

UNIDAD 1. LA GESTIÓN POR PROCESOS



Figura 1.1 La gestión por procesos.

Introducción

La gestión por procesos es una forma inteligente de compenetrarse con la competitividad e innovación organizacional, estableciendo para ello, estrategias con base a diferentes dinámicas proactivas que enriquecen la administración. A finales del siglo XX, se empieza a utilizar la administración por procesos, como un resultado de la necesidad de excelencia de las organizaciones.

La gestión por procesos genera un valor agregado sobre los resultados organizacionales, al mismo tiempo que disminuye la repetitividad y variabilidad en los servicios a los clientes, tanto internos como externos de la administración.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las características globales de una organización y aplicar los conocimientos adquiridos, tanto en la vida personal como en la experiencia profesional.

Objetivos específicos

- Comparar los aspectos más relevantes de la gestión por procesos, buscando tener una visión más amplia, estructurada y actualizada de dicha gestión.
- Integrar los diferentes factores que construyen la gestión por procesos, para mejorar la toma de decisiones y alcanzar el cumplimiento de los objetivos y el progreso organizacional.

1.1 Evolución hacia la gestión por procesos

Todas las organizaciones, a través del tiempo, han tenido que escalar y resolver problemas internos y externos, lo que ha dado como resultado que cada empleado, desde su lugar de trabajo, debe tener la responsabilidad suficiente y realizar los esfuerzos requeridos para conseguir las metas y objetivos empresariales.

En la organización, la sumatoria de todas las actividades desarrolladas con una guía ordenada de los esfuerzos de todos y cada uno de sus integrantes, es lo que se denomina proceso. Y el complemento de esto, buscando la mejora continua y el cumplimiento de las metas y los objetivos fijados, a través de la alta dirección para incrementar la productividad, es lo que se denomina gestión.

La evolución de la ciencia administrativa se ha venido gestando desde la verificación de los productos elaborados y el desarrollo de herramientas para mejorar la producción, situaciones que han obligado a la innovación conceptual y tecnológica, y a la utilización de ciclos como el PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), pasando por la descripción y aplicación de los procesos. Así mismo, ha sido necesario ampliar y poner en práctica diversos conceptos administrativos, a la vez que se generan sistemas de producción y operación, conjuntamente con el control/retroalimentación y calidad total, para conseguir la mejora continua y avanzar en una gestión por objetivos exitosa.

Evolución desde la perspectiva administrativa

Los antecedentes de la gestión por procesos están relacionados con los de la ciencia de la administración, por tanto, se mencionarán las diferentes etapas:

Teoría de la administración científica: Según Munch y García (1982), su principal representante fue Frederick Taylor. Esta teoría estaba basada en métodos y herramientas de eficiencia administrativa, tareas especializadas del individuo, estudios de tiempos y movimientos, y retroalimentación en tareas.

Teoría burocrática: La organización es una empresa grande con muchos trámites, existe autoridad y jerarquía claras, los procedimientos en el trabajo son estandarizados, se tiene en cuenta la experiencia de empleados y los administradores deben ser profesionales. A propósito de lo anterior, según Luthans (1986), el principal precursor de esta teoría es Max Weber.

Teoría clásica: Su principal creador fue Henry Fayol hacia el año de 1916. Involucró temas como el conjunto de actividades que debe desarrollar una buena administración (jerarquía de mando, centralización, división del trabajo, trabajo en equipo, disciplina, autoridad, iniciativa), manejo de procesos administrativos (ver los hechos, experimentar y dictar reglas), y mirada de la organización como un todo, enmarcada

en la eficiencia como resultado del esfuerzo de sus miembros. (Luthans 1986, p. 108, 109, 110).

Teoría de las relaciones humanas: Organización como sistema social; hay cooperación en el trabajo y es allí donde surgen las relaciones interpersonales y de comunicación, dentro de un contexto de respeto por el individuo. (Munch y García 1982, p. 210, 211, 212).

Teoría estructuralista: Enfocada hacia el individuo social. Se realizan análisis desde el punto de vista intraorganizacional e interorganizacional.

Teoría de sistemas: Referida a que todos los procesos administrativos interactúan unos con otros en forma sistémica, cobran importancia los sistemas abiertos, entrada (input), procesos de transformación y salida (output), existen enfoques socio-técnicos (tecnología-individuo). (Luthans, p. 115, 116).

