

*Artículo de reflexión*

## LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES: FACTORES DE PRODUCTIVIDAD

Miguel Antonio Amaya Galeano<sup>1</sup>

---

**Recibido:** 18 de marzo de 2016

**Aprobado:** 19 de mayo de 2016

**Cómo citar este artículo:** Amaya Galeano, M. A. (2016). Los procesos y procedimientos funcionales: factores de productividad. *Agustiniana Revista Agustiniana*, 10, 131-143.

**Resumen.** En este artículo se presenta una visión de las cuatro posibilidades que inciden directamente en la eficiencia y rendimiento de las personas en una organización, ya que son ellas quienes más contribuyen a la productividad de las mismas. En resumen, se presentan los factores de productividad, es decir, las consideraciones básicas que toda empresa debe tener en cuenta para un adecuado y óptimo funcionamiento. Estos factores están relacionados con el diseño funcional de los puestos de trabajo, los procesos y las actividades implícitas en ellos, el desempeño que la empresa espera de las personas y, finalmente, el cálculo de una compensación que se ajuste a los tres primeros. Los estudiantes y profesionales relacionados con las áreas administrativas, financieras y, especialmente, el área de gestión humana, podrán disponer de una valiosa herramienta para enfrentar el gran reto del tercer milenio: la productividad.

**Palabras clave:** Productividad, competitividad, desempeño, funciones, procesos, procedimientos.

---

<sup>1</sup> Ingeniero industrial con MBA. Docente del programa de Ingeniería Industrial en la Universitaria Agustiniana, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: miguelamayag@uniagustiniana.edu.co

## THE FUNCTIONAL PROCESS AND PROCEDURES: PRODUCTIVITY FACTORS

**Abstract.** This article presents a vision of the four possibilities that directly affect the efficiency and performance of individuals in an organization, since it is they who contribute the most to the organization productivity. In short, productivity factors are presented, that is, the basic considerations that every company should consider for proper and optimal functioning. These factors are related to the functional design of jobs, processes and activities involved in them, the people's performance expected by the company and, finally, the calculation of a compensation that matches the first three issues. Students and professionals in the administrative, financial and especially human management area may have at disposal a valuable tool to face the great challenge of the third millennium areas: productivity.

**Keywords:** Productivity, competitiveness, performance, functions, processes, procedures.

## Introducción

Con la llegada del siglo XXI, los mercados están viviendo una época en la que la globalización y la apertura del comercio internacional, con nuevos tratados entre naciones, están cambiando la forma como las empresas gestionan su negocio y su gente. La velocidad se convierte en el común denominador de la dinámica empresarial y las empresas han encontrado nuevos nichos para explotar la riqueza, denominando a esta nueva tendencia: “productividad”. Es la productividad lo que permitirá a los países y a sus empresas lograr ser competitivos en un mercado cada vez más complejo, y es el arma de este nuevo siglo para lograr la supervivencia y rescatar a las empresas de la recesión en la cual se han sumergido desde las últimas décadas del siglo pasado.

Vale la pena, entonces, hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que hace productiva y competitiva a la economía de un país y de sus empresas? Lo que hace productiva a las empresas y al país no es otra que la gente que allí se desempeña. La respuesta anterior fue la que sin lugar a dudas motivó al autor a iniciar una investigación hace aproximadamente veinte años, que lo ha llevado a encontrar que son cuatro los aspectos que hacen que las personas sean un factor de productividad para su empresa y para su país. Estos cuatro aspectos están relacionados con:

1. Diseño adecuado de las funciones y las cargas de trabajo.
2. Establecimiento claro de procesos y procedimientos debidamente diagramados y documentados.
3. Diseño y cálculo de los objetivos esperados de las personas que ejecutan funciones, siguiendo los procedimientos diseñados por la empresa.
4. Cálculo matemático del valor en puntaje y en unidades monetarias de cada uno de los cargos de la empresa.

De esta manera, se obtiene una asignación justa y equitativa para que la persona logre productivamente sus objetivos y una compensación que esté de acuerdo con su desempeño, tal como se muestra a continuación:



Figura 1. Compensaciones y calidad de vida laboral. Elaboración propia.

