



CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA

Resumen / Abstract

Las tendencias actuales de gestión, están encaminadas cada vez más a la incorporación del concepto de 'proceso' como elemento fundamental de gestión, ya que este enfoque constituye una de las principales bases de las prácticas de gestión que caracterizan a exitosas organizaciones empresariales. En este trabajo se describen las características fundamentales de la Gestión por Proceso, determinando las diferencias y semejanzas en los criterios de varios autores y sitios web, puntualizando la posición de las empresas cubanas en el alcance de la excelencia empresarial, y las barreras que presenta nuestra gestión empresarial que impiden un paso más acelerado hacia la competitividad que exige el mundo actual.

The current tendencies of administration are guided every time to the process concept like a fundamental element of administration, since this approach constitutes one of the main bases of administration practice that characterize the successful managerial organizations. In this work are described the fundamental features of process administration, determining the different and similarities opinions of several authors and web sites, remarking the position of the Cuban enterprises in reaching the managerial excellence, and the barriers presented by the Cuban managerial administration which impedes a quicker step toward the competitiveness that demands the current world.

Palabras clave / Key words

Gestión, Empresa, Enfoque, Cambio, Proceso.

Administration, Enterprise, Approach, Change, Process.

INTRODUCCIÓN

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. Es por esto que los objetivos del presente trabajo se enmarcan en la determinación de las semejanzas y diferencias en los criterios de varios autores en cuanto a las características de la Gestión por Proceso, así como las barreras que actualmente poseen las empresas cubanas para la aplicación de este enfoque.

DESARROLLO

La creciente necesidad de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados, ha provocado en la última década del Siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la Gestión por Procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones.

Domingo Rey Peteiro de Burea Veritas [1] en su artículo: “La Gestión tradicional y la Gestión por Proceso”, publicado en el 2005, plantea que, históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Estos principios permiten a la organización definir su estructura organizativa, así como las funciones a desarrollar, sin embargo en este organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos, ni los flujos de comunicación interna.

¿Cómo se obtienen altos índices de satisfacción del cliente? Según James Harrington, (1996) [2], la década de los 80 fue impulsada por clientes que deseaban productos y servicios de lujo y gran calidad a cualquier precio, pero la prolongada secesión que se presentó a comienzos de los años 90 ha modificado sus expectativas. En la actualidad, cada vez buscan más valor. La forma para proporcionar un alto valor al cliente y, como resultado, obtener índices más altos de satisfacción de su parte.

La incorporación del concepto de ‘Proceso’ al enfoque tradicional de los años noventa, surge precisamente para eliminar las limitaciones derivadas del enfoque tayloriano de la obtención de resultados. Para una mejor comprensión de la Gestión por Procesos es imprescindible conocer qué es un proceso.

José Acevedo (2001) [3] plantea que un proceso puede ser tan simple como:

- Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido.
- Colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente.
- Una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado.

Por su parte en la ISO 9000:2000 [4] se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia un proceso como: “Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

Harrington, H James (1993) [5] describe que un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

En su forma más elemental y resumiendo las definiciones anteriores, los procesos se podrían representar como aparece en la Figura 1, en la que se tiene una entrada (o input), que estaría asociada a un proveedor; un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto (output), o sea agregar valor a las entradas; y el cliente (interno o externo) que recibiría este producto o servicio.

Donde:

Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros procesos.

Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del proceso.

Salidas: Los productos y servicios generados por el proceso usados por otro en el ambiente externo.

Por tanto, son los procesos de la empresa los que le permiten mediante sus resultados satisfacer a los clientes o no; ellos también marcan la diferencia entre ser o no competitivos.

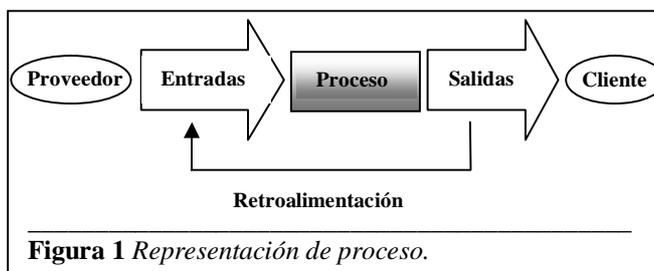


Figura 1 Representación de proceso.

Características de la Gestión por Proceso, diferencias y semejanzas de criterios.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. Hoy en día, las técnicas más actualizadas en el Control de Gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos [6].

Según Zaratiegui (1999) [7] “...las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficiencia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo en detrimento de la eficiencia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.”

Varios autores definen la Gestión por Procesos, considerando los elementos esenciales que la componen, estableciendo los criterios que para ellos resultan imprescindibles para el desempeño de los procesos.

Mora Martínez (1999) [8], considera que percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.

