

Introducción a los Procesos de Gestión Empresarial

Introducción a los Procesos de Gestión Empresarial

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se dé la fuente o procedencia.

Las imágenes contenidas en el presente documento respetan los derechos de autor de sus creadores, las cuales fueron desarrolladas o citadas por los autores.

Autora: Marcela Guzmán Rincón

©Corporación Universitaria de Asturias.

Bogotá, D.C.

Año: 2024

Esta publicación no refleja las opiniones de la Corporación Universitaria de Asturias, instituciones de la RED SUMMA o de las afiliaciones de los autores.

Citar este documento.

Apellido del docente, Iniciales nombre. (Año). Título del tema. Corporación Universitaria de Asturias

Ejemplo.

Guzmán, M. (2024 Fundamentos de la Gestión de Procesos Empresariales: Tema 1. Introducción a los Procesos de Gestión Empresarial. Corporación Universitaria de Asturias.

Índice

1	Conceptos Fundamentales de la Gestión de Procesos	5
1.1	Revisión de la evolución de la gestión de procesos en organizaciones y su relación con el desarrollo de prácticas de mejora continua.....	5
1.1.1	Evolución Histórica de la Gestión de Procesos	6
1.1.2	Reingeniería y BPM: Enfoques de Transformación	7
1.1.3	Relación de la Gestión de Procesos con la Mejora Continua	7
1.1.4	Ejemplo de aplicación de la evolución de la gestión por procesos en EPM Colombia.....	8
1.2	Principios Fundamentales de la Gestión por Procesos.....	9
1.2.1	Ejemplo de Aplicación de los Principios de Gestión por Procesos en Colombia: Empresa del Sector Financiero	10
2	La Importancia de la Gestión de Procesos.....	12
2.1.1	Mejora Continua y Eficiencia Operativa	12
2.1.2	Orientación al Cliente y Satisfacción	12
2.1.3	Reducción de Costos y Aumento de la Productividad	13
2.1.4	Flexibilidad y Adaptabilidad Organizacional	13
2.1.5	Creación de Valor y Competitividad en el Mercado.....	13
3	Diseño y Documentación de Procesos Empresariales	14
3.1	Procesos	14
3.2	Identificación y Mapeo de procesos	16
3.2.1	Concepto y Objetivos de la Identificación y Mapeo de Procesos .	16
3.2.2	Mapeo de procesos	19
3.2.3	Técnicas para la Identificación de Procesos Clave	20
3.2.4	Técnicas para el Mapeo de Procesos.....	20

3.2.5 Ejemplo de Aplicación en Colombia: Mapa de procesos Superintendencia Financiera de Colombia.....	22
4 Conclusiones.....	23
5 Bibliografía Recomendada	24

Red SUMMA ©

Objetivos:

- Comprender la evolución histórica de la gestión de procesos y su impacto en la mejora continua de las organizaciones, con el fin de aplicar estos conocimientos en el diseño de procesos eficientes en un entorno empresarial colombiano.
- Identificar y analizar los principios fundamentales de la gestión por procesos, utilizando ejemplos concretos de empresas colombianas como EPM, para implementar estrategias de mejora continua en diferentes sectores industriales.
- Desarrollar habilidades para mapear e identificar procesos clave en organizaciones, aplicando técnicas de análisis de cadena de valor, entrevistas y diagramas de flujo, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa y mejorar la calidad del servicio.

1 Conceptos Fundamentales de la Gestión de Procesos

La **gestión por procesos** es un enfoque estratégico que ha ganado relevancia en la administración moderna por su capacidad para mejorar la eficiencia, calidad y adaptabilidad de las organizaciones. Este enfoque, abordado en profundidad en el libro de José Antonio Pérez Fernández de Velasco, subraya que una organización no solo debe enfocarse en resultados sino en la optimización de los procesos que los generan. La gestión por procesos, así, se convierte en un elemento esencial para alcanzar la **mejora continua** y la satisfacción del cliente, aspectos clave en el contexto competitivo actual, especialmente en economías emergentes como Colombia.

1.1 Revisión de la evolución de la gestión de procesos en organizaciones y su relación con el desarrollo de prácticas de mejora continua.

La evolución de la **gestión de procesos en las organizaciones** ha sido marcada por la transformación constante de los enfoques administrativos, desde el énfasis en la producción masiva hasta el surgimiento de sistemas orientados a la calidad y la mejora continua. Este desarrollo ha estado impulsado por la necesidad de adaptarse a las crecientes demandas del mercado, la competencia global y la complejidad de las operaciones. A continuación, se presenta una revisión detallada

de las direcciones clave en la evolución de la gestión de procesos y su relación con el desarrollo de prácticas de mejora continua.

1.1.1 Evolución Histórica de la Gestión de Procesos

La gestión de procesos no siempre fue una prioridad en las organizaciones. En sus primeras etapas, las empresas estaban principalmente centradas en el producto, y la producción masiva era el objetivo primordial. Fue en este contexto donde surgió el modelo **taylorista**, también conocido como administración científica, que puso énfasis en la división del trabajo y la eficiencia en tareas específicas. Sin embargo, este modelo no consideró la interconexión de las actividades, limitando la visión integral de los procesos. En la siguiente tabla se evidencia la evolución de la gestión por procesos en distinto periodos:

Periodo	Enfoque principal	Características	Contribución a la Mejora Continua
Principios del siglo XX	Taylorismo y Producción en Masa	Énfasis en la especialización y eficiencia en tareas individuales.	Limitado a la eficiencia en tareas aisladas sin visión de procesos.
Década de 1950 - Década de 1980	Enfoque en Calidad y Control de Procesos	Implementación de controles de calidad en procesos productivos (Control Estadístico de Calidad, TQM, ISO 9000).	Introducción a la calidad continua, pero con visión reactiva.
Década de 1990	Reingeniería de Procesos Empresariales (BPR)	Rediseño radical de procesos para mejorar eficiencia y reducir costos, enfoque en satisfacción del cliente.	Primer enfoque integral de procesos y orientación al cliente.
Los años 2000 en adelante	Gestión de procesos de negocio (BPM)	Gestión y mejora continua de procesos con apoyo de tecnología, optimización y	Establecimiento de la mejora continua como parte fundamental.

