

# PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL DISEÑO Y/O REDISEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.

## Autoras

MSc. Darkys Luján García  
Profesora Asistente

Dra. C. Noyla Machado Noa  
Directora Centro de Estudio de Dirección Empresarial

Universidad Central de las Villas

## Resumen

Hoy en día, la gestión por procesos es un reto para las organizaciones cubanas, necesitadas de insertarse en la economía internacional. En la presente investigación se diseña un *Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos*. El mismo surge por la necesidad de integrar la gestión por procesos al diseño organizacional en las empresas cubanas. Para su concepción se parte del análisis bibliográfico y de la integración en un procedimiento de técnicas y herramientas para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos.

Se valida el procedimiento mediante el criterio de expertos y la aplicación parcial en el Hotel Villa La Granjita. Entre las principales herramientas de búsqueda y tratamiento de información se encuentran: cuestionarios, observación, trabajo con grupo de expertos, revisión documental y técnica del metaplan.

**Palabras Claves:** gestión por procesos, diseño y rediseño organizacional.

## Introducción

En los últimos años se ha venido tomando conciencia de la necesidad objetiva de efectuar cambios directivos, organizativos y tecnológicos en las empresas a escala mundial, en respuesta a las transformaciones que han tenido lugar en el entorno. Dentro de ellos especial interés tiene la integración que debe existir entre todas las áreas de la empresa, para que el funcionamiento coordinado de las mismas tribute al logro del objetivo general trazado por la organización. Se busca, de esta forma, minimizar el conflicto de metas que se genera cuando cada área se proyecta de manera independiente.

*La gestión por proceso comenzó a tomar ímpetu a partir de la reingeniería pero no es hasta ahora con los principios propuestos en la serie de normas ISO 9000:2000, que va quedando claro lo que un enfoque por procesos puede lograr como “un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa”. El enfoque por procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos. (Kaisen, 2006).*

Cuando se habla de gestión por procesos en el campo de la Dirección Empresarial generalmente se asocia a una herramienta para el Control de Gestión como una perspectiva del Cuadro de Mando Integral y recientemente también se trabaja en la Gestión de calidad, siendo el primer paso para lograr la implantación del sistema. No obstante la gestión por proceso se pueden analizar como vía para organizar el trabajo, teniendo en cuenta que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, por lo cual, la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto de proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente (Amorzarrain, 1999).

Concretamente en Cuba, se han venido dando pasos firmes en la implantación de la gestión por proceso, como alternativa para proporcionar soluciones económicas derivadas de una mayor eficiencia y productividad en aras de consolidar la economía cubana, pero hasta el momento solo se han diseñado herramientas que llegan hasta la organización de los procesos. Sin embargo su vínculo con la dirección no ha quedado explícito, hasta el punto que los directivos no asocian este enfoque con su actividad, y queda demostrado cuando se analizan las estructuras organizativas de las empresas, y se observa la ausencia del enfoque de procesos de la organización, Lo que lleva a que no exista coherencia entre " la forma en que se trabaja" y " la forma en que se dirige", *siendo esta la situación problemática* de esta investigación.

De esta situación se deriva el siguiente *problema científico*:

¿Como alcanzar la integración entre el diseño organizativo y la gestión por procesos en las empresas cubanas, de manera que se alcance coherencia y correspondencia, para el logro de las metas de la organización?

Objetivo de esta investigación:

Elaborar un procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos, a partir de la definición de sus procesos empresariales, la documentación, organización y coherencia con el sistema de dirección aplicado en la organización.

## **Desarrollo**

### **Diseño del Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por proceso.**

El procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional que propone esta investigación, integra la gestión por procesos al diseño y/o rediseño organizacional y se basa en un conjunto de principios que se enuncian a continuación: Mejora Continua, Flexibilidad, Integración, Transparencia y factibilidad, Racionalidad y Coherencia y pertinencia

Por las características y finalidad del procedimiento que se propone, y de hecho por la propia concepción del mismo, las autoras recomiendan que este sea aplicado en empresas que se encuentren insertadas en algunas de las etapas del proceso de perfeccionamiento empresarial (diagnostico, expediente e implantación), dada dos razones fundamentales:

La necesidad del compromiso e implicación de la alta dirección y los miembros de la organización con el proceso de cambio, coherente con lo expresado en las bases metodológicas del Perfeccionamiento Empresarial. La profundidad con que se trabaja el subsistema de organización de la producción de bienes y servicios en el perfeccionamiento empresarial, lo cual lleva implícito la selección de los procesos denominados "operativos" en la Gestión por Proceso.