## Desarrollo

A continuación se realiza una breve explicación de cada uno de los factores componentes de la productividad. Se hace especial énfasis en el tercer factor: Gerencia de procesos y procedimientos con Business Process Management y arquitectura de procesos de negocio:

### Primer factor de productividad: Diseño funcional de cargos y perfiles ocupacionales.

Es indudable que para que una empresa funcione y lo haga en forma eficiente, es necesario que exista un adecuado diseño funcional de los diferentes cargos contenidos en su estructura organizacional. Este diseño implica no solo lo relacionado con la ergonomía (adaptación de la máquina a la persona, mediante el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que maneja), sino que involucra el análisis, determinación y definición clara y precisa de las tareas o actividades principales, secundarias y ocasionales, propias de cada uno de los cargos.

Con el diseño funcional de los cargos (¿qué se hace en un cargo?), y con la determinación del perfil o requisitos que una persona debe reunir para desempeñarse adecuada y eficientemente, la empresa habrá dado el primer paso que la llevará a lograr la productividad deseada.

Una adecuada información de cada cargo permitirá establecer criterios justos, no solo para determinar la importancia relativa de cada cargo y su posición en la estructura organizacional, sino que también suministra las bases para determinar el valor monetario del cargo, de manera que se ajuste a las funciones y especificaciones (requisitos del cargo) que la persona desarrolla.

De acuerdo con las funciones resultantes del análisis de cargos será más fácil diseñar cada puesto de trabajo, para determinar los objetivos y el nivel de autoridad para el establecimiento de una adecuada estructura organizacional con sus diferentes niveles o jerarquías funcionales. Será esta la base para lograr una correcta distribución del personal en la planta física y relacionar las actividades de cada cargo con las operaciones, procedimientos y estándares que permitan una operación coherente, ágil, funcional y productiva.

**Segundo factor de productividad: Gerencia de procesos y procedimientos.**

Debido a la importancia que para la empresa reviste el contar con una herramienta importante y clave en el logro de la productividad, a continuación se encuentran en forma general algunos conceptos y ejemplos ilustrativos del factor denominado la gerencia de “procesos y procedimientos” de acuerdo con la versión 2000 de la norma internacional ISO. Los procesos se entienden como una serie de actividades o pasos relacionados entre sí, a través de los cuales se transforman unos recursos (insumos-inputs) para obtener un producto (salidas-outputs) o servicio, tal como se ilustra a continuación:

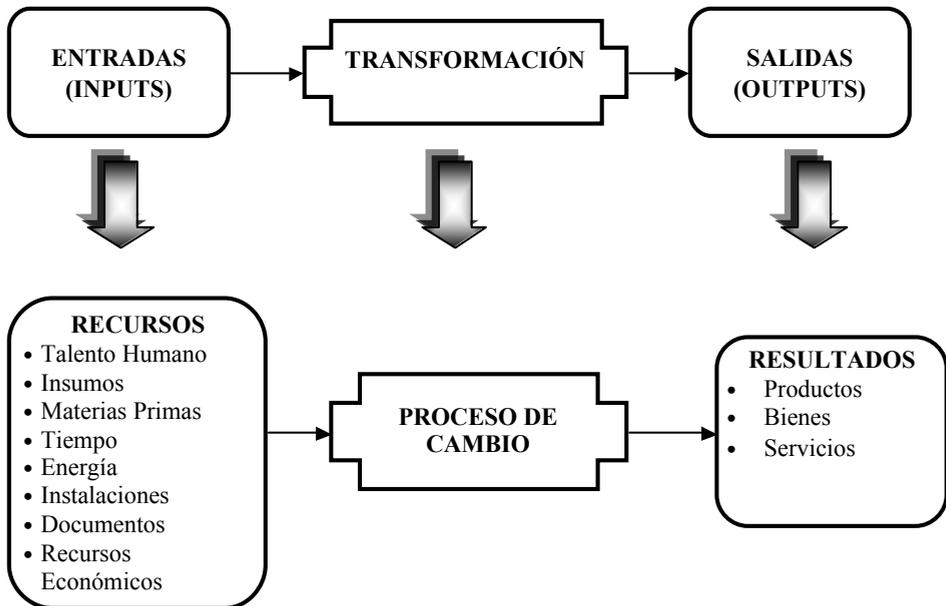


Figura 2. Gerencia de procesos. Mariño (2002).

