

## La Gestión por Procesos. Un campo por explorar *Process Management. A field to explore*

Lidia Sánchez y Beatriz Blanco

Dpto. Administración de Empresas. Universidad de Cantabria

Avda. Los Castros s/n. Facultad CC.EE. y Empresariales. Dpto. Administración de Empresas. Santander. 39005. Cantabria. España

Email: sanchezrl@unican.es, blancob@unican.es

Fecha de recepción: 8-10-2013

Fecha de aceptación: 4-11-2014

**Resumen:** El objetivo de este estudio es analizar la evolución de los estudios publicados en español sobre gestión por procesos a lo largo del periodo 1990-2012. Los principales resultados muestran un escaso desarrollo de la gestión por procesos en los países de habla hispana y un gran interés por parte del mundo profesional. Las temáticas más trabajadas son «implementación» y «herramientas», enmarcándose las principales líneas de investigación futuras bajo los epígrafes de innovación, cultura, factores asociados y recursos humanos. En lo referente a las publicaciones, Dirección y Organización y Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa son los referentes en la temática.

**Abstract:** Process management is an interesting topic from an academic point of view. As a result there are quite a few international literature reviews about this topic. These reviews are based on international databases. Although this is obviously an interesting approach in order to have a global perspective, we consider that some studies which are not published in English, the predominant language and sometimes unique in international databases, may be excluded. Therefore international reviews should be complemented with other reviews, in this case, with an Hispanic-literature review.

Overall, the aim of this study is to analyze the evolution of the studies published in Hispanic literature on process management throughout the period 1990-2012. In order to do it, a literature review on the subject was conducted. Articles were identified through Dialnet database which is the largest repository of Spanish-written studies. There were three main searching criteria: only scientific articles were identified; the period of time ranged from 1990, which is when process management literature started to be developed according to Houy et al. (2010) and Sidorova and Isik (2010), to 2012, which is the last completed year before doing this research; and finally, the topic. Articles may contain in their title, keywords or abstract the concept «process management» in order to be taken into consideration for this study. The final sample was integrated by 137 scientific articles.

Following the structure of Houy et al. (2010) data was analysed from three different perspectives: meta-perspective, content-based perspective and methodological perspective.

Regarding meta-perspective, the main results show little development of the process management literature in Spanish-speaking countries. However there seem to be a great interest in the topic from the professional point of view. Therefore, it may be concluded that process management could be more scientifically developed in Spanish-speaking countries.

Professional interest was also identified when the most prolific journals (those that have published more articles about process management) were analysed. There was a great number of journals that were not scientific but generalistic. Nonetheless it must be highlighted that the most important scientific journals, based on their impact and the number of articles they published about process management, were Dirección y Organización and Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

In addition, after establishing eight topics in which the articles analyzed were classified, it was found that the most repeated topics were implementation and tools. On the other side some future research lines related to *innovation, culture, factors* and *human resources* were detected as none articles about these topics were found.

Finally, with regard to methodologies, the case study is presented as the most used methodology, which may be indicative of the incipient level of development of this field of research in Spanish-speaking countries.

**Palabras clave:** Gestión por Procesos, Revisión bibliográfica, futuras líneas, temáticas, metodologías

**Keywords:** Process Management, Literature review, Future lines, Topics, Methodologies

### I. Introducción

Durante las últimas décadas las empresas han sido testigos de cambios espectaculares en el entorno empresarial. En la primera mitad del siglo XX las em-

presas desarrollaban su actividad en entornos estables y predecibles, en muchos casos limitadas al ámbito nacional o incluso local. Sin embargo, en la segunda mitad del siglo comenzaron a sucederse cambios de muy diversa naturaleza que han cambia-

do el entorno hasta convertirlo en dinámico y con un alcance global.

Algunos de los cambios ocurridos han sido la apertura de fronteras debido a la globalización, con el consecuente aumento de la competencia; el desarrollo de nuevas tecnologías (con Internet a la cabeza) provocando el surgimiento de nuevas formas de negocio y, sobre todo, haciendo accesible a los clientes cantidades inmensas de información; la reducción del ciclo de vida de los productos, convirtiendo la variable tiempo en una de las principales variables competitivas; y el desarrollo de la calidad como concepto competitivo clave.

En este contexto, las empresas están obligadas a adaptarse y mejorar continuamente para poder satisfacer los múltiples requerimientos del mercado. Desde el año 2008 esta situación se ha agravado debido a la situación económica en la que nos encontramos inmersos. Así, además de ofrecer al mercado lo que quiere y cuando lo quiere, las empresas han de hacerlo de forma eficiente. Como consecuencia buscan continuamente nuevas fórmulas de gestión que les ayuden a mejorar y mantenerse en el mercado.

La gestión por procesos aparece como un sistema de gestión orientado, por un lado, a mejorar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no valora. Es, por lo tanto, una filosofía a tener en cuenta en tiempos difíciles como los actuales.

La relevancia de la gestión por procesos en el mundo empresarial ha conllevado, como veremos en apartados posteriores, el desarrollo de multitud de investigaciones al respecto en el mundo académico. Por ello, después de varias décadas con publicaciones sobre el tema, parece necesario analizar en qué punto se encuentra el campo de investigación y qué áreas o temáticas aún no están suficientemente desarrolladas.

En el mundo anglosajón existen varias revisiones sobre el campo de la gestión por procesos (Sarker, Sarker, y Sidorova, 2006; Tiwari, Turner, y Majeed, 2008; Houy, Fettke, y Loos, 2010; Sidorova y Isik, 2010). En todos los casos, los trabajos antes citados hacen uso de bases de datos internacionales para identificar y analizar cuáles son las principales temáticas y tendencias del campo de la gestión por procesos. Si bien es cierto que el uso de bases internacionales tiene ventajas indudables, como el hecho de obtener una visión general de la evolución global de la gestión por

procesos, presenta un problema a tener en cuenta, el posible sesgo hacia trabajos escritos en inglés. El hecho de trabajar con bases de datos internacionales, que incluyen en su mayoría publicaciones en lengua inglesa, plantea la posibilidad de que haya un bloque de literatura en otros idiomas que no se está teniendo en consideración.

Este trabajo pretende dar respuesta a este problema mediante la realización de una revisión objetiva de la evolución de los artículos científicos publicados en español sobre gestión por procesos durante el periodo 1990-2012.

## 2. La gestión por procesos en España y Latinoamérica

Antes de comenzar con el análisis teórico del concepto y la revisión bibliográfica propiamente dicha, parece oportuno incluir una breve descripción del estado de la gestión por procesos en el ámbito empresarial global y, en concreto, en el contexto español y latinoamericano.

En este sentido cabe señalar que el grado de implantación de la gestión por procesos es, a día de hoy, un dato desconocido del que sólo se conocen aproximaciones. Aunque existen datos aislados sobre el tema, son escasos los estudios destinados al análisis de esta realidad empresarial.

A nivel mundial, uno de los estudios más conocidos es «The State of the BPM market», elaborado cada dos años por Paul Harmon y Celia Wolf, fundadores de BPTrends (2013). En este informe, los autores describen el grado de implantación y conocimiento de la gestión por procesos, así como un conjunto de buenas prácticas asociadas, mediante la realización de entrevistas y encuestas a directivos, gerentes y expertos en la gestión por procesos de todo el mundo.

En el informe del año 2012 (Wolf y Harmon, 2012, p.5), una de las principales conclusiones fue el creciente interés de las empresas en la implantación de proyectos asociados a la gestión de los procesos empresariales. Además se destacó que, pese a la crisis económica, las empresas no disminuyeron su interés ni su esfuerzo en la implantación de este tipo de iniciativas de mejora, conscientes de su importancia.

Wolf y Harmon (2012, p.6) también detectaron una evolución geográfica del concepto de gestión por procesos. Desde la realización de sus primeros estudios en el año 2005, han percibido un creciente in-

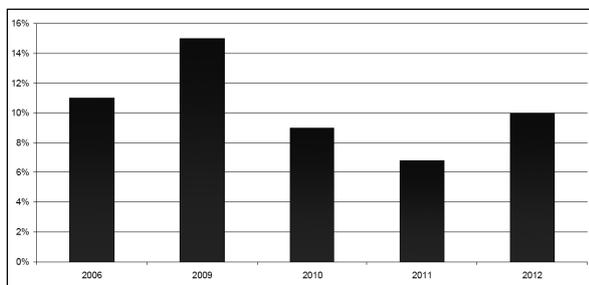
terés de la gestión por procesos en empresas localizadas en diversos países. Así, mientras que en los primeros estudios las empresas pertenecían en su mayoría a EEUU y Europa, en las últimas ediciones también había empresas australianas y de países del Medio Este, por ejemplo.

