

ACERCAMIENTO AL MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO EN LAS ORGANIZACIONES

*Raúl Monsalvo Vázquez**
*Laura Erika Torres Vázquez***

* IPN. Profesor de las Academias de Química.monza@mexico.com Doctor en Ciencias Químicas por la Facultad de Química de la UNAM.

** Licenciada en Administración Industrial por la UPIICSA, IPN. Consultor Junior en Intellego. ltorres@intellego.com.mx

**Acercamiento al
modelo del sistema
de gestión de
procesos de
negocio en las
organizaciones**

RESUMEN

La administración de las organizaciones incluye en el apartado de su agenda de gestión de procesos, la aplicación de las herramientas orientadas hacia la cuantificación de indicadores, la aplicación de metodologías para optimizar de forma sistemática los resultados de una empresa y el modelo de enfoque orientado a procesos. De esta última, son incluidas seis fases principales: la planeación, la detección de los procesos, el análisis y el diseño de los procesos, el manejo de la resistencia al cambio, la administración de los procesos y la mejora continua.

Bajo esta perspectiva, la aplicación del enfoque de sistemas es una guía útil ya que contiene soluciones que pueden ser aplicadas a todo tipo de organización y cuyo objetivo se concentra en el estudio de los procesos organizacionales, como un medio para lograr la eficiencia y la efectividad, alineados a las estrategias corporativas.

Así, es analizada la prescripción del modelo del enfoque de procesos, para su adecuada descripción y utilidad metodológica.

Introducción

Es común para las organizaciones encontrar documentos que subrayen la importancia de afrontar el reto de la competitividad, en un mundo globalizado ante el cual deben responder a las exigencias de los mercados cambiantes, controles gubernamentales, nacionales e internacionales mediante la implementación de diversas estrategias, sin embargo, es necesario reconocer que en México no todas las organizaciones tendrán las mismas posibilidades, no ya de participación en otros mercados, sino de su permanencia en ellos, principalmente aquellas unidades económicas con una inadecuada orientación hacia el servicio que esperan sus clientes.

Las organizaciones, en su esfuerzo para incrementar su grado de competitividad y su permanencia en el mercado, tienen dos tareas inmediatas: la adquisición de herramientas tecnológicas que les permitan satisfacer sus necesidades de negocio, y la adopción de metodologías de calidad que mitiguen las brechas existentes en sus procesos, y con ello busquen la plena satisfacción de los requisitos del cliente, al mejorar los procesos que tienen una relación directa con él.

Las encuestas de las unidades económicas existentes en el país realizadas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), muestran que en nuestro país hay 5 194 811 empresas contabilizadas dentro del sector privado y paraestatal, donde el sector de los servicios es el componente más grande en su aportación al PIB, generando casi 30 millones de empleos de la población económicamente activa, adicionalmente el 93,7% de los negocios en México se concentran en actividades de comercio, servicio y de manufactura de las cuales, los micros y pequeños negocios constituyen el 99,9% del total registrado, originan cerca del 80% del empleo, lo cual implica que de cada 10 empleos formales creados, 8 son generados por éstas, contribuyendo de esta forma al 65% del PIB nacional.

De las tres actividades reportadas en nuestro país: industrial, comercial y servicios, existe un marcado posicionamiento hacia el sector comercial y de servicios en las organizaciones clasificadas como microempresas, siendo el primero de los sectores el que reporta mayor dinamismo, Tabla 1.

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
INDUSTRIAL					
Agropecuario	1.41%	0.51%	0.13%	0.02%	2.10%
Minería	0.27%	0.06%	0.07%	0.07%	0.50%
Industria Manufacturera	47.07%	15.24%	8.22%	4.02%	74.60%
Construcción	16.18%	5.52%	1.03%	0.17%	22.90%
Total industrial	64.90%	21.30%	9.40%	4.30%	100%
COMERCIAL					
Comercial	95.30%	3.20%	1.10%	0.40%	100%
Total comercial	95.30%	3.20%	1.10%	0.40%	100%
SERVICIOS					
Comunicaciones	3.39%	0.56%	0.14%	0.21%	4.30%
Servicios	84.40%	8.79%	1.34%	1.18%	95.70%
Total servicios	87.80%	9.30%	1.50%	1.40%	100%

Tabla 1. Comportamiento de las empresas según su tamaño

Adicionalmente se tiene que en conjunto, las micro, las pequeñas y las medianas empresas en México (MIPYMES) poseen un peso específico muy alto dado su participación en los sectores reportados por el INEGI.

