

CONTRIBUCION A LA GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS. APLICACION EN EMPRESAS CUBANAS Y VENEZOLANAS

Alberto Medina León, Dianelys Nogueira Rivera, Arialys Hernández Nariño y María de los Ángeles Linares Borrell

Resumen

La Gestión por Procesos cobra, cada día, mayor importancia e impacto mundial, fundamentado en el simple hecho de que la efectividad de una organización se sustenta en la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos. De ahí, la tan conocida frase de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, y la necesidad de que estos estén alineados con el rumbo estratégico de la organización.

El trabajo recoge la aplicación de un conjunto de herramientas para la gestión y mejora de los procesos empresariales enfocadas, fundamentalmente, en la disminución de las actividades que no aportan valor añadido y el componente humano. De igual manera, se establecen criterios para la formalización de la documentación de los procesos de manera de hacer más viable su mejora continua. Como resultados del trabajo, se muestran aplicaciones realizadas en diferentes sectores del territorio matancero y en Venezuela.

Palabras clave: Gestión por Procesos, efectividad, eficiencia, eficacia y procesos empresariales.

Introducción:

Alberto Medina León es Doctor en Ciencias y se desempeña como profesor de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". E-mail: alberto.medina@umcc.cu

Dianelys Nogueira Rivera es Doctora en Ciencias y se desempeña como profesora de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". E-mail: dianelys.nogueira@umcc.cu

Arialys Hernández Nariño es Maestra en Ciencias y se desempeña como profesora de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". E-mail: arialys.hernandez@umcc.cu

María de los Ángeles Linares Borrell es Maestra en Ciencias y se desempeña como Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del MES. E-mail: marilyn@reduniv.edu.cu

La globalización de la economía y la irrupción de las nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio van a desarrollar su actividad, se han comenzado a revelarse una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las mismas, que tanto, desde una orientación operativa como estratégica, conducen a la reflexión, pues como plantearan Hammer & Champy (1993): "...estamos a las puertas del siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX"; de ahí que la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control se haga cada vez más evidente y que la importancia de los elementos no formales y del entorno estén recogiéndose en la creciente preocupación de las empresas por dichos aspectos.

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. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

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: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM de Calidad Total y representan una de las cinco claves del *Benchmarking*. De hecho, los productores de clase mundial usan su estrategia de proceso como un arma competitiva.

Desarrollo

Los momentos actuales imponen la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Partiendo del criterio de que *“las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”* (Amozarrain, 1999) y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un enfoque de proceso donde se logre una valoración integral de la gestión.

Según Trischler (1998), para elevar la competitividad de las empresas, se están llevando a cabo en la actualidad dos

planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido.

A su vez, Amozarrain (1999) define los términos relacionados con la Gestión por Procesos (con los que los autores tienen plena coincidencia) que es necesario considerar para facilitar su identificación, selección y estudio, como son: proceso, proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador. No obstante, en el contexto de este trabajo se plantea la definición dada para el término “proceso” por Nogueira Rivera (2002), luego de revisar los criterios expuestos por Lorino (1993), Harrington (1993), Zaratiegui (1999) y otros autores referidos en Medina León & Nogueira Rivera (2001), el cual queda definido de la manera siguiente:

“Secuencia ordenada y lógica de actividades, generalmente repetitivas, que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (insputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”.

Entre las características más relevantes de los procesos se encuentra su variabilidad y repetitividad, es esta última la que justifica que valga la pena invertir tiempo en mejorarlo, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica, prácticamente, por la cantidad de veces que se repita el proceso. Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el decursar del tiempo,

se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, y dan paso así a la denominada Gestión por Procesos.

Existe consenso en centrar su estudio a partir de los procesos clave; o sea, aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa. Estos procesos tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua (Ishikawa, 1985; Deming, 1989; Lorino, 1993; Goldratt, 1995/a/ y 1995/b/; Stoner, 1995; Grieco, 1997; Harrington, 1997; Suárez Mella et al., 2001) o radical, aplicando las técnicas de la Reingeniería de Procesos de Negocio (Hammer & Champy, 1993; Krajewski & Ritzman, 2000), en el caso que se requieran mejoras significativas. Con tales empeños la aplicación sistemática del %HQFKPDUNLQJ constituye un aspecto de gran utilidad, para evaluar su comportamiento (Bendell et al., 1993), de manera que con el tiempo se convierta en algo natural y cotidiano.