Por último, pero no por ello menos importante, los resultados del estudio (Wolf y Harmon, 2012) desvelaron un avance en el grado de implantación interno de la gestión por procesos, es decir, en la madurez alcanzada. De este modo la gestión por procesos ha pasado de ser una práctica ocasional, una acción puntual, a una iniciativa de carácter continuado.

Como complemento a los datos ofrecidos por el citado informe global y puesto que en el presente estudio la revisión se centra en el ámbito hispano, parece pertinente hacer una breve referencia a la evolución concreta de la gestión por procesos en este contexto. Para ello, y teniendo en consideración nuevamente la escasez de datos al respecto, se ha acudido al observatorio BPM (Club BPM, 2013).

El observatorio BPM es una fuente de referencia que analiza diferentes aspectos relacionados con la gestión por procesos (tendencias, evolución, crecimiento, barreras de implantación...) tanto en España como en Latinoamérica (Club BPM, 2013).

De acuerdo con los informes del observatorio BPM, en el año 2005, un 22,5% de las empresas habían puesto en marcha alguna iniciativa relacionada con la gestión por procesos. Desde entonces, el número de empresas interesadas en este tipo de soluciones no ha parado de crecer (Figura 1). Si bien es cierto que se ha producido cierta desaceleración durante el periodo de crisis, el crecimiento ha continuado siendo notable.



Elaboración propia: Club BPM (2011)

**Figura 1**

Porcentaje de crecimiento del número de empresas interesadas en la gestión por procesos

Sin embargo, es importante destacar que, pese al creciente interés de las empresas españolas y latinoamericanas en la implantación de la gestión por procesos como medio para ser más competitivas, aún existe gran confusión sobre el concepto, su implantación y sus beneficios (Club BPM, 2011).

Una vez descrita la relevancia de la gestión por procesos en el ámbito empresarial, los siguientes apartados se dedican a profundizar en los aspectos teóricos y conceptuales para, finalmente, exponer los resultados de la revisión bibliográfica. Consideramos que todo ello, mejorará la comprensión sobre el concepto dando respuesta así a la necesidad expresada en el último informe BPM (2011).

### 3. Marco teórico

#### 3.1. ¿Qué es un proceso?

En la base de la gestión por procesos y como concepto clave de la misma aparece el término «proceso». Éste término no es reciente ni novedoso y, por esa razón, son muy numerosas las definiciones que aparecen en la literatura (ver Tabla 1).

Pese a la diversidad de definiciones, y aun existiendo distintas clasificaciones de los procesos (Tabla 2), todo proceso tiene una serie de características comunes:

- Se compone de un conjunto de actividades relacionadas que se encuentran lógicamente y secuencialmente ordenadas.
- Se alimenta de inputs (materias primas, información, recursos humanos...).
- Tiene un objetivo, es decir, de él se obtiene un resultado (output).
- Su orientación es horizontal y puede atravesar distintos departamentos.
- Se orienta a crear valor para satisfacer las necesidades de un cliente.

Además de las características antes señaladas e independientemente del tipo de proceso ante el que nos encontremos, existe un conjunto de elementos común a todos ellos. Así, un proceso se compone de los siguientes elementos (Pérez Fernández de Velasco, 2004, p.44):

- Input: es una entrada, un recurso que alimenta el proceso y que, por lo tanto, permite que comience. El input proviene del proveedor (externo o interno).

**Tabla I**  
Listado de definiciones de proceso. Orden cronológico

| Autor  | Definición de proceso  |
|--|--|
| Pall (1987) en (Davenport y Short, 1990, p.12)   | La organización lógica de personas, materiales, energía, equipo y procedimientos en actividades diseñadas para producir un determinado resultado (producto)  |
| Harrington (1988) en (Salgueiro, 1999, p.39)   | Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno  |
| Melan, (1989, p.397)   | Una serie de pasos o actividades interrelacionadas. Cada actividad convierte inputs (información, material...) en un resultado. Éstos a su vez se convierten en un input para la siguiente actividad   |
| Davenport y Short (1990, p.12)   | Un conjunto de tareas lógicamente relacionadas llevadas a cabo para alcanzar un resultado definido   |
| Harrison y Pratt, (1993, p.7)  | Secuencia de actividades que completa las necesidades de un cliente externo o interno  |
| Hickman (1993) en (Silvestro y Westley, 2002, p.216)   | Una serie lógica de actividades dependientes que utiliza recursos de la organización para crear un resultado observable o medible, como un producto o servicio   |
| Childe, Maull, y Bennett (1994) en (Silvestro y Westley, 2002, p.216)  | Una serie de actividades continuas u operaciones que se desarrollan sobre una mercancía  |
| Davenport (1994, p.134)  | Conjunto estructurado de actividades diseñado para producir un output específico para un cliente concreto o mercado. Tiene un principio, un final, y unos inputs y outputs claramente definidos. Es, por lo tanto, una estructura para la acción, para saber cómo se hace el trabajo |
| (Rentzhog, 1996) en (Forsberg, Nilsson, y Antoni, 1999, p.541)   | Actividad o conjunto de actividades relacionadas que transforman inputs en outputs para los clientes en un flujo repetitivo  |
| Ittner y Larcker (1997, p.523)   | Conjunto de actividades que, realizadas de forma conjunta, producen un resultado con valor para el cliente   |
| Zairi (1997, p.64)   | Es una manera de convertir inputs en outputs. Es la forma en la que todos los recursos de una organización se utilizan de forma oportuna para conseguir los objetivos  |
| Garvin (1998) en (Kiraka y Manning, 2005, p.288)   | Conjunto de tareas y actividades que juntas, y sólo juntas, transforman inputs en outputs  |
| Salgueiro (1999, p.39)   | Conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente   |
| Llewellyn y Armistead (2000, p.225)  | Serie de actividades interrelacionadas que cruzan las barreras funcionales y cuentan con inputs y outputs individualizados   |
| Badia Giménez (2002, p.139)  | Transformación de un conjunto de entradas en las salidas deseables   |
| Carpinetti, Buosi, y Gerolamo (2003, p.548)  | Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas que utiliza recursos de la organización para ofrecer valor al cliente  |
| Definición UNE-EN ISO 9000:2000 en (Rodríguez de Roa Gómez, Sendín Caballero, Medina Burrull, y Peñarroja i Jolonch, 2003, p.56) | Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados   |
| Aguilar-Savén (2004) en (Leu y Huang, 2011, p.410)   | Conjunto de actividades con una estructura que describe su lógica y dependencia.   |
| Sedín Caballero (2004, p.6)  | Serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo   |
| Palmberg, (2009, p.204)  | Secuencia horizontal de actividades que transforman un input (necesidad) en un output (resultado) para dar respuesta a las necesidades de un cliente o stakeholder   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**  
Tipología de procesos

| Criterio clasificador            | Tipos de proceso             | Autores   |
|----------------------------------|------------------------------|---|
| Según su objeto                  | Proceso estratégico          | (Sedín Caballero, 2004, pp. 6-7); (Pérez Fernández de Velasco, 2004, pp. 71-75); (Rodríguez de Roa Gómez et al., 2003, p. 57); (Armistead y Machin, 1998, p. 325); (Davenport y Short, 1990, p. 20); (Earl y Khan, 1994) en (Tikkanen y Polonen, 1996); (DeToro y McCabe, 1997, p. 56); (Armistead, Pritchard, y Machin, 1999, p.97); (Childe, Maull, y Bennet, 1994); (DeToro y McCabe, 1997, p. 56) |
|                                  | Proceso clave u operativo    |   |
|                                  | Proceso de apoyo             |   |
| Según su importancia             | Proceso crítico              | (Sedín Caballero, 2004, p.7)  |
|                                  | Proceso no crítico           |   |
| Según su alcance                 | Proceso unipersonal          | (Pérez Fernández de Velasco, 2004, p. 44); (Salgueiro, 1999, p. 40); (Davenport y Short, 1990, pp. 18-19)   |
|                                  | Proceso funcional            |   |
|                                  | Proceso interdepartamental   |   |
|                                  | Proceso interorganizacional  |   |
| Según su orientación             | Proceso horizontal           | (Salgueiro, 1999, p.40)   |
|                                  | Proceso vertical             |   |
| Según el objeto con que trabajan | Proceso de objetos tangibles | (Davenport y Short, 1990, p.20)   |
|                                  | Proceso de información       |   |
|                                  | Proceso mixto                |   |

Fuente: Elaboración propia

- El proceso: es la secuencia de actividades en sí misma.
- Personas: el equipo de personas del proceso estará compuesto por el responsable del proceso y por los empleados que trabajan en el mismo.
- Recursos físicos: instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software...
- Método/Planificación del proceso: es la descripción del proceso: cómo se hace, quién lo hace, cómo y cuándo ha de hacerse.
- Output: es la salida del proceso. Puede consistir en un producto, en un servicio o en una combinación de ambos. Está destinado a un cliente (externo o interno). Si el cliente es interno, el output se convierte en el input de otro proceso posterior.