Así del total de unidades económicas documentadas por el instituto, se reportan actividades como son: establecimientos de las industrias manufactureras (11,7%), establecimientos comerciales (50%), establecimientos del sector privado no financieros (36,2%), actividades relacionadas con Minería, Electricidad, gas y agua, Construcción, Transporte, correos y almacenamiento, servicios financieros y seguros (2,1%), Figura 1.

A pesar de la importancia de este sector para la economía mexicana, un primer análisis

de estas empresas, indica que en éstas predominan factores tendientes a afectar su permanencia en el mercado, como son: el desconocimiento de los métodos o técnicas innovadoras que pueden ser utilizados a su favor, relaciones circunstanciales e informales con sus proveedores, falta de adecuados programas de capacitación, tanto de operarios como de ejecutivos, inexistencia del monitoreo permanente de mercados y escasa visión y previsión de planes a largo plazo.

Esta incertidumbre en el control de sus actividades, y principalmente de sus procesos internos, deriva en la limitada calidad de sus productos, lo que redundará en la poca competitividad para la integración de las cadenas productivas.

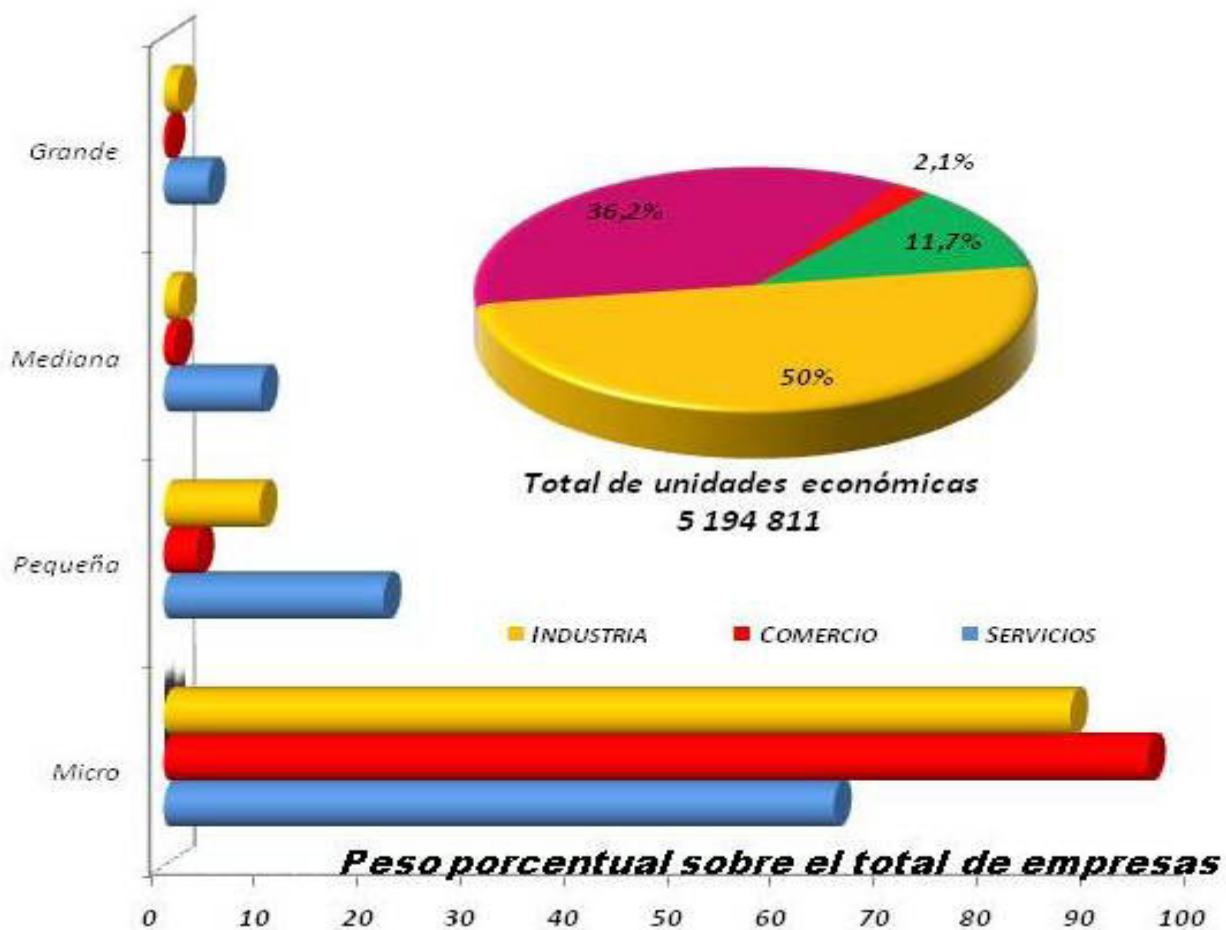


Figura 1.- Actividades por sector y participación según tamaño de la organización

De lo anterior se observan tres principales áreas de oportunidad, de acuerdo con la encuesta nacional de micronegocios del año 2002 realizada por el INEGI: la falta de clientes, la competencia excesiva y las bajas ganancias. Esta encuesta sigue sin reportar cambios sustanciales en la actualidad; sin embargo los principales servicios que las MIPYMES buscan en el presente, están destinados a sus procesos básicos, encaminados hacia la gestión de sus procesos internos.

