para un proceso, el cliente. Posiblemente lo logramos plantear como toda organización o persona que acuda a otra con el objeto de recibir el resultado del proceso que se genere en esta.

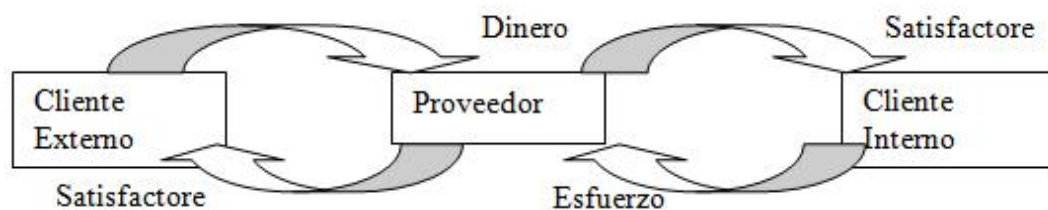
“Un Cliente es la Organización o persona que recibe un producto“(Norma Internacional ISO 9001, 2008)

O dicho de otra forma toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

Existen dos clases de clientes en el ámbito de los procesos, el cliente externo y el cliente interno. El primero de estos, es aquel con el cual la organización interactúa, se encuentra en el entorno y es a quién van dirigidos los productos o servicios ofertados. “El cliente es el Rey” afirman las organizaciones que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único medio para materializar su ganancia.

El cliente interno, por otro lado es cualquier persona o proceso con el cual se establecen relaciones al interior de las organizaciones; generalmente esta relación es de índole laboral; las necesidades de este cliente interno son las entradas para los procesos que deben satisfacerlas y generar valor al producto final el cual debe ser entregado al cliente externo. Como consecuencia, si los diferentes clientes internos hacen su trabajo con un alto estándar de calidad, el cliente externo o cliente final, recibirá también un producto o servicio de calidad derivado de la sumatoria de los diferentes niveles cualitativos alcanzados por los clientes internos.

Grafica 2. Relación procesos - clientes



Fuente: (Reyner Pérez Campdesuñer, 2010)

1

Podemos hacer un alto y preguntarnos ¿cuál es la diferencia entre la gestión por procesos y la gestión jerárquica tradicional? Y aunque es muy pronto para concluirlo si es posible explicar uno de sus factores principales y determinante; el enfoque al cliente.

¹La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. (Sescam, 21 de Octubre de 2002)

Según Fernández:

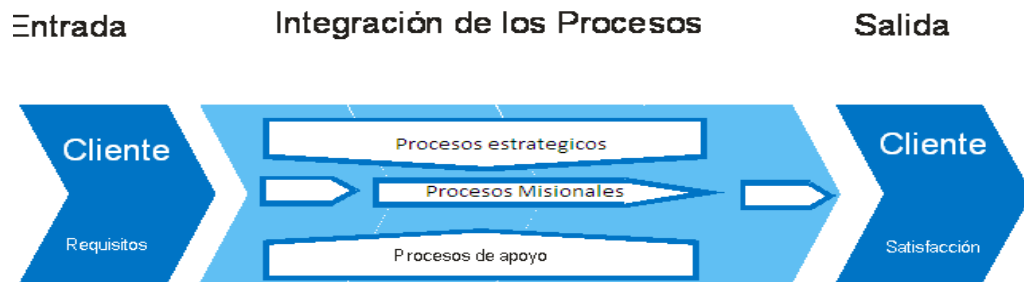
“En la gestión tradicional cada persona concentra su esfuerzo en tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero con poca información en relación al resultado final de su trabajo. Aun en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, como contribuye su trabajo al producto final.”(1996) pag 29

Las organizaciones con estructuras jerárquicas verticales se preocupan por entregar resultados al nivel superior de la pirámide su orientación se dirige hacia el jefe o departamento desconociendo de cierta forma los demás componentes de la organización; mientras la gestión por procesos se enfoca en el cliente interno y externo, la satisfacción de sus necesidades y el mejoramiento continuo. El enfoque al cliente orienta al cumplimiento de expectativas del cliente, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios por encima de los intereses personales y principios de burocracia y formalismo de los miembros de la organización.

En este punto de desarrollo del tema, logramos articular los principales conceptos que hacen parte de un proceso; no olvidemos que todo proceso cuenta con una entrada, que es la necesidad de un cliente interno o externo y esta a su vez da inicio a una actividad que deriva en un producto o satisfacción de la necesidad descrita, a este lo llamamos salida.