Para un mejor entendimiento de la figura anterior, podemos afirmar que los recursos que intervienen en todo proceso se refieren a las entradas o insumos que con talento humano van a ser transformados mediante un “proceso” de cambio o ensamble, que da como resultado productos en la modalidad de bienes, servicios o ambos. Es en la etapa de transformación donde ocurre el verdadero significado de proceso. El término “procedimiento” es más utilizado cuando nos referimos a la descripción detallada de las actividades que se desarrollan en cada una de las etapas de un proceso.

En el texto Gerencia de procesos, del Ingeniero Industrial Hernando Mariño Navarrete (2002), se sugiere la siguiente definición de proceso:

“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”. Esta definición queda muy bien plasmada en el concepto de proceso condensado por el Ingeniero Mariño en la siguiente ilustración:

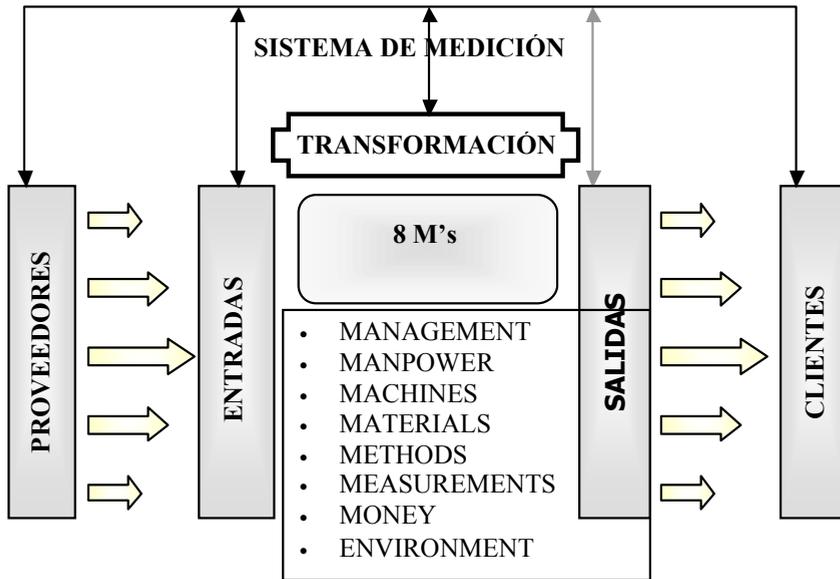


Figura 3. Sistema de medición. Mariño (2002).

En la figura anterior, el concepto de proceso se entiende como las actividades a desarrollar desde el momento en que los proveedores le suministran a la empresa los insumos que requieren ser transformados en productos (salidas) para ser entregados a entera satisfacción y con las especificaciones requeridas por el cliente.

El proceso de transformación ocurre mediante el desarrollo de lo que el profesor Mariño considera las 8 M's, a saber:

- Management           →           Gerencia
- Manpower           →           Mano de Obra
- Machines           →           Maquinaria
- Materials           →           Materiales
- Methods           →           Métodos y procedimientos
- Measurements      →           Mediciones
- Money              →           Dinero (recursos financieros)
- Environment       →           Medio Ambiente.

### **Gestión por procesos (BMP).**

Desde el desarrollo de los principios de Frederick Taylor (1856 – 1915) y Henry Fayol (1841 - 1925), las empresas han aplicado un modelo de gestión de procesos por silos o departamentos, lo que significa una alta especialización en la tarea y con un enfoque total al producto, con ello han logrado de manera casi perfecta objetivos departamentales.

No obstante, los tiempos han cambiado y es necesario analizar cómo la gestión de los procesos se adapta a los tiempos actuales dentro de un marco global, holístico y de gestión moderna; lo que ha dado origen a principios de arquitectura aplicada al entorno empresarial.

Todas las empresas modernas cuentan con planes estratégicos que expresan la intención del negocio, pero es necesario diseñar modelos de arquitectura de procesos que permitan su alineación para apoyarlos e implementarlos en la operación, con el fin de cumplir las promesas de valor, que es lo único que hace la diferencia y por lo que el cliente realiza reconocimientos en el mercado.