Este procedimiento fue aplicado en el Hotel Villa la Granjita Ubicado en Ciudad de Santa Clara, provincia Villa Clara, Cuba.

### ***Etapas I. Preparación del personal.***

Esta etapa preparatoria consiste en la creación de las condiciones y sobre todo, el establecimiento de los compromisos del equipo de dirección de la propia organización que participará directamente en el diseño y/o rediseño. (Castellanos, 1998). En esta etapa se forma el equipo que será el encargado llevar a cabo el trabajo.

Objetivos: Sensibilizar a las personas que van a realizar el cambio de la organización hacia un rediseño basado en la gestión por procesos.

*Fase1. Formación del equipo de trabajo para el diseño y/o rediseño sobre la base de los procesos.*

El equipo de trabajo puede estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad y el nivel de independencia emocional de los participantes, entre otros posibles factores a considerar en casos concretos, los cuales son:

No más de siete personas (Tener en cuenta que en las reuniones no siempre estarán todos)

La mayor parte de sus miembros sean del consejo de dirección. Un miembro del equipo tenga experiencia para graficar un diagrama de proceso. El equipo debe tener conocimiento sobre las actividades que se estudiarán.

Actividades a realizar con el equipo de trabajo: Realizar un seminario con los directivos de la organización sobre Gestión por Procesos, y los diseños organizativos, con vistas a que ganen en conocimiento y comprensión sobre la misma, Impartir sistemas de capacitación a todas las personas implicadas en el trabajo con los procesos, la cual se debe extender al resto de los demás miembros de la organización, para que se apoderen de técnicas y habilidades que ayuden a la aplicación de la Gestión por procesos, las temáticas comprenden: trabajo con expertos, método Delphi, Benchmarking, técnicas para graficar, grupos nominales, entre otras.

### ***Resultado de esta etapa.***

Se selecciono el equipo de trabajo, el cual estuvo compuesto por 12 personas internas de la organización. Se nombra un coordinador del equipo, que es el responsable de la gestión de calidad dentro del hotel y es el encargado de la aplicación del procedimiento.

## **Etapla II: Selección de los procesos, como bases de diseño y/o rediseño.**

En esta etapa se seleccionan los procesos relevantes y claves de la organización, que se propone la organización y se finaliza con la clasificación de estos.

Tiene como objetivos: Seleccionar todos los procesos relevantes y claves en la organización, Clasificar los procesos de organización.

### *Fase 1. Identificación de los procesos relevantes de la organización.*

En esta fase se procederá a la identificación de los procesos relevantes de la organización. Que son aquellos procesos de alcance global, que normalmente suele atravesar las delimitaciones funcionales. Para completar el proceso es necesaria la intervención de varios miembros de la organización. Cada organización determinar sus propios procesos en función de: Sus clientes, La naturaleza de sus actividades y su estrategia.

Para la selección de estos procesos se utiliza el método Delphi o la técnica de grupos nominales y están implicados los integrantes del consejo de dirección y para la selección se debe tener en cuenta las siguientes premisas. (Nogueira, 2004): El nombre asociado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o pretende representar. El mayor número de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario debe hacerse un análisis de las mismas, valorando la posibilidad de unir las con otras, reestructurarlas o eliminarlas. Se deben identificar procesos que aporten valor al producto.

Los procesos deben estar enfocados a la satisfacción del cliente interno como externo. Se recomienda que el número de proceso oscile entre 10 o 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999) Como regla se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior. Aunque en este caso se propone seleccionar el número óptimo de procesos, debido a que estos procesos formaran parte de la estructura organizativa de las empresas. El número de procesos que se determinen no determina la eficacia del sistema.

A partir de la definición de los procesos, se realiza, si es necesario, la reestructuración de las áreas de resultado clave, para buscar la coincidencia entre estas y los procesos de trabajo, y sobre esta base desarrollar la estrategia de las entidades.

### **Resultado de la aplicación**

Los procesos se seleccionaron teniendo en cuenta lo expuesto en esta etapa, se realizó un trabajo de Benchmarking en el Hotel Los Caneyes y finalmente quedaron los siguientes procesos: Gestión estratégica, Gestión de la calidad, Gestión comercial, Atención al cliente Servicios gastronómicos, Alojamiento, Aseguramientos, Gestión de los recursos humanos, Gestión Económico – financiero y Servicios técnicos.