Teorías asociadas a decisiones en la organización: Están basadas en el equilibrio que se da entre decisión individual, motivación y contribuciones. (Luthans, p. 115).

Teoría neoclásica: Referida a normas de comportamiento administrativo (aspectos conductuales, participación de los niveles inferiores en las decisiones, importancia del conocimiento, innovación), criterios que deben adaptarse a los cambios. Considera la administración lo más importante y en esta teoría es clave la descentralización. (Luthans, p. 111, 112, 113).

Teorías del comportamiento: Se registran diferentes estilos de administración (importa el recurso humano, cooperación), se mira la conducta de las personas, su personalidad, valores, necesidades y la dinámica del grupo (los alicientes deben ser mayores en la organización para el individuo que los costos). Así mismo, se desarrollan sistemas de administración (Luthans, p. 114, 115).

Desarrollo organizacional: Implica la intervención en la organización, tanto a nivel estructural (formal), como a nivel emocional (expectativas, políticas, creencias, normas aceptadas), revisándose los resultados comportamentales de la misma, sus características y necesidades, así como los cambios en la cultura organizacional. (Munch, p. 217, 218, 219).

Teoría situacional: La organización no es absoluta. La interrelación es compleja y abierta, y existen entornos e influencias desde y hacia la organización (ambiente, tecnología, complejidad del individuo) que obligan a esta a sustituir sus aspectos normativos por ajustes y equilibrio entre organización, hombre, ambiente y tecnología.

1.2 Factores del entorno

Los factores del entorno, de una u otra forma, se encuentran desde y hacia el interior y el exterior de la organización y es por eso que se debe tener especial cuidado cuando se desarrollan los diferentes procesos y procedimientos de la organización.

Zapata, Murillo y otros (2009, p.73), al referirse al entorno citan a Kast y Rosenzweig así: "...Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos y servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier organización..." (Kast y Rosenzweig, p. 117).

Ya que los entornos son cambiantes en todo momento, a continuación se realizará una comparación de diferentes épocas.

Comparación entorno empresarial Siglo XX y Siglo XXI

Al referirse al entorno empresarial del siglo XX, se tiene que pensar en una gestión de empresas definitivamente funcional, a diferencia de cuando se piensa en un entorno empresarial del siglo XXI, ya que aquí el concepto se refiere a empresas basadas en gestión por procesos.

Bajo este contexto, se pueden establecer las diferencias entre el entorno empresarial u organizacional del siglo XX y el siglo XXI, que se tratan a continuación:

Pedro Rubio Domínguez expone de forma muy completa el entorno organizacional para el siglo XX, en donde menciona que las tendencias empresariales son estables y predecibles, así como los mercados manejados son locales, lo que lleva a productos y servicios restringidos a las zonas que sólo se refieren a competencias locales, con una información manual. Igual que se presentan, por parte de los clientes, unas exigencias a nivel netamente local.

De acuerdo con lo anterior, y a lo mencionado por el Instituto Europeo de Gestión Empresarial en Introducción a la Gestión Empresarial, se observan características tales como: resistencia a la modernización, mercados sostenibles y administración ejercida por resultados individuales e independientes con un enfoque mecanicista.

En cambio, Rafael Muñiz González, en Marketing en el siglo XXI, respecto al entorno organizacional del siglo XXI, se refiere a un ambiente evolucionado, dinámico, complejo y con mucha incertidumbre, bajo un contexto de mercados globales con opciones pluralistas, no sólo en productos sino en servicios. Además, con competencias globales

a través de información abierta y utilización de tecnología cada vez más avanzada, conllevando una exigencia por parte del cliente de un nivel más alto, evolucionado, con cambios dentro de mercados competitivos; con una administración por procesos que implica mejoramiento continuo, con elevados retos y cumpliendo con las metas y propósitos estratégicos.

Igualmente, dentro de los entornos organizacionales, no hay que dejar de lado los diferentes ambientes, los cuales son definidos por Bateman y Snell (2004, p.54) así: ambiente externo “...Todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como: competidores, clientes, gobierno y economía...”; ambiente competitivo, definido como “...Ambiente inmediato que rodea a una compañía, incluye a los proveedores, clientes, competidores y otros semejantes...” y macroambiente, definido como “...el ambiente más general, incluye a los gobiernos, las condiciones económicas y otros factores fundamentales que, generalmente, afectan a todas las organizaciones...”.

