LOS PROCESOS COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS

ELIANA MARIA HENAO OROZCO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2016

LOS PROCESOS COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS

ELIANA MARIA HENAO OROZCO

Ensayo presentado como requisito para optar al grado
De ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Asesor metodológico:
CAROLINA ORTIZ RIAGA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2016

LOS PROCESOS COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS

Introducción

Dentro de un sistema capitalista es connatural que las empresas y compañías del sector privado estén en la continua búsqueda de un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, que se vea reflejado en la obtención de mayores utilidades al final de cada ejercicio financiero; pero ¿cómo resulta posible que las empresas puedan crecer sus utilidades y ser reconocidas como abanderadas dentro de su sector? La respuesta al anterior interrogante se da en gran parte gracias a las investigaciones que se generan en su interior y que tienen como objetivo la identificación de: debilidades, fallas, fortalezas, capacidades, recursos tecnológicos y humanos, riesgos, entre otros; lo que permite tener la evaluación detallada de los procesos y su situación actual, convirtiéndose en un factor decisivo en la toma de decisiones, orientadas a la mejora continua.

Es así como el termino procesos ha tomado gran fuerza en el desarrollo de las industrias del último siglo tanto así, que este se encuentra contemplado en la norma ISO[1] 9000como el *"conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"*(ICONTEC,2005, p.ii).Quizá esta definición no exprese consigo el universo que contiene, pero es una aproximación a un término más completo que se encuentra también en la norma ISO 9000, el enfoque basado en procesos, que expresa:*"un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso"*.

[1]ISO: " (Organización Internacional para la Normalización) es una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad; las desarrolla conjuntamente con los sectores que las van a utilizar; las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial." (Organismos Nacionales de Normalización, 2010)

De conformidad con lo anterior un buen desarrollo de los procesos resulta indispensable para el crecimiento y mejora de las empresas por lo que el presente ensayo se encaminará a defender el postulado bajo el cual, los procesos correctamente estructurados permiten reducir el riesgo y el impacto de los cambios endógenos y exógenos que enfrentan las empresas.

Ahora bien, con el objetivo de demostrar la tesis anteriormente planteada, de manera preliminar se procederá a presentar la evolución histórica de los procesos desde la visión de diferentes autores que permiten ver una línea de desarrollo de conocimientos y teorías, evolución que resulta bastante interesante y sirve para contextualizar lo que se pretende exponer en el presente ensayo; posteriormente se analizarán las tendencias actuales frente al tema y las nuevas metodologías y desarrollos en el campo de los procesos; de igual manera a través de la casuística se demostrará el importante papel que las empresas le han dado al área de procesos en la toma de decisiones, para la obtención de mayores utilidades y la disminución del riesgo y el impacto de los cambios internos y externos que enfrentan las empresas, finalmente se procederá a exponer a manera de conclusión los hallazgos encontrados, para de esta manera llegar a la comprobación de la tesis planteada.

Evolución histórica de los procesos

Siguiendo el plan de la exposición y la metodología presentada, se evidencian diversos estudios que han planteado en el transcurso del tiempo. Es así como en primera medida se presentará la investigación desarrollada por el economista y filósofo escocés Adam Smith en el año 1776 en su libro *La Riqueza de las Naciones,* Smith expuso cómo, al observar una industria de fabricación de alfileres, si se dividieran las actividades de: cortar, afilar, martillar, soldar, en diez personas la producción de un alfiler seria más ágil, obteniendo un aproximado de

48 mil alfileres al día, significando 4800 por operario. Contrario sucedería si cada persona fuera la encargada de su producción y tuviese que realizar todas las actividades, así se calcula que la producción máxima sería de aproximadamente diez alfileres al día por operario; de lo anterior Smith concluyó que entre mayor sea la división del trabajo, se obtendrá una mayor productividad, gracias a la fuerza de trabajo tendrá una mayor especialización. De este estudio surgieron y prevalecieron las estructuras organizacionales jerárquicas. (Robbins, 2004).

De acuerdo a lo expresado por Gore & Dunlap, (2006) en el siglo XX, Frederick Taylor efectúa un análisis de cada una de las tareas desarrolladas por los trabajadores, con el objetivo de identificar los procedimientos que generaran mayor producción, con el menor consumo de insumos y de energía, es así como se introduce el termino de eficiencia. Adicionalmente evidenció que la causa de la ineficiencia de los trabajadores era ocasionada por la incapacidad de los altos mandos para utilizar de manera correcta las habilidades de las personas, por tanto si se quería lograr mejores resultados y cumplir con los objetivos, se debía capacitar al Recurso Humano.

Según Bernardez, (2007) en los alboreos del desarrollo industrial el empresario Henry Ford retomo conceptos como la especialización del trabajo, y dio inicio a una forma de fabricación innovadora, esta fue y es llamada la producción en serie la cual; Ford evidencio en su empresa que la construcción de un vehículo sería más eficiente, si cada operario construía partes simples, y las piezas se iban moviendo a través de una línea continua hasta obtener el ensamblaje final. Fue así como al finalizar esta observación, evidenció que este tipo de producción traía como resultado la reducción de costos, tiempos y por tanto se incrementaba el volumen de la fabricación.

Por otra parte, alrededor del año 1909 el filósofo y economista alemán Max Weber favorecedor de la burocracia, introduce el concepto de la empresa como sistema

cerrado, en el que expresa que debe primar el conocimiento de los factores internos que pueden afectar a la organización, y se deben establecer normas y de jerarquías, con el fin de obtener un correcto funcionamiento de las organizaciones. Este filósofo enmarca seis puntos importantes a través de los cuales se evidencia la necesidad de crear procedimientos y manuales para los subordinados, tal como lo referencian (Munguía & Ocegueda, 2006, p.53).Los seis enfoques planteados se relacionan a continuación:

1) la división del trabajo en la especialización funciona,
2) Autoridad bien definida,
3) Reglas (derechos y obligaciones de cada puesto),
4) Controlar las situaciones de trabajo,
5) Impersonalidad de las relaciones interpersonales,
6) Promoción y selección de empelados basados en competencia técnica".

De acuerdo con estos seis enfoques las empresas deben tener líneas de autoridad y reglas claramente definidas con el fin de tener mayor precisión y control.