		adaptación constante a cambios.	
--	--	---------------------------------	--

En la década de 1950, surge la **gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés)**, que introduce los principios de control y mejora de la calidad en los procesos productivos. Aquí, los procesos comenzaron a recibir atención, pues la calidad del producto dependía de la calidad en cada etapa de producción. Sin embargo, la visión seguía siendo reactiva y no necesariamente interconectada. Posteriormente, la **ISO 9000** se consolidó como una serie de normas de calidad que promueven la estandarización y consistencia en los procesos, marcando un avance en la formalización de las prácticas de mejora continua.

1.1.2 Reingeniería y BPM: Enfoques de Transformación

En los años 90, surge la **Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR)**, una metodología impulsada por Michael Hammer y James Champy, que propone el rediseño completo de los procesos en busca de eficiencia y reducción de costos; marcando un cambio radical al considerar los procesos como el núcleo de la estrategia empresarial. A diferencia del Taylorismo, la reingeniería adoptó una visión integral y orientada al cliente, considerando las conexiones entre procesos y promoviendo una estructura más horizontal en las organizaciones. Sin embargo, la reingeniería fue criticada por su enfoque disruptivo y, en algunos casos, por generar resistencia entre los empleados debido a los cambios bruscos.

Posteriormente, en los años 2000, la gestión de procesos evoluciona hacia el **Business Process Management (BPM)**, un sistema que incorpora el uso de la tecnología para optimizar los procesos. El BPM busca no solo la eficiencia y reducción de costos, sino también la **adaptabilidad y flexibilidad** ante los cambios del mercado. A diferencia de la reingeniería, el BPM no pretende rediseñar radicalmente los procesos, sino gestionarlos y mejorarlos de manera continua. A partir de este momento, se coloca la **mejora continua** en el centro de la estrategia empresarial, apoyándose en indicadores de desempeño y en herramientas de automatización para controlar y optimizar cada proceso.

1.1.3 Relación de la Gestión de Procesos con la Mejora Continua

A medida que la gestión de procesos ha evolucionado, ha quedado claro que uno de sus objetivos fundamentales es el **desarrollo de una cultura de mejora continua**. La mejora continua se entiende como un compromiso organizacional para optimizar constantemente las actividades y adaptarse a nuevas necesidades o desafíos. Esta relación se puede observar en la siguiente tabla donde se evidencia

cómo cada etapa de la evolución de la gestión de procesos ha incorporado prácticas orientadas a la mejora continua, desde el control estadístico de calidad hasta la automatización de procesos en BPM.

Enfoque	Relación con la Mejora Continua
Taylorismo	La mejora se limita a la eficiencia en tareas individuales sin considerar la totalidad del proceso.
Gestión de Calidad Total (TQM)	Introducir controles de calidad en cada etapa del proceso, promoviendo la mejora continua en términos de calidad del producto.
Reingeniería de Procesos (BPR)	Busca una mejora significativa a través del rediseño radical de procesos, lo que, si bien disruptivo, impulsa una transformación hacia la eficiencia.
Gestión de procesos de negocio (BPM)	Establece la mejora continua como un principio básico, gestionando procesos de forma integrada y adaptable a los cambios.

En la actualidad, la gestión de procesos no se concibe sin la mejora continua. El enfoque BPM ha establecido un marco donde la **medición de indicadores de desempeño** y el **ajuste de procesos en tiempo real** son esenciales. La tecnología permite monitorear, analizar y mejorar los procesos con rapidez, fomentando un ambiente de adaptación y evolución constantes. Para las organizaciones, esto significa que la mejora continua no es solo un objetivo, sino una práctica que se integra en cada nivel de la organización, permitiéndoles adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.

1.1.4 Ejemplo de aplicación de la evolución de la gestión por procesos en EPM Colombia

En Colombia, uno de los ejemplos notables de la gestión de procesos y mejora continua se encuentra en el sector de servicios públicos. Empresas como **EPM (Empresas Públicas de Medellín)** han implementado prácticas de gestión de procesos para garantizar la eficiencia en la distribución de agua y energía, servicios críticos para la comunidad. El desafío en este sector es asegurar que los servicios sean continuos, de calidad y accesibles para todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación.

EPM ha utilizado enfoques de gestión de procesos para **optimizar la cadena de suministro y la infraestructura de distribución**. Por ejemplo, a través de la gestión de procesos, EPM ha podido implementar sistemas de monitoreo de consumo y detectar fallas en la red de distribución en tiempo real. Esta capacidad de respuesta rápida es un resultado directo de la gestión de procesos, que permite identificar áreas críticas y ajustarlas antes de que se conviertan en problemas mayores para los usuarios. Además, la empresa ha establecido **indicadores claves de desempeño (KPIs)** que le permiten medir la eficiencia y la calidad del servicio, así como el impacto ambiental de sus operaciones, promoviendo una mejora continua y sostenible.

El compromiso de EPM con la mejora continua se extiende también a sus empleados, quienes participan en programas de capacitación y actualización en prácticas de calidad y sostenibilidad, garantizando que todos los colaboradores comprendan y participen en los procesos de optimización.

1.2 Principios Fundamentales de la Gestión por Procesos

El concepto de gestión por procesos se basa en la idea de que **las organizaciones funcionan como un conjunto de procesos interconectados**, más que como una suma de departamentos o áreas independientes. Cada proceso, que puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios, contribuye al valor final ofrecido a los clientes internos y externos. Este enfoque difiere de la organización jerárquica tradicional, que se centra en las funciones y en el poder de los cargos, ya que la gestión por procesos busca una **visión horizontal** de las actividades, promoviendo una mayor cohesión entre los distintos componentes de la empresa.