Estos procesos pasan a la estrategia de la organización como las áreas de resultado claves.

### *Fase 2: Selección los procesos claves.*

Una vez identificada el listado de procesos relevantes, se necesita establecer prioridades para poder seleccionar cuáles de éstos pueden considerarse críticos para la organización, aportan mayor valor al producto y repercuten directamente en el cliente externo. Para la determinación de estos procesos claves es utilizado el **enfoque integrado de selección**, (Machado, 2003), el cual se basa en la integración de tres enfoques existentes en la literatura, resultando insuficiente la aplicación de cada uno de ellos. Estos enfoques son:

**Enfoque de selección gerencial:** Implica la participación de los directivos en la determinación de los procesos que comprometen el cumplimiento de las estrategias, en particular de los objetivos estratégicos.

**Enfoque con Información:** Implica la recolección de información interna / externa referida a los procesos seleccionados, atendiendo a los criterios del cliente; a los que se les solicitan criterios referidos a los distintos productos y/o servicios que se le brinda, además de utilizar informaciones disponibles en las distintas partes de la organización.

**Enfoque Ponderado de Selección:** Teniendo en cuenta los resultados anteriores el consejo de dirección y el equipo de trabajo, elabora la matriz de objetivos estratégicos vs. Impacto con el proceso, repercusión con el cliente (Amorzarraín, 1999) y el peso del proceso, este último elemento aportado por la autora:

El equipo de trabajo analiza los siguientes aspectos para su mejor comprensión y así facilita la elaboración la matriz: **Impacto del proceso:** Contribución actual y potencial de cada proceso al cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.

**Repercusión en el Cliente:** Impacto en el cliente externo. ¿Satisface una necesidad básica del cliente? o ¿Contribuye indirectamente a satisfacerla? (Carballal, 2006). **Peso:** Se incluyen dos elementos; el éxito a corto plazo del procesos y los recursos necesarios (incluyendo los costos).

Con estos criterios se debe conforma la matriz de Impacto del Proceso /Objetivo Estratégico / /Repercusión con el cliente/peso, éxito a corto plazo, recursos. Se le da una puntuación a cada proceso (Harrington ,1997) donde: 0 = ninguna repercusión, 5 = moderada repercusión y 10 = alta repercusión

Se realizara el análisis por cada uno de los procesos relevantes de la siguiente manera, según la expresión 1:

(1)

Donde: TP: Total de Puntos, IP: Impacto del proceso, RC: Repercusión en el Cliente, P: Peso, ECP: Éxito a corto plazo y R: Recursos

## Resultados de aplicación

En la tabla 1 se muestra como quedo la selección de estos procesos:

Procesos	Objetivos estratégicos									IP	RC	A		TP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			ECP	R	
Gestión estratégica.	10	10	10	10	5	10	10	10	10	85	0	0	5	90
Gestión de la	10	5	10	0	5	5	10	5	10	60	10	0	10	80

calidad														
Gestión comercial	5	5	5	5	5	10	10	10	5	60	5	0	10	75
Atención al cliente	10	5	5	5	10	10	10	5	10	70	10	10	10	<b>100</b>
Servicios gastronómicos	10	10	10	10	5	10	10	5	10	80	10	10	10	<b>110</b>
Alojamiento	10	10	5	10	5	5	5	5	10	65	10	10	10	<b>95</b>
Aseguramientos	5	10	10	5	5	5	10	10	10	70	5	5	5	85
Gestión de los recursos humanos	5	10	5	10	10	10	5	5	10	70	5	0	5	80
Gestión Económico – financiero	5	5	10	10	10	10	10	10	5	75	0	0	5	80
Servicios -técnicos	5	0	5	5	5	10	10	5	10	55	10	5	10	80

Tabla 1. Matriz de Objetivo Estratégico /Impacto del Proceso/Repercusión con el cliente/Alcance(A), Tamaño (T), Tiempo (I), Recursos(R).

\*Adaptación de Amozarrain (1999)

Una vez dadas las puntuaciones se determina la tendencia central de cada proceso y se calcula la puntuación media para seleccionar los procesos clave a través de expresión 2:

(2)

Donde:

Mpc: Media de los procesos claves. Ptp: Puntuación total de proceso. N: Número total de procesos.