Por otra parte, el reconocido ingeniero mecánico Henry Fayol en el año 1916, presenta una propuesta bastante novedosa y diferente, de acuerdo a Vélez Bedoya, (2007). Fayol expone que la empresa se debe evaluar en conjunto y la misión debe ser común, ya que solo así se pueden alcanzar los objetivos; para dar una ilustración más clara expone los siguientes 14 principios:*"1) División del trabajo, 2) Autoridad, 3) Disciplina, 4) Unidad de mando, 5) Unidad de Dirección, 6) Subordinación del interés individual al interés general, 7) Remuneración, 8) Centralización, 9) Cadena de superiores (línea de autoridad), 10) Orden, 11) Equidad, 12) Estabilidad en el trabajo, 13) Iniciativa, 14) Espíritu de grupo"*(p.68)

Adicionalmente, Fayol indica que estos factores deben ser utilizados de manera flexible, dado que se deben evaluar las características y las circunstancias específicas de cada organización., En esta propuesta aún se puede observan el planteamiento de una estructura vertical con una autoridad, cadenas de

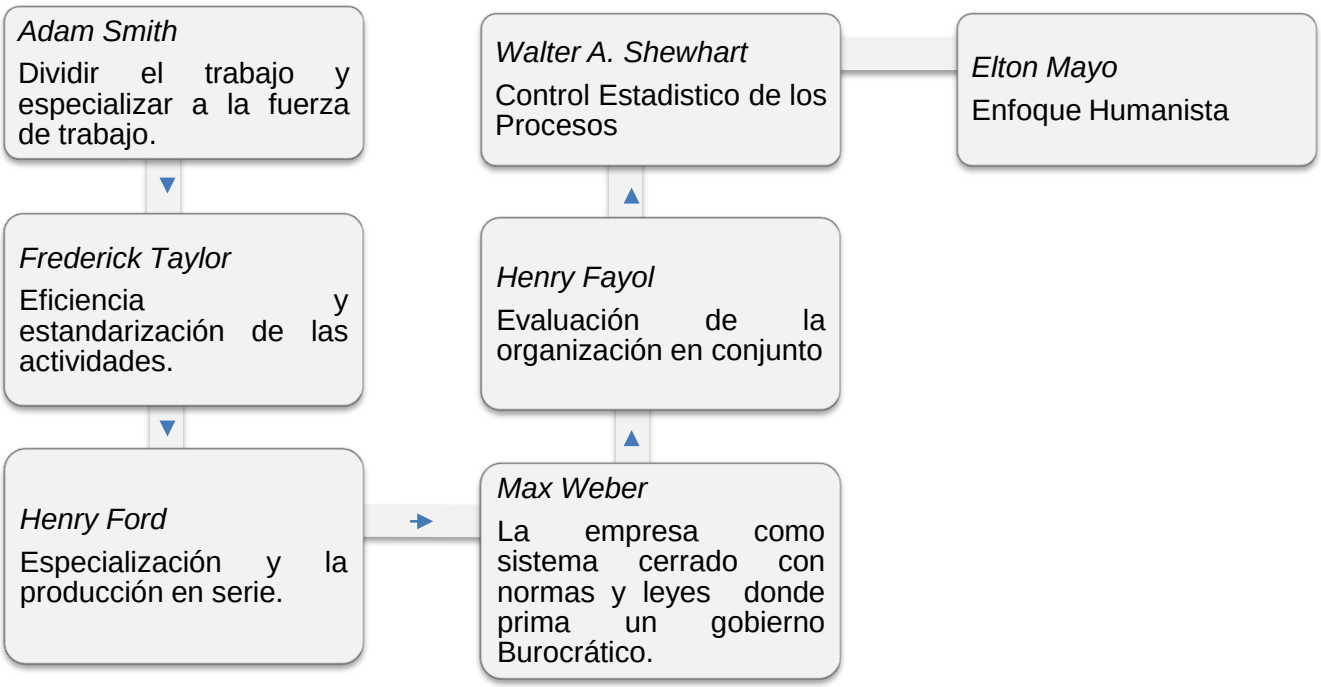
superiores, unidad de mando y dirección; sin embargo contempla la importancia del espíritu de grupo para la obtención de mejores resultados.

En la década de los años 20, se iniciaron estudios estadísticos con el objetivo de establecer técnicas que contribuyeran al control de la calidad en los procesos de la industria, que permitieran la identificación y solución de las desviaciones; se considera que W.A. Shewart, alrededor de 1931 fue uno de los pioneros y se basa según Miranda, Chamorro, & Rubio, (2007) "*en la diferenciación entre causas no asignables o comunes y causas asignables o especiales de variabilidad*"(p.97). Con el anterior planteamiento, Shewart propone, analizar cuidadosamente el proceso y establecer las causas comunes que pueden tener los procesos, y se deben controlar; pero a su vez resalta la importancia de estimar aquellas variaciones ocasionales, ya que solo así se tendrá un proceso bajo control. Shewart dio inicio al ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) como una herramienta de evaluación global, al interior de la empresa, pero éste término fue popularizado por Edwards Deming, por tanto páginas siguientes se dará una explicación más detallada.

En los años 30, encontramos como el sociólogo y psicólogo industrial Elton Mayo otorga al estudio de las organizaciones un enfoque humanista y desarrolla la *Teoría de las Relaciones Humanas*, mostrando a la organización como un ser vivo, donde las relaciones de los integrantes son vitales para alcanzar el objetivo, ya que todas las personas de la empresa desde los directivos hasta operarios deben propender por el cumplimiento de las metas, que dejan de ser individuales para ser grupales; a su vez propone derrumbar las barreras de una jerarquía e incentiva a crear estrategias de motivación para las personas para crear un alto nivel de pertenencia por la organización, lo que permita la estabilidad del recurso humano.

Recapitulando lo anteriormente descrito y antes de continuar con los estudios más recientes que permitieron un enfoque de gestión por procesos en el diagrama N°1 se resume la evolución histórica de la siguiente manera:

Diagrama N° 1

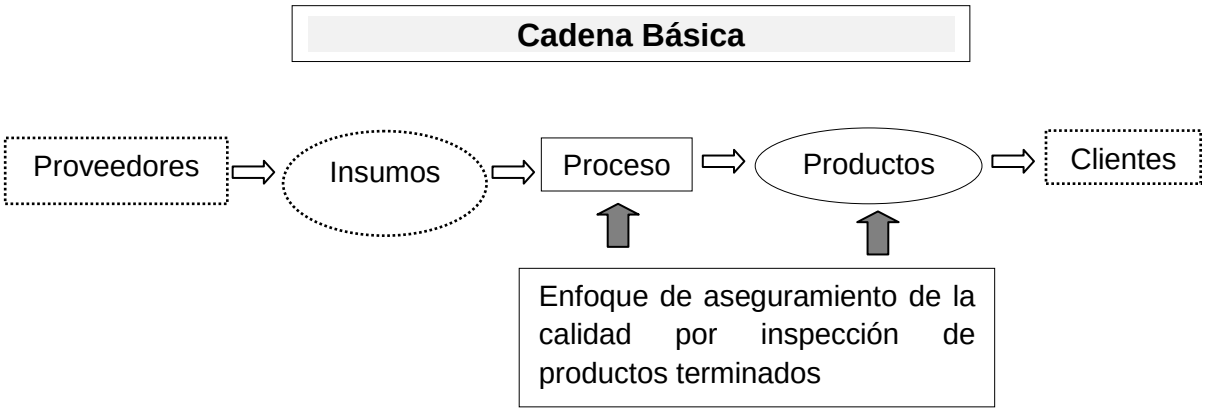


Fuente: Elaboración propia

Los estudios y aportes anteriormente descritos, son actualmente implementados por algunas empresas y a su vez constituyen la base de la construcción de los modelos actuales, dado que se identificaron fortalezas y debilidades que se debían explorar e intervenir.