Procedimiento para la Gestión por Procesos

El diseño que se presenta en la Figura 1 tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Trishler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), a la vez que considera que, normalmente, un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso. Los objetivos del procedimiento son:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se

realice mejor, de una forma más rápida y más económica.

4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Etapas 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por no más de siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, y en su mayoría miembros de su consejo de dirección. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases y etapas definidas en el procedimiento.

Etapas 2. Listado de los procesos de la empresa.

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa. Por lo tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de *Brainstorming*, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa.

Etapas 3. Identificación de los procesos relevantes.

Se emplea, en casos necesarios, como preselección de los procesos clave, con la aplicación del método del coeficiente de Kendall, que a su vez permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes.

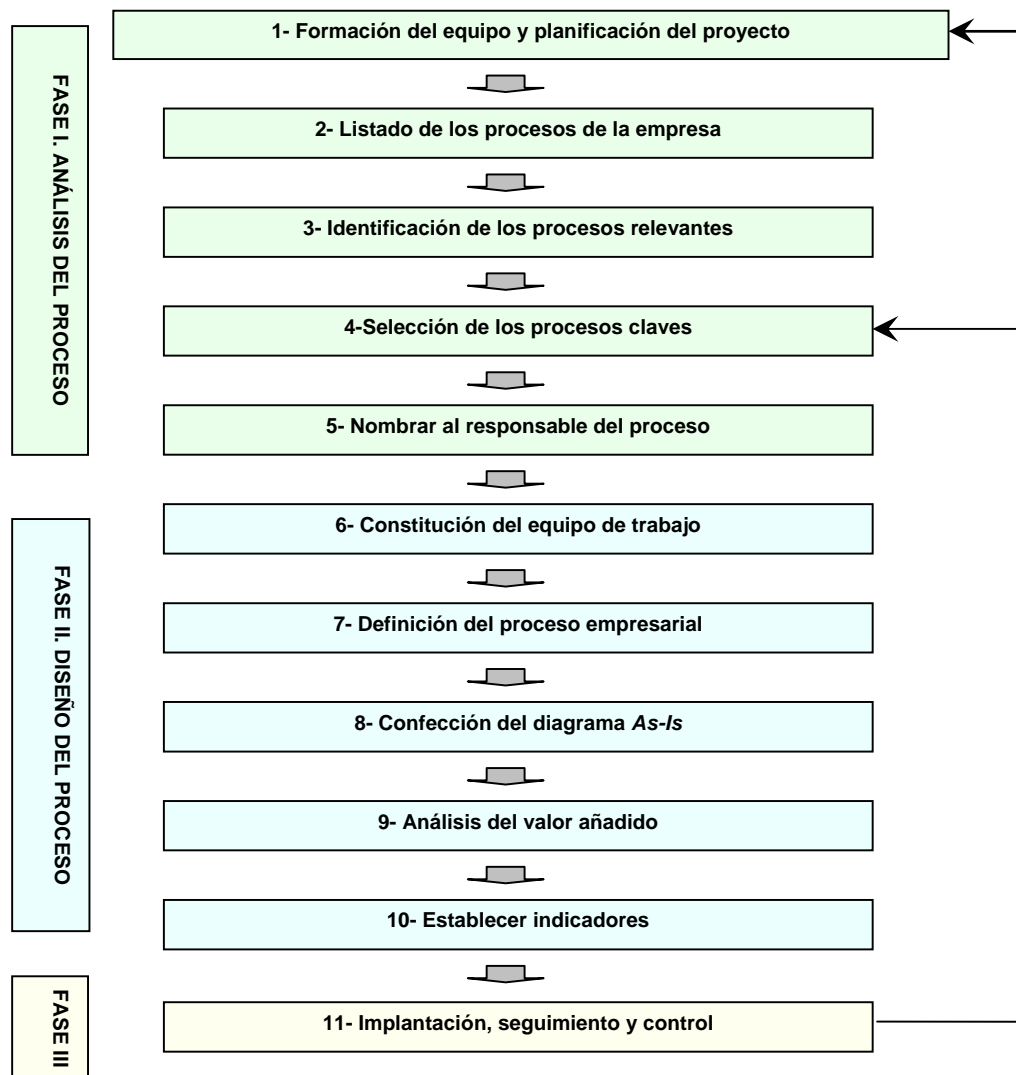


Figura 1 Procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Nogueira Rivera (2002).