Amozarrain (1999) [9], lo describe como la forma de gestionar toda la organización basada en sus procesos, entendiéndose éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para obtener un resultado y una SALIDA que satisfaga los requerimientos del cliente.

Morcillo Rodenas (2000) [10], se enmarca en la gestión de la calidad y el reordenamiento de flujos como elementos esenciales de la gestión por proceso.

Díaz Gorino (2002) [11], lo describe como la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.

Andrés Senelle (2001) [12] considera que las organizaciones que cuentan con la certificación ISO 9000/94, y las que comiencen a implantar la versión ISO

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA

9000: 2000, tendrán que ajustar necesariamente las técnicas de dirección introduciendo la Gestión Por Proceso. Jorge Puig-Duran Fresco (2006) [13] considera el Enfoque a proceso como uno de los principios de la gestión de la calidad, puntualizando que, identificar y gestionar una organización a través de procesos interrelacionados, contribuye a la eficacia y eficiencia de ésta a la hora de conseguir sus objetivos.

En un artículo de Aiteco Consultores [14] se plantea que la gestión por procesos percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.

En diferentes sitios de la web se encuentran los enfoques siguientes:

En calidad latina.com [15], lo considera como un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr una satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional.

En gestipolis.com [16] se ofrece un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

En calidad.umh.es [17] se enfoca hacia la búsqueda de la reducción de la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

En fomento.es [18], se define como la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre todos los procesos

En buscaportal.com [19], se plantea que permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida solución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de los procesos que funcionan de manera correcta

En grupokaizen.com [20], elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras.

En monografías.com [21], es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente.

De acuerdo a los criterios citados, se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de gerenciar los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones.

Sin embargo, hay autores que aportan otros elementos al considerar que es la vía principal para lograr la satisfacción del cliente y optimizar la aportación de valor [2; 8; 9; 11; 14]. También existen criterios, como el de Morcillo Ródenas (2000) [10] y Andrés Senelle (2001) [12] que lo consideran parte integrante de la Gestión de la Calidad

Total y Jorge Puig (2006) [13] que plantea que gestionar la organización a través de sus procesos contribuye a la eficiencia y la eficacia de la misma y al logro de sus objetivos, considerándolo Trischler (1998) [22] y Heizer y Render, (1997) [23] como uno de los planteamientos fundamentales para elevar la competitividad de las empresas.

La autora de este trabajo se identifica plenamente con la definición dada en Aiteco Consultores [14], por considerarla la más completa, abarcando los elementos básicos para lograr la satisfacción del cliente.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas "buenas prácticas gerenciales". En tal sentido, puede señalarse que: constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM de calidad total y representan una de las cinco claves del Benchmarking.

El Enfoque y Gestión de los Procesos en la actualidad, de acuerdo al criterio de varios autores: Zaratiegui (1999) [7], Amozarrain (1999) [9]; es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural.

Teniendo en cuenta la utilidad de este método de gestión empresarial y la necesidad de la industria cubana de alcanzar estándares superiores de excelencia empresarial, es que encuentra su principal utilidad este método.

Resultados

A pesar de los esfuerzos de las empresas cubanas para lograr un desarrollo en el sector empresarial, según explica en su artículo el Dr. José A. Acevedo [24], donde se hace un análisis de la situación en que se encuentran las empresas cubanas en cuanto a su gestión empresarial, puntualizando que desde hace más de 10 años se han venido llevando a cabo disímiles esfuerzos en materia empresarial para lograr adaptar las empresas cubanas al entorno cada vez más competitivo y exigente de hoy; solo un 10 % de las empresas en Cuba en la actualidad están en camino a la excelencia, 14 % están en mejoramiento y un 44 % clasifican con atrasos.

Las empresas cubanas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un proceso de mejoramiento continuo.

Uno de los errores que se han cometido en todas estas transformaciones empresariales es el manejo del concepto de enfoque de proceso para desarrollar la propia organización y gestión funcional, sin valorar que la Función tiene en cuenta la especialización vertical en la tarea y el Proceso parte de la especialización horizontal en el resultado.

Dirigir las acciones a la mejora de procesos, a través de la Gestión por Proceso garantiza que la organización tienda a la eliminación de errores, se minimicen las demoras y maximicen los activos, estimulando además a una política participativa con una mayor flexibilidad y uso más racional del capital humano.

Teniendo en cuenta que la flexibilidad es la característica diferenciadora de la Gestión por Proceso y a su vez la estabilidad y el crecimiento necesitan flexibilidad, es donde encuentra su principal aplicación este enfoque en las empresas cubanas.

Es fácilmente comprensible y lógico el entendimiento de la Gestión por Procesos por su aplastante finalidad de satisfacción al cliente con mejores resultados empresariales, sin embargo aún las empresas cubanas no han logrado insertarse en la aplicación de este método, existiendo barreras que lo impiden.