En la actualidad, los clientes han venido ganando mayor autonomía con relación a la toma de decisiones frente a las promesas de valor que diariamente reciben para su consideración. La realidad es que el cliente cuenta con mayor información, mejor conocimiento de sus necesidades y una amplia oferta de alternativas, lo que obliga a las empresas a reinventar la forma como se entregan los productos y servicios para lograr sus objetivos corporativos.

Las reflexiones que formulamos están alrededor de los siguientes planteamientos:

¿Los procesos que se han diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes, realmente fueron conceptualizados pensando en el cliente o satisfacen las exigencias de la empresa?

¿A través de manuales de procesos y procedimientos se pueden cumplir las promesas de valor y alcanzar los planes estratégicos?

¿Todos los colaboradores de la empresa comprenden claramente la forma como contribuyen al negocio?

La respuesta a estos interrogantes son, en parte, la explicación clara a la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad del sistema de procesos que se expresa en términos del crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la empresa. Indudablemente, en la actualidad se cuenta con mejores prácticas, acertadas metodologías y modernas plataformas holísticas para el modelaje empresarial y automatización de procesos que permiten, a partir de una estrategia corporativa, materializar las promesas de valor y diseñar procesos de negocio transversales, mediante la adopción de técnicas en arquitectura de procesos.

La disciplina empresarial Business Process Management (BPM) o Gestión por procesos, permite conceptualizar, diseñar y ejecutar los procesos de manera transversal, totalmente alineados con la estrategia y con un enfoque hacia el cliente. Su adopción le permite a las organizaciones madurar los sistemas tradicionales de procesos con enfoque documental y departamental, a modelos de arquitectura de procesos integrados para un adecuado desempeño; en los cuales toda la organización trabaja colaborativamente hacia la excelencia operacional.

La arquitectura de procesos involucra la arquitectura empresarial, la cual permite tener una comprensión integrada y un dimensionamiento técnico del negocio, los datos, la infraestructura y los sistemas, para alcanzar los objetivos estratégicos.

Con un proyecto de arquitectura de procesos bien conceptualizado, en el que se integren los esfuerzos de los procesos misionales y de apoyo, las organizaciones pueden acceder a soluciones como Business Process Analysis (BPA) o de Business Process Management Suite (BPMS) para modelar el negocio o automatizar procesos transversales respectivamente, al tiempo que interactúan con la tecnología que actualmente posee la empresa.

Una solución de BPA administra típicamente desde un solo repositorio la información de las estrategias, procesos, riesgos, controles, datos, sistemas, infraestructura, roles, estructura organizacional y auditoría; lo que permite el análisis integrado de los anteriores elementos y la simulación de procesos para la toma de decisiones, y reduce la normal incertidumbre de los mercados globalizados, la cambiante regulación y la modificación permanente de las expectativas de los clientes.

Por su parte, una solución de BPMS apoya a la organización para automatizar un proceso transversal y orquestrar las actividades manuales con las que están sistematizadas, lo

que permite reducir significativamente los tiempos y costo de los procesos, incrementar el control, mejorar la experiencia de nuestros clientes y hacer que los colaboradores estén enfocadas en actividades que contribuyan con el negocio.

Las empresas que vienen aplicando en diferentes sectores estas nuevas metodologías han logrado alcanzar:

1. Estandarizar sus procesos con flexibilidad para una mayor productividad.
2. Mejorar la eficiencia y la eficacia en los procesos.
3. Mejorar el servicio y la experiencia con cliente.
4. Facilitar el cumplimiento de los requerimientos legales.
5. Reducir los costos operativos contribuyendo con la rentabilidad
6. Reducir significativamente las quejas de los clientes.
7. Alinear la estrategia, la arquitectura de procesos y las contribuciones del talento humano al propósito superior.

Estos conceptos se han aplicado con total éxito en diferentes industrias. Entre sus aplicaciones se destacan los procesos de otorgamiento de crédito, administración de cartera, cobranza, compras de bienes, gestión de talento humano, servicios financieros, matrícula de estudiantes, expedición de pólizas, urgencias médicas, vinculación de clientes, auditoría, logística, mesa de ayuda y atención de trámites.