Una vez expuesto qué es un proceso, su tipología, así como los elementos que lo integran y determinan su funcionamiento, estamos en condiciones de continuar con la definición de *gestión por procesos*.

### 3.2. La gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

La amplitud del término, así como la importancia que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, ha supuesto la existencia de un gran abanico de definiciones. Esto en ocasiones deriva en un desacuerdo entre los usuarios del término (Ravesteyn y Batenburg, 2010, p. 495). En la Tabla 3 se recoge un listado con algu-

nas de las definiciones encontradas en la literatura ordenadas cronológicamente.

La mayoría de las definiciones recogidas describen la gestión por procesos como un sistema integral cuyo centro es el proceso. Sin embargo, en la literatura hay evidencias de otra tendencia (von Brocke y Sinnl, 2011) que define la gestión por procesos focalizándose en su aspecto más tecnológico. Éste sería el

caso, por ejemplo, de la definición de Reijers antes enunciada.

En el presente estudio se entenderá la gestión por procesos desde un enfoque holístico que abarque a toda la empresa y con el proceso como elemento básico. En etapas posteriores, cuando los artículos identificados son revisados para asegurar que efectivamente tratan sobre la temática objeto de este estudio, se tendrá en cuenta esta definición.

**Tabla 3**  
Definiciones de Gestión por Procesos. Orden cronológico

| Autores   | Definiciones de gestión por procesos   |
|---|--|
| Davenport y Short (1990, p.12)  | Organización lógica de los recursos humanos, materiales, energía, equipos y actividades diseñada para producir un resultado final especificado   |
| Elzinga, Horak, Chung-Yee Lee, y Bruner (1995, p. 119); (Sandhu y Gunasekaran, 2004, p.678) | La gestión por procesos es una aproximación sistemática y estructurada para analizar, mejorar, controlar y gestionar los procesos con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y los servicios   |
| Armistead y Rowland (1996) en (Armistead y Machin, 1998, p.325)                             | Es la gestión de la organización tomando en consideración los procesos de negocio que la forman  |
| Zairi (1997, p.65)  | La gestión por procesos es una forma estructurada de analizar y mejorar continuamente las actividades fundamentales como la producción, el marketing y otros elementos importantes de la operativa de la compañía  |
| Bawden y Zuber-Skerritt (2002, p.134)   | La gestión por procesos es un proceso de aprendizaje social que ayuda a los grupos involucrados en la empresa a identificar y clarificar sus objetivos y los medios para alcanzarlos   |
| van der Aalst (2004, p.135)   | La gestión por procesos es un software que conducido por procesos de diseño concretos, es capaz de representar y gestionar los procesos operacionales de negocio   |
| Reijers (2006, p.390)   | Un sistema de gestión por procesos se entiende como un software que apoya y facilita el desarrollo de actividades tales como el modelizado, análisis y representación de los procesos  |
| International Organization for Standardization (ISO) (2008)                                 | Conjunto de elementos mutuamente relacionados dentro de una organización que permiten establecer la política y objetivos vinculados a los procesos de la misma, así como las actividades a realizar para lograr dichos objetivos   |
| Ko, Lee, y Lee (2009, p.745)  | La gestión por procesos se define como dar apoyo a los procesos de negocio utilizando métodos, técnicas y software para diseñar, promulgar, controlar y analizar los procesos operacionales incluyendo personas, organizaciones, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información   |
| Hickman (1993) en (Childe et al., 1994, p.25)   | Una serie lógica de actividades dependientes que utiliza recursos de la organización para crear u obtener un resultado observable y medible, como por ejemplo un producto o un servicio  |
| Smith y Fingar (2007, p.4)  | La gestión por procesos no sólo supone la identificación, diseño y desarrollo de los procesos, sino que también incluye los controles ejecutivos, administrativos y de supervisión que se realizan sobre ellos para asegurar que los procesos se mantienen alineados con los objetivos de negocio para satisfacer a los clientes |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Metodología

La revisión de literatura se ha llevado a cabo mediante el análisis de 137 artículos en español sobre el tema de la gestión por procesos. En el presente trabajo se ha utilizado la base de datos Dialnet como fuente de información.

Dialnet es la mayor hemeroteca de publicaciones científicas en lengua hispana que recoge artículos científicos, libros, conferencias y tesis doctorales entre otros documentos. Desde el año 2004 el número de usuarios ha crecido exponencialmente pasando de 7.343 a 957.060 usuarios en 2012. Además, en marzo de 2012 superó los 3,5 millones de documentos.

Todos estos datos convierten a Dialnet en la base de datos adecuada para la realización de esta revisión teniendo en cuenta que está centrada en contenidos hispanos.

Los criterios de búsqueda en la citada base fueron los siguientes:

- El primer filtro de la búsqueda fue el tipo de documento. Así, sólo se incluyeron los artículos. Se decidió esto porque los artículos son considerados conocimiento certificado tal y como ya han afirmado otros autores (Ramos Rodríguez y Ruiz Navarro, 2008; Ramos, 2004). Además, consideramos que la inclusión de otro tipo de publicaciones como, por ejemplo, las ponencias a congresos habrían causado duplicidades importantes que distorsionarían los resultados.
- El segundo criterio fue el periodo temporal a abarcar. Se decidió que el periodo temporal analizado abarcaría desde el año 1990, momento en el que la investigación al respecto despegó tal y como ya señalaron Houy *et al.* (2010) y Sidorova e Isik (2010), hasta el año 2012, último año cerrado al realizar el análisis.

- El tercer, y último, criterio fue la temática. Como es lógico únicamente estábamos interesados en aquellos artículos que estuvieran relacionados con la gestión por procesos. Para ello se determinó que los artículos debían contener en su título, abstract o palabras clave el concepto «gestión por procesos». Tras realizar la búsqueda, los trabajos fueron revisados manualmente para comprobar, primero, que no había duplicados y, segundo, que efectivamente trataban el tema objeto de análisis. La muestra final obtenida se compuso de un total de 137 artículos (la lista de referencias de estos artículos no se ha incluido dada su longitud, pero puede solicitarse a los autores).

El análisis realizado combinó resultados cuantitativos y cualitativos. Con el objetivo de ser lo más claros posible, se siguió la estructura planteada ya en otros trabajos de revisión según la cual los datos se analizaban desde tres perspectivas (Houy *et al.*, 2010):

1. Meta-perspectiva: análisis cuantitativo de los resultados que permite «medir» el desarrollo de un determinado campo de estudio teniendo en cuenta, entre otros, criterios temporales o de publicación.
2. Perspectiva de contenido: análisis mixto que intenta cuantificar el número de estudios desarrollados en un campo de investigación definiendo temas más específicos dentro del propio campo.
3. Perspectiva metodológica: analiza la metodología aplicada en cada uno de los trabajos primarios objeto de estudio.

En la Tabla 4 se presentan de forma esquemática los análisis planteados para cada una de las perspectivas.

**Tabla 4**  
Análisis planteados en cada perspectiva

| <i>Perspectiva utilizada</i> | <i>Resultados analizados</i>   |
|------------------------------|--|
| Meta-perspectiva             | Número de contribuciones por año<br>Número de contribuciones por revista<br>Autores más prolíficos |
| Perspectiva de contenido     | Temática tratada en el artículo  |
| Perspectiva metodológica     | Metodologías de análisis utilizadas<br>Sectorios analizados en los artículos                       |

Fuente: Elaboración propia

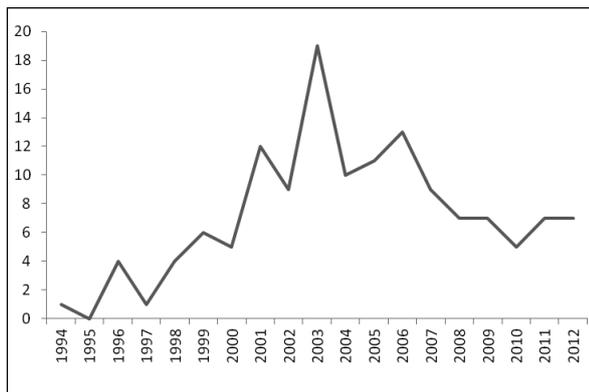
## 5. Resultados: Revisión de la gestión por procesos

### 5.1. Revisión de la literatura desde la meta-perspectiva

#### Número de contribuciones por año

El análisis realizado mostró que durante el periodo analizado (1990-2012) se publicaron 137 artículos relacionados con la gestión por procesos (Ver Figura 2). Durante los primeros cuatro años del análisis no se identificó ningún artículo. Sin embargo, desde 1994 el número de artículos comenzó a crecer hasta alcanzar un máximo en el año 2003 cuando se publicaron 19 artículos sobre el tema. En ese momento se produjo un cambio de tendencia y desde entonces se ha producido una evolución negativa aunque con constantes altibajos anuales.