Los procesos se realizan enfocados en el cliente son su eje central y todo debe girar en la satisfacción de sus necesidades. Dependiendo de su naturaleza los podemos clasificar en tres tipos; procesos estratégicos, los cuales permiten visionar a la organización y proyectarla en espacios de tiempo determinados; procesos misionales que hacen referencia a la actividad y son los que interactúan con el mercado y procesos de apoyo, que son los necesarios para la realización de los anteriores.

“Grafica 3. Diagrama integración de procesos.



Fuente: (Ishikawa, 1986)

PRINCIPALES FACTORES EN LA GESTION POR PROCESOS

“Es importante disponer de suficiente información para comenzar a trabajar en la implantación de la gestión por procesos. La historia de la empresa y las características de su personal directivo (experiencia previa, años en la empresa etc.) ayudara mucho en el proceso de implantación” (Fernandez, 1996) pag 84

Continuando con el desarrollo de la temática propuesta vamos determinar los principales factores que se involucran y tienen relación directa en un sistema de gestión por procesos.

En primera instancia es importante definir que el modelo se debe definir con base en estructura horizontal, es decir donde el esquema organizacional puede ser definido como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de la organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

*“La **organización “horizontal”** se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores)*

para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final)” (Corporacion Calidad, 2010).

Ahora bien para comprender aun más la definición de estructura horizontal debemos separarla del paradigma de la tradicional estructura vertical, en la cual las organizaciones trazan la asignación de responsabilidades de manera particular dependiendo del área o división pero no se asigna la responsabilidad completa sobre el proceso.

La confusión común entre unidades organizacionales y el enfoque hacia los procesos nace mediante la concepción predominante en las organizaciones del organigrama, donde las líneas de responsabilidad, autoridad y relaciones entre las personas y diferentes áreas están dibujadas y para los colaboradores o trabajadores es habitual acomodarse a las denominaciones de Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia, Dirección, Departamento etc. pero no están establecidos ni dibujados los procesos.

Grafica 3. Estructura organizacional y los procesos



Fuente: Administración de operaciones (Schroeder, 1992)

Precisamos el hecho de que la implementación de un esquema enfocado a los procesos en una empresa debe hacerse preferiblemente sobre una estructura horizontal donde cada proceso hace parte de un sistema integrado de gestión, el cual persigue un objetivo único y su orientación se rige por políticas que atañen al conjunto en su totalidad.

Según la teoría general de sistemas de Bertalanffy:

“Sistema es una entidad con sentido completo, compuesta por una serie de unidades relacionadas entre sí, cuyo resultado es mayor que la suma de sus partes y en el que cada unidad tiene sentido en sí”

Logramos definir que una organización es un sistema único el cual se debe gestionar contemplándose como una unidad, con objetivos y metas claras y únicas las cuales deben ser la guía para su desarrollo.

Este sistema se debe caracterizar por ser abierto es decir mantiene una interacción dinámica con su entorno ya sean sus grupos de interés (clientes, proveedores, competencia, accionistas) o cualquier agente externo y tiene implícito el concepto de Sinergia el cual dice que el todo es mayor que la suma de sus partes. Esto nos puede indicar o traducir que en la organización es difícil evaluar los subsistemas o componentes como unidades independientes, sino debe ser en conjunto ya que realmente su existencia se ve enmarcada en la medida en que haya interacción entre todas las partes.

Alineación de los procesos y los objetivos de la organización.

“La definición de un proceso delimita cuidadosamente la finalidad concreta que se persigue, el comienzo y el final del proceso, y las funciones que lo forman. En principio si todos los procesos cumplieran su finalidad, deberían conseguirse los resultados deseados por la

empresa, y si lo hicieran con el máximo de eficacia podríamos obtener la calidad total” (Fernandez, 1996) pag 42.

Continuando con nuestro ejercicio, observamos que la empresa es un sistema compuesto por procesos y la suma del resultado de estos es el gran resultado de la organización. Con este concepto claro, es el momento oportuno para detenernos y plantearnos la siguiente pregunta ¿Cómo o cual es la forma para lograr que la organización en su totalidad se integre, si en cada uno de sus procesos pueden existir diferentes tipos de interés?.

La respuesta es a través de la **planeación estratégica** esta constituye el proceso mediante el cual la organización declara sus objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos requeridos para el logro de dichos objetivos.

“Planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro” (Leonard Goodstein, 1993)

En el desarrollo de la planeación estratégica es donde se deben definir la misión y visión de la empresa, de acuerdo a la situación y el contexto en que se encuentren se determina su situación actual y realidad y de acuerdo a este se proyecta el rumbo que debe seguir para garantizar su continuidad.