Castellanos & Hirata, (2005) expresa la importancia de tener integrados los esfuerzos de toda la organización y relacionados los departamentos, ya que el proceso productivo no solo se encuentra en la etapa de diseño del producto y su producción; las ventas y el servicio post es vital en el éxito de la empresa, ya que se puede decir que solo teniendo todas las áreas cubiertas se alcanzaran clientes

satisfechos. A continuación se ilustra la cadena básica que compone el proceso productivo.



Fuente: Castellanos & Hirata, (2005)

La cadena básica ilustra seis puntos claves que debe tener en cuenta cualquier empresa, ya que de éstos dependerán los resultados finales, de ahí que los proveedores se encuentran en el inicio y de las correctas alianzas que se realicen, penderán los resultados, por tanto la figura de proveedor se cambia a aliado estratégico; una vez se tengan insumos de calidad en los tiempos requeridos, se dará inicio a los procesos que permitan la transformación de los insumos en el producto final, cabe la pena aclarar que si se tiene la mejor materia prima, pero los procesos no se encuentran correctamente diseñados, no habrá calidad, optimización y eficiencia, por tanto se debe hacer un alto y realizar inspecciones que ejerzan control. Para finalizar se encuentran los clientes que son la razón de ser de la compañías, por tanto no se puede dejar descubierto un servicio postventa adecuado, con recurso humano capacitado y dispuesto a dar solución a los inconvenientes o dudas que se presenten.

El Ciclo Deming es otra herramienta utilizada en el sistema de gestión de calidad de la empresa, recibe este nombre gracias a que fue popularizado por el Gurú de la calidad Edwards Deming, aunque la propuesta inicial se remonta a Walter A.

Shewart. Aquí se expone que todo producto y SGC[2], solo tiene una mejora continua, cuando se evalúan contantemente cuatro componentes que son: planear, hacer, verificar y actuar. A continuación se dará una breve explicación de cada término a fin de vislumbrar su dimensión. (Pérez & Múnera, 2007):

1. Planear: En la etapa inicial se debe precisarla visión de la empresa de manera clara y puntual, estableciendo su objetivo. Posterior se debe evaluar el contexto actual con la formulación del diagnóstico, es en este punto se evidencian los procesos o etapas críticas que serán susceptibles de mejora y se crea un plan de trabajo detallado, especificando tiempos, responsables y desarrollos.

2. Hacer: Como la palabra lo indica en este paso se realiza el plan de trabajo planteado, siempre estableciendo los controles necesarios para mitigar las desviaciones que se puedan presentar.

3. Verificar: A través del indicador que se defina en tiempo, actividades realizadas, requerimientos finalizados u otros, se determina si realmente se cumplió con el objetivo de lo planeado.

4. Actuar: Se toman las medidas necesarias de acuerdo al resultado de la verificación, si no se cumplió, se debe actuar de manera inmediata buscando posibles alternativas de solución, y se establecen controles de cambio en los planes de trabajo, estos siempre deben ir con una línea de argumentación sólida, ya que cada proyectos requiere de diferentes recursos, que de no estar correctamente gestionados y administrados, se pueden convertir en pérdidas para la empresa. (p.50)

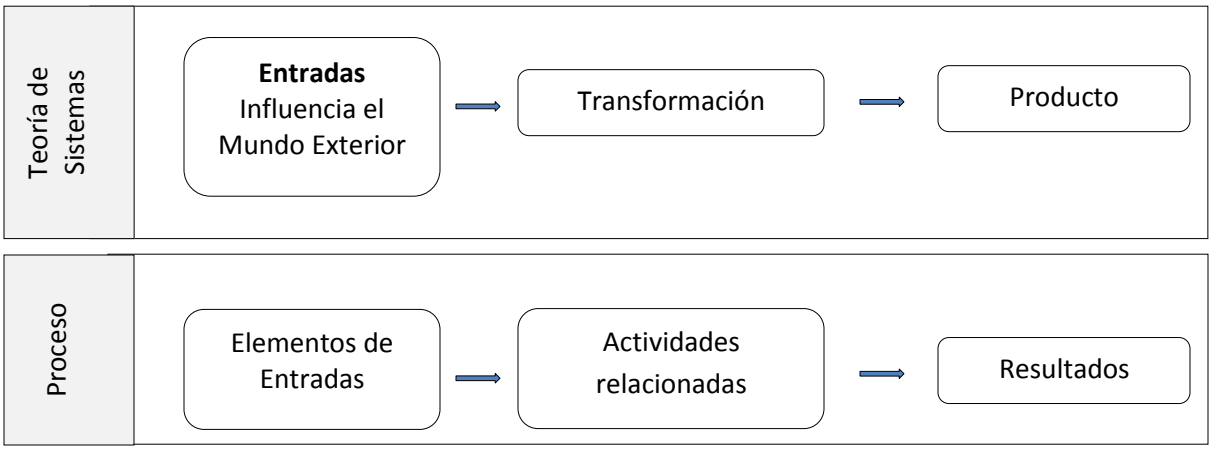
[2] SGC: Sistema de gestión de calidad

Ahora bien, en línea con lo anteriormente descrito encontramos la Teoría General de Sistemas propuesta por el alemán Ludwig Von Bertalanffy en el año 1950, esta es contraria a la planteada por Max Weber, ya que no propone la evaluación de la empresa como sistema cerrado, sino por el contrario la empresa como un sistema abierto, que permanece en interacción constante con el entorno y por tanto se puede ver sometida a impactos, procesos de transformación y basa su propuesta mostrando que toda empresa cumple con las siguientes características (Caldas, Carrión, & Heras, 2009, p.24):

- *"Existencia de un propósito, toda empresa tiene unos objetivos determinados: generar una alta rentabilidad, cubrir una necesidad del mercado.*
- *Global o totalidad, la empresa es una suma de diferentes partes o departamentos que forman una globalidad.*
- *Entropía, la empresa tiende al desorden y más aún en ausencia de información.*
- *Homeostasis, tiende a mantener un equilibrio tanto entre sus componentes, como en sus relaciones con el exterior"*

En este punto vale la pena detenerse y hacer una comparación entre el concepto planteado por Bertalanffy "la empresa como sistema abierto" y el termino proceso contenido en la norma ISO 9000; el primero ve la empresa desde las perspectiva de entradas que traen consigo la influencia del entorno exterior, las cuales se ven sometidas a su transformación por medio de procesos y tiene como resultado el producto; y la definición de proceso, que lo componen elementos de entrada y de acuerdo a su interrelación arrojará un resultado positivo o negativo, a continuación en el diagrama N° 2 se refleja la comparación de éstos dos conceptos:

Diagrama N°2



Fuente: Elaboración propia

La siguiente teoría fue propuesta alrededor de 1954 por Peter Drucker, su fin principal es establecer en conjunto con subordinados y jefes objetivos específicos, y así lograr una apropiación, a su vez se plantean recompensas por su cumplimiento; se puede ver como esta propuesta va encaminada a incentivar al recurso humano. Esta teoría es llamada administración por objetivos o (APO) y propone cuatro elementos (Robbins & Decenzo, 2002, p.86):

1. La especificidad de las metas
2. La participación en la toma de decisiones
3. Un plazo explícito
4. Retroalimentación acerca del desempeño

Estos elementos contribuyen con la empresa, ya que se tiene un control sobre los proyectos que se trabajan en tiempo y recursos necesarios, una correcta información con las partes involucradas y las lecciones aprendidas, o retroalimentación.