**Figura 2**  
Evolución del número de artículos sobre gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos podría deducirse que la gestión por procesos es un campo en declive. Sin embargo, Sidorova e Isik (2010) y Houy *et al.* (2010) realizaron dos profundas revisiones del campo de gestión por procesos y concluyeron que éste ha sido un campo en continua expansión durante las últimas décadas. En la Tabla 5 se recoge un resumen con las principales características de las citadas revisiones.

Los resultados obtenidos, contrarios a los obtenidos en las revisiones internacionales, podrían deberse a varias razones. En primer lugar cabe la posibilidad de que muchos investigadores hispanos publiquen sus trabajos en inglés. Parecería, por lo tanto, que el inglés gana posiciones frente al español en el mundo científico. Esto supone un mayor esfuerzo por parte de los investigadores hispanos que deben formarse y escribir en un idioma que no es el suyo.

No obstante, puede que la explicación no sea ésta y que, simplemente, fuera necesario desarrollar más ampliamente la investigación sobre gestión por procesos en los países hispanohablantes. Precisamente Houy *et al.* (2010) concluyeron que existían fuertes diferencias regionales en la elaboración de estudios empíricos sobre gestión por procesos. Así, en su análisis, únicamente dos países hispanohablantes aparecían en el listado con publicaciones sobre gestión por procesos, España (puesto 20) y Costa Rica (puesto 28), con tres y una publicación respectivamente. Muy alejados, por lo tanto, de Reino Unido que ocupaba la primera posición con 101 artículos. Si bien es cierto que el citado estudio utilizaba bases de datos anglosajonas y que únicamente se centraba en trabajos empíricos, la diferencia es lo suficientemente significativa como para ser tomada en consideración.

**Tabla 5**  
Características de los trabajos de revisión sobre gestión por procesos consultados

| TÍTULO                    | Business process research: a cross-disciplinary review | Empirical research in business process management-analysis of an emerging field of research |
|---------------------------|--|---|
| AUTORES                   | Sidorova, A.; Isik, O.                                 | Houy, C.; Fettke, P.; Loos, P.  |
| AÑO PUBLICACIÓN           | 2010   | 2010  |
| BASES DE DATOS ANALIZADAS | EBSCOHost  | 2 bases de datos (no especifica cuáles)   |
| METODOLOGÍA UTILIZADA     | Latent Semantic Analysis (LSA)                         | Métodos cuantitativos   |
| ARTÍCULOS REVISADOS       | 2700   | 355   |
| PERIODO ANÁLISIS          | 09/1927 – 12/2008                                      | 1991-2010   |
| ORIENTACIÓN               | Teórica: análisis de artículos                         | Análisis de trabajos empíricos  |

Fuente: Elaboración propia

### Número de artículos por revista

El objetivo de este apartado era conocer cuáles eran las publicaciones de referencia en el campo de la gestión por procesos. En total se identificaron más de 60 publicaciones que, a lo largo del periodo objeto de análisis, habían publicado al menos un artículo sobre la temática analizada. Dado el elevado número identificado, en la Tabla 6 se recogen únicamente aquéllas que publicaron dos o más artículos.

En primer lugar, en lo referido a las revistas de referencia básicas sobre gestión por procesos, se observa que *Qualitas hodie* aparece como la más importante seguida, aunque a una distancia considerable, por *Forum Calidad* y *Todo Hospital*.

En segundo lugar, además del alto número de publicaciones identificadas, uno de los resultados más llamativos es la variedad de campos a los que éstas pertenecen. Si bien es cierto que muchas de ellas se encuadran en el área de la administración de empresas, también hay revistas asociadas a la sanidad, a la marina o al ámbito del deporte, entre otros. Esto es una muestra de la multitud de aplicaciones y utilidades que tiene la gestión por procesos.

Por otro lado, merece la pena destacar también la orientación de las revistas incluidas en la Tabla 6. Muchas de ellas son revistas de tipo divulgativo, es decir, no son revistas científicas. Esto significa que la gestión por procesos es un tema de interés para el mundo profesional, esto es, para los empresarios y gestores. Sin embargo, en el citado listado la proporción de revistas de carácter científico es escasa luego sería conveniente desarrollar más investigación rigurosa y de calidad sobre la gestión por procesos en los países hispanos hablantes ya que, como mostró la revisión internacional de Houy *et al.* (2010), ésta es escasa en comparación con la literatura precedente de países anglosajones.

Centrándonos únicamente en las revistas de carácter científico, las que más han publicado sobre gestión por procesos son: Partida Doble, Análisis Local, Capital Humano, Dirección y Organización, Economía Industrial, Revista de Economía y Empresa, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, y Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. De entre ellas, si tenemos en cuenta los indicios de calidad de las mismas, las más importantes son Dirección y Organización y Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, por estar ambas reconocidas por índices de calidad internacionales (Scimago).

**Tabla 6**

Revistas que más publican sobre gestión por procesos

| Posición | Revista   | Núm. Artículos |
|----------|---|----------------|
| 1        | Qualitas hodie  | 31             |
| 2        | Forum Calidad   | 9              |
| 3        | Todo hospital   | 9              |
| 4        | Kalium  | 5              |
| 5        | Partida Doble   | 5              |
| 6        | Revista general de la marina                          | 4              |
| 7        | Revista de calidad asistencial                        | 3              |
| 8        | Análisis local  | 2              |
| 9        | Capital humano  | 2              |
| 10       | Dirección y organización                              | 2              |
| 11       | Economía Industrial                                   | 2              |
| 12       | Instalaciones deportivas XXI                          | 2              |
| 13       | Oikos   | 2              |
| 14       | Revista de economía y empresa                         | 2              |
| 15       | Revista europea de dirección y economía de la empresa | 2              |
| 16       | Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión     | 2              |

Fuente: Elaboración propia.

### Número de artículos por autor

En los 137 artículos analizados, se identificaron 195 coautores. La Tabla 7 muestra el listado con los investigadores más prolíficos en el tema de la gestión por procesos. Concretamente, al igual que en el caso de las publicaciones, en la Tabla 7 se han incluido aquellos autores con más de dos publicaciones.

**Tabla 7**

Autores más prolíficos sobre el tema de gestión por procesos

| Posición | Autor                      | Núm. Artículos |
|----------|----------------------------|----------------|
| 1        | Medina Burrul, R.          | 3              |
| 2        | Peñarroja i Jolonch, J.    | 3              |
| 3        | Rodríguez Peña, R.         | 3              |
| 4        | Romero Caramelo, F.J.      | 3              |
| 5        | Albizu Gallastegi, E.      | 2              |
| 6        | Calvo Maguregi, J.A.       | 2              |
| 7        | Costa Estany, J.M.         | 2              |
| 8        | Escobar Pérez, B.          | 2              |
| 9        | Estevez lucas, J.          | 2              |
| 10       | Rey Peteiro, D.            | 2              |
| 11       | Rodríguez de Roa Gómez, A. | 2              |
| 12       | Sendín Caballero, J.       | 2              |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Revisión de la literatura desde la perspectiva del contenido

### Temática tratada

Mediante el análisis de los temas tratados en el campo de la gestión por procesos, se pretende conocer, en primer lugar, cuáles son los más comunes e importantes y, en segundo lugar, identificar nichos no explotados que puedan plantearse como futuras líneas de investigación.

Para alcanzar este objetivo, tras una primera lectura de los 137 artículos encontrados y en base a la revisión bibliográfica realizada previamente sobre el tema, los autores establecieron 8 líneas o temáticas que aparecen descritas a continuación:

- **Concepto:** se incluyen en este apartado aquellos estudios orientados a profundizar en el concepto de «gestión por procesos» propiamente dicho, desde cualquier perspectiva pero con una orientación eminentemente teórica.
- **Implantación:** se recogen bajo este epígrafe las investigaciones relacionadas con la implantación de la gestión por procesos en cualquier tipo de organización. Incluirá dos tipos de trabajos: estudios empíricos en los que se presente un caso de implantación real, y estudios teóricos en los que se propongan metodologías de implantación aún por testar.
- **Factores:** entendiendo por factores todas las variables que puedan influir (facilitadores y obstáculos) o derivarse (beneficios) de la implantación de la gestión por procesos, se incluyen en este apartado todos aquellos estudios que analicen de forma empírica o teórica algunos de ellos.
- **Herramientas/Técnicas:** engloba las investigaciones en las que se analiza la utilización y/o utilidad de una o varias herramientas a lo largo de la implantación de la gestión por procesos.
- **Cultura:** incluye estudios relacionados con temas de cultura empresarial, buenas prácticas, responsabilidad social y medioambiental, seguridad en el trabajo...
- **Filosofías de gestión:** agrupa artículos en los que la gestión por procesos se trata de forma complementaria a otras filosofías y sistemas de gestión como son el Lean Management o la Gestión de la Calidad Total.
- **Innovación:** engloba estudios en los que se establecen relaciones entre la gestión por procesos y la innovación.
- **Recursos Humanos:** en este tema se agrupan los estudios que analizan las prácticas de recursos humanos (formación, motivación, participación...) con el éxito de la gestión por procesos y viceversa. Es decir, la influencia de la gestión por procesos en los recursos humanos de la organización (satisfacción de los empleados).