Principales barreras en la aplicación de la Gestión por Proceso en la Empresa Cubana

En la empresa cubana se evidencia un incremento desmedido de los objetivos y exigencias de certificación e inspecciones, y de la actividad normativa. Para cada tarea se requiere personal cada vez más especializado, siendo prácticamente imposible por parte de los directivos la integración de las funciones, donde la informática y las comunicaciones ampliamente aplicadas han llevado la gestión a un nivel inmanejable de la informática y los papeles. Se evidencia además, el desarrollo de modelos cada vez más sofisticados para la ejecución de tareas aisladas. Entre las principales barreras que están presentes en la gestión empresarial cubana se encuentran:

- Enfoque funcional en la certificación y control de los órganos y ministerios.
- Formación de especialistas para actuar en una disciplina específica, ubicados generalmente en los departamentos funcionales de la empresa.
- Escasez de modelos de organización integrada de proceso.
- Centrar toda la atención en los procesos que intervienen de forma directa en la satisfacción del cliente externo, dejando de lado el correcto diseño o rediseño de los procesos estratégicos y de soporte; obviando el hecho contrastado de que la empresa es un sistema de sistemas.
- Desbalances entre responsabilidad y autoridad.
- Confusiones entre la desproporciones entre áreas de dirección, líneas ejecutivas y funcionales.
- Defecto o redundancia de funciones.

CONCLUSIONES

1. La Gestión por Proceso es un método de gestión empresarial que abarca los elementos esenciales para lograr satisfacer las expectativas de los clientes en un mercado altamente cambiante y competitivo.
2. Existe consenso general entre los diferentes autores en afirmar que la Gestión Por Proceso encamina a la empresa a incrementar su nivel de excelencia, sin embargo cada autor incorpora distintos elementos teniendo en cuenta distintos criterios de análisis.
3. Las empresas cubanas tienen la imperiosa necesidad de cambiar sus métodos actuales de gestión, y enfocar su gestión por procesos, eliminando las barreras que actualmente existen en la gestión empresarial, para lograr la excelencia requerida y así el desarrollo económico del país. 

REFERENCIAS

1. PETEIRO, Domingo Rey. *La Gestión tradicional y la gestión por proceso*. [s.l.]: [s.n.], 2005.
2. HARRINTON, H. *Administración Total del mejoramiento continuo de la nueva generación*. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill, 1996.
3. ACEVEDO, José. "Análisis, mejoramiento y control de procesos". [en línea]. 2001, [fecha de consulta: Disponible en: <http://www.ecoweb.cujae.edu.cu>
4. ISO Norma ISO 9001: 2000. *Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*. 2000.
5. HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Ediciones Mc Graw-Hill. Interamericana S.A, 1993.
6. Colectivo de autores. *La Gestión y Mejora de Procesos. Aplicaciones en Empresas de Servicios informáticos y Hoteleros cubanos*. [s.l.]: 2003.
7. ZARATIEGUI, J. R. "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa." *Economía Industrial*. Vol.VI(No.330): pp.81-88, 1999.
8. MORA MARTÍNEZ, J. R. "Gestión Clínica por Procesos". [en línea]. 1999, Disponible en: <http://www.dinarte.es/ras/ras21>,
9. AMOZARRAIN, M. *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.
10. MORCILLO RÓDENAS, C. "Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?" [en línea]. 2000, Disponible en: <http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf>
11. DÍAZ GORINO, A. "La Gestión por Procesos". [en línea]. 2002, Disponible en: <http://www.jcedes.com>
12. SENELLE, Andres. *ISO 9000 -2000 calidad en los servicios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 2001.
13. PUIG-DURAN FRESCO, Jorge *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Ediciones DIAZ DE SANTOS, S.A, 2006.
14. <http://www.aiteco.com/rediproc.htm>
15. <http://www.calidadlatina.com/pub/036-JUL-03.pdf> (2003)
16. <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
17. <http://www.calidad.umh.es/curso/procesos.htm>.
18. <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindel aCalidad.pdf>
19. http://www.buscaportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html.
20. http://www.grupokaizen.com/sig/como_entender_el_mapa_de_proceso.php.
21. <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel.shtm>
22. TRISHLER, W. E. *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando*

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA

- el despilfarro*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A, 1998.
23. HEIZER, J. y RENDER, B. *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas* 4ª Ed. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1997.
24. ACEVEDO SUÁREZ, José A. "El enfoque a procesos. Un reto al desarrollo organizacional". [en línea]. [fecha de consulta: Disponible en: <http://www.logespro.cujae.edu.cu/maestria/upload/materiales-basicos/diseño> de procesos.

