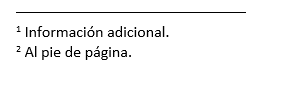
**Crear Notas al pie de página**

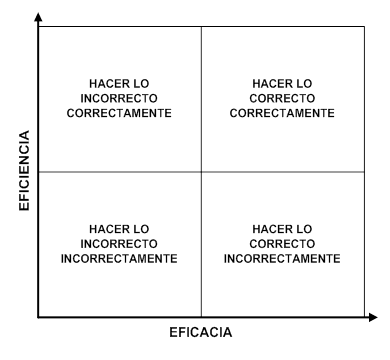
Las notas al pie de página son aquellas que se hacen en un documento en la parte inferior de la hoja (el pie de la página), y tienen por función brindar información adicional o complementaria al texto.



**Introducción: Propósito del Tema**

Los más importantes desafíos que todas las organizaciones deben enfrentar, en el siglo XXI, son: ser competitivas y crecer. La competitividad es necesariamente el principal requisito para crecer, pero para alcanzar competitividad es indispensable producir y vender de mejor manera que la competencia.

La producción y las ventas en niveles de excelencia, demanda satisfacer y exceder las exigencias drásticas del mercado, y para lograr esto, los productos –bienes y servicios– deben cumplir especificaciones de clientes cada vez más rigurosas, y estándares organizacionales progresivamente estrictos.

Pero una organización productiva no solamente es producción y ventas. Hay también otras funciones que tienen similar o mayor trascendencia para el futuro de la empresa. Gestionar con acierto el personal, las compras, el diseño, la ingeniería, las finanzas, la informática, la tecnología, las comunicaciones, entre otros ámbitos, es una exigencia mayor para un sostenido mejoramiento continuo.

El macro concepto que subyace a todo lo que una organización hace y ofrece, es la calidad. La calidad es el fundamento filosófico y práctico que debe regir todos los actos de la vida empresarial y de la vida particular de todos sus miembros. Cada una de las decisiones y acciones de la organización, deben tener el más alto nivel de calidad, como requisito sine qua non para producir y vender mejor que los demás y alcanzar competitividad y crecimiento.

No cabe la menor duda de que la interfaz entre la empresa y el cliente es el producto, y que éste, en último término, determinará la decisión de recompra o de recomendación en el cliente. Pero la calidad del producto depende, de manera directa y exclusiva, de sus atributos y características, y estos a su vez, de la manera en que ha sido elaborado o prestado. Es decir, la calidad del producto es una función directamente proporcional a la calidad del proceso que lo produjo: un producto de alta calidad solamente puede ser producido a través de un proceso de alta calidad.

Toda organización globalizada, de categoría mundial, tiene procesos de excelencia. La norma ISO 9001:2008 enfatiza la necesidad de que un sistema de gestión de la calidad mantenga un enfoque basado en procesos, en la procura de orientar el trabajo hacia el logro de la satisfacción del cliente.

En síntesis, un proceso de alta calidad genera un producto de alta calidad; un producto de alta calidad determina altos niveles de productividad y competitividad; altos niveles de productividad y competitividad ocasionan altos índices de rentabilidad y crecimiento; y, altos índices de rentabilidad y crecimiento configuran organizaciones de categoría mundial. Esto es un poderoso justificativo para destinar esfuerzos y recursos suficientes a la gestión por procesos y para la elaboración del presente trabajo, que se espera contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores.

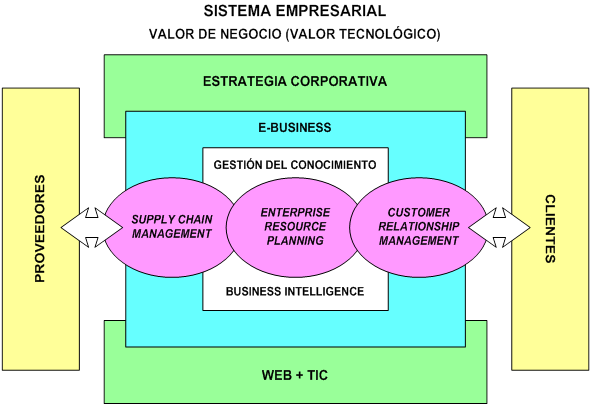
**Análisis General**

La gestión por procesos y la gestión de procesos abarcan, en esencia, la gestión integral de la organización. Se trata de un ámbito estratégico crítico que representa la base misma de la vida de la empresa, en lo que respecta a su crecimiento y a su competitividad.

En la primera parte estudiaremos la gestión por procesos, y en la segunda parte, en la guía metodológica, se presenta la propuesta de gestión de procesos.

**La organización horizontal**

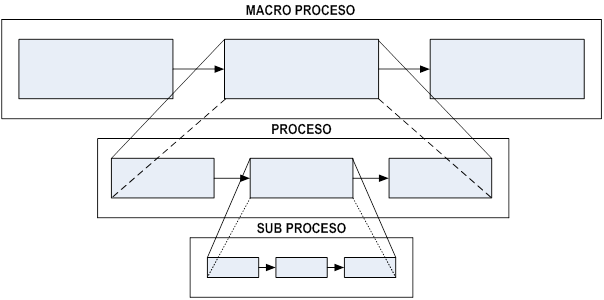
La organización horizontal es una evolución, que podríamos calificarla de natural, operada a partir de la organización vertical tradicional.



**Concepto de organización horizontal**

La organización horizontal es el esquema estructural y funcional de administración lateral, con la más amplia aplicación en las empresas del siglo XXI. Su aspecto distintivo más importante es que cambia la clásica administración funcional o departamental, por la gestión integral basada en procesos o en competencias, convirtiendo el popular organigrama vertical en un organigrama horizontal y plano.

La implementación de la organización horizontal supone un exigente proceso que demanda liderazgo generalizado, trabajo en equipo y compromiso de todos. No obstante, es virtualmente imposible conformar una organización horizontal pura, habida cuenta de que las ópticas de la empresa y del cliente no son siempre coincidentes; en la práctica, la empresa requiere de una estructura funcional para viabilizar la gestión, mientras que el cliente prefiere una estructura por procesos, para potenciar su satisfacción.



Diferencias de enfoque entre la organización horizontal y la organización vertical

La moderna organización horizontal, estructurada por procesos, tiene características muy diferentes de aquellas de la organización tradicional, conformada por departamentos. El cuadro siguiente resume estas diferencias.

**El marco de referencia para la gestión por procesos**

A medida que las sociedades evolucionan, los medios que emplean para satisfacer sus requerimientos también lo hacen, y cada vez con mayor dinamia.

Revisamos a continuación el contexto en el que se estructuran y funcionan las organizaciones actuales, y cómo los procesos se van constituyendo en elementos fundamentales que soportan los parámetros de desempeño, el crecimiento y la competitividad de éstas.