En aplicaciones concretas de estos conceptos se puede mencionar el ejemplo presentado por Miguel Amaya Galeano en su libro *Gerencia moderna de salarios e incentivos BPM*, acerca de una entidad de educación superior que logró optimizar el proceso de compras de 6 meses en su ejecución normal a 8 horas, después de haber aplicado conceptos de arquitectura de procesos, BPM y BPMS acompañado de un adecuado programa de gestión del cambio (Amaya, 2012).

### **Tercer factor de productividad: Estándares y evaluación del desempeño.**

Una vez que la empresa ha diseñado el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos, esta se encuentra lista para establecer los estándares de desempeño, es decir, ¿qué esperamos de las personas en la ejecución de las funciones? Esto de acuerdo con un diseño adecuado de los procedimientos. El desempeño de los individuos en el ejercicio de sus funciones constituye el objetivo a lograr por cada uno de ellos, para que, mediante la suma de los mismos (objetivos), se logren los propósitos contenidos en la misión institucional.

Se considera que la evaluación del desempeño tiene como objetivo general determinar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el individuo

tiene en el desarrollo de su cargo, sumado a ello, cada uno necesita saber no solo como es su desempeño, sino las medidas correctivas que se deben tomar para el logro de los objetivos; por ello la evaluación del desempeño se convierte en la mejor herramienta no solo para mejorar en los resultados, sino que además permite lo siguiente:

1. Ubicar a la persona con el perfil adecuado a los requerimientos o perfil del cargo. Así se asegura que las funciones serán mejor desarrolladas cuando el individuo reúne los requisitos que el puesto de trabajo exige.
2. Capacitar y entrenar a las personas en aquellos puntos débiles encontrados durante el proceso de evaluación.
3. Establecer una política de promociones, ascensos e incentivos salariales que redunden no solo en una mayor motivación, sino en una mejora en las relaciones superior – subordinado.
4. Estimular a una mayor eficiencia y productividad de las personas, de manera que lleven a la empresa a ser más competitiva.
5. Dar a conocer al individuo a través de la evaluación, los estándares de desempeño y los objetivos que se esperan de él, así como la retroalimentación necesaria para su mejora.
6. Ayudar a identificar aquellas personas que poseen las habilidades y capacidades necesarias para ser transferidas a otros cargos o departamentos.
7. Mantener una alta moral en todos los miembros de la organización lo cual indudablemente se traducirá en autodesarrollo, crecimiento y progreso del individuo.

La evaluación de desempeño requiere que se establezcan estándares que permitan que la o las mediciones de los resultados sean más objetivas.

Con el fin de motivar a los empleados a ser más productivos, es necesario desarrollar estándares de desempeño para cada uno de los cargos en la empresa. Es a través de estos estándares que la compañía puede determinar con qué eficiencia los empleados están ejecutando sus labores.

Los estándares de desempeño están asociados con los éxitos de un cargo y se derivan de las varias funciones o deberes que hacen parte del mismo y que se encuentran en la descripción de funciones. Cada uno de los cargos tiene su razón de ser, su naturaleza y funciones a desarrollar. Cada función es una frase de qué es lo que se debe hacer (metas a alcanzar), cómo se debe hacer (procedimiento o método usado) y por qué se debe hacer (justificación).

Los estándares indican cuál trabajo en su ejecución puede ser considerado: insatisfactorio, satisfactorio o sobresaliente. Adicionalmente, los estándares le facilitan a la dirección de la empresa la identificación de las necesidades de capacitación de los empleados y sienta las bases para ascensos y promociones.

Con relación a los métodos utilizados para la fijación de estándares de desempeño se deberá tener en cuenta si los trabajos implican tareas que son repetitivas o, por el contrario, las labores propias del cargo no son repetitivas. Es conveniente establecer esta diferencia ya que los cargos pertenecientes a cualquiera de las dos clasificaciones están relacionados con el grado de complejidad, factor a tener en cuenta cuando se efectúa el análisis ocupacional.

#### **Cuarto factor de productividad: Compensaciones e incentivos salariales.**

Hasta esta parte del artículo se han explicado tres de los factores que inciden en la productividad de las personas dentro de la empresa a saber: diseño y perfiles de cargos, gerencia de procesos y procedimientos, y estándares y evaluación del desempeño.

El cuarto factor relacionado con el cálculo de las compensaciones salariales, nos muestra la metodología a seguir en el diseño del salario justo y equitativo para cada uno de los cargos evaluados y valorados dentro de la organización.