Dentro de este marco, ha de considerarse importante mencionar que se pasa de una gestión empresarial funcional en el siglo pasado, a una gestión por procesos en el presente siglo, en donde se ve la necesidad de evolucionar, innovar y de adaptarse a los cambios rápidamente, para dar los resultados organizacionales esperados.

1.3 Procesos y gestión por procesos

A continuación se mencionan algunas definiciones sobre procesos:

Lorino (1995, p. 36) define procesos como: “... combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado material o inmaterial preciso (el nuevo producto, la modificación técnica, la campaña de promoción), que es el resultado global común a todas sus actividades que lo componen...”

En otras palabras, es el conjunto de actividades orientadas y ordenadas que le permiten, tanto al individuo como a la organización, transformar un insumo en producto terminado, con satisfacción del cliente y cumpliendo, inicialmente, unas metas personales, además de organizacionales.

Con el fin de lograr los objetivos dentro del periodo de tiempo establecido, las actividades deben ser agrupadas de acuerdo con sus analogías en los diferentes procesos.

Proceso, según Chang (1996, p.8) es “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)”.

Zapata, Murillo y otros (2009, p.423) definen proceso como “...un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio...”

Según Peláez (2013, p.42), proceso es “...una serie o sucesión de actos que componen el orden de actuar; procedimiento es la forma particular y concreta de encauzar un proceso...”

Globalmente, la organización debe tener claro el manejo de los procesos, de tal manera que se logre determinar la forma y la razón de por qué se realizan esos procesos. El acopio de varios procesos conforma un megaproceso, así como el conjunto de las interrelaciones e interactividades conforman un proceso y las actividades conforman un subproceso. (Lorino. 1995, p. 111, 112, 113).

Para Bravo (2011, p.11), “...el proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo...”

Para entender mejor lo que es un proceso, a continuación se va a conformar gráficamente, teniendo como base que existe un responsable del proceso, unos documentos de un contrato, un supervisor del mismo, y unos documentos jurídicos, financieros y técnicos a través de los cuales está sustentada la ejecución del contrato para el cual se realizará la liquidación, objetivo del proceso.



Figura 1.2 Proceso de ejemplo denominado Liquidación Contrato.

De acuerdo con lo anterior, se observan las etapas principales de un proceso: entrada, acciones intermedias y salida. Aclarando que desde la entrada, se tenía el objeto del proceso que era liquidar el contrato.

Clases de procesos

Las actividades permanentes que se desarrollan en todas las dependencias de una organización, contribuyen a estructurar los procesos, así como a su identificación, enfocándose en tres grandes grupos de procesos: estratégicos, operacionales y de apoyo.

En el primer grupo, que son los procesos estratégicos, se tienen:

Procesos organizacionales: Se tienen en cuenta todos los procesos organizacionales que proporcionan valor agregado a los clientes externos; son procesos de carácter horizontal a la organización y la responsabilidad es compartida, con lo cual se logra visualizar globalmente el objeto de la organización desde el principio hasta el final. Se basan en la filosofía de valores y principios corporativos.

Procesos funcionales: Se catalogan como subprocesos de los procesos organizacionales; son ejecutados en una misma área y la responsabilidad es individual. En este tipo de procesos se pueden transformar las salidas de unos procesos en entradas de otros; son procesos de carácter vertical a la organización y el valor agregado es hacia el cliente interno. Además, tiene en cuenta factores como competencias claves y necesidades de mejoramiento.

Procesos gerenciales: Son aquellos que se deciden a nivel de la alta gerencia, siendo ésta la responsable directa. Es allí en donde se establece la estrategia corporativa y es de carácter único.