Los procesos claves son aquellos que tienen valores por encima a la media total calculada por ser los que mayor puntuación alcanzaron en cada una de las categorías. (Machado, 2003). El número final de procesos claves estará relacionado directamente con la misión y visión de la organización, de este resultado también se determinara el orden de prioridad con que serán estudiados y analizados los procesos claves que previamente fueron seleccionados, ya que a veces no es posible acometer el estudio y diseño de todos los procesos claves al mismo tiempo, por lo que es necesario trabajarlos con determinado orden que facilite, en primer lugar, que el Equipo de la Gestión por Procesos, gane en experiencia y también que el cambio en la organización no sea tan traumático, sino más gradual, en base a como éstos se vayan implantando. Esto contribuye, a su vez, a que la cultura de la organización transite de manera gradual de una concepción o enfoque funcional a un enfoque por procesos. (Carballal, 2006).

**Resultado de aplicación: Mpc = 87,5**

Los procesos claves seleccionado fueron: Gestión estratégica, Atención al cliente, Servicios gastronómicos y Alojamiento.

*Fase 3: Clasificación de los procesos.*

Para complementar este orden y para conocer como se manejaran desde el punto de vista estructural la toma decisiones a corto y largo plazo estos procesos claves se clasifican en dos grupos, según las autoras: Procesos claves estratégicos: Son aquellos procesos claves que su mayor puntuación fue otorgada al impacto de los procesos, con los objetivos estratégicos. Procesos claves operativos: Son aquellos procesos claves que su mayor puntuación fue otorgada al peso y a la repercusión con el cliente.

El resto de los procesos relevantes también se clasifican en: Procesos estratégicos, y Procesos de Apoyo.

**Resultado de la aplicación**

En la tabla 2 siguiente se muestra como quedaron los procesos clasificados:

<b>Procesos</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Procesos</b>	<b>Clasificación</b>
Gestión estratégica.	Proceso clave estratégico	Gestión de la Calidad	Proceso relevante estratégico
Atención al cliente	Proceso clave operativo	Gestión de la Comercial	Proceso relevante estratégico
Servicios gastronómicos	Proceso clave operativo	Aseguramientos	Proceso relevante de apoyo
Alojamiento	Proceso clave operativo	Gestión de los recursos humanos	Proceso relevante de apoyo
		Gestión Económico – financiero	Proceso relevante de apoyo
		Servicios técnicos	Proceso relevante de apoyo

*Tabla 2: Clasificación de los procesos.*

**Etapas III: Documentación del proceso.**

En esta etapa se realiza la documentación del proceso mediante la elaboración de la ficha del proceso. Incluye la selección de los responsables de procesos, la definición de los límites, las personas que participara en el proceso.

Objetivos: Elaborar todo lo referido a la documentación del proceso, construir la ficha de proceso.

*Fase 1. Seleccionar los responsables de los procesos:*

Los responsables de procesos, son seleccionados por el equipo de trabajo, los cuales para esta selección tendrán en cuenta que estos responsables de procesos, serán directivos de la organización y deben cumplir con todos los requisitos establecidos en la literatura internacional y en caso del sistema empresarial cubano, la autora, propone sean revisadas las bases del perfeccionamiento empresarial, como documento rector.

El responsable del proceso junto con el equipo de trabajo son los encargados de definir los límites del proceso, dónde dar comienzo y dónde terminarlo. Esto es algo que no es fácil de realizar teniendo en cuenta todos los elementos que interactúan en un proceso, como las inputs, recursos humanos y materiales, procedimientos, outputs, etc.

### Resultado de la aplicación

Esta selección se realizó teniendo las Bases del Perfeccionamiento Empresarial que corresponden al segundo subsistema "Métodos y estilos de dirección", se agrega los requisitos propios del turismo para los directivos. (Tabla 4).

Procesos	Responsables		Límites de procesos	
			Límite inicial	Límite final
Gestión estratégica.	Gerente general		Año 2002	Año 2007
Gestión de la calidad	Responsable de calidad			
Gestión comercial	Gerente comercial			
Atención al cliente	Responsable de relaciones publicas		Llegada del cliente A	Salida del cliente A
Servicios gastronómicos	Jefe de gastronomía		Llegada del cliente A	Salida del cliente A
Alojamiento	Jefe de alojamiento	Recep. Hot.	Llegada del cliente A	Salida del Cliente A
		Lim. y avit	Neces. de limp.	Cliente satisfecho
Aseguramientos	Jefe de aseguramientos			
Gestión de los recursos humanos	Gerente de recursos humanos			
Gestión Económico – financiero	Gerente económico			
Servicios -técnicos	Jefe de servicios técnicos			

Tabla 4: Responsables de Procesos y límites de los procesos claves.