Uno de los principios más destacados en la gestión por procesos es la **orientación hacia el cliente**, interno o externo. Este principio postula que todos los procesos de una organización deben diseñarse y ejecutarse con el fin último de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Además, esto implica un esfuerzo constante por superar sus expectativas mediante la calidad del servicio o producto entregado. Otro principio fundamental es el de **responsabilidad compartida**, donde los empleados, independientemente de su posición jerárquica, tienen un papel activo en el éxito de cada proceso. Lo que fomenta un **ambiente de colaboración y mejora continua**, donde cada miembro de la organización entiende que su contribución afecta directamente los resultados globales.

La gestión por procesos también destaca la **importancia de la medición y el control**. Un proceso no puede mejorarse sin antes medir su desempeño y evaluar

si cumple con los objetivos previamente establecidos. Este principio se refleja en la **definición de indicadores de desempeño** o KPIs (Key Performance Indicators), que permiten monitorear los avances en tiempo real y hacer ajustes necesarios en caso de desviaciones. En este sentido, el liderazgo en la gestión por procesos es otro aspecto clave. La **dirección y compromiso de los líderes** dentro de una organización son esenciales para implantar y sostener esta planificación. Los líderes deben asumir un papel facilitador y motivador, promoviendo una **cultura organizacional orientada hacia la mejora continua** y el aprendizaje.

1.2.1 Ejemplo de Aplicación de los Principios de Gestión por Procesos en Colombia: Empresa del Sector Financiero

En el contexto colombiano, uno de los sectores que ha implementado exitosamente la gestión por procesos es el financiero. Las entidades bancarias en Colombia, como **Bancolombia**, han integrado principios de gestión por procesos para mejorar su eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del cliente. En este ejemplo, se analiza cómo la entidad financiera ha aplicado estos principios para optimizar sus procesos de atención al cliente.

El sector bancario en Colombia se enfrenta a un entorno muy competitivo, donde la satisfacción del cliente y la rapidez en los servicios son determinantes. Los bancos, por lo tanto, han tenido que adaptarse y adoptar enfoques de gestión que permitan ofrecer un servicio de calidad, sin descuidar la eficiencia en sus procesos. En este sentido, **Bancolombia identificó uno de sus procesos críticos**: la apertura de cuentas de ahorro y crédito, ya que es un servicio fundamental para el cliente y, al mismo tiempo, requiere una serie de pasos operativos y legales que deben ser rápidos y eficientes. A continuación, se presenta la aplicación de cada uno de los principios:

Orientación hacia el cliente: La apertura de cuentas es un proceso donde la orientación hacia el cliente es primordial. Bancolombia, al igual que otras entidades, entendió que el tiempo de respuesta es uno de los factores que más impacta la experiencia del cliente en esta área. Por lo tanto, uno de los primeros cambios implementados fue **simplificar los requisitos documentales y los pasos necesarios** para abrir una cuenta. Antes, los clientes debían presentar múltiples documentos y esperar largos periodos de validación, lo cual generaba insatisfacción. Mediante la gestión por procesos, se revisaron cada uno de los pasos para detectar redundancias y eliminar aquellos que no aportan valor. Se adoptaron también **nuevas tecnologías de verificación digital** para acelerar los tiempos de respuesta.

Responsabilidad compartida: Para ejecutar estos cambios, fue esencial fomentar una cultura de responsabilidad compartida entre los empleados. Bajo la gestión por procesos, el personal de Bancolombia estaba capacitado para entender cómo sus acciones individuales impactan en la satisfacción del cliente y en la eficiencia del banco. Se promovió una **cultura de colaboración**, donde cada empleado, desde el cajero hasta el gerente de sucursal, entiende su rol dentro del proceso y trabaja en conjunto para alcanzar el objetivo común.

Medición y control del proceso: Otro cambio significativo fue la implementación de KPIs específicos que permitieran medir el desempeño del proceso de apertura de cuentas. Se definieron indicadores de tiempo de respuesta, nivel de satisfacción del cliente y tasa de error en los documentos procesados. Bancolombia comenzó a **monitorear estos indicadores en tiempo real** a través de sistemas de gestión digital, lo que permitió a los responsables del proceso hacer ajustes inmediatos en caso de que los resultados no fueran los esperados. Así, cuando se identificaban retrasos o errores recurrentes, el equipo podía intervenir rápidamente para resolver el problema y evitar que afectara a otros clientes.

Liderazgo en la gestión por procesos: La dirección de Bancolombia tuvo un papel fundamental en el éxito de esta implementación. La alta gerencia no solo aprobó los cambios, sino que también participó activamente en su desarrollo y monitoreo. Este compromiso del liderazgo fue crucial para instaurar una **cultura organizacional enfocada en la mejora continua**, incentivando a todos los empleados a buscar constantemente maneras de mejorar el servicio y reducir los tiempos de espera.

La implementación de la gestión por procesos en la apertura de cuentas bancarias trajo importantes beneficios tanto para Bancolombia como para sus clientes. Por un lado, la **simplificación de pasos y la reducción de tiempos de respuesta** aumentarán la satisfacción del cliente, ya que el proceso ahora es más ágil y conveniente. Por otro lado, al eliminar redundancias y medir el rendimiento del proceso, Bancolombia logró reducir sus costos operativos, mejorando la eficiencia de sus operaciones.

El ejemplo anterior ilustra cómo la gestión por procesos puede transformar un servicio tradicional y crítico en una **ventaja competitiva** en un sector tan exigente como el bancario.