Se debe reconocer que las actividades comerciales, industriales y de servicio han evolucionado a un mundo globalizado, por lo cual las organizaciones, no solo de México sino de todo el mundo, han tenido que ir adaptando sus sistemas tecnológicos y principalmente sus sistemas de gestión de negocios, dando mayor énfasis a los procesos para la gestión de la organización, los de realización, los de gestión de recursos, y los de medición, análisis y mejora; todos ellos procesos, que conocidos internamente, tienden a cerrar las brechas entre las áreas funcionales y que unificados provocan la mejora general de las actividades de las empresas.

Esta situación obliga a las organizaciones a desempeñar tareas de detección, conocimiento, diseño, medición y perfeccio-

namiento de sus procesos. Labores que pueden ser eficaces al tratarse a través del enfoque de sistemas cuya premisa fundamental es la observación y estudio de una unidad y las interacciones mutuas entre las partes, lo cual complementa el estudio de los elementos que lo conforman llevando el análisis hacia una mejor comprensión de su funcionamiento.

Esta alternativa no es redituable, si no se conocen y caracterizan los procesos de negocio involucrados; en el entendido de que la organización debe partir de la unificación de conceptos acerca de lo que es un proceso, y diferenciarlo de un procedimiento, para evitar confusión entre el personal y en consecuencia fomentar una verdadera cultura de la organización como sistema.

Metodología

El modelo debe describir a la unidad económica y mediante las prescripciones de una serie de pasos se alcanzan a identificar los factores de oportunidad, el conocimiento detallado de los procesos de realización, los posibles cambios y se llega finalmente a la gestión de los procesos individuales para el logro de una mejoría continua al tratar a la organización como un sistema adaptable, Figura 2.



Figura 2.- Etapas consideradas en la técnica enfocada a procesos

La inclusión de esta visión en las organizaciones logra que las empresas comiencen a considerar sus procesos en términos de valor que aportan a sus clientes, debido a la transparencia del conocimiento de sus operaciones, ya que es factible su documentación y por lo tanto la divulgación de ellos, lo cual trae como consecuencia que al entenderlos, conocerlos y aplicarlos reduzcan costos y ciclos de tiempo a través del uso efectivo de recursos, mejorando los resultados y haciéndolos consistentes y previsibles.

Otros valores que incluyen esa práctica están en la clarificación de las funciones del personal y el incremento en el compromiso de la gente, y es a partir de ese momento que la gestión por procesos se vuelve una guía útil para la definición, la planificación, la implementación y la medición, el análisis y las acciones correctivas y la mejora de los procesos; de la primera y segunda etapas se presentan las acciones a seguir, mientras que de la séptima etapa se ha elaborado un esquema que lo representa, Tabla 2A, 2B, Figura 3.

<i>Etapas</i>	<i>Función</i>	
	<i>sustantiva</i>	<i>Acción recomendada</i>
Definición de procesos	Propósito de la organización	identificación de clientes y partes interesadas, así como requisitos, necesidades y expectativas
	Políticas y objetivos de la organización	análisis de los requisitos, necesidades y expectativas
	Determinación de los procesos en la organización	procesos necesarios para la producción de resultados previstos, entrada y resultados de los procesos junto con los insumos y clientes, elementos internos y externos
	Determinación de la secuencia de los procesos	flujo de los procesos en su secuencia e interacción
	Identificación de los dueños de los procesos	asignación de la responsabilidad y autoridad para cada proceso
	Documentación del proceso	representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos

Tabla 2A. Etapas que conforman el sistema de gestión de procesos (definición de procesos).

<i>Etapas</i>	<i>Función sustantiva</i>	<i>Acción recomendada</i>
Planeación de procesos	definición de las actividades dentro del proceso	que actividades son las necesarias para lograr los resultados previstos y como se llevarán a cabo
	definición de los requisitos de seguimiento y medición	determinación de dónde, cuándo y cómo se deben aplicarse el seguimiento y la medición
	definición de los recursos necesarios	determinación de los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso
	verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados	confirmar los resultados obtenidos contra los resultados planeados

Tabla 2B. Etapas que conforman el sistema de gestión de procesos (planeación de procesos).

