

¿Qué es la Gestión por Procesos?

Introducción.

Se habla mucho de la orientación a procesos, el enfoque a procesos, de la gestión por procesos y de la gestión de procesos de negocio (en inglés: Business Process Management o BPM), pero mi experiencia es que muchas personas no alcanzan a vislumbrar la verdadera dimensión de este asunto.



El elemento principal de todo sistema de gestión de negocio, son los procesos.

Esto es: si no gestiona adecuadamente sus procesos no estará gestionando adecuadamente su negocio.

La gestión habitual en muchas organizaciones, sobre todo de tamaño pequeño y mediano, se caracteriza por cierto grado de improvisación (en algunas excesivo, si no temerario), con trabajadores autodidactas, donde todos piensan que actúan de la mejor forma posible para su empresa. Priman la transmisión oral del conocimiento y la toma de decisiones basada en la experiencia, que logran casi siempre los resultados pretendidos (ser eficaces), pero con un aprovechamiento de los recursos manifiestamente mejorable (la eficiencia se resiente). La preocupación por los riesgos asociados a los procesos suele ser escasa o nula.

Este es el contexto y esta será la base para el establecimiento de la gestión por procesos en muchos casos.

¿Qué es la Gestión por Procesos?

Se desarrollan iniciativas para la gestión de los procesos, pero sin saber muy bien cómo articularlas y, lo que es peor, sin un objetivo claro y concreto (lo hago porque me han dicho que lo haga, porque una norma lo exige o porque la competencia ha planteado algo parecido, pero sin entender muy bien el porqué de las acciones emprendidas y su finalidad última).

Definición de Proceso.

De una manera sencilla, podemos definir un proceso como **un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados.**

Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado.



Un ejemplo de proceso podría ser el de selección y contratación de personal:

- El proceso se inicia cuando surge la necesidad de personal en algún departamento de la organización.

¿Qué es la Gestión por Procesos?

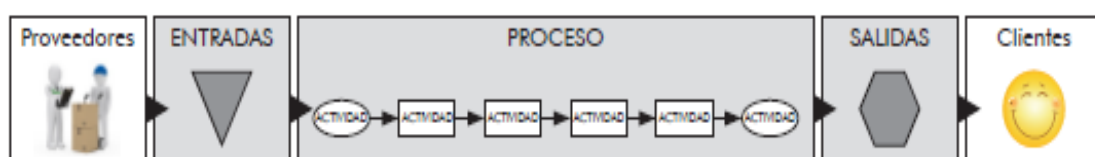
- Se ponen en marcha entonces una serie de actividades, como determinar el puesto, buscar candidatos, entrevistarlos, elegir a la persona, preparar el contrato y firmarlo. A estas actividades algunos las denominan tareas, acciones, pasos, etapas...
- Para que algunas de estas actividades puedan desarrollarse son necesarias entradas (materia prima, información, energía), como pudieran ser el perfil del puesto, los currículos de los candidatos o los datos personales imprescindibles para elaborar el contrato.
- Se obtiene una salida o resultado principal, en este caso, un nuevo empleado a disposición del departamento solicitante, y también otras salidas complementarias, como las conclusiones de las entrevistas o el contrato firmado.

Podemos utilizar una definición un poco más completa de proceso, describiéndolo como: **conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor.**

Las **actividades** de los procesos están **interrelacionadas**, no son independientes, sino que están vinculadas unas a otras, y **son repetitivas**, pues cada vez que se dispara el proceso se pone en marcha esa secuencia de actividades.

En cuanto a lo de **sistemáticas**, las actividades se realizan siempre de una manera concreta, o al menos eso es lo deseable si se quiere alcanzar un resultado uniforme cada vez que el proceso se desarrolle.

Por otro lado, todos **los procesos deben añadir un valor**, al transformar las entradas en un resultado que desea el cliente.



Representación esquemática de un proceso

¿Qué es la Gestión por Procesos?

Atendiendo a la representación de la figura, podemos observar a proveedores y clientes. Obviamente, las entradas son suministradas por proveedores, ya sean internos de la propia organización o externos a la misma, y de forma equivalente las salidas o resultados del proceso son entregadas a clientes internos o externos a la organización.

Debe destacarse que los procesos pueden y deben ser documentados, de modo que se puedan identificar los insumos y los recursos tanto materiales como humanos que se requieren para generar el producto o servicio esperado.

Tipos de procesos.

Ahora que ya sabemos que es un proceso y cómo lo podemos esquematizar, para poder tener una visión completa del **Mapa de Procesos** de una institución, es necesario identificar los Tipos de Procesos. Habitualmente los procesos se presentan clasificados según su cometido de la siguiente manera:

- **Estratégicos:** también denominados procesos gerenciales, directivos o procesos de dirección.



Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como, por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianzas, revisión por la dirección, etc.

- **Operativos:** existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos sustantivos del negocio, productivos, misionales...



A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. Como ejemplos, podríamos citar: “Brindar

¿Qué es la Gestión por Procesos?

asistencia a los pacientes internados”, “Brindar asistencia a los pacientes ambulatorios” o Brindar asistencia a los pacientes en estado de emergencia” en un establecimiento de salud de atención de agudos.

- **De Soporte:** también denominados procesos de apoyo o procesos auxiliares.



Son procesos de ayuda a los procesos operativos y también a los estratégicos, aunque en menor medida. Suelen estar relacionados con la aportación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de las organizaciones. Algunos ejemplos podrían ser el proceso de selección y contratación de personal, el proceso de mantenimiento o el proceso de compras.



Autor: **Lic. Jorge A. Guerra** (*)

(*) Licenciado en Sistemas egresado de la Universidad CAECE.
 Director de Management en Salud. www.managementensalud.com.ar
 Consultor Organizacional especializado en Reingeniería de Procesos.
www.jorgeguerra.com.ar