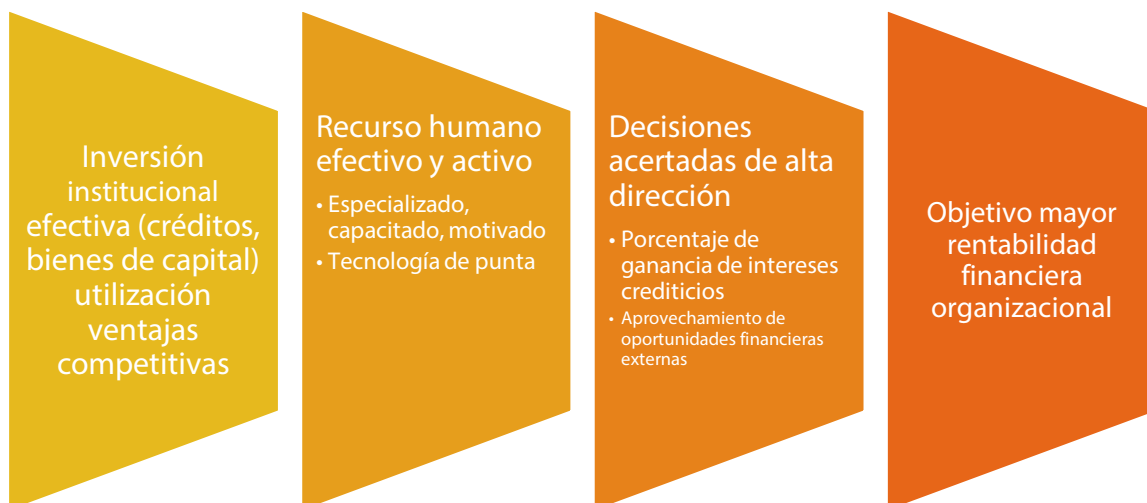


Figura 1.3 Proceso Gerencial.

Un segundo grupo tiene que ver con los procesos operacionales. Se puede establecer que los mismos se llevan a cabo en las diferentes dependencias de la organización y se pueden llegar a interrelacionar, dependiendo del desarrollo de actividades primarias de la organización, de las que garantizan la aplicación del conocimiento, de la tecnología, las referidas a la seguridad en recursos y las que establecen el equilibrio entre el riesgo y el beneficio de los procesos, por ejemplo:

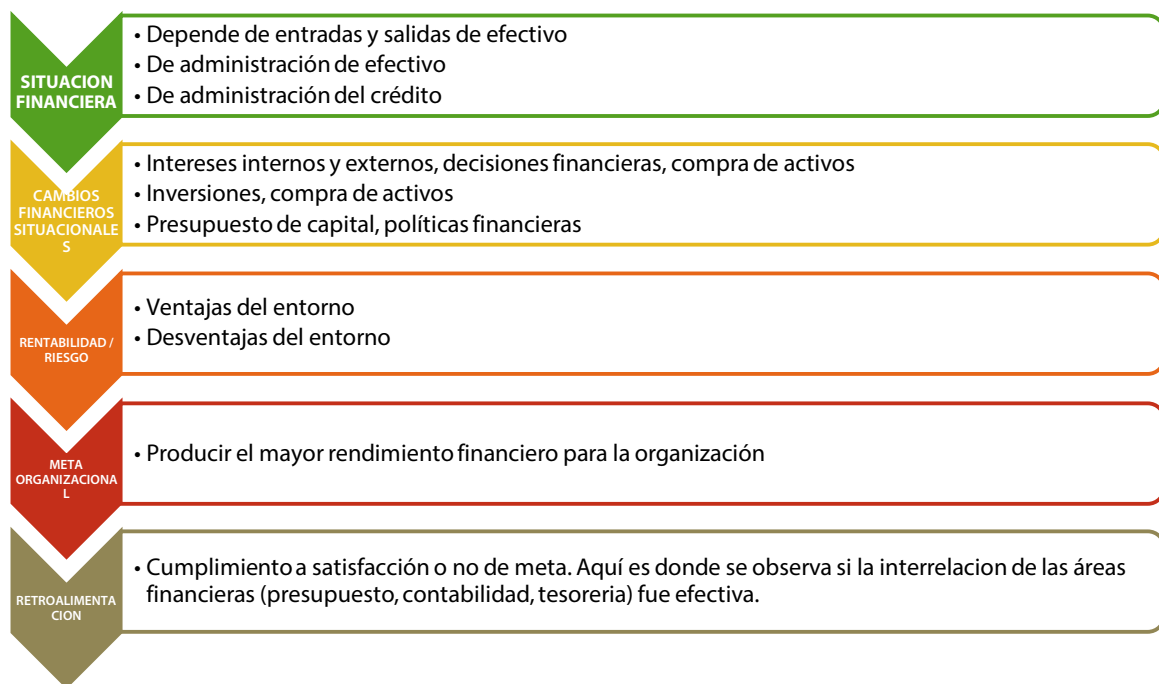


Figura 1.4 Proceso Operacional.

Y un último grupo es el de los procesos de apoyo, que tienen que ver con la parte referida al carácter administrativo y financiero, con la infraestructura organizacional, la gestión y capital humano, el desarrollo de innovación y tecnología, los sistemas de comunicación e información y los controles y auditorías de la organización. Un ejemplo es el presupuesto que se puede adjudicar a los proyectos a desarrollar por la organización.

