

## *Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones<sup>1</sup>*

**Elizabeth Londoño Pulgarín**

elizabeth.londonop@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

**Diana Marcela Gaviria Gutiérrez**

dianam.gaviria@udea.edu.co

Universidad de Antioquia

**Resumen:** El presente artículo investigativo se desarrolló con el propósito de destacar que la “Gestión basada en los procesos”, se centra en las actividades de la organización, que son ejecutadas por personas, y su bienestar contribuye en optimizar el desempeño con resultados a nivel empresarial. Esto se fundamenta metodológicamente en una investigación documental, la cual permitió cimentar las ideas concernientes al tema, y reflexionar acorde a las realidades de las organizaciones. El eje principal es brindar un aporte a la importancia y el papel que juegan las personas en procesos de las organizaciones y que es gracias a ellas que las empresas se sostienen y crecen en un mercado totalmente cambiante, donde a diario se enfrentan a nuevas situaciones las cuales permiten que se sitúe al individuo como protagonista.

**Palabras claves:** Gestión , procesos, valor, empresas, calidad, mejora continua, recurso humano.

### **I. Introducción.**

La gestión y en particular la importancia de una mejora continua en los procesos se hace fundamental para asegurar el éxito de una entidad, esto supone un sin fin de grandes esfuerzos de tipo social, económico, del personal y de actualización en una era donde el manejo de la empresa se convierte en la guía para el logro de sus metas.

En los últimos años la mirada ha estado en el concepto de calidad, lo que para lograrse requiere de personal capacitado a la altura de los grandes retos que se presentan a diario, la adquisición de sistemas de gestión de calidad, equipos y programas de atención al cliente. Además, de establecer una política enfocada en este concepto “calidad” donde se sea consciente del actuar, de los productos y servicios que se ofrecen, que involucre el control de costos, aumento de beneficios y referencias comerciales.

Es aquí, donde una correcta gestión por procesos toma importancia como pilar para que las compañías puedan generar valor desde el cumplimiento de la satisfacción del cliente, sin olvidar que el talento humano de una compañía es el motor, es decir, es quien hace posible ser competitivos y mantenerse en una industria.

### **II. Retos de la gestión por procesos frente al acelerado crecimiento de la economía global.**

Hoy en día la globalización exige de las empresas grandes esfuerzos para cumplir con los requerimientos de las partes interesadas (Balcazar Daza, 2018), por tanto en el día a día es indispensable la mejora continua, para entender el funcionamiento de la empresa y a su vez las falencias que la llevan a

---

<sup>1</sup> Trabajo asesorado por la profesora Liliana Arboleda López, liliana.arboledal@udea.edu.co

desperdiciar tiempo, materia prima e incluso aspectos que afectan la productividad, competitividad e impactan la rentabilidad (Terreno, Pérez, & Sattler, 2020).

Al hablar de mejora continua hacemos referencia a lo planteado por la ISO 45001 (2018) la cual lo define como “un proceso recurrente de optimización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, para lograr mejoras en el desempeño de la organización”; todo esto con el objetivo de lograr subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar en definitiva, el rendimiento operativo de la empresa.

De acuerdo a esto, se resalta que la competitividad ya no se consigue solo mediante el máximo número de inventario sino en términos de conocimiento e innovación; se hace la distinción debido a que en tiempos pasados la mayoría de los esquemas organizativos estaban basados en la jerarquía, pero, los nuevos paradigmas de la gestión hacen referencia a aspectos que no se pueden obviar, las organizaciones más avanzadas se gestionan de acuerdo a unos principios universalmente aceptados o también llamado Pacto Global donde ratifican su compromiso por mejorar su desempeño económico, social y ambiental (Bernal Montero & Santos Betancur, 2019; Chamorro González, Hernández Villa, Posada Arias, & Roldán Vásquez, 2020), además de contribuir con la construcción de un mundo mejor. Por lo cual, se comprometen a trabajar en son de 4 áreas, derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Es de suma importancia comenzar por destacar que las palabras gestión y procesos tienen una etimología en donde gestión viene del latín “gestio” “gestionis” que significa Hecho; con el sufijo “tio” que significa: acción y efecto. Mientras que la palabra Proceso: Viene del latín: “Processus” que significa: avance, marchar hacia adelante (Etimologías, 2020). Al unir las, se entiende que la gestión por procesos va dirigida a ejercer procesos competitivos y capaces de adaptarse a los cambios a través del control constante, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la guía hacia la satisfacción y el cubrimiento de las necesidades del cliente.