Por otra parte es importante en la evaluación de los procesos, tener presente el estudio realizado por Kaoru Ishikawa, y su propuesta de siete herramientas para un control de la calidad, las cuales son (Bernárdez, 2009, p.340):

1. Diagrama de causa efecto o Espina de pescado
2. Hojas de Control
3. Graficas de control de Shewart
4. Histograma
5. Pareto
6. Dispersigrama
7. Estratificación

Estas herramientas en la actualidad son de gran utilidad para las empresas y permiten determinarla causa raíz de los problemas, ejercer monitoreo y control, identificar variables, fijar el grado de importancia, y clasificar de tal manera que se pueda realizar una gestión integral.

Dado que son variadas las herramientas y el objetivo es tener un panorama general de las existentes, a continuación se podrá observar un cuadro resumen, donde se clasificaran por etapas de uso:

Diagrama N°3

Etapa de Uso	**Herramientas**
Generación de ideas	• Torbellino de ideas • Grupo nominal • Metaplan
Consenso	• Diagramas de afinidad • Hoja de Balance • Matriz de priorización • Es / No estratificado • Comparaciones aparcadas

	• Votación balanceada • Grupo Nominal • Metaplan
Definición de proceso	• Flujogramas • Diagrama de árbol • Hoja de análisis de procesos
Recolección de datos	• Hojas de control • Grupos focales • Observación • Incidente critico • Cacería de información • Muestras • Encuestas
Análisis causas – efecto	• Diagrama causa – efecto • Ciclo de causas • Diagramas de interrelaciones • Los cinco porque
Análisis y presentación de Datos	• Graficas descriptivas (barras, pastel,etc) • Matriz de priorización • Pareto • Diagrama de matriz • Histograma • Diagrama de campo de fuerzas • Capacidad de procesos • Graficas de control estadístico de proceso • Diagrama de dispersión

Herramientas de planeación	• Diagrama de res de eventos • Árbol de decisiones • Storyboards • Grafica de proceso de decisión • PERT-CPM • Gantt
Herramientas de gestión de reuniones	• Plus / Delta • ABC • Minutas • Agendas

Fuente: Bernárdez, (2009)

En el año 1964, Joseph Juran presenta la trilogía de la calidad como parámetros universales que debe contemplar en cualquier tipo de organización, para desarrollar productos y/o servicios con calidad, a continuación se desglosa según (Summers, 2006, p.28):

1. Planificación de la calidad: Se ha de tener claridad de los clientes, ya que con base a esto se desarrollan los procesos necesarios para realizar productos que satisfagan las necesidades.
2. Control de la calidad: Una vez se tenga el producto se deben evaluar sus características y establecer si estas se cumplieron, y tomar medidas correctivas de ser necesario.
3. Mejora de la calidad: se debe partir del postulado que todo se puede mejorar, por tanto se debe tener un equipo humano preparado y motivado, que tenga la capacidad de identificar y proponer mejoras, que permitan el desarrollo de proyectos.

Para finalizar con las teorías de los gurús de la calidad se abordará lo planteado por Philip B. Crosby y retomado por Miranda, Chamorro, & Rubio, (2007), donde

se afirma que *"en las empresas de servicios una de cada tres personas está dedicada a tiempo completo a rehacer las cosas, verificar las cifras o pedir disculpas a alguien"* (p.39)*;* todo esto ocasionado por no hacer las cosas de manera correcta a la primera vez, de ahí que Crosby en el año 1961 basó su postulación en una producción con cero defectos; donde el prevenir tiene mayor importancia y es menos costoso que solucionar la no calidad.

Normatividad y metodología enfocada a procesos

En la actualidad existen diversas normas que permiten a las empresas certificarse en calidad, atributo que genera una mayor confiabilidad para clientes y proveedores, concibiéndolas como más competitivas en un mercado donde sobrevive el mejor, es así como certificarse se ha convertido en una exigencia y una prioridad para las empresas. Las primeras normas ISO se empezaron a construir en el siglo XX y la primera que se estableció fue en el año de 1987, la cual tuvo su revisión en el año 1994;ya que se encuentra normalizado una evaluación por lo menos cada cinco años, a fin de realizar los ajustes a lugar por nuevas variables. (Freire, Alcover, Zabala, & Rivera, 2003).

Los cambios que se generen a las normas, impactan de manera directa a las empresas ya que deben ajustar su sistema de gestión de calidad en un tiempo no mayor a tres años después de publicada; como última versión de la ISO 9001 se tiene la 2015, y algunas de sus principales modificaciones en terminología son:

Diagrama N°4

ISO 9001:2008	**ISO 9001:2015**
Productos	Productos y servicios
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los

	procesos
Producto comprado	Productos y servicios suministrados externamente
Suministrador	Proveedor externo
Documentos y registros	Información documentada

Fuente: Bsigroup, (2014)

A través de la ISO 9001:2015, los procesos adquieren una mayor solidez e importancia en las empresas, así pues la alta dirección debe certificar la correcta combinación de los requisitos a los procesos de la organización, determinar responsabilidades específicas y riegos ligados a cada proceso y sus correspondientes controles; y a su vez se deberá dejar la información plasmada en documentos de manera clara y organizada, donde se tenga acceso de acuerdo a las atribuciones y las necesidades del personal de la empresa. (Bsigroup, 2014).

Es importante conocer algunas de las ventajas que trae consigo la gestión por procesos y según lo expresado por Hernández Lugo, (2002) tomando como referencia lo establecido por las normas ISO, se tienen las siguientes: *"Promover y vigilar el desempeño del proceso interfuncional, verificar si el proceso cumple con los requerimientos de los clientes y las metas internas, luchar por el perfeccionamiento del proceso, ser mediador en los problemas o conflictos que se pueden presentar en los enlaces o interrelaciones de las áreas funcionales, por donde fluye el proceso, desarrollar un plan y un presupuesto para el proceso, velar porque los intereses funcionales no se superpongan a los intereses del proceso".*(p.1)

En complemento a lo planteado por Lugo, los procesos como eje fundamental en el funcionamiento y transformación de las empresas, se deben evaluar desde los siguientes enfoques Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, (2014):

- La repetitividad: permite evaluar el número de veces en que es necesario ejecutar el proceso, ya que de esto dependerán los recursos y esfuerzos de la organización para llevarlo a cabo.

- La variabilidad: una vez se valoran una serie de repeticiones en el interior del proceso, se establecen los resultados, las desviaciones y el impacto en la eficiencia, con el fin de establecer controles necesarios.