2 La Importancia de la Gestión de Procesos

La **gestión de procesos** se ha convertido en un componente esencial para el éxito de cualquier organización. Su importancia radica en que permite **coordinar y optimizar el flujo de trabajo**, integrar diferentes áreas de la empresa y asegurar que cada actividad se realice de manera **eficiente, efectiva** y alineada con los objetivos estratégicos.

La **gestión de procesos empresariales** es el enfoque sistemático para mejorar la **eficiencia y eficacia** de una organización mediante la **identificación, análisis y mejora** de sus procesos clave. A continuación, se detallan algunas razones que fundamentan la **importancia de la gestión de procesos**:

2.1.1 Mejora Continua y Eficiencia Operativa

Una de las principales ventajas de gestionar procesos de manera efectiva es la posibilidad de mejorar continuamente las operaciones de una empresa. La **mejora continua** se enfoca en optimizar cada etapa de un proceso para incrementar la eficiencia y reducir el desperdicio, siguiendo principios de metodologías como Lean o Six Sigma (Hammer & Champy, 1993). Por ejemplo, una empresa manufacturera puede identificar cuellos de botella en su línea de producción y aplicar herramientas de mejora como el análisis de flujo de valor para reducir tiempos de espera y eliminar actividades que no agreguen valor.

La **gestión de procesos** fomenta el **análisis constante** del desempeño de las actividades, lo que permite a las organizaciones **identificar áreas de mejora**, establecer **indicadores de rendimiento** y medir el progreso. De acuerdo con **Palacios (2011)**, la **eficiencia operativa** se logra cuando una empresa es capaz de **producir más con los mismos recursos, o mantener la misma producción utilizando menos recursos**. Por ejemplo, un **centro de atención al cliente** que reduce su tiempo de respuesta a las consultas de los clientes no solo mejora su **eficiencia**, sino que también aumenta la **satisfacción del cliente**.

2.1.2 Orientación al Cliente y Satisfacción

La **orientación al cliente** es un principio clave de la **gestión de procesos**. Un proceso eficiente debe estar diseñado para cumplir con las **necesidades y expectativas del cliente final**. Según **Porter (1985)**, una organización orientada al cliente es capaz de proporcionar **productos y servicios de mayor calidad**, lo que se traduce en una **ventaja competitiva en el mercado**. Cuando una empresa se enfoca en mejorar sus procesos, está más capacitada para ofrecer productos y

servicios de manera más **rápida, con mayor calidad y menor costo**, lo que lleva a una mayor **satisfacción y fidelización del cliente**.

2.1.3 Reducción de Costos y Aumento de la Productividad

La gestión de procesos contribuye directamente a la **reducción de costos** y al **incremento de la productividad**. Una organización que identifica ineficiencias y trabaja en la mejora de sus procesos puede disminuir los **costos operativos** al eliminar **actividades redundantes**, optimizar el **uso de recursos** y mejorar la **calidad de los productos** (Cardona, 2005). Esto se traduce en una mayor capacidad para **competir en el mercado**, ya que la **reducción de costos** puede derivar en **precios más atractivos** para los clientes sin sacrificar la **rentabilidad de la empresa**.

Por ejemplo, en una **empresa de logística**, la gestión eficiente de procesos puede implicar la **optimización de rutas de entrega**, reduciendo el tiempo de transporte y el **consumo de combustible**. Esto mejora la **puntualidad de las entregas**, lo que a su vez aumenta la **satisfacción del cliente**.

2.1.4 Flexibilidad y Adaptabilidad Organizacional

La gestión de procesos permite a las empresas ser más **ágiles** y responder de manera **rápida y efectiva** a los cambios del mercado o a las **necesidades emergentes** de los clientes (Villafañe, 2016). Esto se logra a través de la **revisión y mejora continua de los procesos**, lo que facilita la incorporación de **nuevas prácticas, herramientas y metodologías de trabajo**.

Un ejemplo claro de **flexibilidad** es el proceso de adaptación que muchas empresas han tenido que realizar para implementar el **teletrabajo**. La gestión de procesos ha sido clave para **redefinir las actividades, roles y responsabilidades** de los empleados, asegurando que se mantenga la **productividad** y se cumplan los **objetivos de la empresa**, a pesar del cambio en la dinámica de trabajo.

2.1.5 Creación de Valor y Competitividad en el Mercado

La gestión efectiva de procesos es un motor para la **creación de valor** dentro de una organización. La capacidad de ofrecer **productos o servicios de calidad**, a un menor costo y en un menor tiempo, aumenta la **propuesta de valor** de la empresa y la hace más **competitiva en el mercado**. En palabras de **Porter (1985)**, la **ventaja competitiva** se obtiene cuando una empresa logra ofrecer un **mayor valor al cliente** que sus competidores, ya sea a través de la **diferenciación de su oferta** o de la **reducción de costos**.

Por ejemplo, empresas como **Toyota**, conocidas por su **Sistema de Producción Toyota (TPS)**, han logrado destacarse en el mercado por su enfoque en la **mejora continua** y la **eficiencia de sus procesos**. El **TPS** no solo ha permitido a Toyota ser más **competitiva** en términos de costo y calidad, sino que también ha sido adoptado como modelo por otras organizaciones que buscan **mejorar sus procesos y aumentar su competitividad**.

3 Diseño y Documentación de Procesos Empresariales

En el contexto empresarial, un **proceso** se define como una **secuencia de actividades interrelacionadas** cuyo propósito es **transformar insumos en resultados** que generen valor para la organización y sus clientes. Según **Rummler y Brache (1995)**, un proceso es “un conjunto de pasos diseñados para producir un producto o servicio específico”. Esta definición resalta la importancia de comprender el **flujo de actividades necesarias** para alcanzar un objetivo específico. Los **procesos** son la base de cualquier organización, ya que permiten **estructurar y coordinar actividades** para transformar entradas en salidas valiosas.