### Fase 2. Conformar el equipo del proceso:

Una vez cumplimentada la fase anterior, se debe crear un Equipo de Proceso (EP), integrado por trabajadores de las diferentes áreas o unidades organizativas por donde el proceso cruza actividades claves, es decir, actividades que aporten *valor directo* al proceso.

El equipo será conformado a propuesta del responsable del proceso, siguiendo los artículos emitidos en el Decreto no. 281 del Comité ejecutivo del consejo de ministros, que abordan el tema relacionado con la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista y con la selección e integración al empleo, de los artículos del 232 al 239 y del 315 al 317. El mismo debe ser formalizado por la dirección de la empresa, se deben tener en cuenta con vistas a que estas personas van a comenzar una nueva ocupación en la empresa, por lo que cambiarán algunos elementos (Carballal, 2006): Se necesita un equipo que represente todas las disciplinas funcionales interesadas. Son equipos transfuncionales e interorganizacionales, Se debe otorgar el mandato por el equipo gerencial, debe tener

cierta cobertura para tomar decisiones, es necesario que este equipo tenga una preparación en todos los elementos que formaran parte de la documentación del proceso,

El equipo de proceso es el encargado de hacer todo lo referido a la documentación del proceso,

### **Resultado de la aplicación**

En esta etapa a partir de esta fase se trabajará solo con el proceso de Alojamiento, por ser el proceso distintivo de toda instalación hotelera. Tabla 5.

<b>Procesos</b>	<b>Subprocesos</b>		<b>Equipo del proceso</b>
Alojamiento	Recepción hotelera	Flexi fly y directos	? Jefe de Carpetas Carpeteras
		Grupos organizados por agencias	
		Cliente Vip.	
	Limpieza y avituallamiento	En general	Ama de llaves Camareras Ropero
		Habitaciones y áreas nobles	
		Ropería	

*Tabla 5: Equipo del proceso de Alojamiento.*

### *Fase 3: Construcción del proceso*

Primeramente se elaborará la misión y visión del proceso que sirva de guía para todos sus miembros y que defina exactamente la razón de ser del equipo y del proceso. Se utiliza como técnica el trabajo en equipos con integrantes del equipo de proceso (Machado, 2005).

Luego se procede a la definición de objetivos, para lo cual se ejecutan los siguientes pasos:

Buscar los impactos registrados por cada proceso con los objetivos estratégicos y el contraste con el cliente, para ello es necesario apoyarse en la tabla donde se seleccionaron los procesos claves. Desplegar los objetivos estratégicos que impactan a través del proceso. Analizar como repercute el proceso con el cliente, mediante la realización de un aval emitido por el cliente o preguntar directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recoger sus respuestas, redactar los objetivos estratégicos del proceso.

### *Definición de subprocesos y actividades.*

Sobre la base de la definición anterior y para cumplir mejor los objetivos del proceso, se procede a la selección de los subprocesos y las actividades.

En este caso es necesario realizar un análisis general del proceso, para tener una idea global de como debe ser el nivel de análisis dentro de este, teniendo en cuenta

(Consultores, 2006). Las entradas y salidas según los límites. De esta forma se recogen los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación. Que los subprocesos respondan al ciclo de Deming (P: Plan, D: Hacer V: Verificar A: Actuar). Las actividades correspondientes a cada subproceso. Los procedimientos y documentación necesaria para cada actividad. Que recursos son los necesarios.

### Resultado de la aplicación

Misión del proceso de Alojamiento: Ofrecemos a nuestros clientes, el servicio de alojamiento en el Hotel, con una esmerada atención en el servicio de recepción y ofreciendo nuestras habitaciones con una adecuada higiene, para lo que se cuenta con un personal preparado y comprometido con la instalación. Visión del proceso de Alojamiento: Somos el proceso líder, por ofrecer un servicio excelente de recepción, ostentando en nuestras habitaciones la mejor limpieza, por lo que contamos con un personal que posee alta profesionalidad en el servicio que brinda, garantizando la máxima satisfacción del cliente.