Etapas 4. Selección de procesos clave.

Para el despliegue de esta etapa se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos / repercusión en clientes y procesos (Amozarrain, 1999), incorporándole una nueva dimensión relacionada con la posibilidad de éxito a corto plazo. El equipo del proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia los aspectos siguientes:

Etapas 5. Nombrar al responsable del proceso.

Una vez seleccionados los procesos clave y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, delega en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto. Por lo tanto, se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible, del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que

serán puestas de manifiesto públicamente.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso.

Etapas 6. Constitución del equipo de trabajo.

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso, en función de la experiencia, la capacidad creativa e innovadora, la representación de todas las áreas que intervienen en el proceso y la presencia de un facilitador con conocimientos sobre el tema.

Etapas 7. Definición del proceso empresarial.

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclos P, D, C, A)¹, de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, denominada ficha del proceso, que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

Etapas 8. Confección del diagrama del proceso As-Is (tal como es).

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra

las etapas a seguir para producir el *output* y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Etapas 9. Análisis del valor añadido.

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. Consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer; con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

Etapas 10. Establecer indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para: interpretar lo que está ocurriendo; tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos; definir la necesidad de introducir un cambio y evaluar sus consecuencias; planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades. Los indicadores deben ser coherentes con los objetivos básicos del proceso para garantizar su cumplimiento.

Etapas 11. Implantación, seguimiento y control.

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar. El monitoreo de los indicadores se realiza mediante cuadros de mando que permiten el análisis de los procesos clave y la toma de acciones de mejora para su perfeccionamiento.

¹ Existe consenso en la literatura consultada (Harrington, 1991; Trischler, 1998; Zaratiegui, 1999; Amozarrain, 1999) en que los procesos y subprocesos tienen que garantizar que se cumplan los ciclos de: Plan (planificar), Do (hacer o ejecutar), Check (controlar) y Action (actuar).

Desarrollo de la Gestión por Procesos.

Se presentará, a manera de ejemplo, dos casos: uno de empresa cubana; y otro, de empresa venezolana.

Caso GET Varadero. Cuba.

Listado de procesos: gestión estratégica, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, contratación de clientes, venta de mercancías, gestión de servicios (técnicos, informáticos y telemáticos), facturación de servicios, gestión de inventarios y logística, Aseguramiento (transporte, alimentación y mantenimiento del inmueble, Investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios, atención a garantías, gestión de compra, gestión financiera.

Herramientas de apoyo

Puntos críticos de control.

Una vez determinados los indicadores que se miden en el proceso es necesario, para operar estos de manera eficiente, encontrar los llamados puntos críticos de control en los cuales deben estar asignados, al menos, uno de los indicadores determinados que alertará en caso de cualquier anomalía.

Según Caballero Torres *et al.* (2003): un punto crítico de control (PCC) es una operación, práctica, procedimiento, fase, o etapa en la que es posible intervenir sobre uno o más factores para eliminar, evitar o minimizar un riesgo².

Jaume Garau (1995) plantea que es el aspecto, actividad, subproceso o proceso que puede ser controlado para evitar riesgos y fallos que puedan perjudicar a las personas de la organización o a los clientes.

En resumen un punto crítico de control es aquel momento de la actividad en el que se puede producir un fallo que afecte de manera

significativa a la salud de las personas, a la seguridad, al desarrollo de secuencias posteriores o a los resultados finales del proceso. Es por esto que cada vez que termine un ciclo de trabajo hay que estudiar especialmente los puntos críticos del proceso y los indicadores para evaluar como ha ido el proceso y de esta forma corregir desviaciones que no pueden dejarse para luego.