La realización de la planeación debe ser en el nivel directivo de las organizaciones, es decir debe considerar el enfoque global o sistemático de las empresas por lo cual se basa en objetivos generales y planes que consideran un número significativo de procesos pero que se pueden leer como simples y sencillos.

Las teorías organizacionales nos plantean que el hecho que la planeación tome a la totalidad de la compañía indica que ésta debe ser proyectada para ejecutar en el largo plazo, posiblemente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes y la dinámica que se presentan en los mercados.

Como lo expresamos con anterioridad la planeación estratégica es la base y pilar para los demás planes de la empresa, ya sean tácticos u operativos por lo que se puede considerar que el plan estratégico no es necesariamente la suma de estos dos.

Entre sus atributos es posible destacar que es dinámica y flexible, cada cierto tiempo se debe revisar y ajustar según las necesidades del momento. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la organización, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

"La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados" (Steiner, 1998).

En este punto de la lectura es necesario hacer un alto y recordar conceptos importantes para seguir la temática planteada: en primera instancia un proceso es una serie de actividades que transforma entradas en salidas; la agrupación de muchos procesos bajo un esquema lo definimos como un sistema.

La organización se entiende como un sistema único con objetivos y metas definidos los cuales son la guía de todos los procesos que componen el

sistema y la forma adecuada o sugerida para establecerlos es mediante la Planeación estratégica.

Después del pequeño repaso continuamos con nuestro tema y vamos a señalar el proceso o pasos necesarios para realizar una planeación estratégica.

En primera instancia la empresa debe tener muy claro a qué se dedica cual es el objeto y razón de ser de su negocio, es decir debe conocer perfectamente su misión.

La Misión es la razón de ser de la organización, contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico). Define el ser de la compañía y que la hace diferente, única y cual necesidad cubre que ninguna otra organización puede lograr.

La misión básicamente debe responder a tres cuestionamientos ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? Y ¿Cómo lo hacemos?

La multinacional Federal Express (FedEx) dice en su misión:

“Producir rendimientos financieros extraordinarios proporcionando un transporte aéreo y terrestre confiable a nivel mundial, competitivamente superior, de bienes y documentos de alta prioridad, que requieren una rápida entrega, sensible al factor tiempo” (FedEx, 2010)

Otro ejemplo para comprender el concepto es el de la empresa Colombiana de petróleos Ecopetrol:

“ECOPETROL S.A. tiene como misión descubrir y convertir fuentes de energía en valor para sus clientes y accionistas, asegurando el cuidado del medio ambiente, la seguridad de los procesos e integridad de las personas, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operan, con personal comprometido que busca la

excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con los grupos de interés” (Ecopetrol, 2010)

Acompañando a la misión es importante que la organización determine sus valores, esto significa establecer las cualidades positivas que posee (respeto, responsabilidad, excelencia, desarrollo, justicia etc.) y que pretende que sus colaboradores destaquen por encima de otras cualidades.

La misión y los valores son los que generan la identidad corporativa y son el inicio para la construcción de la cultura corporativa.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como:

“...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(p. 464)

El segundo componente para organización debe ser el de establecer su visión, esto significa definir hacia donde se dirige en un tiempo estimado, o que es aquello en lo que pretende convertirse, esta orientación debe ser definida por la alta dirección y compartida a la organización en general para dirigir los esfuerzos y fijar el rumbo hacia el cual se deben orientar los procesos.

La visión debe responder a la pregunta ¿Que queremos ser? Y cuando deseamos que eso suceda, debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto.

Cuando un colaborador o miembro de la empresa conoce e interpreta bien la visión, adquiere la capacidad y se le facilita la toma de decisiones de acuerdo a esta.

Citemos un ejemplo de visión:

“NewNet S.A. En el año 2016 será reconocida por nuestros clientes nacionales e internacionales como una empresa prestadora de excelentes e innovadores servicios en TI, actuaremos como el habilitador estratégico ideal para cada organización” (Newnet.com, 2010)

Las organizaciones después de estar centradas en su realidad y contexto, saber quiénes son, a que se dedican y a donde quieren llegar pueden avanzar en la formulación de su planeación estratégica.

Con estos conceptos claros procedemos a realizar el análisis situacional de la empresa, este análisis debe fraccionarse en dos análisis interno y análisis externo.

El análisis externo consiste en identificar y evaluar los acontecimientos que rodean el entorno de la empresa las tendencias y su desarrollo, esto con el fin de detectar oportunidades y amenazas. Este debe contemplar entre otros, temas políticos, sociales, económicas y tecnológicos además debe contemplar clientes, proveedores y competencia.