Una vez establecidas las temáticas objeto de estudio, se revisaron de nuevo los artículos y se los clasificó en un máximo de dos temáticas. Como resultado, la información obtenida no debe interpretarse en términos absolutos y, por lo tanto, es recomendable ser cauteloso en el análisis. No obstante, se considera que el proceso seguido en el análisis permite obtener una idea bastante aproximada del estado actual de este campo de investigación, así como plantear potenciales líneas de investigación. En la tabla 8 se recogen los resultados obtenidos a este respecto.

**Tabla 8**

Temáticas más comunes en el campo de la Gestión por Procesos

| Temática              | Núm. artículos |
|-----------------------|----------------|
| Implantación          | 60             |
| Herramientas          | 42             |
| Concepto              | 40             |
| Filosofías de gestión | 18             |
| Innovación            | 1              |

Fuente: Elaboración propia

La temática de la «*Implantación*» es la más común entre los artículos analizados, seguida por la temática de «*Herramientas/Técnicas*». Este resultado parece lógico si tenemos en cuenta que generalmente la implantación de un sistema de gestión por procesos lleva asociada la utilización de herramientas. Con el objetivo de profundizar en este aspecto, se identificaron las herramientas que eran analizadas en cada uno de los 42 artículos (Tabla 9). Esto permitiría observar cuáles son las herramientas más utilizadas complementando a la gestión por procesos.

La técnica más común es el autodiagnóstico. El autodiagnóstico incluye todos los estándares o modelos de gestión que incentivan la mejora en las em-

presas. Ejemplos de ello son la norma ISO 9000 o el Modelo de Excelencia EFQM, entre otros. A pesar de no ser una herramienta en sí misma, parecía oportuno incluirlo en el análisis puesto que se considera que son técnicas que podrían motivar la implantación de la gestión por procesos. En la tabla 10 se resumen los resultados del análisis.

**Tabla 9**  
Herramientas más analizadas relacionadas con la Gestión por Procesos

| Herramientas                              | Núm. artículos |
|---|----------------|
| Autodiagnóstico                           | 28             |
| Cuadro de Mando Integral                  | 5              |
| 6 Sigma                                   | 3              |
| Método ABC                                | 2              |
| 5S  | 1              |
| Representación de procesos                | 1              |
| Histograma                                | 1              |
| Diagrama de Ishikawa                      | 1              |
| Diagrama de Pareto                        | 1              |
| Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) | 1              |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10**  
Estándares de calidad y Modelos más analizados

| Estándares/Modelos | Núm. artículos |
|--------------------|----------------|
| ISO 9000           | 16             |
| EFQM               | 11             |
| Malcom Baldrige    | 1              |
| Otros              | 5              |

Fuente: Elaboración propia

La norma ISO 9000 aparece como el estándar más analizado en la literatura sobre gestión por procesos. Este resultado parece razonable si se tiene en consideración el hecho de que la gestión de los procesos es uno de los requisitos establecidos por la norma.

Los modelos de excelencia EFQM y Malcom Baldrige aparecen en segundo y tercer lugar respectivamente. De nuevo, estos modelos también abogan por una orientación más horizontal en la gestión empresarial por lo que no es extraño que aparezcan en el análisis. Igualmente, la menor frecuencia del Mo-

delo Malcom Baldrige podría venir dada porque éste es más común en el mundo anglosajón, especialmente en Estados Unidos.

Por último, en el apartado «otros», se han incluido aquellos artículos que hacían referencia a premios o modelos de carácter nacional o incluso sectorial.

Volviendo al listado de herramientas más citadas (Tabla 9), el segundo lugar lo ocupa el *cuadro de mando integral*, seguido de la técnica *6 Sigma* y del *Método ABC*. Por otro lado, en las últimas posiciones de la tabla, aparecen las *5S*, la *representación de procesos*, el *histograma*, el *diagrama de Pareto* y el *Análisis Modal de Fallos y Efectos*.

Haciendo referencia de nuevo a las temáticas tratadas (Tabla 8), la tercera y la cuarta posición la ocupan las temáticas de *concepto* y *filosofías de gestión*, respectivamente. Algunas de las filosofías más relacionadas con la gestión por procesos de acuerdo con los resultados obtenidos son la gestión de la calidad total, la mejora continua, la reingeniería de procesos o el Lean Management.

Finalmente, la última posición del listado es para la temática de *innovación*, en la que únicamente se ha encontrado un artículo. Dado su escaso desarrollo, esta temática junto con las otras tres temáticas planteadas sobre las que no se ha encontrado ningún artículo (*factores*, *cultura* y *recursos humanos*) se plantean como futuras líneas de investigación a desarrollar.

### 5.3. Revisión de la literatura desde la perspectiva metodológica

#### *Metodologías de análisis utilizadas*

En el periodo analizado se localizaron 60 artículos teóricos y 77 empíricos. El elevado número de publicaciones empíricas muestra de nuevo el interés práctico existente en el concepto, hecho que también se observó en el apartado donde se analizaban las publicaciones de referencia y se detectó el carácter divulgativo de muchas de ellas.

Con el objetivo de profundizar un poco más en las características de los trabajos empíricos se analizó, en primer lugar, qué metodologías se utilizaban en los mismos y, en segundo lugar, en qué sectores se aplicaban.

En lo referido a las metodologías, en la tabla 11 aparecen recogidas las dos metodologías halladas en los

estudios. El caso de estudio es la metodología más utilizada seguida por la encuesta.

**Tabla 11**

Metodologías de investigación utilizadas en los trabajos empíricos

| Metodología     | Núm. Artículos |
|-----------------|----------------|
| Caso de estudio | 75             |
| Encuesta        | 2              |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el análisis de la distribución por sector (Tabla 12) indica que el sector servicios (excluyendo la sanidad que, dada su importancia, se ha contabilizado de forma separada) es en el que más trabajos se han desarrollado. El subsector de la sanidad es el siguiente, seguido de la manufactura con 15 artículos. En las últimas posiciones están los análisis mixtos que incluyen empresas u organizaciones de diferentes sectores y el sector primario con un único artículo.

**Tabla 12**

Sector de aplicación de los trabajos empíricos

| Sector      | Núm. Artículos |
|-------------|----------------|
| Servicios   | 35             |
| Sanidad     | 23             |
| Manufactura | 15             |
| Mixto       | 3              |
| Primario    | 1              |
| Total       | 77             |

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones

Este trabajo de investigación ofrece una revisión de la literatura existente en español en el campo de la gestión por procesos.

La evolución temporal de las publicaciones muestra como, tras un periodo de exponencial crecimiento (1994-2003), se produce un cambio de tendencia y ésta pasa a ser negativa dada la reducción en el número de publicaciones anual. Estos resultados contrastan con las conclusiones de otras revisiones internacionales sobre el tema (Houy et al., 2010;

Sidorova y Isik, 2010) en las que se señala un incremento del interés y del número de publicaciones sobre la gestión por procesos en las últimas décadas. Estos resultados dispares, unidos a las grandes diferencias regionales detectadas por Houy et al. (2010), dan lugar a pensar que en las regiones hispanohablantes es necesario profundizar más en el tema de la gestión por procesos.

No obstante, tal y como ya se destacó en el apartado de resultados, otra posible explicación podría ser que los investigadores hispanos tiendan a publicar en revistas anglosajonas. En ese caso, una posible medida pasaría por potenciar la publicación en revistas de calidad cuyo lenguaje de publicación sea el español. Éste es el caso de algunas revistas que publican en español y están indexadas en índices de calidad como Scimago. Un ejemplo sería la Revista Dirección y Organización que acepta trabajos en español y se encuentra indexada en varios índices nacionales e internacionales que avalan su calidad.