- Susceptibilidad de mejora: cada proceso de acuerdo a su grado de importancia, se debe evaluar a fin de la mejora de su eficiencia, eficacia y efectividad. la necesidad de perfeccionamiento no proviene exclusivamente del interior de la organización, ya que puede ser originada por un requerimiento del mercado, nuevos desarrollos tecnológicos, una competencia fortalecida o el cambio en las exigencias de los clientes.

- Estructuras funcionales: en los procesos es necesario tener estructuras claras, donde se establezcan las interacciones con cada una de las áreas de la organización; se debe velar para que la burocracia no sea el común denominador, ya que se puede convertir algo sencillo en forma y tiempo, en algo complejo que no contribuya a resultados óptimos.

Resumiendo el planteamiento realizado por los diferentes autores enunciados, la siguiente tabla expresa 12 beneficios que cualquier empresa sin importar su tamaño, obtiene si realiza una gestión correcta de sus procesos:

	Beneficios
1	Permite medir la actuación de la organización, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo) para mejorar la calidad de los productos/servicios.

2	Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y los que son redundantes e improductivos.
3	Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal.
4	Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
5	Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
6	Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora en lugar de parcial.
7	Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.
8	Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical.
9	Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.
10	Asigna responsabilidades a cada proceso.
11	Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
12	Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.

Fuente: Torres, (2014)

En lo que atañe a la metodología con enfoque a procesos se tendrán en cuenta las siguientes cinco fases que tienen gran importancia para realizar una gestión adecuada y completa, como plantean (Rodríguez, González, Viamontes, &Pérez, 2012, p.191):

1. Proyección estratégica:
    - Identificar clientes
    - Definir necesidades de los clientes
    - Identificar productos
    - Definir misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias
    - Definir modelo de la organización
    - Determinar y clasificar los procesos
    - Determinar competencias organizacionales

Los procesos son el eje central de la estrategia de la organización, ya que son estos los que permiten generar un valor agregado y una correcta gestión de los recursos, se debe tener claridad de los clientes, sus necesidades y expectativas, realiza una correcta y clara estructuración de procesos, determinando la capacidad instalada que se tiene para su atención.

2. Diseño de los procesos
    - Elaborar mapa de procesos
    - Determinar subprocesos y sus misiones
    - Definir flujo de los subprocesos
    - Determinar competencias de subprocesos
    - Determinar riesgos en los subprocesos
    - Definir indicadores de los subprocesos

En el diseño de los procesos se deben establecer las relaciones entre el mapa de procesos y los subprocesos que lo conforman, contemplando riesgos, entradas, competencias, salidas y responsables. Solo abarcando cada uno de estos componentes se realizará una definición y documentación clara, precisa y efectiva.

3. Diseño del modelo de control de gestión
    - Definir Modelo de Control de Gestión
    - Determinar indicadores de Gestión
    - Elaborar Cuadro de Mando Integral (CMI)
    - Elaborar Tableros de Control de los subprocesos
    - Diseñar Sistema de Control de Gestión

El éxito de los procesos radica en gran proporción en sus controles e indicadores, por tanto siempre se deben establece, cada indicador será variable a cada proyecto pues se establece en conjunto con el equipo de acuerdo a la necesidad.

4. Definición
    - Definir objeto y cronograma
    - Comprobar disponibilidad de recursos
    - Establecer variables

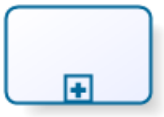
Esta fase es vital para la correcta ejecución del proyecto, de ahí se deprenden los recursos necesarios, los cuales deben ser determinados de manera detallada, abarcando las desviaciones que se pueden presentar.

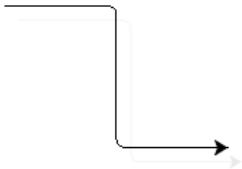
5. Implementación
    - Controlar la implementación
    - Ajustes al diseño

En el final del proyecto se debe realizar seguimiento a los procesos desde su puesta en marcha, pues solo así se identifican aquellas oportunidades de mejora que se realizarán a futuro, o correcciones a gestionar inmediatamente por su impacto en la organización.

Modelación de los procesos metodología BPMN

El Modelo y Notación de Procesos de Negocio (Business Process Model and Notation), es una herramienta desarrollada con el objetivo de establecer un estándar grafico que sea claro para el modelación de los procesos, a continuación se ilustran y se describen algunos de los elementos básicos de BPMN Freund, Rucker, & Hipass, (2014) y Bizagi (2014):

Representación grafica	Descripción
	Tarea: Es la labor que se debe llevar a cabo
	Subproceso: es una actividad que contiene una serie de tareas las cuales tienen un flujo independiente.
	Evento de Inicio: representa el punto donde empieza el proceso.
	Evento intermedio: indica que algo ha sucedido en el proceso pero aun no termina.

	Evento de Fin: representa la terminación del proceso.
	Temporizador: determina el tiempo de espera en el proceso, para pasar de una tarea a otra, de tal manera que el proceso pueda continuar.
	Compuerta: la ilustrada representa las decisiones que se presentan.
	Pool: permite la tipificación del proceso.
	Lanes: están contenidos en los pool y representan los responsables de la realización de las tareas.
	Líneas de secuencia: conectan cada uno de los elementos del proceso e indican el orden que se debe seguir.
	Líneas de mensaje: envío o recepción de información.
	Objeto de datos: compone la información que es necesaria involucrar en el transcurso de proceso. Ejemplo: documentos.

	Deposito de datos: representa un contenedor de datos que se evidencia en el proceso. Ejemplo: base de datos de excel o access.

Fuente: Elaboración propia

El modelador de procesos debe estar en la capacidad de realizar un esquema claro, donde se delimiten las responsabilidades de cada uno de los participantes, como a su vez las interacciones que son necesarias para lleva a cabo el procesos de forma exitosa, por tanto se deben prever las posibles variaciones que se pueden presentar y el camino a tomar.

Los principios que plantean Freund, Rucker, & Hipasspara tener una mayor comprensión en el momento de leer un proceso modelado son:

- Modelos de procesos: Un diagrama no tiene que mostrar necesariamente solo un proceso, por tanto si se tiene varios pool, cada uno puede contener la descripción de un proceso.
- Instancia de procesos: no todos los procesos se ejecutan el mismo número de veces, por ejemplo en un banco la reclamación por parte del cliente por qué no llego el extracto mensual de su tarjeta de crédito a su casa, tiene un mayor número de ejecuciones en el mes, que la reclamación de un cliente por cambios en el contrato.