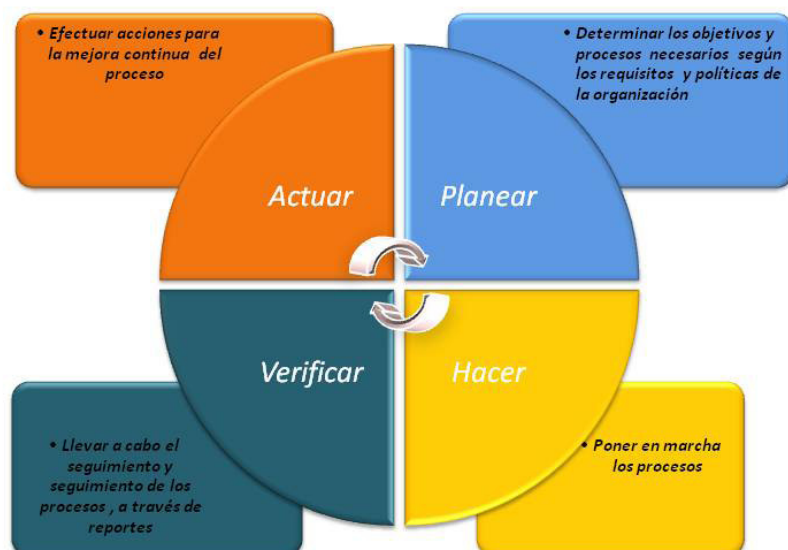


Figura 3. Modelo de acciones correctivas y mejora del proceso.

Las fases descritas anteriormente, permiten observar algunas de las implicaciones que conlleva un proyecto de levantamiento de procesos de cualquier organización, por pequeña que ésta sea. Estas, son derivadas del know how de los procesos (conocimiento del cómo se hace) y frecuentemente el equipo dedicado a la tarea del levantamiento de información debe considerar entre otros factores para agilizar el proyecto, la sensibilización del personal (el cual prioritariamente se siente desplazado al “revelar” su participación en el flujo del proceso).

Por tanto, cuando la organización depende del personal para el logro efectivo de sus estrategias, y no de los roles de los participantes de los procesos, se debe preguntar, si es lo suficientemente madura para salir adelante ante contingencias en las que la presencia física de la persona en el puesto, afecta al flujo de trabajo.

Conclusiones

Si bien es cierto, que el modelo de Gestión por Procesos, no es de reciente aplicación, su implementación puede llevar años en organizaciones con un arraigo importante de visión tradicional, mientras que en organizaciones de incipiente creación o aquellas que apenas están logrando la estabilidad en el mercado se pueden lograr resultados favorables y con mayor prontitud, al volcar sus esfuerzos en este modelo y conseguir así una orientación total hacia el cliente.

Sugerencia: establecer un diagnóstico in situ de la forma de trabajo en el que la organización se desempeña.

Es en ese momento, cuando se considera que el modelo de Gestión por Procesos es a su vez un valor del capital intelectual de las empresas, ya que evoluciona a la par de ellas y sin este conocimiento redundarían

en actividades que no agregan valor a los procesos, ni a las estrategias corporativas.

Sugerencia: efectuar un trabajo de difusión entre los miembros de la organización para sensibilizar e involucrar a los elementos del sistema.

Cualquier unidad económica que pretenda estabilidad y generar utilidades, debe realizar una transición hacia la Gestión por Procesos; si bien la transición no es sencilla, siempre se puede contar con un equipo de expertos que colaboren para tal fin. En ocasiones los especialistas pueden ser parte de la empresa y otras tantas ser externos, enfocados plenamente en el cumplimiento del proyecto en cuestión.

Sugerencia: seguir las fases metodológicas de la gestión de procesos teniendo como objetivo la siguiente premisa: un sistema que no se conoce no se puede medir con lo cual su control es bajo e imposible su mejora.

Bibliografía

- América Economía (Business Magazine), pág. 32, publicación de mayo de 2005.
- Crandall R (2004). “Mexico’s Domestic Economy”, in Mexico’s Democracy at Work: Political and Economic Dynamics, Crandall, Paz and Roett (editors) Lynne Reiner Publishers, United States
- Datos reportados por el INEGI en <http://www.inegi.gob.mx>
- Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México. Banco Mundial, Washington. 2007.

- NAFINSA, Informe anual de actividades, varios números 2000-2007, NAFINSA. México.
- Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2007 -2010. Presidencia de la República, México. 2007.