Aquí, es preciso señalar que la excelencia va ligada a prácticas implementadas al interior de las empresas, como por ejemplo el liderazgo que va de la mano con el cumplimiento de los objetivos, esta práctica debe ejercerse en todos los niveles de la organización ya que requiere de un trabajo mancomunado orientado al resultado (López, Venerao, Albuerno, & Casas, 2016). Estas acciones las cuales están lideradas por personas dejan al descubierto las capacidades de los individuos para proponer, innovar, liderar, crear e influenciar positivamente a los demás y así lograr impactos positivos dentro y fuera de la organización

Una óptima implementación de la gestión por procesos requiere entender el funcionamiento de la compañía desde las entradas requeridas hasta las salidas esperadas, definir cuántas y cuáles son las actividades necesarias para lograr el propósito del proceso, determinar la secuencia e interacción de esos procesos determinando quien provee el insumo, cómo y a quién se le entrega el producto, aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurar que la operación es eficaz y está bajo el control de la empresa, especificando cómo se agrega valor en cada paso que se da, además se deben desarrollar los elementos de medición y seguimiento que son necesarios para establecer si se alcanzan los objetivos proyectados, también se debe tener claridad respecto de los productos necesarios para el desarrollo de los procesos, contando con el recurso humano, financiero, físico, tecnológico, de infraestructura y del medio ambiente donde se desarrolla el proceso (Fuentes-Doria, Toscano-Hernández, Díaz-Ballesteros, & Escudero-Garrido, 2019).

Ahora bien, es fundamental hablar de Porter (1986), quien ha sistematizado en cinco fuerzas aquellos aspectos que influyen significativamente en las decisiones de una compañía las cuales están planteadas en relación con la negociación con proveedores, clientes, la amenaza de productos sustitutos, el ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores actuales.

A nivel interno se utilizan técnicas para identificar y caracterizar los procesos, facilitando la descripción, gestión y control de elementos esenciales; permitiendo la comprensión total del objetivo y aspectos claves de cada proceso. Algunas técnicas son: mapa de procesos, diagrama de bloques, modelo integrado, cadena de valor, modelo híbrido, diagrama Ishiwaka.

Es necesario destacar, que el objetivo principal de la “gestión por procesos” es mejorar los procesos desarrollados dentro de la compañía desde el punto de vista del valor que le ofrecemos al cliente, en búsqueda de la satisfacción integral de sus necesidades por medio de la optimización de los procesos organizacionales (Maldonado, 2018). Al definir algunas de las técnicas utilizadas, encontramos que: El mapa de procesos es una herramienta que nos permite identificar los procesos de una organización de forma interrelacionada desde una perspectiva global, logrando poder replantear la estructura organizativa de las empresas para ver si sigue siendo adecuada o no. Por otro lado, el diagrama de bloques es una forma de representación en un formato de bloques tipo mapa conceptual, el cual se despliega horizontalmente, este permite estudiar el proceso como un conjunto de actividades desde una visión más detallada.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en su versión actualizada se define:

Como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer: seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Decreto 1499, 2017).

Continuando con las técnicas, según Porter (1986) “la cadena de valor es aquella que permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva”(Citado en Quintero J. & Sánchez, J., 2006, p. 379.). Esta definición impacta con mayor esfuerzo en lograr la naturalidad en que se llevan a cabo los procesos del ente económico, lo cual conlleva a una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

El modelo híbrido, es aquel en el cual se combina la lógica comercial de las empresas Americanas con el valor social que desarrollan las empresas, a través de las relaciones humanas, la búsqueda de un ser integral y el impacto en la sociedad. Por último y no menos importante, definimos el modelo Ishikawa o también conocido como el modelo causa-efecto, el cual se aplica en momentos de diagnóstico y solución de causa, ya que trata básicamente de una herramienta que permite identificar un problema que sería el efecto y la variedad de posibles causas que lo materializan.

### **III. Mejora continua.**

Al girar en torno de la mejora continua, las organizaciones deben constantemente evaluar los procesos e implementar cambios necesarios para asegurar el logro de los resultados previstos. Para esto, es necesario contar con indicadores operacionales o de gestión, así como de instrumentos y herramientas de verificación y control, integrando los dispositivos de medición y ensayo, además de herramientas de control estadístico.

Más allá de la técnica, herramienta o estrategia que una compañía aplique como apoyo para llevar a cabo un proceso y lograr un objetivo estipulado, resulta indispensable contar con el trabajo conjunto de todas aquellas personas que se encuentren involucradas, puesto que la mejora continua debe cimentarse en el compromiso y debe ser interiorizada de tal manera que no sea vista como un requisito de cumplimiento sino como la razón de ser de la compañía (García Paniagua E., Hurtado Mosquera L., Ossa Román K., & Sepúlveda Silva P. G., 2020).