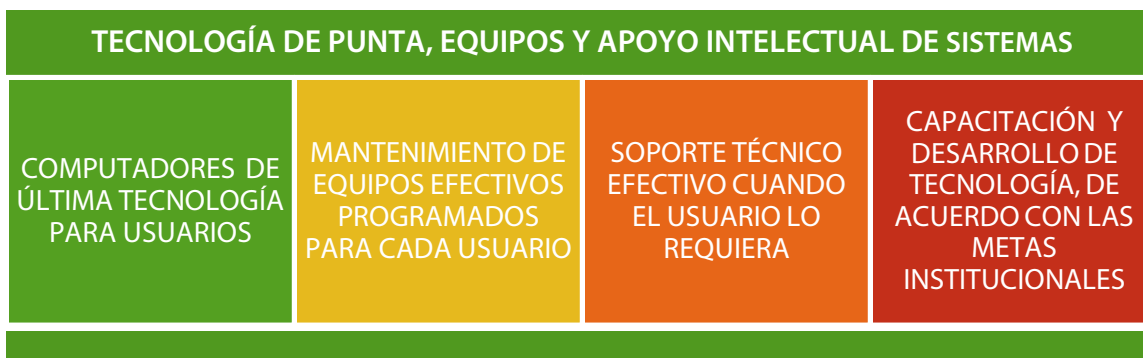


Figura 1.5 Proceso de Apoyo.

Identificación de procesos

Realizar un inventario de procesos: Teniendo en cuenta el tamaño de la organización y los objetivos establecidos, se realiza un inventario de los procesos organizacionales, con el fin de determinar su importancia y necesidad. Para ello hay que: a) Identificar todos los procesos de la organización, b) representar gráficamente los procesos y sus interacciones.

Realizar la clasificación de los procesos: De acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la organización, se establece una selección de procesos en cada dependencia y su relación, además de la gobernabilidad de los mismos. Para ello hay que: a) Definir los objetivos de los procesos y sus responsables, b) especificar los límites de cada uno de los procesos (su alcance) y sus interacciones, c) definir claramente las actividades que intervienen en cada proceso, d) identificar la respectiva cadena de valor.

Priorizar los procesos según su alineación con la misión: Los procesos deben estar enfocados a cumplir con la misión de la organización y se deben evaluar acorde con las necesidades presentes y futuras de la misma. Para ello hay que: a) Verificar los diagramas de los procesos, b) verificar los diagramas de flujo de los procesos, c) realizar un listado de los documentos asociados, d) identificar la relación que existe de los documentos y las actividades, e) los mapas de procesos.

Evaluar el estado de los procesos: Es importante verificar si los procesos están acorde con las metas perseguidas o si hay que realizar ajustes, especificando los diseños

(elementos que agregan valor) necesarios para redefinir los objetivos y determinar recursos acorde con el capital humano, la tecnología y la financiación organizacional.

Factores a tener en cuenta para identificar los procesos

Con el fin de identificar en forma acertada los procesos necesarios que deben desarrollarse para cumplir con la misión y visión organizacional, a continuación se indican algunos factores:

- Según Londino (1995, p. 78-79), calidad y cantidad, cuáles son y cuántos son.
- Causas comunes y causas especiales que conducen a los resultados del proceso y que tienen que ver, por ejemplo, con la relación y la satisfacción del cliente frente al modo como la organización maneja el pedido, las actividades que se derivan de un cambio técnico para un producto y las actividades que se deben desarrollar cuando un cliente tiene una petición o queja.
- Estilo Gerencial (Democrático, autocrático, Laiss-faire, situacional). Perfil de las personas que operan los diferentes procesos.
- La metodología aplicada para el desarrollo del proceso (procedimientos, políticas, Know How).
- Tecnología y equipos necesarios para el desarrollo de los procesos.
- Intercomunicación e interactividad de los diferentes procesos (sistemas de Comunicación).
- El impacto de la interacción de los diferentes procesos en los resultados organizacionales.

1.4 Gestión de procesos: definición, objetivos y beneficios

Bravo (2011, p.9) define la gestión de procesos como "...una disciplina de gestión 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...".

Objetivos de la gestión por procesos

La suma de objetivos fijados en la gestión por procesos, contribuye para el cumplimiento de las metas y propósitos organizacionales; es por eso que se requiere establecer, claramente, cuáles son los procedimientos dentro de los procesos que llevan al fin último encomendado.