Objetivos del proceso, elaborados según los subprocesos recepción hotelera y limpieza y avituallamiento, como se muestran a continuación:

- Ofrecer servicio de limpieza y avituallamiento de habitaciones y áreas nobles con el estándar de calidad establecido.
- Ofrecer servicio de alojamiento y todas las facilidades anunciadas.

La selección de los subprocesos, con sus actividades y documentación quedaron seleccionados en la tabla 6, solo se muestra el subprocesos de recepción hotelera.

Proceso	Subprocesos		Actividades	Documentación	
				Procedimientos	Instrucciones de trabajo
A l o j a m i e n t o	Recepción hotelera	Flexi fly y directos	- Registros -Información de los servicios. - Cobrar (Voucher – efectivo)	-Venta de habitaciones -Venta de servicios por cover	-Check-in.(Anexo 19) -Check-out (Anexo 20) -Atención a telefonía, fax y correos
		Grupos organizados por agencias	-Traslado de equipajes -Entrega de la habitación.	-Internet para clientes -Control de llaves	-Traslado y custodio de equipajes -Cajas de seguridad -Canje de monedas
		Cliente Vip.	-Entrega de llaves.	-Apertura y cierre del turno	-Solicitudes de taxis
		Habitaciones y áreas nobles	-Informe de camareras - Cierre de cuentas previo. -Cierre de cuentas		-Libro de incidencias

Tabla 6: Subproceso, actividades y documentación del Proceso de Alojamiento.

*Fase 4: Elaboración de diagrama de flujo y análisis del valor añadido:*

Definidos los subprocesos y las actividades con la documentación necesaria se procede a la fase de la representación gráfica para un mejor entendimiento del proceso en general, para que de esta forma los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo, para lo que se utiliza el diagrama As-Is (tal como es) o diagrama de flujo, el cual se puede ser la siguiente forma. (Trischer, 1998):

El líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de tormenta de ideas para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y basándose en los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso. Este es el método más utilizado y el propuesto en este caso por ser el más factible, según la autora.

*Análisis del valor añadido.*

El análisis del valor añadido ayuda a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los despilfarros (Trischer, 1998).

En esta fase se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre diferentes cuestiones (Nogueira, 2002): ¿Actividad del proceso que aporta valor al cliente?, ¿contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿es algo por lo que el cliente esta dispuesto apagar? ¿Actividad del proceso que aporta valor? ¿contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos? ¿Actividad del proceso que aporta valor al proceso?, ¿ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención? ¿Actividad del proceso donde interviene un proceso externo?

El conocimiento y control de estas actividades permiten a la dirección trabajar mejor sobre la toma de decisiones, para perfeccionar la cadena de valor de la empresa. De esta forma quedan identificadas las actividades que aportan valor añadido al proceso y las que no, así como la intervención de algún proceso externo. Los colores significan como quedará señalizada la actividad en el diagrama. Ver Figura 1. *Anexo 1*

**Resultados de la aplicación:**

Se realizaron los diagramas correspondientes al proceso objeto de estudio, según sus subprocesos con sus modalidades. Posteriormente se realiza el análisis del valor añadido siguiendo los pasos del procedimiento, como se muestra en la Figura 2.

Se realizaron los diagramas correspondientes al proceso objeto de estudio, según sus subprocesos con sus modalidades. Posteriormente se realiza el análisis del valor añadido siguiendo los pasos del procedimiento.

*Fase 5 Establecer indicadores para la mejora y para la gestión por procesos.*

En esta fase se identificaran los indicadores para gestionar el proceso.

Según Nogueira, 2004, los indicadores son importantes para: Poder interpretar lo que esta ocurriendo, Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos, Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias y Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

El responsable del proceso se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Que debemos medir?, ¿Donde es conveniente medir?, ¿Cuando hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?, ¿Quien debe medir?, ¿Como se debe medir?, ¿Como se van a difundir los resultados?, ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?.

Una vez definidos los indicadores se llevan a un panel para su gestión por el Equipo del Proceso. La primera labor a realizar con los indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores definidos en esta fase, de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos del proceso y garanticen su cumplimiento. Para evaluar la coherencia se desglosan los objetivos estratégicos de los procesos en acciones para buscar la coherencia entre ambos.