Un punto para mencionar con gran relevancia es siempre mejorar los procesos ya que este requisito nos invita a la evaluación continua, a salir de la zona de confort y buscar innovar, automatizar, realizar las

actividades de una mejor manera, más fácil, más rápido, con mayor valor agregado, en definitiva cambiar constantemente para adaptarse a las necesidades del entorno. Este planteamiento del cambio y crecimiento persistente va ligado al objetivo de obtener calidad la cual debe ser inherente al producto ligada a características propias del mismo, la calidad busca en primera instancia agregar valor al producto basados en los requerimientos de los consumidores que al fin y al cabo son los que prueban y evalúan el producto final y así mismo lo hacen o no rentable. La ISO 9000 (2015) lo menciona como las características inherentes que cumplen unos requisitos, teniendo en cuenta el ambiente en que se desarrolla la empresa.

#### **IV. El Talento humano como motor de crecimiento en las organizaciones.**

Una adecuada gestión y/o administración tiene una relación directa con el personal, es decir, con los recursos humanos con los que cuenta la entidad, quienes a través de su desempeño, la adaptación a una cultura organizacional, a las metodologías y procesos de trabajo, percepciones y sentimientos se unen en el cumplimiento de objetivos que generan valor y de la misma manera se convierten el motor principal de la compañía pues es gracias a su crecimiento personal y profesional que la empresa crece a la par.

La compañía generalmente aplica estrategias que influyen a la satisfacción y motivación del personal, las cuales generan beneficios en la rentabilidad y productividad (Rivera-Godoy & Rendón-Perea, 2019). Como por ejemplo:

- Planes de formación
- Implantación de sistemas de mejora continua y optimización de procesos
- Sistemas de gestión de calidad como lo son las normas ISO
- Planes de incentivo, retención y motivación de los profesionales
- Celebración de fechas importantes
- Planes de promoción de la salud laboral y disminución de riesgos en el trabajo
- Beneficios para sus familias
- Incentivos en vacaciones para viajes, vivienda, transporte y educación

Desde las anteriores estrategias, lo que se busca es que los empleados se sientan felices y cómodos con las funciones que realizan y la cultura organizacional de la compañía, logrando que cada uno aporte de sí mismo para garantizar el éxito de la entidad. De este modo exige a la dirección la gestión de tres elementos: querer, poder y saber; estos influyen en el accionar de las personas, como se muestra en la siguiente ilustración.



*Fuente:* Elaboración propia en relación con el documento “La gestión por procesos. En Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas” (2005).

De acuerdo con el Ministerio de Fomento (2005, p.18) los elementos planteados, se definen como:

1. **QUERER.**- Tener la intención determinada de participar en la mejora continua, este es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos para construir mediante el adecuado rol de la Dirección.
2. **SABER.**- El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas están comprometidas con la satisfacción del cliente (saber qué mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar).
3. **PODER.**- Materializar el beneficio de la mejora continua, exige invertir no sólo en horas sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

Lo anterior es complementado por Chiavenato (2009), quien afirma que las personas “pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate”. Es decir, en la medida en que la una empresa apoye la formación y bienestar del personal con el que cuenta va a obtener mayores beneficios.

Algo fundamental e indispensable para mantener un clima organizacional armónico y anticipar posibles inconvenientes es la implementación del sistema de segregación de funciones, ya que este da la potestad de asignar las responsabilidades y autoridades a los procesos, aquí se define quién responde en las tareas que se realicen, tal y como se encuentran planteadas, de igual forma es de vital importancia monitorear que se logren los resultados esperados; todo esto teniendo en cuenta que existen grandes oportunidades al igual que se corren grandes riesgos; y para prevenirlos se deben considerar aspectos relevantes que

se pueden presentar en el proceso que pueden ser de tipo humano, tecnológico, económico, operacional, legal entre otros.

Del mismo modo, y enfocándonos en el “capital humano”, se debe resaltar que ese es un elemento integral e integrador, que ofrece calidad, que es capaz de propiciar iniciativas de mejora en todas las áreas productivas o de servicio de la entidad y de llevar a cabo planes para identificar oportunidades en diferentes situaciones, que se pueden medir a través de evaluaciones en términos monetarios complementados con indicadores de efectividad, donde se demuestren los avances en las decisiones tomadas.

La calidad de las personas hoy en día tiene un carácter esencial ya que al requerir de un permanente cambio tecnológico en las empresas son los individuos los que se encuentran capacitados en gran medida para la implementación de esta transformación, la cual es requerida por el constante mercado cambiario y va a permitir un aumento en la productividad y por tanto en la competitividad. Esto quiere decir, que los métodos de hace unos años han quedado obsoletos para afrontar los retos del nuevo mundo.