El mencionado declive es aún más llamativo si se tiene en cuenta la importancia de la gestión por procesos en el ámbito empresarial. Este interés se ha manifestado por dos vías. En primer lugar por la orientación divulgativa de la mayoría de las publicaciones identificadas en el estudio, incluyendo las tres con más publicaciones sobre el tema (*Qualitas Hodie*, *Forum Calidad* y *Todo Hospital*). Y, en segundo lugar, por el elevado porcentaje de trabajos empíricos, concretamente casos de estudio, encontrados en el apartado de análisis metodológico.

El análisis de contenido ofrece también conclusiones muy interesantes. Los autores, en primer lugar, establecieron ocho temáticas (concepto, implantación, factores, herramientas, cultura, filosofías de gestión, innovación y recursos humanos). Entre ellas, se ha determinado que la temática más tratada es la *implantación*, coincidiendo con el estudio internacional de Sidorova e Isik (2010).

En segundo lugar, en relación con la temática de herramientas, cabe destacar dos aspectos. Por un lado, la estrecha relación existente entre la gestión por procesos y la ISO 9000. Y, por otro lado, el potencial de desarrollo de esta temática. Pese a situarse en una de las primeras posiciones del ranking, consideramos que el listado de herramientas obtenido es bastante escueto. Luego, a raíz de esto, podrían desarrollarse nuevos estudios orientados a identificar y analizar la aplicación y utilidad de otras herramientas adicionales.

El análisis de contenido, adicionalmente, ha sido especialmente enriquecedor puesto que ha permitido

detectar nichos de investigación por desarrollar. Concretamente, no se han encontrado artículos en tres de las temáticas planteadas: *factores, recursos humanos y cultura*.

Así, ninguno de los artículos analizados versaba sobre los *factores* que afectan a la gestión por procesos (facilitadores, obstáculos, motivaciones...), a pesar de que éste podría ser un tema interesante. Entre la multitud de líneas posibles, sería importante conocer cuáles son los principales obstáculos y facilitadores que las empresas se han encontrado a lo largo del proceso. Una vez identificados habría que analizarlos e intentar establecer metodologías que eliminen o reduzcan los obstáculos y potencien los facilitadores. El objetivo último sería conseguir establecer una serie de fases de implantación que ayudaran a las empresas a implantar la gestión por procesos, reduciendo todo lo posible los inconvenientes gracias a la experiencia de otras empresas que ya lo hayan implantado previamente. Del mismo modo saber cuáles son los potenciales beneficios a obtener, podría fomentar que nuevas empresas se decidan por la implantación.

En lo referido a la temática de *recursos humanos*, podría plantearse varias líneas de investigación futuras. Tal y como demuestran estudios previos del ámbito anglosajón sobre la gestión por procesos, la participación del personal, el apoyo y motivación de la alta dirección y la formación de la plantilla, son aspectos clave para garantizar el éxito del proyecto de implantación (Zairi, 1999; Paper, Rodger, y Pendharkar, 2000; Paper y Chang, 2005; Ravesteyn y Batenburg, 2010). Por ello, profundizar en la relación e influencia de las políticas de recursos humanos sobre el proceso de implantación de la gestión por procesos parece no sólo interesante, sino necesario.

El tema de la *cultura* está estrechamente relacionado con el punto anterior. La existencia de una cultura abierta, el establecimiento de canales de comunicación efectivos y la potenciación del trabajo en equipo, son aspectos culturales de gran importancia para la gestión por procesos (Zairi, 1999; Paper et al., 2000; McAdam y McCormack, 2001; Sandhu y Gunasekaran, 2004; Paper y Chang, 2005; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ravesteyn y Batenburg, 2010). Además, dadas las diferencias de desarrollo de la investigación en función de la región, adquiere especial relevancia el análisis de posibles diferencias culturales entre las diferentes regiones y si éstas son o no relevantes para la tasa de éxito de la implantación. Del mismo modo podría investigarse si la gestión por procesos influye en la cultura de la organización (ha-

ciéndola más abierta) o mejora la comunicación interdepartamental, por ejemplo.

Por último en la temática de la *innovación*, en la que sólo se ha encontrado un artículo, también parece haber cabida para más trabajos de investigación. En un entorno dinámico y agresivo como el actual en el que las empresas que sobreviven son aquéllas que se adaptan, la innovación juega un papel clave. Entre la multitud de innovaciones posibles, la gestión por procesos podría entenderse como una innovación interna en la gestión. Por ello, parece lógico profundizar en la relación existente entre estos dos conceptos.

Del análisis metodológico se dedujo que el caso de estudio era la metodología por excelencia en los trabajos empíricos sobre gestión por procesos. Sólo dos artículos utilizaban la encuesta como método de investigación. Houy et al. (2010) también alcanzaron este mismo resultado en su estudio internacional aunque la encuesta, que también ocupaba una segunda posición, era más utilizada.

Tal y como Houy et al. (2010) explican, el caso de estudio se utiliza comúnmente en las primeras fases de desarrollo de un campo de investigación y, a medida que éste madura, la encuesta empieza a ganar importancia como medio para testar las teorías establecidas a partir de los casos de estudio. Siguiendo este planteamiento, los resultados de nuestro análisis podrían indicar una menor madurez de la gestión por procesos en el mundo hispano. Ello reforzaría la idea de que la gestión por procesos es aún un campo con multitud de oportunidades por explorar.

Con todo, se considera que este artículo añade valor al campo de investigación objeto de estudio por varias razones. En primer lugar abarca un periodo temporal amplio 1990-2012. En segundo lugar identifica el gran potencial de la gestión por procesos en el ámbito hispano en el que, además, no se habían realizado revisiones de este tipo previamente. Adicionalmente, ofrece orientación sobre cuáles podrían ser las líneas más interesantes a desarrollar en el campo. Y, para terminar, complementa todo lo anterior con información sobre las publicaciones y autores de referencia, las metodologías más utilizadas y el desarrollo sectorial de la investigación.

No obstante, esta investigación presenta una gran limitación y es que sus resultados se refieren a un periodo temporal concreto. Por ello, de cara a futuras investigaciones, sería interesante repetir este análisis de forma periódica de tal manera que los resultados

sean actualizados y pueden identificarse y analizarse tendencias.

## 7. Implicaciones prácticas para la gestión

A partir de la realización de la revisión bibliográfica, además de los resultados expuestos en los apartados anteriores, también pueden extraerse algunas tendencias, recomendaciones e ideas útiles para los gerentes y profesionales.

La primera tendencia que se ha detectado a partir del análisis de los artículos identificados es el cambio en las motivaciones que han empujado a las empresas a implantar la gestión por procesos. Inicialmente, parecía detectarse una relación entre la implantación de sistemas ISO 9000 y la implantación de sistemas de gestión por procesos. Es decir, parecía que la gestión por procesos se implantaba únicamente para cumplir con los requerimientos de la norma (Sánchez Dieguez, M.; Cebollero Campo, 2005; López Murillo, 2006; Pires y Machado, 2006).

Sin embargo, con el paso del tiempo y especialmente en tiempos de recesión, las empresas han comprendido que la gestión por procesos es mucho más, es una herramienta, un sistema de gestión que ayuda a la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Anónimo, 2001; Albizu *et al.*, 2003).

Es importante que las empresas implanten la gestión por procesos convencidas de sus beneficios y con la intención de que se mantenga en el tiempo. De lo contrario, si la gestión por procesos se implanta con el único fin de cumplir con determinada norma o legislación, la iniciativa puede fracasar o, en el mejor de los casos, carecer de utilidad real alguna. Además, el intento de implantación llevaría aparejado el consumo de recursos (humanos, temporales, materiales...) y, por consiguiente, si la implantación no es exitosa la empresa no sólo no se vería beneficiada, si no que incurriría en costes, empeorando por lo tanto las consecuencias negativas.

Para dotar la gestión por procesos de la importancia que se merece, es vital que se produzca una alineación entre la gestión por procesos y la estrategia general de la empresa (Pires y Machado, 2006; Giner Fillol y Ripoll Feliu, 2009).

Además, la implantación no debe limitarse a la identificación y documentación de los procesos. Tal y como Hernández (2003) destacó, procedimentar los procesos no es suficiente, hay que gestionarlos.

Asimismo, de forma repetida a lo largo de los artículos analizados, se recogen dos ideas claves de vital importancia para los gestores interesados en implantar la gestión por procesos: la necesidad de liderazgo y la importancia de la formación.

En lo que al liderazgo se refiere, se destaca la importancia del papel que juega la alta dirección a la hora de lanzar una iniciativa de este tipo. La alta dirección es responsable de formar, concienciar y motivar al resto de personas implicadas. También han de dotar los recursos necesarios, no sólo financieros sino también temporales y personales, para poder llevar a cabo la implantación. A medida que el proyecto avanza, tendrán que realizar también labores de seguimiento y control, como veremos en apartados posteriores (González Vila, 2003).