Por otro lado el análisis interno debe evaluar los diferentes aspectos que existen en la empresa con el fin de lograr conocer sus fortalezas y debilidades, esta evaluación debe dirigirse hacia los recursos con los que se cuenta humanos, financieros tecnológicos etc.

Una vez realizados los análisis internos y externos procedemos a establecer los **objetivos** que permitan lograr lo establecido en la misión, capitalizar las oportunidades y sostener las fortalezas así como superar las amenazas y debilidades.

Los objetivos en general definen el rumbo a seguir por las organizaciones a largo plazo, y se establecen de acuerdo a los recursos, capacidad y situación del entorno.

“La palabra objetivo proviene de dos raíces: jactum que significa lanzado; y la preposición “ob”: hacia. Implica esta etimología, por lo tanto que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa. Pueden considerarse por ello, como sinónimo de objetivo, las palabras metas, goles y estándares y, sobre todo, fines. En realidad, cuando nosotros nos fijamos un objetivo, lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar” (Reyes Ponce, 2005)

Una vez establecidos los objetivos de la organización es necesario diseñar la forma de alcanzarlos, es decir, definir las **estrategias** que permitan concluirlos.

El proceso de diseño de estrategias consiste en evaluar la información obtenida en los análisis internos y externos así como la misión, la visión y los objetivos.

El paso más importante para la implementación de la planeación estratégica es determinar que los componentes anteriores se encuentren alineados, es decir la relación e interdependencia entre estos sea coherente y su enfoque final sea el mismo; si esto no sucede es importante reevaluar las actividades anteriores, no olvidemos que la planeación dirige toda la organización hacia un horizonte determinado y si un proceso o direccionamiento se encuentra desviado el logro del objetivo se tornara mas difícil y en un mayor tiempo.

Cuanto estamos seguros de cumplir con el requisito anterior se pueden establecer estrategias factibles para el negocio teniendo en cuenta la información con que se cuenta.

Posteriormente dichas estrategias se evalúan según sus ventajas, desventajas y el factor costo beneficio.

El resultado es la selección de las estrategias a implementar y su clasificación en orden de prioridad e importancia para la organización, siempre debe seleccionarse en primera instancia aquella estrategia que permita el desarrollo de la misión.

Finalmente una vez que se ha determinado las estrategias a utilizar, se diseñan los planes estratégicos, los cuales consisten en documentos donde se detalla la forma como se van a implementar y ejecutar las estrategias.

El plan estratégico debe señalar los objetivos específicos que nos permitirán alcanzar los objetivos generales, y estos a su vez deben ser detallados por las actividades necesarias a realizar para su cumplimiento.

De igual forma debe describir los recursos necesarios y como se deben distribuir y los encargados responsables de la implementación de las estrategias, cuando se ejecutaran y cuál es el tiempo estimado para obtener resultados.

El plan también estima la inversión que se requiere para adelantar la ejecución de cada estrategia y cuál va a ser el medio de control establecido para su seguimiento y verificación.

Es posible cerrar la descripción de la planeación estratégica con la siguiente cita:

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”
(Wehrich, 1994)

EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Continuando con el desarrollo del tema pasamos a la ejecución en la gestión por procesos, es decir la aplicación práctica y la realidad de la planeación, en esta etapa se evidencia el momento de verdad de la organización.

La implementación de los procesos y sus actividades obliga realizarse tal como se planearon y debe contemplar un esfuerzo total de la organización en la comunicación y formación, sobre todo la participación activa de la dirección en la gestión para el cambio y la medición minuciosa del plan y sus controles.

El modelo que más se ajusta para la implementación y control de la gestión por procesos es la metodología PHVA ciclo Deming en honor a sus creador, el cual presentamos a continuación.

Grafica 5. Modelo PHVA o de Deming



Fuente: (ISO, 2003)

El ciclo de Deming es dinámico y constante y es posible establecerlo en cualquier proceso de la organización y en el sistema en general. Se encuentra ligado con la planeación, implementación, control y mejoramiento continuo.

El ciclo se compone en cuatro etapas; la primera de ellas es la etapa de **planeación** la cual abordamos con anterioridad.

La siguiente etapa es la que se define como el **hacer** donde se lleva a cabo el plan de trabajo desarrollado en la planeación de la mano con un control con el objeto de revisar que se esté aplicando de acuerdo al plan.

Esta etapa es lo que se conoce en algunos casos como la ejecución, no olvidemos que el éxito del modelo consiste en hacer lo planeado.