De acuerdo con los objetivos organizacionales, las diferentes áreas de la organización deben establecer cuáles serán los procesos nuevos o ajustados necesarios para dar cumplimiento a las metas proyectadas dentro de un periodo de tiempo; por ello, es indispensable conocer, inicialmente, y desde el nivel directivo, cuáles son los planes estratégicos y tácticos, para así establecer los planes operativos, e identificar y clasificar las dificultades, con el fin de perfeccionar la gestión a través de procesos que, al actuar integralmente, proporcionen un crecimiento y una productividad de la organización. En los procesos, normalmente, intervienen insumos como entradas, actividades que agregan valor y salidas o producto terminado, que proporcionan satisfacción al cliente. La gestión por procesos tiene como objetivo primordial integrar todas las situaciones que intervienen en el gran proceso organizacional, como son: direccionamiento estratégico, gestión humana, entornos y cultura organizacional, para alcanzar el fin único de cumplir con los objetivos encomendados.

Beneficios de la gestión por procesos

La gestión por procesos beneficia a la organización, pues le permite:

- Conocer lo que se hace en dichas gestiones de proceso y cómo se hace, observando las debilidades y fortalezas en los mismos.
- Al compararse contra otras gestiones por procesos de la competencia, contribuye para que los involucrados conozcan más la organización, amplíen el conocimiento, creen e innoven, apalancando, entonces, a mejores prácticas.
- Se concientizan las personas que desarrollan la gestión por procesos, rediseñando los mismos para ser más productivos y eficientes.
- Se innovan a mayor nivel los procesos, las actividades y las tareas, de tal manera que facilitan la visión de otros negocios y el emprendimiento.

1.5 Mejora de procesos

Se produce de acuerdo al desarrollo que se presenta dentro de los procesos, sus posibilidades de minimizar riesgos y facilitar la productividad de la organización con cambios importantes.

A continuación se mencionan algunos tipos de mejora en los procesos.

Mejora Continua

Las organizaciones están conectadas directamente con la necesidad del mejoramiento continuo, es por eso que las mismas deben trabajar en este tema para su progreso. Bell (2007 p.52), la define como: "...Es el enlace sucesivo de acciones que involucran retroalimentación y realimentación en su desempeño operacional y potencial productivo, de la medición y presentación de reportes, innovación e implementación de tecnologías y diseños organizacionales nuevos y mejorados, logrando, de esta manera, incrementar la rapidez del comportamiento adaptativo de la organización...".

Ahora, conozca la mejora continua en una organización, la cual se puede basar en el método básico PHVA, que se aplica a los procesos y subprocesos que se van desarrollando y ejecutando en la organización.

Método básico PHVA

Este es un método gerencial que ha sido desarrollado teniendo en cuenta cuatro etapas dinámicas que se presentan dentro los procesos:

- **Planear:** Referido a identificar y definir los objetivos. Tiene que ver con los procesos, procedimientos, actividades y la estructuración de métodos para alcanzar las metas.
- **Hacer:** Referido a determinar los criterios para asegurar las operaciones y controles eficaces; tiene que ver con el conocimiento, capacitación y entrenamiento requeridos para ejecutar las tareas.
- **Verificar:** Referido a medir y realizar el seguimiento de los procesos; tiene que ver con verificar los resultados de las tareas.
- **Actuar:** Referido a implementar las acciones hacia la mejora continua; actuar en la forma correcta para obtener el resultado esperado.

Walter Shewhart fue el autor del ciclo PHVA, denominado también ciclo de mejoramiento. Según el autor, es necesario que los procesos generen datos cuantitativos (longitud, peso, altura, densidad etc.); los cuales deben ser analizados estadísticamente para mirar si el proceso está controlado o no. Todo esto dependerá de la variación del indicador y su sesgo, y de si se tienen causas especiales que indiquen si el proceso debe continuar igual o hay que realizarle ajustes, en este caso, ajustes de mejoramiento para conseguir la meta u objetivo esperado. Aquí entonces se genera conocimiento, calidad en el proceso y valor agregado en el mismo, para desencadenar en un incremento en el proceso productivo de la organización.