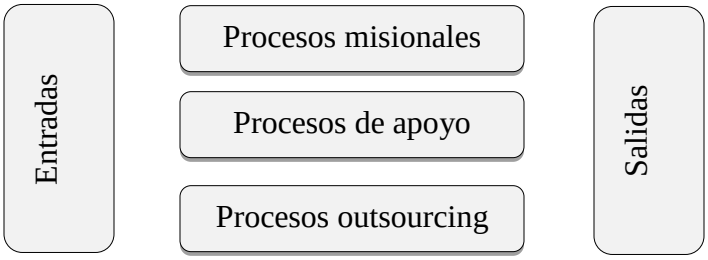
Estudio de caso: El riesgo de no tener una estructura idónea procesos

Con el objetivo de ilustrar la importancia que han tomado los procesos en las empresas, como una herramienta eficaz para controlar, medir, evaluar y diagnosticar la situación actual de la misma; a continuación se realizará el planteamiento de un caso presentado en una empresa del sector financiero, específicamente en un banco, en el cual se dio solución por parte de la gerencia

de organización a un evento de riesgo. Esta gerencia es la encargada de trabajar en conjunto y de manera trasversal con todas las áreas del banco, para una correcta definición de los procesos nuevos, reestructuración de los actuales, atención a los de impacto crítico y de no cumplimiento de ley, a su vez debe garantizar la mejora continua y los controles necesarios para mitigar cualquier tipo de riesgo[3] como lo son de: crédito, estratégico, legal, reputacional, operativo[4], entre otros.

Por efectos de privacidad y confidencialidad llamaremos a la empresa objeto del ejemplo Banco Real de Colombia, con el fin de tener un panorama general de la estructura general de los procesos, el diagrama N°4 presenta el mapa de procesos general.

Diagrama N°4



Fuente: Elaboración propia

[3] *"Riesgo: Incertidumbre relacionado con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede generar pérdidas."*

[4] *"Riesgo de reputación: desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza del público. Riesgo estratégico: perdidas ocasionas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes. Riesgo operativo: posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas. Riesgo de crédito: consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, fallen en el pago. Riesgo legal: pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos, se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que pueden conducir a demandas o sanciones."* Mejía Quijano; (2006)

De acuerdo a lo observado en la grafica, se evidencian tres tipos de procesos que conforman el mapa del Banco Real Colombiano, y para tener una visión general a continuación se explica de manera resumida sus componentes:

- Procesos misionales: son los encargados del cumplimiento de la razón social de la empresa, es aquí donde se definen metas, objetivos, políticas y estrategias.
- Procesos de apoyo: como su nombre lo indica son los encargados de soportar de manera trasversal la operación de la empresa, y tienen influencia directa en los procesos misionales de la empresa.
- Procesos de outsourcing: son las alianzas estratégicas que establece la empresa a fin de suplir necesidades.

Con el objetivo de hacer más ilustrativo el ejemplo a presentar, se realizara una breve descripción del Macro Proceso Colocaciones[5] el cual forma parte de la misión de la organización, este se encuentra enfocado a los procesos de Gestión comercial, Vinculación, Entrega, Admiración y Postventa, a continuación de describirá de manera General cada uno:

- <u>Gestión comercial:</u> Este proceso compone el diseño y evaluación de nuevos productos y servicios contemplando los riesgos y controles necesarios a fin de mitigarlos, sumado a esto se realiza la evaluación de los planes estratégicos internos y externos, la planeación de ventas y la negociación de las condiciones especiales.

- <u>Vinculación:</u> En este proceso se encuentra inmersos diferentes subprocesos entre los cuales se pueden encontrar la verificación y creación

[5] Colocaciones: *"poner dinero en circulación en la economía a través del otorgamiento de créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad de dinero que se llama intereses (intereses de colocación)"Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015).*

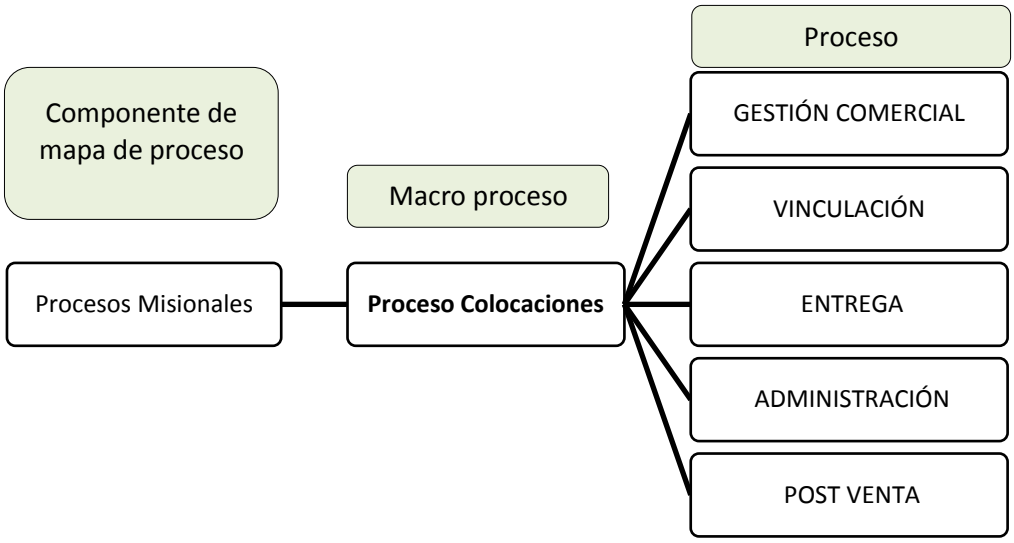
de la información, el otorgamiento de acuerdo al análisis y la decisión del área crediticia.

- Entrega: En este proceso se tienen inmersos los subprocesos de constitución inicial de la operación, tramites y legalizaciones, registros contables, creación del crédito, desembolso de los recursos, preparación del producto, entrega del producto y capacitación al cliente.

- Administración: En este proceso se tienen los subprocesos de aplicación de pagos, cuadre y conciliación de carteras, análisis de la cartera, cobranza y normalización, administración y cancelación de garantías y pagares, generación de informes e impresiones, administración de seguros, administraciones de Bienes restituidos los cuales fueron dados por el cliente como una forma de pago y convenios.

- Post Venta: En este proceso se tienen los subprocesos de novedades (actualización de datos, consulta de movimientos, certificaciones, tasas especiales, aplicación de embargos y desembargos) y transferencias.