“La ejecución constituye un proceso disciplinado, un conjunto lógico de actividades interconectadas que hacen posible que una organización adopte una estrategia y la haga funcionar” (Hrebiniak, 2005)

Verificar es la etapa siguiente y es donde se establecen los controles específicos, estos son las comparaciones que realizamos entre lo que estamos haciendo frente a lo que deberíamos hacer.

Este ejercicio lo realizamos previo establecimiento de un indicador de medición el cual permite comparar los resultados frente a un para metro establecido.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”

La última etapa y la que cierra el círculo es el **Actuar**, si al verificar se obtuvieron los resultados planeados entonces se estandariza el proceso y se documentan los cambios si ocurrieron.

Si por el contrario los resultados no son óptimos se debe establecer un plan de acción rápida para corregir la posible causa y generar de nuevo un plan de trabajo, actividad con la cual se reinicia el ciclo; esto es lo que se denomina **mejoramiento continuo**

“El círculo de la calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto PHVA en todos los niveles dentro de la organización.”
(Perez Villa, 2007)

CONCLUSIONES

La gestión por procesos es un modelo gerencial que permite la convergencia de numerosas actividades enmarcadas en un solo objetivo el cual es desarrollo de la organización como un solo conjunto, una gestión estructurada y con rigurosidad en el control y seguimiento constante con la dirección adecuada, permite la optimización de los recursos y genera mayor rentabilidad.

El enfoque permite concentrar los esfuerzos de toda la organización en obtener la satisfacción del cliente, transforma el paradigma de trabajar por el producto y va más allá, destina su dirección hacia la evolución de la organización hacia instancias altamente productivas.

Esta herramienta además logra integrar el recurso humano con la empresa lo que estimula su desarrollo y genera valor para la organización, valor que se ve reflejado en el reconocimiento por parte de sus clientes y grupos de interés. Lo importante es siempre definir que se pretende hacer, como, cuando y quien es el responsable, involucrar todas las estancias de las organizaciones, niveles directivos y operativos para asegurar la sostenibilidad y continuidad del negocio.

No olvidemos, toda actividad es un proceso y la interacción con otros procesos se transforma en un sistema.

La planeación y dirección del sistema es la fuente de valor de la organización y esto se hace a través de la planeación, acto seguido se debe implementar, controlar y siempre mejorar.

BIBLIOGRAFIA.

Benavides, L. J. (18 de Junio de 2003). *Calidadlatina.com*. Obtenido de publicacioneswww.calidadlatina.com: www.calidadlatina.com

Bertalanffy, L. V. (1993). *Teoría general de los sistemas*. Mexico: FCE (Mexico).

Campdesuñer, R. P. (s.f.). *Cliente Interno y Externo*. Recuperado el 6 de Octubre de 2010, de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm>

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw Hill.

Corporacion Calidad. (21 de 09 de 2010). Obtenido de <http://www.ccalidad.org>

David, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Mexico: Pearson Educacion.

Ecopetrol. (19 de Noviembre de 2010). Recuperado el 2010 de Noviembre de 2010, de <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=265&conID=38366>

FedEx. (19 de Noviembre de 2010). Recuperado el 19 de Noviembre de 2010, de <http://www.fedex.com/>

Fernandez, M. A. (1996). *El control Fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: Esic.

Hrebiniak, L. (2005). *Asegurese de que la estrategia funcione*. Bogota: Norma.

Ishikawa, K. (1986). *Que es el control total de la calidad?* Bogota: Norma.

ISO. (2003). *Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión*. Colombia.

Leonard Goodstein, T. N. (1993). *Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really works*. USA: McGraw Hill.

Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

Newnet.com. (12 de Noviembre de 2010). Recuperado el 18 de Noviembre de 2010, de http://www.newnetsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=10

Norma Internacional ISO 9001. (2008). Ginebra, Suiza.

Perez Villa, P. E. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestion de la calidad ISO 9001:2000 en cooperativas y empresas de economia solidaria*. Bogotá: Universidad cooperativa de Colombia.

Real Academia Española. (21 de 10 de 2010). Recuperado el 21 de 10 de 2010, de <http://www.rae.es/rae.html>

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. Mexico: Limusa S.A.

Reyner Pérez Campdesuñer, M. N. (25 de 08 de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm#mas-autor>

Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. McGraw Hill.

Sescam, S. d. (21 de Octubre de 2002). Gestión por procesos servicio de calidad de la atención . TOLEDO.

Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estratégica*. Mexico: Cecsa.

Wehrich, H. K. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.