Ciclo PHVA y ejemplo sobre aplicación a un proceso de caja menor

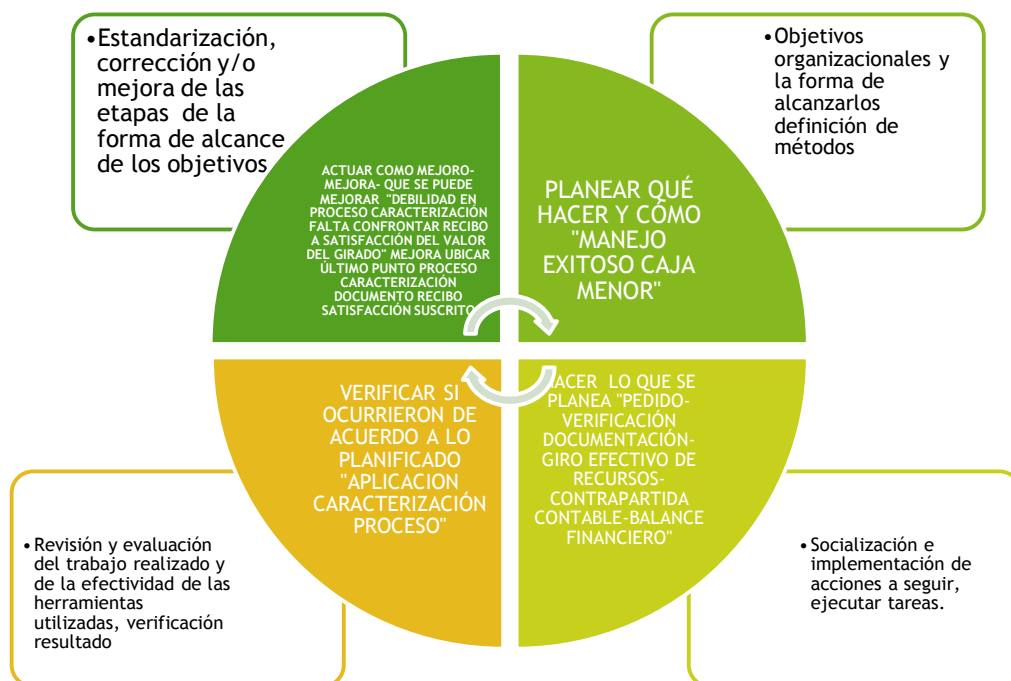


Figura 1.6 Ciclo PHVA en un proceso de Caja Menor .

Otro ejemplo de PHVA

Una empresa de muebles de oficina planea mejorar sus ventas y el servicio a sus clientes, para esto, decide modernizarlos aplicando las normas de salud ocupacional

(Planificar). La forma como puede lograrlo es contratando especialistas terapeutas del ramo para ajustar las estructuras de los muebles y realizar las modificaciones (hacer). La dependencia comercial es la encargada de la venta de los nuevos muebles de oficina y de realizar las estadísticas de venta de estos muebles, a fin de comparar con las ventas de muebles anteriores (verificar). Con los resultados estadísticos, la dependencia de planeación efectúa el análisis y comparación respecto de la venta de muebles tradicionalmente vendidos (actuar). La consecuencia es el incremento de ventas por mejora de muebles de oficina y por cliente satisfecho.

Ventajas de la aplicación del ciclo PHVA

Está íntima y directamente relacionado con la planificación, implementación, control y mejora continua de las organizaciones.

El PHVA:

- Es aplicable a todos los procesos de la organización, además, se estar presente en las áreas profesional y personal.
- Contribuye a mejorar los procesos internos de la organización.
- Contribuye con la minimización de los riesgos, a la vez que fortalece procesos.
- Contribuye con el desarrollo y la innovación, haciendo a la organización más competitiva.
- Incrementa la cultura del autocontrol.
- Genera valor a la organización a largo plazo.

Reingeniería de procesos

Cuando se piensa en rediseñar procesos, se está aspirando a objetivos organizacionales más ambiciosos que implican cambios en el actuar y/o en el hacer.

Los rediseños están basados en los resultados proporcionados por los controles de gestión, controles que se encuentran dentro de los procesos con etapas y tiempos determinados, inicialmente, los cuales deben estar establecidos a lo largo de todos los procesos, tanto operacionales como tácticos de la organización, para mostrar la relación del estado de cumplimiento de las diferentes etapas que apuntan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Rediseñar puede referirse a cambios en procesos ya socializados, para conseguir el cumplimiento de objetivos que no se están logrando; se requiere de decisiones del nivel directivo y puede, además, incluir modificaciones en otros procesos, demandar nuevos insumos y los recursos pertinentes (costos, tiempo del ciclo, buena implementación, adaptación), así como la presencia de las personas que diseñan los

procesos, de los estudios de los problemas presentados y los riesgos existentes, y la adaptación a los cambios; aquí se está cerrando la brecha entre lo no logrado y lo que está por lograr.