Para determinar puntos críticos de control existen diversas metodologías planteadas por diferentes autores aplicadas a distintas ramas de la economía, sobre todo a la de los alimentos; no obstante, estas pueden ser adaptadas a otros tipos de procesos como el que se refiere en esta investigación, los procesos de salud. A continuación se analizan algunas de estas metodologías, donde la mayoría abogan por un primer paso en el cual se forma un equipo de trabajo y se realiza la descripción del proceso, para posteriormente analizar los riesgos y puntos críticos que ayudarán a la detección de las mediciones de los resultados para poder tomar acciones correctivas sobre los mismos.

Un punto importante es también la determinación de los límites críticos y el establecimiento de indicadores en estos PCC.

Case mix

El concepto de *case mix* hace referencia a la composición de casos o diversidad de tipos de pacientes que son tratados y diagnosticados en el hospital (casuística hospitalaria). Puede definirse el *case mix* como el inventario de diagnósticos de enfermedades resultante de la fusión entre la diversidad de enfermedades y los problemas de salud, existentes en una organización de salud [Fernández Díez, 2000]

Ello ha suscitado la creación de sistemas de medición del "case-mix" (conjunto o tipología de casos que atiende el hospital), basados en grupos de pacientes con características homogéneas, conocido en la literatura como sistemas de clasificación de pacientes.

² Revista Cubana Alimentos y Nutrición: Análisis de riesgos y puntos críticos de control en la inspección sanitaria de alimentos (1997).

Como en la reducción de programas, estos sistemas toman el universo de pacientes atendidos en un período, y lo reducen a grupos de similar comportamiento clínico, primero transformándolos en códigos basados en datos clínicos (categorías de diagnóstico). De ahí que para una institución que haya atendido 10000 pacientes en un año, estos pudieran reducirse a 200 categorías de pacientes, solo los números dicen de la utilidad de estos para planificar la actividad asistencial. (Figura 1).

Visto que una de sus principales utilidades es favorecer la gestión del hospital, resulta interesante lo que de gestión basada en case mix se pueda decir, a lo que Fernández Díez (2000) describe como la gestión del hospital a partir de la variedad de pacientes o mezcla de casos; donde su contribución fundamental es incorporar un nuevo estilo de gestión por producto hospitalario, no excluyente de la gestión por servicios o departamentos.

Este novedoso estilo contrasta con la manera tradicional de gestionar, mucho más orientada a lo funcional y presupone un cambio en la cultura organizacional, al promover la participación y responsabilidad del personal médico en la gestión y la toma de decisiones y la conducción estratégica, a partir de consideraciones más clínicas y operativas.

Conclusiones

El presente trabajo muestra la aplicación parcial de la metodología y sus herramientas complementarias en el GET Varadero; así como otro grupo de herramientas que se han ido incorporando a la presente metodología. Esta ha sido aplicada en más de 20 empresas del territorio matancero y en diversas instituciones de la República Bolivariana de Venezuela.

Bibliografía:

1. Amozarrain, M. (1999): "La gestión por procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
2. Bendell, T. et al. (1993). Benchmarking for Competitive Advantage. Published by arrangement with Pitman Publishing, London.
3. Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
4. Goldratt, E. M. (1995/a/). La Meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México.
5. Goldratt, E. M. (1995/b/). No fue la suerte. Segunda parte de La Meta. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México.
6. Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business, Nueva York.
7. Harrington, H. J. (1991): "El proceso de Mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad"; Quality Press; Wisconsin; U.S.A.
8. Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
9. Harrington, H. J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá.
10. Heras, M. (1996): "Gestión de la producción"; ESADE; Barcelona.
11. Ishikawa, K. (1985). Guía de control de calidad. Ediciones UNIPUB, Nueva York.
12. Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y análisis (5ª Ed.). Editorial Pearson Educación, México.
13. Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.
14. Nogueira Rivera, D. & Medina León, A. (2001): "Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión"; Memorias del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V"; Universidad de Matanzas

- "Camilo Cienfuegos"; Cuba; ISBN 959-16-0132-8.
15. Nogueira Rivera, D (2002): "Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en Empresas Cubanas"; Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas; Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
16. Trischler, W E (1998): "Mejora del Valor Añadido en los Procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro"; Ediciones Gestión 2000.
17. Stoner, J. (1995). Administración (5ª Ed.). McGraw-Hill, México.
18. Zaratiegui, J. R. (1999): "La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa"; Revista Economía Industrial; Vol. VI; No 330; España.