Diagrama N°5



Fuente: Elaboración propia

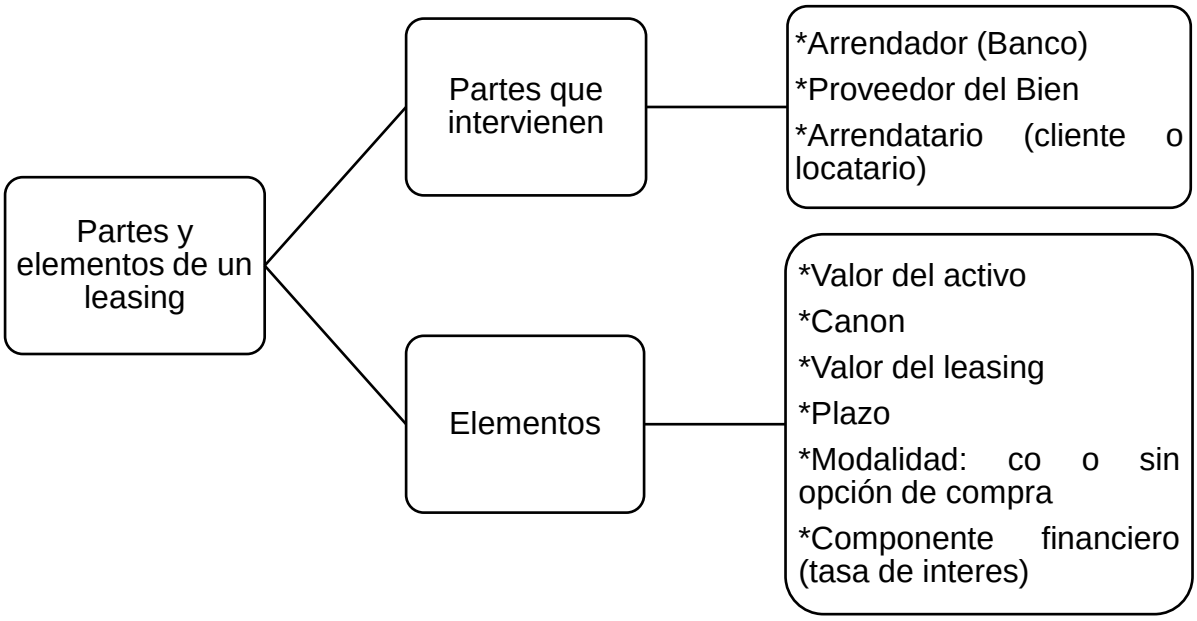
Una vez abarcados los conceptos esenciales del Banco Real Colombiano como son sus mapas de procesos, macro procesos y procesos, y dar una breve descripción, se procede a describir una situación de riesgo que se presentó para el producto de colocación de leasing[6], donde el área de procesos fue la directamente responsable de atender la situación y a través de la correcta evaluación y estructuración del proceso contribuyo a reducir las pérdidas y mitigar los riesgos.

Planteamiento del Problema: El Banco Real Colombiano ha sido sometido a diferentes embargos, debido a que los locatarios de los bienes dados en leasing no cancelan los respectivos impuestos establecidos por la ley y se ven en continuos atrasos en el pago de sus administraciones (conjuntos residenciales, locales comerciales).

El producto dado en leasing es una solución financiera, mediante la cual un cliente se acerca con la necesidad de adquirir un activo y a través de un financiamiento con opción de compra (leasing financiero), lo que indica que al final de la operación el cliente por un monto pactado desde el inicio del negocio quedará como propietario del bien; o sin opción de compra (leasing operativo) que establece un tiempo mediante el cual el cliente va usufructuar el activo a través del pago de un arrendamiento, pero transcurrido tiempo acordado en el inicio del negocio, este devolverá el activo al banco. El leasing se diferencia del crédito hipotecario entre otras cosas porque el bien queda figurando como propiedad del banco y es reportado como un gasto en los estados financieros del cliente, por tanto este último pagara mensualmente un canon o valor de

[6]Leasing: *"Es una operación de arrendamiento financiero mediante la cual se entrega a título de arrendamiento bienes muebles e inmuebles, financiando su uso y goce, a cambio del pago de cánones periódicos durante un plazo determinado, pactándose para el arrendatario o locatario la facultad de ejercer al final del período la opción de compra sobre dicho bien."*(Leasing Corficolombiana).

arrendamiento. Para una mayor claridad el siguiente diagrama expresa las partes y elementos del producto leasing:



Fuente: Elaboración propia

Una vez ya se tiene el panorama general y retomando el problema planteado, se puede dimensionar el impacto que tiene para el banco el hecho que bienes que se encuentran a su nombre, figure en deudas estatales o de terceros, que lleven al inicio de procesos de cobro coactivo; solamente porque los locatarios de estos bienes se encuentran en coyunturas económicas.

<u>Diagnostico:</u>

- Actualmente el banco no tiene establecido un proceso para recepcionar y dar respuesta a requerimientos o cuentas de cobro que lleguen de las entidades del estado o terceros.
- Las solicitudes u oficios de los cobros, pueden llegar a cualquier oficina administrativa o de servicio a nivel nacional, donde no todos los

funcionarios están capacitados para identificar y dar atención, impidiendo un control y gestión sobre la misma.

- No hay responsables, ni dueños de los procesos.
- Una vez se recibe el oficio, se hace caso omiso, se archiva o simplemente se pierde entre la documentación.
- Se prioriza la solicitud una vez esta llega en su etapa de embargo, pagando no solo el monto de la deuda sino también los intereses de mora a que haya lugar, adicionalmente estos tipos de pagos se han incrementado paulatinamente.
- Existen casos en los cuales no se le puede generar un cobro directo al crédito del cliente, ya que este no tienen una relación financiera, debido a que ya cancelo de manera correcta todos sus cánones, pero no realizo el traspaso del bien, generando que aun todos los cobros estén a nombre del banco.
- Se presentan duplicidad de pagos, ya que por no realizar una correcta gestión del proceso y tener un contacto eficiente con el cliente, se presentan casos en los cuales el locatario ya realizo el pago, y simplemente es un cobro errado ocasionado por un error en el sistema.

Necesidad: Se requiere evaluar y establecer el proceso que permita realizar una gestión correcta a los cobros derivados de cobros de ley u administraciones sobre activos dados en leasing.

Áreas impactadas: Servicio al cliente leasing, división de cobranza persona jurídica y persona natural, oficinas y áreas del banco que recepcionen las solicitudes de cobro.

Establecimiento del proceso:

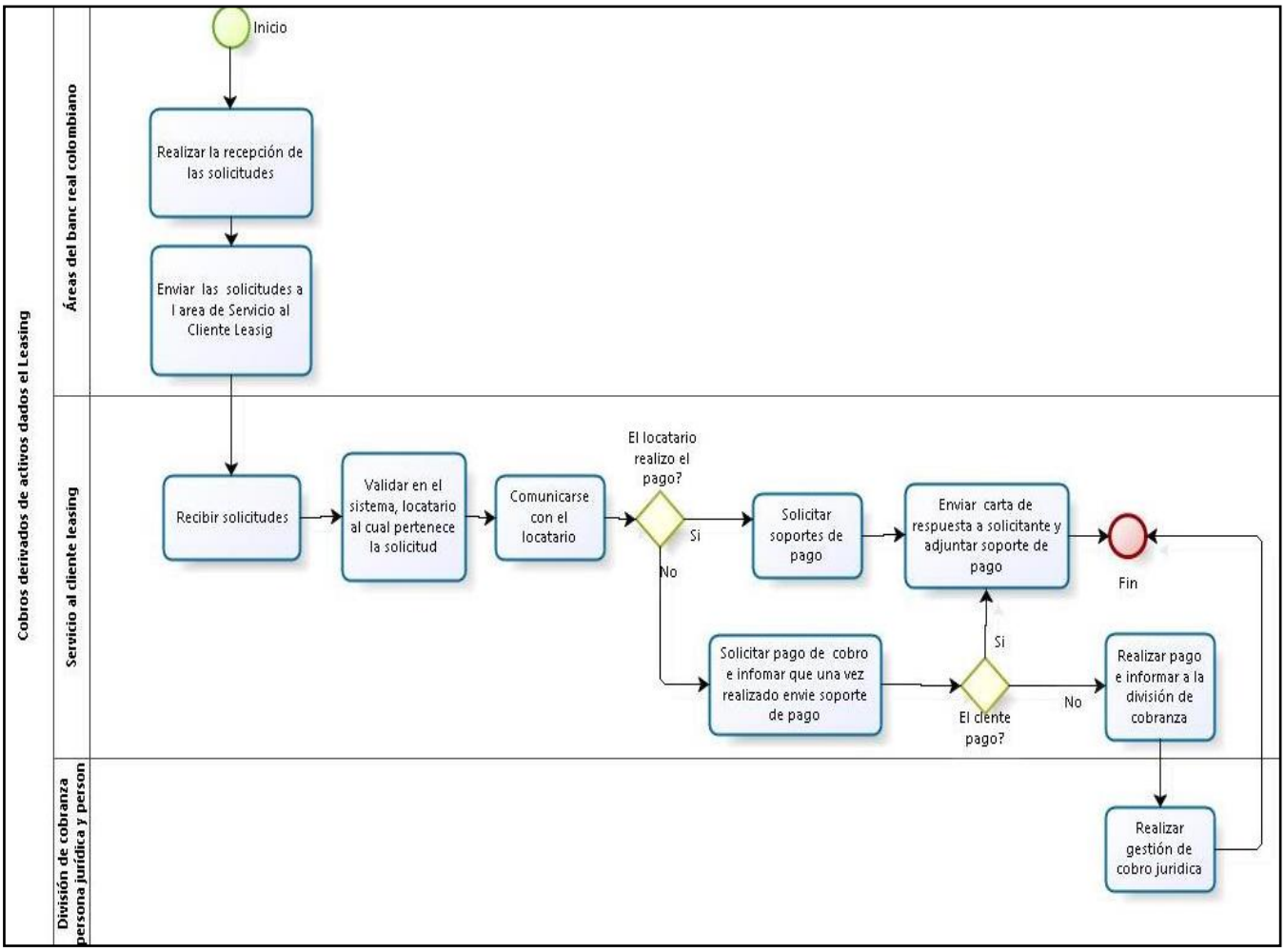
A continuación se discriminan algunas de las medidas que se adoptaron en la estructuración del proceso:

- Las solicitudes serán atendida de forma centralizada, donde se establece la revisión oportuna de cada caso por personal capacitado, que no permita llegar nuevamente a embargos por desatender disposiciones de ley.
- Realizar la gestión de cobro al locatario por medios electrónicos y físicos
- Cumplir el pago oportuno en los casos que aplique.
- Generar una respuesta formal y pertinente al solicitante
- Adicionalmente a través de controles desarrollados en los sistemas tecnológicos, se realizarán reportes pertinentes a centrales de riesgo, que ayudará a ejercer presión sobre los clientes morosos.

Implementación: En el establecimiento del proceso se capacito al personal, y tras un seguimiento por tres meses a través de indicadores, se evidencio la reducción de las pérdidas que se tenían en el Banco Real de Colombia.

Diagrama de Proceso:

Diagrama N°6



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Los procesos son la base de cualquier empresa en el mundo, y son estos los que permiten identificar tanto debilidades como fortalezas, de ahí que una correcta estructura de los mismos puede conllevar al éxito; contribuyendo a manejar costos de operación eficientes, que llevan a la disminución de desperdicios, tanto de materia prima como de tiempos.
- Solo un proceso que está correctamente establecido se puede medir, y son los indicadores una herramienta eficaz para obtener cifras reales del estado de las diferentes áreas de la empresa.
- La definición de controles es fundamental para que el proceso se encuentre monitoreado, y los riesgos se disminuyan o si se presentan por las variaciones internas o externas, no generen impactos de relevancia.
- Los procesos se convierten en una estrategia para conocer la capacidad instalada y utilizada de las empresas, logrando el máximo de beneficios con los recursos financieros, de infraestructura, tecnológicos y humanos.
- Cada empresa es independiente de utilizar la metodología o teoría que se ajuste, y radicara en el conocimiento de sus procesos y necesidades.

Bibliografía

Bernardez, M. (2007). *Desempeno Organizacional: Mejora, Creacion E Incubacion De Nuevas Organizaciones.* Bloomington: Itson.

Bernárdez, M. (2009). *Desempeño humano volumen I - manual de* consultoría. Bloomington: ITSON.

Bizagi. (2014). Bizagi BPMN 2.0. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de http://resources.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf

bsigroup. (2014). *Pasando de ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de http://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/ISO-9001-guia%20de%20transicion.pdf

Caldas Blanco, M. E., Carrión, R. H., & Heras Fernández, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora.* España: Editex.

Castellanos Pérez, V., & Hirata, R. (2005). *Trabajo en equipo el caso mexicano tomo II.* México: Panorama Editorial.

Delgado, M. M. (Abril de 2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de informacion. Un caso de estudio. Segunda Parte. Cuba.

Freire Santos, J. L., Alcover Díaz, R., Zabala Alfonso, I., & Rivera Ysasi-Ysasmendi, J. (2003). *La nueva ISO 9000:2000.* Madrid: FC editorial.

Freund, J., Rucker, B., & Hipass, B. (2014). *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica.* Chile: Dimacofi.

Gore, E., & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización.* Argentina: Ediciones Granica.

Hernández Lugo, A. (2002). *Organización de la producción Y DEL TRABAJO.* Ciudad de La Habana, Cuba.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) . (2005). *NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9000.* Bogotá.

Leasing Corficolombiana. (s.f.). *¿Que es Leasing?* Recuperado el 06 de Junio de 06, de Leasing Corficolombiana: http://www.leasingcorficolombiana.com/WebLeasing/paginas/documento.aspx?idd=1473&idr=402

Mejía Quijano, R. C. (s.f.). *Fondo editorial Universidad EAFIT.* Recuperado el 15 de Junio de 2016, de Administración del Riesgo un enfoque empresarial: http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf

Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestón de la calidad.* Madrid: Delta Publicaciones.

Munguía, E. A., & Ocegueda, V. M. (2006). *Teoría de las Organizaciones.* México: Umbral.

Organismos Nacionales de Normalización. (Suiza de 2010). *Progresar Rapidamente.* Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de http://www.iso.org/iso/fast_forward-es.pdf

Pérez Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria.* Bogotá: Universidad cooperativa de Colombia.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración Tercera Edición.* México: Pearson.

Rodríguez González, I. J., González González, A., Viamontes, P. N., & Pérez Sotolongo, S. (10 de Abril de 2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. Cuba.

Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, M. R., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín, XIX* (4), 1-11.

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Banca*. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/banca

Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad.* México: Pearson.

Torres, C. A. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en.* Universidad del Bío-Bío, Chile.

Vélez Bedoya, Á. R. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia.* Bogotá: Universidad del Rosario.