En cuanto a la formación, ésta es un factor muy importante que puede evitar problemas posteriores. Así, a través de la formación se explica a las personas involucradas en la implantación en qué consiste la gestión por procesos y cuáles son los beneficios, evitando malentendidos y la aparición de actitudes contrarias al cambio. La formación es también el medio mediante el cual se establecen las bases del trabajo posterior, fijando por ejemplo un lenguaje común de trabajo (Anónimo, 2004).

Implantar la gestión por procesos no es una iniciativa sencilla y, por eso, a lo largo de la literatura se recogen varios artículos en los que los autores definen metodologías de implantación de la gestión por procesos (Sedin Caballero, 2004). Con diferentes matices y terminología, la mayoría de las metodologías giran en torno a la metodología PDCA (Plan Do Check Act) desarrollada por Deming. De acuerdo con esta metodología, las empresas en primer lugar han de planificar, es decir, han de analizar cuál es su situación actual e identificar posibles áreas de mejora. Después, han de poner en marcha las acciones de mejora planteadas. En la tercera fase han de realizar labores de seguimiento para comprobar si las acciones de mejora planteadas han tenido los resultados esperados o, por el contrario, ha habido desviaciones. Finalmente, en función de si se han detectado desviaciones respecto de los objetivos marcados en el momento inicial, han de planificarse nuevas acciones a llevar a cabo y el ciclo ha de reiniciarse.

Entre las distintas fases definidas, las labores de seguimiento adquieren especial interés de cara a implantar la gestión por procesos. De nada vale plantear acciones de mejora si luego no se comprueba el resultado de las mismas.

La literatura analizada muestra que un alto porcentaje de empresas son conscientes de esta realidad, es decir, son conscientes de la importancia del control y seguimiento. Por ello, son varios los estudios que a partir de casos de estudio muestran la utilidad de algunas herramientas tales como el cuadro de mando integral o el Seis Sigma (de Bona y Domenico, 2004), ambos destinados al análisis de indicadores y sus desviaciones.

Además de las motivaciones y de las fases de implantación, los beneficios de la gestión por procesos son repetidamente analizados en los artículos identificados en la revisión bibliográfica. Entre los beneficios más importantes están la implantación de una cultura de mejora continua (Zaratiegui, 1999; Nuñez Sarmiento et al., 2004; Cebollero Campo, 2005; Bayo, 2007), la compatibilización de la satisfacción del cliente y la eficiencia interna empresarial (Sánchez-Sicilia Valero, 2005), la reducción de desperdicios (Serrano Lasa et al., 2004-2005), la detección de errores (de Bona y Di Domenico, 2004), la agilización de la gestión (García Altés, 2005), o la identificación de los procesos críticos y sus métricas (Maldonado y Graziani, 2007).

Otro aspecto destacable que puede deducirse a través del análisis de los artículos es la diferente importancia que la gestión por procesos adquiere en función del sector empresarial. Así, inicialmente las empresas de manufactura eran las que más practicaban la gestión por procesos. Después, con el paso del tiempo, estas prácticas se han extendido a las empresas de servicios y, en los últimos años, su importancia ha aumentado drásticamente en el sector público y la sanidad. Tanto las empresas como los organismos públicos han encontrado en la gestión por procesos una herramienta que les permite ser más eficiente a la vez que orientarse al cliente (de Mesa Gárate, 2000; Ramírez, 2002; Moreira Delgado, 2006; Segura López y Giménez Andreu, 2007; Ochoa Henríquez, 2008; Sánchez et al., 2013).

Por todo lo dicho, y teniendo en consideración las tendencias descritas en los primeros apartados, cabe esperar que la gestión por procesos siga extendiéndose, tanto en empresas privadas como públicas. En las empresas privadas porque la competitividad existente les exige mantener unos niveles de eficiencia y satisfacción del cliente excelentes. Y en las empresas públicas porque la escasez de recursos está obligando a realizar reasignaciones de recursos, obligando a muchos organismos a reestructurarse para «hacer más con menos». Entre los casos más llamativos está la sanidad pública, sector en el que ya se han inicia-

do reformas en esta dirección para poder seguir dando respuesta a las necesidades sanitarias de la población a pesar de los menores recursos existentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar-Savén, R. S. (2004). «Business process modelling: Review and framework». *International Journal of Production Economics*, 90(2), pp. 129-149.
- Albizu Gallastegui, E., Simón Elorz, K. y Olazarán Rodríguez, M. (2003). «Reingeniería y participación: gestión del cambio en Irizar». *Inguruak: Soziologia eta zientzia politikoa-ren euskal aldizkaria. Revista vasca de sociología y ciencia política*, 35, pp. 137-161.
- Anónimo (2001) «De la reflexión estratégica a la gestión por procesos». *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 74, pp.78-80.
- Anónimo (2004) «La experiencia de Euskalit, ganador de la Q de Plata en 2001». *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 94, pp. 35-42.
- Armistead, C., Pritchard, J. P., y Machin, S. (1999). «Strategic business process management for organisational effectiveness». *Long Range Planning*, 32(1), pp. 96-106.
- Armistead, C. G., y Rowland, P. (1996). *Managing business processes: BPR and beyond*. New York, NY: Wiley.
- Armistead, C., y Machin, S. (1998). «Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks». *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), pp. 323.
- Badia Giménez, A. (2002). *Calidad: Modelo ISO 9001 Versión 2000*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Bayo, P. (2007) «Herramienta estratégica». *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 123, pp. 6-9.
- Bawden, R., y Zuber-Skerritt, O. (2002). «The concept of process management». *The Learning Organization*, 9(3), pp. 132-138.
- BPTrends (2013) BPTrends [Online] [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com) [Fecha acceso Diciembre 2013].
- Carpinetti, L. C. R., Buosi, T., y Gerolamo, M. C. (2003). «Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model». *Business Process Management Journal*, 9(4), pp. 543-554.
- Cebollero Campo, R. (2005) «Implantación de la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 en una empresa de limpiezas industriales». *Kalium: revista de Ingeniería Industrial de la Escuela Universitaria Politécnica de Huesca*, 7, pp.85-86.
- Childe, S. J., Maull, R. S., y Bennet, J. (1994). «Frameworks for understanding business process re-engineering». *In-*

- ternational Journal of Operations and Production Management*, 14(12), pp. 22-34.
- Club BPM (2011) *Cuarto estudio Implantación BPM España y Latinoamérica*. Club BPM. España.
- Club BPM (2013) Club BPM. [Online] [www.club-bpm.com](http://www.club-bpm.com) [Fecha acceso Diciembre 2013]
- Davenport, T.H. (1994). Managing in the new world of process. *Public Productivity & Management Review*, 18(2), 133-147.
- Davenport, T. H., y Short, J. E. (1990). «The new industrial engineering: Information technology and business process redesign». *Sloan Management Review*, 31(4), pp. 11.
- De Bona, G.A. y Di Domenico, A. (2004) «Implementando nuevos paradigmas de gestión en bibliotecas universitarias: Seis Sigma como filosofía del gerenciamiento.» *Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología*, 20.
- De Mesa Gárate, L. (2000) «La mejora de la gestión y la calidad de los servicios públicos administrativos en España: un largo camino por recorrer». *Análisis local*, 29, pp. 49-60.
- DeToro, I., y McCabe, T. (1997). «How to stay flexible and elude fads». *Quality Progress*, 30(3), pp. 55.
- Earl, M., y Khan, B. (1994). «How new is business process redesign?» *European Management Journal*, 12(1), pp. 20-30.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Chung-Yee Lee, y Bruner, C. (1995). «Business process management: Survey and methodology». *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 42(2), pp. 119-128.
- García Altés, A. (2005) «La gestión de la calidad en Allbecon ETT: un ejemplo de aplicación del modelo de la EFQM». *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18(191), pp. 34-37.
- Garvin, D.A. (1998). «The process of organization and management». *Sloan Management Review*, 39(4), pp. 33-50.
- Giner Fillol, A. y Ripoll Feliu, V.M. (2009) «Herramientas de gestión implantadas por la Autoridad Portuaria de Valencia para mejorar las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y crecimiento del mapa estratégico». *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 28, pp. 107-129.
- González Vila, V. (2003) «Proceso de adaptación en la certificación ER, de una fábrica de cemento, desde UNE-EN-ISO 9002:1994, a UNE-EN-ISO 9001:2000». *Cemento Hormigón*, 851, pp.20-26.
- Grijalvo, M., Prida Romero, B., y Martín-Romo Romero, C. (2002). «La gestión por procesos y la mejora continua: nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (Versión 2000)». *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 28, pp. 5-11.
- Harrington, H. J. (1988). *Cómo incrementar la calidad - productividad en su empresa*. México: McGraw Hill.
- Harrison, D. B., y Pratt, M. D. (1993). «A methodology for reengineering businesses». *Planning Review*, 21(2), p. 6.
- Hernández, C.M. (2003) «De los procedimientos a la gestión por procesos». *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 88, pp. 6-8.
- Hickman, L. J. (1993). *Technology and business process re-engineering: Identifying opportunities for competitive advantage*. London: British Computer Society CASE Seminar on BPR.
- Houy, C., Fettke, P., y Loos, P. (2010). «Empirical research in business process management. analysis of an emerging field». *Business Process Management Journal*, 16(4), pp. 619-661.
- International Organization for Standardization (ISO). (2008). *Norma Internacional ISO 9001:2008*. (Translation Management Group Trans.). (4.ª ed.). Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Ittner, C. D., y Larcker, D. F. (1997). «The performance effects of process management techniques». *Management Science*, 43(4), pp. 522.
- Kiraka, R. N., y Manning, K. (2005). «Managing organisations through a process-based perspective: Its challenges and benefits». *Knowledge and Process Management*, 12(4), pp. 288-298.
- Ko, R. K. L., Lee, S. S. G., y Lee, E. W. (2009). «Business process management (BPM) standards: A survey». *Business Process Management Journal*, 15(5), pp. 744-791.
- Leu, J. D., y Huang, Y.T. (2011). «An application of business process method to the clinical efficiency of hospital». *Journal of Medical Systems*, 35, pp. 409-421.
- Llewellyn, N., y Armistead, C. (2000). «Business process management: Exploring social capital within processes». *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), pp. 225-243.
- López Murillo, J.J. (2006) «Implantación de un sistema de gestión de calidad según la norma UNE-EN ISO 9001:2000 en metálicas Gaypu». *Kalium: revista de Ingeniería Industrial de la Escuela Universitaria Politécnica de Huesca*, 8, pp. 99-100.
- Maldonado, R. y Graziani, L. (2007) «Herramientas estadísticas de la calidad para la diagnosis: estudio de un caso en la industria de productos cárnicos». *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 32(10), pp. 707-711.
- Martínez Fuentes, C., Balbastre Benavent, F., Escribá Moreno, M.A., y Pardo del Val, M. (2002) «Diseño e im-

- plantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000 Algunos aspectos relevantes». *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 27, pp. 127-138.
- McAdam, R., y McCormack, D. (2001). «Integrating business processes for global alignment and supply chain management». *Business Process Management Journal*, 7(2), pp. 113-130.
- Melan, E. H. (1989). «Process management: A unifying framework for improvement». *National Productivity Review*, 8(4), pp. 395.
- Moreira Delgado, M. (2006) «La gestión por procesos en las instituciones de información». *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*, 14(5).
- Núñez Sarmiento, L.I., Vélez Ramirez, M.C. y Berdugo Correa, C.R. (2004). «Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia)». *Ingeniería y desarrollo: revista de la División de Ingeniería de la Universidad del Norte*, 16, pp. 45-58.
- Ochoa Henríquez, H. (2008) «Innovación de la gestión pública en Venezuela». *Enl@ce: revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 5(1), pp. 65-78.
- Pall, G.A. (1987). *Quality process management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Paper, D., Rodger, J. A., y Pendharkar, P. C. (2000). «Development and initial testing of a theoretical model of transformation». *Systems science*, pp. 325-333.
- Paper, D., y Chang, R. (2005). «The state of business process reengineering: A search for success factors». *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), pp. 121-133.
- Pérez Fernández de Velasco, J.A. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.
- Pires, A.M. y Machado, V.C. (2006) «Gestión por procesos en el diseño de las organizaciones». *Información tecnológica*, 17(1), pp. 35-44.
- Ramírez, N.L. (2002) «Gestión de procesos: elementos seleccionados para un modelo aplicable a municipios de la provincia de Buenos Aires». *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 8(14), pp. 25-46.
- Ramos Rodríguez, A. R., y Ruiz Navarro, J. (2008). «Base intelectual de la investigación en creación de empresas: Un estudio biométrico». *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 17(1), pp. 13-38.
- Ramos, A. R. (2004). *Estructura intelectual de la investigación en creación de empresas: Un estudio bibliométrico de su literatura científica 1956-2003*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Ravesteyn, P., y Batenburg, R. (2010). «Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation». *Business Process Management Journal*, 16(3), pp. 492-507.
- Reijers, H.A. (2006). «Implementing BPM systems: The role of process orientation». *Business Process Management Journal*, 12(4), pp. 389.
- Rentzhog, O. (1996). *Core process management*. Division of Quality Technology, Suecia: Linköping University.
- Rodríguez de Roa Gómez, A., Sendín Caballero, J., Medina Burrull, R., y Peñarroja i Jolonch, J. (2003). «ISO 9000:2000. Aplicación práctica: Gestión por procesos. Diseño e implantación en la práctica de un sistema de gestión por procesos (II)». *Forum Calidad*, 15(143), pp. 56-60.
- Rodríguez de Roa Gómez, A., Sendín Caballero, J., Medina Burrull, R., y Peñarroja i Jolonch, J. (2003). «ISO 9000:2000. Aplicación práctica: Diseño e implantación en la práctica de un sistema de gestión por procesos (I)». *Forum Calidad*, 15(142), pp. 55-59.
- Salgueiro, A. (1999). *Cómo Mejorar los Procesos y la Productividad*. Madrid: AENOR.
- Sánchez, L., Blanco, B. y Simón, R.M. (2013) «Process management in healthcare. Sant Camil hospital case study». *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 20, pp. 1-8.
- Sánchez Dieguez, M. (1998) «Integración de la ISO 9000 en la gestión por procesos». *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 47, pp. 37-40.
- Sánchez Sicilia Valero, C. (2005) «Construyendo catedrales: Gestión por procesos». *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 104, pp.48-51.
- Sandhu, M., y Gunasekaran, A. (2004). «Business process development in project-based industry». *Business Process Management Journal*, 10(6), pp. 673-693.
- Sarker, S., Sarker, S., y Sidorova, A. (2006). «Understanding business process change failure: An actor-network perspective». *Journal of Management Information Systems*, 23(1), pp. 51.
- Sedín Caballero, J. (2004). «Diseño en implantación de un sistema de gestión por procesos: Los procesos deben ser definibles, predecibles, repetitivos y entendidos por el personal correspondiente». *Qualitas Hodie: Excelencia, Desarrollo Sostenible e Innovación*, 96, pp. 6-10.
- Segura López, G. y Giménez Andreu, M.R. (2007) «Aplicabilidad de rediseño de procesos en el ámbito hospitalario público». *Enfermería global: Revista electrónica semestral de enfermería*, 10.

- Serrano Lasa, I., Sudupe Altuna, E. y Ochoa Laburu, C. (2004-2005) « Un ejemplo de actuación sobre la planificación de la producción con un enfoque de Producción Ajustada (Lean Manufacturing)el caso de una acería». *Revista de economía y empresa*, 22(52-53), pp.215-229.
- Sidorova, A., y Isik, O. (2010). «Business process research: A cross-disciplinary review». *Business Process Management Journal*, 16(4), pp. 566-597.
- Silvestro, R., y Westley, C. (2002). «Challenging the paradigm of the process enterprise:A case-study analysis of BPR implementation». *Omega*, 30(3), pp. 215-225.
- Smith, H., y Fingar, P. (2007). *Business process management: The third wave*. USA: Meghan-Kiffer Press.
- Tikkanen, H., y Polonen, P. (1996). «Business process re-engineering projects in finland an evaluation of change management in 21 large finnish organizations». *Business Process Management Journal*, 2(3), pp. 10.
- Tiwari, A., Turner, C. J., y Majeed, B. (2008). «A review of business process mining: State-of-the-art and future trends». *Business Process Management Journal*, 14(1), pp. 5-22.
- van der Aalst, W. M. P. (2004). «Business process management: A personal view». *Business Process Management Journal*, 10(2), pp. 135.
- von Brocke, J., y Sinnl, T. (2011). «Culture in business process management:A literature review». *Business Process Management Journal*, 17(2), pp. 357-377.
- Wolf, C. y Harmon, P. (2012) *The State of Business Process Management*. BPTrends. USA.
- Zairi, M. (1997). «Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness». *Business Process Management Journal*, 3(1), pp. 64.
- Zairi, M.A. (1999). «BPR implementation process:An analysis of key success and failure factors». *Business Process Management Journal*, 5(1), pp. 87.
- Zaratiegui, J.R.(1999) «La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa». *Economía industrial*, 330, pp. 81-88.