#### **Resultados de la aplicación:**

Subproceso de recepción hotelera: Aseguramiento material= costo/habitación, Facturación = \$ ingresos. MN y CUC, Liquidación en cuentas =\$ ingresos MN y CUC , Servicio de custodia de valores=\$ ingresos MN y CUC

#### **Etapas IV: Representación grafica global de los procesos.**

Una vez efectuada la identificación y organización de los procesos con su documentación surge la necesidad de definir una estructura de forma tal que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

Esta etapa tiene por objetivo: Representar gráficamente una estructura que refleje la situación global de los procesos en la empresa, mediante el uso del mapa de proceso y el organigrama de la empresa.

En la representación de estas estructuras es necesario tomar como base la agrupación de procesos. Con el fin de un mejor entendimiento y construcción del diagrama, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden estar los procesos. Por tanto se retoma la clasificación de los procesos realizada en la fase 3 de la etapa 1

##### *Fase 1 Conformación del mapa de procesos*

El mapa de procesos se realiza a consideración del responsable del proceso y su equipo, tomando como base, los siguientes pasos: Tomar como base la agrupación realizada en la Etapa 2, fase 2, Establecer adecuadamente la consecutividad e interrelaciones entre los procesos, Reflexionar fundamentalmente acerca de que salidas produce cada proceso y hacia quien va, que entradas necesita el proceso y donde viene y que recursos consume el proceso y de donde proceden.

#### **Resultados de la aplicación**

Queda elaborado el mapa de procesos del hotel.

##### *Fase 2: Conformación del organigrama empresarial*

Como resultado final del procedimiento conjuntamente con la terminación de todas las fases anteriormente definidas, es el momento de concebir el organigrama empresarial que tenga como base los procesos de trabajo. Para la conformación de este, las autoras, proponen tomar como base la agrupación de la Etapa 2, fase 2. Hacer una lista de los procesos identificados, según las categorías. Colocar el proceso clave estratégico, en el ápice estratégico del organigrama.

Subordinado a él los procesos relevantes estratégicos, antes de la línea media. Reducir los departamentos dedicados a una función concreta, por los macroproceso que atraviesan dichas funciones, donde se ubicarían los procesos operativos y de apoyo. Ubicarlos en la línea media. Dividir todo el trabajo relacionado con los procesos claves estratégicos, en subprocesos de ser necesario. A esto se le denomina División del trabajo. Establecer determinados métodos o mecanismos para desarrollar el trabajo entre los directivos de los procesos operativos y de apoyo, teniendo en cuenta que habrá subproceso que se nutrirán de diferentes procesos. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades.

El organigrama propuesto no niega la estructura funcional sino que se propone que paulatinamente se vayan convirtiendo los procesos en la base estructural de la organización para que no exista un divorcio entre el estilo de trabajo y el estilo directivo, para que el cambio en la organización no sea tan violento y no se cree desmotivación en trabajadores.

### **Resultados de la aplicación**

Se propuso un organigrama del Hotel Villa la Granjita.

### **Conclusiones**

1. El procedimiento fue elaborado según el análisis de la literatura, donde no se encontró ningún procedimiento que integre los procesos de trabajo con la estructura organizativa.
2. El procedimiento propuesto para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por Procesos, fue aplicado en el Hotel Villa La Granjita, demostrando su factibilidad y validez.
3. La última fase del procedimiento solo queda propuesta para una posible aplicación, debido a que no estaban las condiciones creadas en la instalación para su aplicación.

### **Recomendaciones**

- ? La aplicación del procedimiento en las instalaciones hoteleras que cumplan con las condiciones establecidas.
- ? La aplicación de la última fase del procedimiento, en el Hotel Villa La Granjita, enfatizando en los mecanismos de coordinación.

Trabajo presentado:  
20 de noviembre de 2007

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de febrero de 2008

## **Bibliografía**

1. Minor: Arce. Gestión basada en procesos, grupo [kaisen.com/sig/Gestion\\_basada\\_procesos](http://kaisen.com/sig/Gestion_basada_procesos). 01/11/2007.
2. Amorrazarain, M, (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Corporativa, España.
3. Caballal. E.(2006) La estructuración de la organizaciones, Capítulo 1, 3 y 8
4. Harrington, H,J,\_(1993): Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management. Santa Fe de Bogota.
5. Harrington, H,J,\_(1998):Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill de Management. Santa Fe de Bogota.
6. Domingo Peteiro, R (2006) La gestión tradicional y la gestión por procesos. INogueira Rivera, D & Medina León, A. (2002). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Editorial Pueblo y Educación. Saballo Daniel, E & Gutiérrez Iglesias, M, (2004) Nombre de la ponencia: Procedimiento para realizar Estudios de Procesos, Entidad: Consultoría CIGET-CITMA, Camagüey.Trischler, W. E.: Mejora del valor añadido