La implicación de retos profesionales nos muestran la permanencia en las que tienen que ser actualizados y reforzados nuestros conocimientos, de esta manera podremos evaluar nuestro actuar y analizar en qué dirección estamos y queremos llevar a nuestras compañías. Como la vida misma todo se trata del cambio y en los últimos años el comportamiento de las personas ha ido tomando fuerza y se ha vuelto esencial para el logro de los objetivos, pues lo difícil no es la implementación de nuevas técnicas sino poder modificar el pensamiento, actitud y mentalidad de las personas, con el fin de que al ejecutar estos procedimientos se hagan de una manera adecuada. Para esto se han hecho grupos de trabajo que plantean y desarrollan planes de liderazgo y de alto impacto con base en las habilidades individuales que promueva asumir compromisos con el enfoque de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

## V. Conclusiones

Eliminar las barreras existentes entre la dirección y el personal, esto va a permitir que fluya la comunicación y se mejore este proceso; también se concluye que a cada proceso que se implemente en la organización se le realice una respectiva retroalimentación, esto va a generar una mayor confianza a la hora de realizar las actividades repetitivamente y dará a las personas una variedad de indicadores para la mejora y crecimiento continuo. Cuando se tiene un equilibrio entre la organización y las personas se logra un funcionamiento óptimo en la ejecución de las tareas y una excelente utilización del tiempo destinado a estas

Potenciar las habilidades personales favorece las habilidades empresariales, ya que crecer profesionalmente estimula a la compañía a ponerse en un sitio de contar con profesionales totalmente capacitados y preparados para acudir a todas las necesidades y requerimientos de la misma; esto se logra creando equipos de trabajo enfocados en las metas institucionales donde se practiquen fortalezas de liderazgo y dirección participativa

Constantemente se deben realizar estas preguntas ¿Qué papel juegan las personas en las empresas? ¿Qué significa implementar una dirección participativa? ¿Cómo dirigir una empresa desde la habilidad de liderazgo? ¿De qué forma potenciar el trabajo en equipo? ¿Por qué fomentar el trabajo en equipo y la participación? ¿Cómo crear vías de comunicación y relaciones más cercanas? ¿Cómo mantener un desarrollo y crecimiento profesional? y a partir de ello entender que las personas son el activo más importante de la organización

## VI. Referencias bibliográficas

- Balcazar Daza, A. M. (2018). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital E.S.E nuestra señora del Carmen Tabio-Cundinamarca. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (73), 13–32. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a01>
- Bernal Montero M. L., & Santos Betancur E. (2019). Una mirada a la contabilidad ambiental. Postulados y retos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (73), 199–209. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a08>
- Chamorro González, C. L., Hernández Villa, D., Posada Arias, A., & Roldan Vásquez, J. M. (2020). Formación verde en los programas de Contaduría Pública de las universidades de Antioquia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (77), 109–129. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a04>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Departamento Administrativo de la función pública. (11 de septiembre de 2017). Decreto 1499. Bogotá, Colombia. Recuperado a partir de <https://www.fogafin.gov.co/que-es-fogafin/planes-politicas-y-protocolos/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion>
- Etimologías. (2020.). *Diccionario Etimológico Castellano En Línea. Etimología de Gestión*. Recuperado a partir de <http://etimologias.dechile.net/?gestio.n>
- Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Díaz-Ballesteros, J. L., & Escudero-Garrido, Y. (2019). Ética y sostenibilidad en la gestión contable: Un análisis documental en el contexto Mundial en los periodos 2009-2018. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (75), 43–67. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n75a02>
- García Paniagua E., Hurtado Mosquera L., Ossa Román K., & Sepúlveda Silva P. G. (2020). Certificaciones en calidad: aportes a la innovación y mejora de procesos. *Adversia*, (24), 1-10. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343087>
- ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. ISO 9000*.
- ISO. (2018). *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. ISO 45001*.
- López, Y., Venerao, N., Albuerno, M., & Casas, Y. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Havana Club International S.A. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (68), 255–285. Retrieved from <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327166>
- Maldonado J. (2018). *Gestión de procesos*. Recuperado de: [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_n\\_de\\_procesos\\_2018](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos_2018)
- Ministerio de fomento (2005). *La gestión por procesos. En Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas*. España: MITMA, 1-18.
- Rivera-Godoy, J. A., & Rendón-Perea, J. D. (2019). Sector avícola en Colombia: rendimiento contable y EVA. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (74), 127–151. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a06>
- Terreno, D. D., Pérez, J. O., & Sattler, S. A. (2020). La relación entre liquidez, rentabilidad y solvencia: Una investigación empírica por el modelo de ecuaciones estructurales. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (77), 13–35. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a01>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 8 (3) 377-389.