El método de puntos desarrollado, si bien se basa en el método expuesto por Merrill Lott en 1925 y empleado tradicionalmente por grandes empresas consultoras en talento humano, ha sido sustancialmente modificado y mejorado por el autor, hasta llegar a convertirlo en la mejor herramienta para que las empresas puedan contar con cuatro alternativas de curvas y estructuras salariales para lograr la compensación justa y equitativa que todo trabajador espera.

El proceso de evaluación de cargos implica el desarrollo de un método adecuado y sistemático para clasificar, jerarquizar y darle la importancia a los cargos para determinar el valor de cada uno de ellos con relación a los demás.

La evaluación sirve entonces como una medida para comparar el valor de los cargos basados en un común denominador usualmente expresado en unidades tales como los puntos.

Una vez que la organización ha tomado la decisión de desarrollar un método para evaluar y determinar el valor e importancia de los diferentes cargos o posiciones y este resulta válido, justo y aceptable tanto para la administración como para los empleados, la evaluación y valoración llega a cumplir los siguientes objetivos:

1. Ayudar a la Gerencia a valorar en términos monetarios cada uno de los cargos. Debido que a través de encuestas en la comunidad de la industria el valor de los cargos en una empresa puede ser comparado con el valor y el salario de cargos similares en otras organizaciones, la evaluación será muy útil para ayudar a identificar el nivel de los salarios de la empresa en el área geográfica de influencia o en el sector económico donde se encuentra ubicada, y poder entonces determinar un salario justo. Es decir, que a trabajo igual, salario igual, en términos de una igualdad en el desempeño individual.

2. Descubrir y eliminar inequidades en los salarios. Debido a que la evaluación de los cargos implica no solo la determinación de las actividades (qué se hace) en un cargo, sino la determinación de los requisitos o factores que específicamente debe reunir una persona para desempeñarlo eficientemente; la gerencia tendrá en la evaluación una herramienta muy útil para valorar y asignar el salario justo al cargo de acuerdo a factores tales como: nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que el cargo se desarrolla.
3. Evaluar y valorar nuevos cargos. Cualquiera que sea la técnica utilizada, esta deben servir de base para la evaluación de nuevos cargos o para cambiar aquellos que debido al desarrollo de la ciencia y la tecnología haya necesidad de modificar en cuanto a sus funciones.
4. Servir de base para la evaluación del desempeño. Definitivamente la evaluación de los cargos es la base para la evaluación del desempeño individual, ya que si se han establecido los estándares de acuerdo con las funciones y requisitos de cada cargo, resulta mucho más fácil determinar el rendimiento de cada una de las personas en la organización; con el fin de establecer métodos de incentivos e incrementos por méritos individuales, no generales, tal como se explicará más adelante en el capítulo dedicado a la evaluación del desempeño.
5. Apoyar a otras áreas de la empresa en las funciones de personal. La información contenida en la evaluación de cargos puede servir de base para determinar el perfil deseado en cada una de las personas que en su momento procederá a seguir el proceso de reclutamiento, selección, contratación, promociones y transferencias en cualquiera o en todas las áreas funcionales de la empresa. La evaluación y valoración de los cargos también apoya la empresa en otras funciones que no necesariamente son de personal, como aquellas de medición de trabajo, estimación de costos, desarrollo de medidas de seguridad, estandarización de tecnología, etcétera.

## Conclusiones

En resumen: se puede afirmar que los factores de productividad anteriormente descritos se encuentran estrechamente relacionados y su desarrollo se convierte en la herramienta a tener en cuenta en cualquier programa que tenga que ver con la gestión del talento humano de las organizaciones, sin olvidar que los procesos son diseñados por personas y para personas, lo que implica una adecuada y permanente gestión del cambio para facilitar su adopción y máximo aprovechamiento de sus beneficios.

## Bibliografía

- Amaya, M. (2012). *Gestión moderna de salarios e incentivos*. BPM. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Club BPM. (2011). *El libro del BPM Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares*. Madrid: Club BPM.
- Sousa, P., Marques, C. y Alves, J. (2005). *Modelo de las arquitecturas empresariales*. Madrid: Club BPM.
- Mariño, N. (2002). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.