El rediseño de procesos puede necesitarse en cualquier momento del desarrollo de las actividades de la organización o cuando en virtud de la comparación que se realice respecto de la competencia se requiera. Debe tener un foco fundamental en la satisfacción del cliente, de acuerdo con los objetivos, misión y visión de la organización. Por otra parte, requiere cambios en cuanto a responsabilidad social (calidad, intereses de las personas, ambiente, seguridad), alineación con estrategias organizacionales, procesos, intereses, estructura y necesidad tecnológica.

Características de la reingeniería

- Incremento en la satisfacción del cliente.
- Desarrollo integral para el cumplimiento de los objetivos (trabajo en equipo).
- Lograr óptimos resultados en los puntos críticos del proceso.
- El impacto que produce el rediseño es global en la organización y los que trabajan en ella.
- El rediseño es aplicado sobre el proceso completo (estrategias, iniciativas de grupo o personales, dificultades del momento y situación, oportunidades del entorno).
- Basa su innovación en la resolución de problemas de fondo de procesos organizacionales existentes.
- Debe realizarse en el menor tiempo posible y sobre la solución más acertada.

Al realizar una retroalimentación en la organización respecto del rediseño de sus procesos, se concluye que éstos contribuyen a la innovación de los procesos implementados, al crecimiento del conocimiento, tanto individual como en equipo, y al apoyo respecto del tema en otras organizaciones.

Resumen

Son muchos los beneficios que para la organización representa la buena gestión por procesos, pues a través de ésta se refleja la visión integral de los cambios organizacionales, concordando la administración con las operaciones realizadas, la creatividad desarrollada, las reflexiones y la innovación producidas a través de los procesos, los cambios y enriquecimiento de la gestión humana y de las novedosas técnicas utilizadas.

A través de la gestión de procesos, se detectan las fortalezas y los vacíos respecto de los procesos organizacionales, contribuyendo al mejoramiento continuo y, por tanto, a la eficiencia y eficacia organizacional.

Al rediseñarse los procesos, se aumenta la productividad, se disminuyen los costos organizacionales, se incrementa el conocimiento y la innovación, se presta un buen servicio al cliente y es el camino para el cambio cultural y organizacional.

Bibliografía

Bateman, Thomas, (2004). Administración, una ventaja competitiva, México, Ed. McGraw-Hill, Irwin McGraw-Hill. p. 54, 4ª edición.

Beer, M. y otros, (1989). Gestión de los recursos humanos: perspectivas de un administrador general. Texto y casos. Madrid. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Bravo, C. Juan, (2011). Gestión de Procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución, p.11

Chang. R. (1996). Mejora Continua de Procesos, Barcelona. Granica. p.8

Chiavenato, Idalberto, (2000). Administración del Recurso Humano, México. Mc Graw-Hill, Iberoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto, (2000). Administración Proceso Administrativo México. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto, (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta México. Edición Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto, (2002). Administración de Recursos Humanos. Colombia. 5 ed. Mc Graw-Hill.

Dessler, Garry, (1996). Administración de personal. Editorial Prentice-Hall. 715 p.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P., (2001). El cuadro de mando integral. Barcelona. España. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Lorino. P, (1995). El Control de Gestión Estratégico. México, D.F. ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. de C.V.

Louart, Pierre, (1994). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona. España. Ed. Gestión 2000, S.A.p.254.

Munch G. Lourdes, García M. José, (1982). Fundamentos de Administración. México, D.F. Ed. Trillas S.A.

Pérez, Juan Carlos, (2013). Oficina de Estudios y Apoyo Técnico. Defensa Jurídica Pública de la Auditoría General de la República y de los Órganos de Control Fiscal Territorial. Auditoría General de la República. Bogotá, Editorial Imprenta Nacional de Colombia. p.42

Weihrich H, (1990). Excelencia Administrativa. Productividad mediante objetivos. Editorial Mc Graw Hill.

Zapata. D. Álvaro, Murillo, V. Guillermo, (2009). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. Bogotá, ECOE Ediciones, p.73, p. 423.