En el ámbito hispanohablante, autores como **Rodríguez (2007)** enfatizan que un **proceso empresarial** no solo debe enfocarse en la **eficiencia**, sino también en la capacidad de **adaptarse a los cambios y requerimientos del entorno**. Por ejemplo, una **empresa que fabrica muebles** no solo debe preocuparse por producir **sillas y mesas de forma rápida**, sino también por responder a las **tendencias del mercado**, como el aumento de la demanda de **muebles sostenibles**.

3.1 Procesos

Los procesos constan de varios elementos que, en conjunto, permiten su desarrollo adecuado. Estos elementos son las entradas, actividades, recursos, salidas y retroalimentación. Las **entradas** representan los recursos necesarios para iniciar el proceso; esto puede incluir materiales, información, recursos humanos o tecnología. Por ejemplo, en un restaurante, las entradas pueden ser ingredientes frescos, recetas y la experiencia del chef. Las **actividades** son los pasos que transforman esas entradas en productos finales. En este caso, las actividades pueden ser la preparación, cocción y emplatado de los platos.

Los **recursos** son todos aquellos elementos que permiten la ejecución del proceso de forma eficiente. Pueden ser tangibles, como maquinaria, o intangibles, como el

conocimiento técnico. Las **salidas** son los productos finales del proceso; en el ejemplo del restaurante, sería el plato servido al cliente. Finalmente, la **retroalimentación** es la información obtenida que permite medir el desempeño del proceso y hacer mejoras. Esta retroalimentación puede provenir de la satisfacción del cliente o de revisiones internas (Hernández, 2010).

A continuación, se presenta la tabla resumen de los elementos clave de un proceso y un ejemplo práctico en una empresa de confección de ropa:

Elemento	Descripción	Ejemplo (Empresa de Ropa)
Entradas	Recursos necesarios para iniciar el proceso, como materiales e información.	Tela, hilos, patrones, personal de confección
Actividades	Tareas específicas para transformar las entradas en salidas.	Corte de tela, confección, acabado, control de calidad
Recursos	Elementos tangibles e intangibles necesarios para llevar a cabo el proceso.	Máquinas de coser, tijeras, experiencia del personal
Salidas	Resultados finales del proceso, que pueden ser productos o servicios.	Prendas terminadas listas para la venta
Retroalimentación	Información para medir y mejorar el proceso.	Opiniones de clientes, revisión de estándares de calidad

Esta planificación destaca la necesidad de que los **procesos** sean **claros y eficientes, orientados al cliente y adaptables** a las necesidades cambiantes del mercado. Un **proceso bien gestionado** es fundamental para cualquier organización, ya que permite **optimizar recursos, reducir costos y mejorar la calidad** de los productos y servicios.

Además, autores como **Villafañe (2016)** señalan que el **diseño y la gestión de procesos** deben orientarse a la **creación de valor** tanto para la empresa como para

el cliente final. Este enfoque de **gestión por procesos** se ha vuelto esencial en el mundo actual, donde la competencia es más intensa y las expectativas de los clientes están en **constante cambio**.

Por ejemplo, en una **empresa de servicios financieros**, los **procesos** deben estar diseñados para brindar **soluciones rápidas y eficientes**, desde la apertura de una **cuenta bancaria** hasta la resolución de problemas de los clientes, todo mientras se garantiza la **seguridad** y el cumplimiento de la **normativa**.

3.2 Identificación y Mapeo de procesos

La **identificación y mapeo de procesos** son actividades esenciales en la gestión organizacional, ya que permiten comprender cómo funcionan las distintas áreas de una empresa, facilitando su optimización. Según el enfoque presentado en *Gestión por procesos* de José Antonio Pérez Fernández de Velasco, el mapeo de procesos es una herramienta poderosa para visualizar y analizar los flujos de trabajo en una organización, permitiendo detectar puntos críticos y áreas de mejora. En este contexto, se entiende que identificar y mapear los procesos clave de una organización es fundamental para lograr un funcionamiento más eficiente, mejorar la calidad y fortalecer la competitividad.

3.2.1 Concepto y Objetivos de la Identificación y Mapeo de Procesos

La **identificación de procesos** implica un **análisis exhaustivo** para descubrir los procesos esenciales que soportan las **actividades y objetivos estratégicos** de una organización. Esta etapa ayuda a **delimitar** aquellos procesos que aportan **valor** a los clientes, tanto internos como externos, y que resultan críticos para el **funcionamiento eficiente** de la empresa. En general, se distinguen los **procesos principales, de soporte y de gestión**.

La correcta **gestión de los procesos** dentro de una organización depende de su adecuada **clasificación y entendimiento**. Cada tipo de proceso cumple una **función específica** y aporta al logro de los **objetivos organizacionales**. Según **Tenorio (2008)**, los procesos se pueden dividir en tres grandes categorías: **estratégicos, operativos y de apoyo**. Esta clasificación permite a las organizaciones enfocarse en la **gestión y mejora** de cada tipo de proceso según su **contribución a los objetivos generales** de la empresa.

A. Procesos Estratégicos:

Están relacionados con la **planificación** y el diseño de las **políticas a largo plazo** de la empresa. Estos procesos son **críticos**, ya que definen la **dirección de la**

organización y sus **objetivos estratégicos**. Entre las actividades típicas de los **procesos estratégicos** se incluyen el desarrollo de la **misión y visión**, la **planificación de recursos**, la toma de decisiones sobre nuevos **mercados o productos**, y la elaboración de **planes de acción** para alcanzar metas organizacionales (Kaplan & Norton, 1996).

Un ejemplo claro de **proceso estratégico** es la **planificación estratégica** de una empresa de tecnología que busca entrar a nuevos **mercados internacionales**. Este proceso implica **analizar el entorno competitivo**, **definir objetivos de expansión**, **asignar recursos financieros** y **establecer métricas** para medir el éxito de la estrategia de internacionalización. Otro ejemplo podría ser el desarrollo de un **plan de innovación** para lanzar nuevos productos, lo que requiere **identificar oportunidades de mercado**, **asignar recursos de investigación y desarrollo (I+D)**, y **crear un cronograma** para el lanzamiento de los productos.