Anexo1

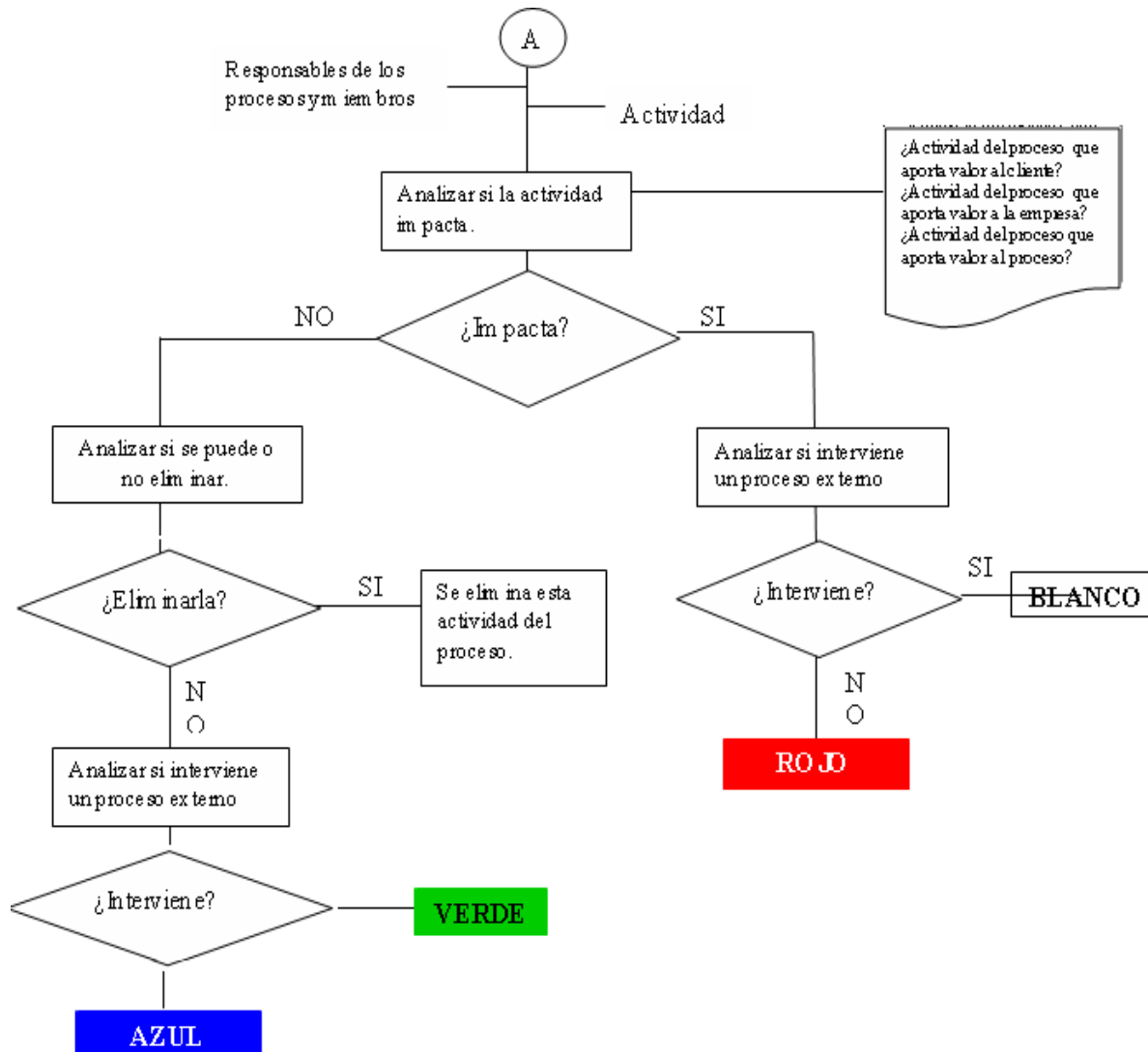


Figura 1: Análisis del valor añadido