El propósito principal de los **procesos estratégicos** es asegurar que la organización tenga una **orientación clara y coherente a largo plazo**, facilitando la **toma de decisiones** y la implementación de acciones que aseguren el **crecimiento** y la **sostenibilidad** de la empresa.

B. Procesos Operativos:

Son aquellos que se llevan a cabo **diariamente** y están directamente relacionados con la **creación de productos o servicios** que la organización ofrece a sus clientes. Estos procesos forman el **núcleo de la actividad empresarial** y son los que generan el mayor **valor para el cliente** (Davenport, 1993). Debido a su importancia, suelen ser objeto de **constantes mejoras** para asegurar su **eficiencia y calidad**.

Un ejemplo de **proceso operativo** es la **fabricación de productos** en una línea de producción de una empresa automotriz. Desde la **recepción de materias primas y piezas**, hasta el **ensamblaje**, el **control de calidad** y el **envío del vehículo terminado** al cliente, todos estos pasos conforman el **proceso operativo**. En el caso de una empresa de servicios como un **hotel**, el **proceso operativo** incluye la **reservación de habitaciones**, la **atención al huésped**, la **limpieza de las habitaciones** y la **provisión de alimentos y bebidas**.

Estos procesos, que son **repetitivos** y se realizan a **gran escala**, están sujetos a **métricas de eficiencia y productividad**, ya que su correcto funcionamiento impacta directamente en la capacidad de la empresa para **cumplir con las expectativas de los clientes y generar ingresos**.

C. Procesos de Apoyo o de Soporte:

No generan valor directamente para el cliente, pero son esenciales para garantizar el correcto funcionamiento de los **procesos operativos y estratégicos**. Estos procesos incluyen actividades **administrativas, financieras, de recursos humanos, tecnología de la información** y otras funciones que facilitan y respaldan la **actividad principal** de la organización (Hernández, 2010).

Por ejemplo, en una **empresa de manufactura**, el proceso de **gestión de recursos humanos** que se encarga de la **contratación y capacitación del personal** es un **proceso de apoyo**. Aunque no tiene una interacción directa con el cliente, su adecuada gestión es importante para contar con el **personal calificado** que hará posible la fabricación de los productos. Del mismo modo, la **gestión financiera** que se encarga del **presupuesto, la contabilidad** y el **control de costos** es otro ejemplo de **proceso de apoyo** que permite que los **recursos económicos** sean manejados eficientemente para asegurar la viabilidad de los procesos operativos y estratégicos.

Otro caso práctico es el de una **empresa de retail** que utiliza sistemas de información para controlar su **inventario**. El proceso de **gestión de tecnología de la información** se convierte en un **proceso de apoyo esencial**, ya que permite gestionar el **flujo de información, la reposición de productos** y las **ventas en tiempo real**.

A continuación, se presenta una **tabla comparativa** de los tres tipos de procesos y su impacto dentro de la organización:

Tipo de Proceso	Descripción	Ejemplo
Estratégicos	Procesos de alto nivel que definen la dirección y objetivos a largo plazo de la organización.	Planificación estratégica para entrar a nuevos mercados.
Operativos	Procesos diarios relacionados con la producción de bienes y servicios ofrecidos a los clientes.	Fabricación de productos en una línea de producción.
De Apoyo (Soporte)	Procesos que respaldan y facilitan los procesos estratégicos y operativos.	Gestión de recursos humanos y tecnología de la información.

3.2.2 Mapeo de procesos

El **mapeo de procesos** es el paso siguiente en el cual se utiliza una representación gráfica para visualizar las distintas fases o actividades involucradas en un proceso. Este mapeo no solo ayuda a comprender cómo se llevan a cabo las tareas, sino también a identificar redundancias, cuellos de botella y posibles puntos de mejora. Los principales objetivos del mapeo de procesos incluyen mejorar la eficiencia, reducir el tiempo de respuesta, minimizar los costos operativos y mejorar la calidad del servicio o producto final.

Ejemplo: Presentamos a continuación un mapa de procesos de una empresa de fabricación de bienes de equipo.

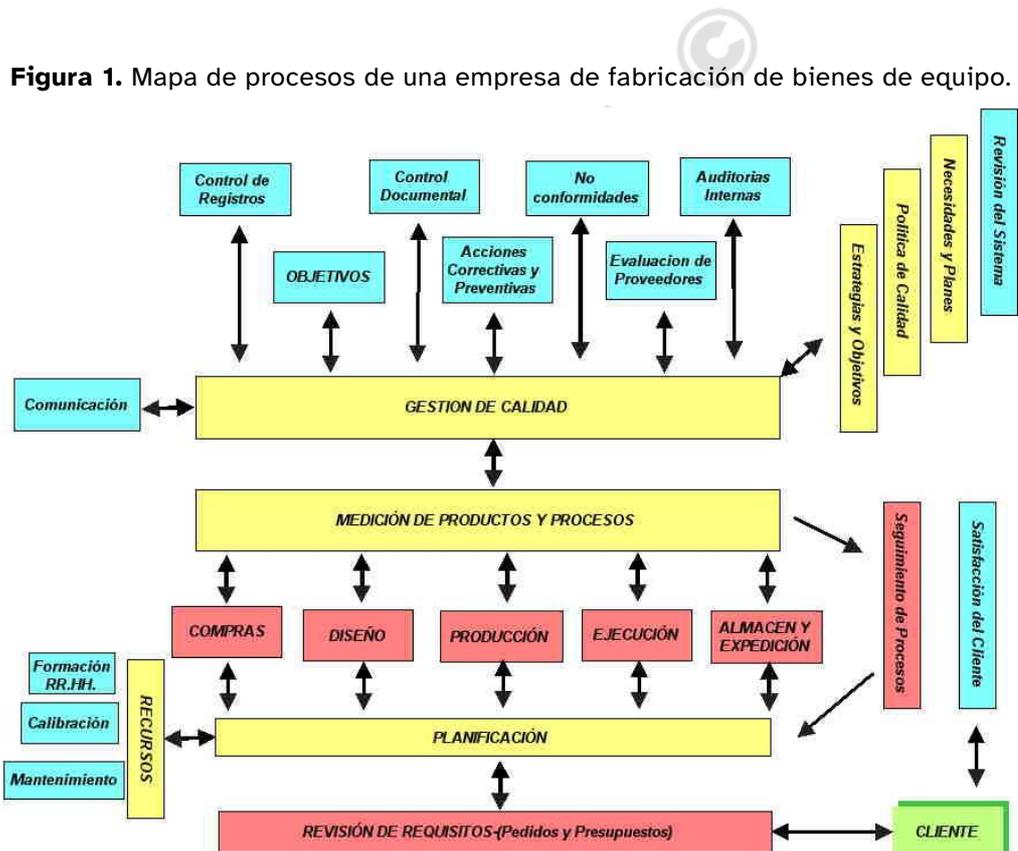


Figura 1. Mapa de procesos de una empresa de fabricación de bienes de equipo.

3.2.3 Técnicas para la Identificación de Procesos Clave

Existen diversas técnicas para identificar los procesos clave en una organización, y cada una se ajusta a las necesidades y el contexto específico de la empresa. A continuación, se presentan algunas de las más utilizadas:

Técnica	Descripción	Ejemplo en Colombia
Análisis de Cadena de Valor	Consiste en desglosar la cadena de actividades de la organización para identificar aquellas que añaden valor directamente al cliente y diferencian el servicio o producto final.	En una empresa de telecomunicaciones colombiana, el análisis de cadena de valor puede enfocarse en actividades como la instalación de servicios y atención al cliente.
Análisis de procesos	Identifica los procesos mediante la observación y descripción de las actividades actuales, su estructura y cómo interactúan entre sí para cumplir los objetivos organizacionales.	Una entidad bancaria en Colombia podría usar esta técnica para analizar el flujo de procesos de apertura de cuentas y detectar oportunidades de optimización.
Entrevistas y encuestas	Recoge información directamente de los empleados para identificar procesos que no están documentados formalmente pero que son críticos para el día a día de la organización.	En una empresa de manufactura colombiana, las entrevistas con el personal de producción ayudan a identificar procesos operativos que no están en los manuales oficiales.

Estas técnicas ofrecen diferentes perspectivas para la identificación de procesos, y en muchos casos, las organizaciones eligen combinarlas para obtener un análisis más completo.

3.2.4 Técnicas para el Mapeo de Procesos

Una vez identificados los procesos clave, el siguiente paso es realizar su **mapeo** mediante técnicas que permiten una representación gráfica detallada de cada proceso.

Esta representación facilita la comprensión de las tareas involucradas y la relación entre las distintas etapas del proceso. Las técnicas de mapeo más utilizadas son:

Técnica	Descripción	Ejemplo en Colombia
Diagramas de flujo	Representa el proceso de manera secuencial, utilizando símbolos estándar para actividades, decisiones y puntos de inicio y fin, permitiendo visualizar el flujo de trabajo y los puntos de decisión críticos.	En una empresa colombiana de servicios financieros, los diagramas de flujo se utilizan para mapear el proceso de otorgamiento de créditos, facilitando la detección de cuellos de botella.
Mapeo de cadena de valor	Permite visualizar el flujo de materiales e información a lo largo del proceso productivo, identificando actividades que agregan o no agregan valor y calculando tiempos de espera y otros indicadores relevantes.	Una empresa de alimentos en Colombia emplea esta técnica para mapear su proceso de distribución, identificando puntos de espera y optimizando la logística de entrega.
Diagrama SIPOC	Acrónimo de Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente, este diagrama muestra los proveedores, insumos, actividades del proceso, salidas y clientes del mismo, proporcionando una visión global de cada proceso importante.	En una planta de producción en Colombia, el diagrama SIPOC ayuda a comprender los proveedores y clientes internos de cada proceso, facilitando la coordinación entre áreas.

Beneficios de la Identificación y Mapeo de Procesos en la Mejora Organizacional: La identificación y mapeo de procesos permite a las organizaciones no solo entender su estructura interna, sino también **mejorar la eficiencia y calidad** en cada etapa de sus operaciones

Importancia de una Cultura de Mejora Continua en la Gestión de Procesos: La gestión de procesos y su mapeo no son actividades puntuales, sino que deben formar parte de una **cultura organizacional de mejora continua**. Al implementar una cultura de mejora continua, los empleados y líderes de la organización se

comprometen a revisar y optimizar sus procesos de manera constante, asegurando que cada área de la empresa funcione con la mayor eficiencia posible. En Colombia, donde la competencia y la necesidad de adaptación a las condiciones del mercado son cada vez mayores, el compromiso con la mejora continua es esencial para mantener la competitividad y ofrecer un servicio de calidad en todos los sectores.

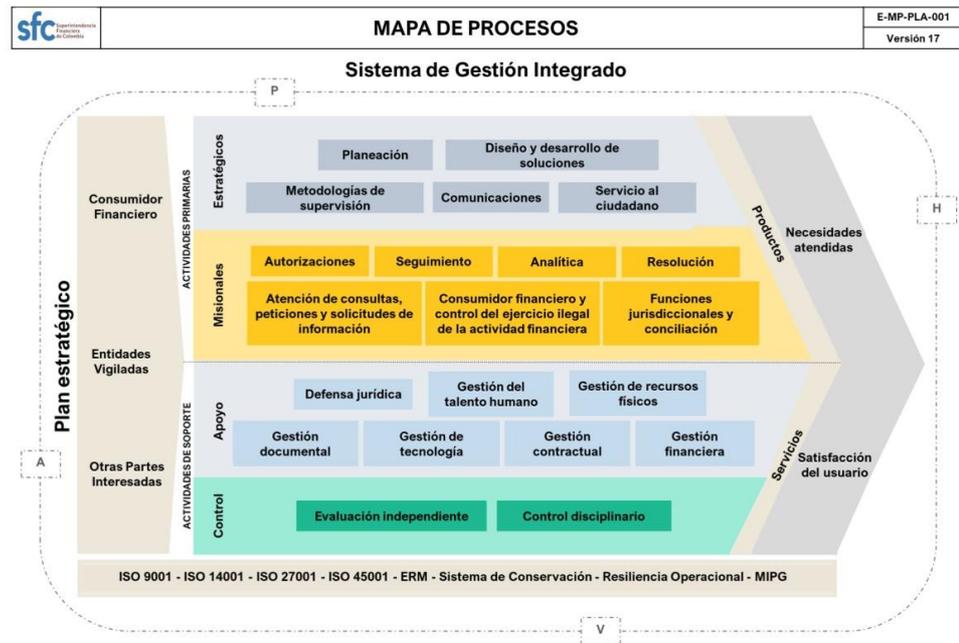
3.2.5 Ejemplo de Aplicación en Colombia: Mapa de procesos Superintendencia Financiera de Colombia

El mapa de procesos presentado a continuación pertenece a la **Superintendencia Financiera de Colombia** y forma parte de su **Sistema de Gestión Integrado**. Este mapa estructura las actividades principales de la entidad en tres grandes áreas: **estratégicas, misionales y de apoyo y control**.

En la parte superior, se destacan las actividades estratégicas relacionadas con la planeación, desarrollo de soluciones y supervisión del sector financiero. Las actividades misionales incluyen la atención a los consumidores financieros y el control sobre el ejercicio legal de la actividad financiera. Las actividades de apoyo cubren áreas como la defensa jurídica, la gestión del talento humano y la gestión de recursos. Finalmente, las actividades de control garantizan la independencia en la evaluación y la disciplina dentro de la organización.

El mapa está alineado con estándares internacionales como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 27001, y busca garantizar la **mejora continua**, la **resiliencia operativa** y la **satisfacción del usuario**, asegurando que las necesidades de los consumidores financieros y las entidades vigiladas sean atendidas de manera efectiva.

Figura 2. Mapa de procesos Superintendencia Financiera de Colombia



Fuente:

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10106976/transparencia-y-acceso-a-informacion-publicamapas-y-cartas-descriptivas-de-los-procesosmapa-de-procesos-10106976/>

4 Conclusiones

- **La gestión por procesos** es más que una técnica administrativa; es un **enfoque estratégico** que permite a las organizaciones **integrar sus actividades** en torno a **objetivos comunes**, orientados a la **mejora continua** y la **satisfacción del cliente**. En Colombia, como en muchos otros lugares, este enfoque ha demostrado ser **efectivo en sectores competitivos** donde la **eficiencia** y la **calidad del servicio** son esenciales. La aplicación de sus **principios fundamentales**, como la **orientación al cliente** y la **responsabilidad compartida**, junto con la **medición** y el **liderazgo en la**

organización, constituyen la base para la **transformación** y el **éxito sostenido** de cualquier entidad que busque destacar en su industria.

- **La evolución de la gestión de procesos** refleja un cambio profundo en cómo las organizaciones se aproximan a la **eficiencia** y la **calidad**. Desde los primeros enfoques centrados en la **producción masiva** hasta los modelos actuales de **BPM**, el progreso ha permitido un enfoque más **integral y adaptativo**, alineado con las demandas de **mejora continua**.
- En Colombia, ejemplos como **EPM** demuestran cómo la **gestión de procesos** puede **transformar sectores esenciales** y promover la **eficiencia** y la **sostenibilidad**. La **gestión por procesos**, entonces, no solo se ha convertido en una **metodología de trabajo**, sino en un **pilar fundamental** para el desarrollo de **prácticas organizacionales** que buscan la **excelencia**, la **adaptabilidad** y la **satisfacción del cliente**.
- **La gestión de procesos** es importante para **mejorar la eficiencia, adaptarse a los cambios del entorno, competir de manera efectiva y generar valor a largo plazo**. Las organizaciones que gestionan sus procesos de manera **proactiva y estratégica** tienen mayores probabilidades de éxito en un **mercado global cada vez más dinámico y exigente**. La **optimización** y la **mejora continua de los procesos** son herramientas poderosas para el **crecimiento** y la **sostenibilidad empresarial**.
- **La comprensión y gestión de los procesos empresariales** es fundamental para lograr una **operación eficiente, adaptable y orientada a la satisfacción del cliente**. A medida que se profundice en esta lectura, se explorarán los **diferentes tipos de procesos**, su **ciclo de vida** y las **metodologías existentes** para **mejorar su desempeño** en el contexto organizacional.

5 Bibliografía Recomendada

- Cardona, P. (2005). Introducción a la gestión por procesos. Ediciones Pirámide.
- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management. Sloan Management Review.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperCollins.

- Hernández, F. (2010). Gestión de procesos empresariales. Editorial Thomson.
- Palacios, J. (2011). Eficiencia y mejora continua de procesos. Editorial Thomson.
- Pérez, J. (2007). Gestión por procesos: Cultura empresarial e innovación. ESIC Editorial, 2007. ISBN8473565088, 9788473565080
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Rodríguez, M. (2007). Mejora de procesos y productividad. McGraw-Hill Interamericana.
- Villafañe, J. (2016). Gestión de la calidad en el servicio al cliente. Editorial Reverte.

Red SUMMA ©