

CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial para introducir la Gestión por proceso.

El presente capítulo tiene como objetivo conceptualizar el Enfoque por Proceso, la importancia de su aplicación, así como otros conceptos que fundamentan la investigación. Se muestra un conjunto de metodologías diseñadas por diferentes autores para la implementación en las organizaciones del enfoque por proceso y se exponen algunas herramientas que resultan de gran utilidad para el análisis y aplicación del Enfoque y la Gestión por Proceso en las organizaciones.

1.1. CONCEPTOS DE LA TEORÍA DE SISTEMA.

Para llegar a una clara comprensión de lo que constituye el Enfoque por Proceso se expondrá una breve referencia de algunos conceptos empleados en la Teoría de Sistemas, pues esta forma la base teórica de este enfoque y se muestra en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas.
- Los sistemas son abiertos y son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Por tanto, un sistema son diversas actividades, que requieren de funciones básicas (*Ver anexo 1*), las cuales aisladas no benefician a la organización sino a cada una de ellas independientemente de la otras. Es necesaria la integración de las mismas para lograr, en conjunto, mayores y mejores resultados, puesto que todas están en función de un objetivo común.

Una de las características más relevantes de los sistemas, sin duda, lo constituye, lo que la bibliografía denomina Sinergia. Esto significa que el todo es algo más que la suma de las partes; en el lenguaje de la organización quiere decir que; al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelven más productivas que si cada una actuara de forma aislada.

Entonces, la consecución de un mayor o menor desempeño del sistema (de la Organización), teniendo en cuenta esta característica, estará basado en el “cómo” se dan las interrelaciones de los elementos que lo conforman.

Para lograr mejores relaciones y cooperación entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema; a continuación se exponen dos puntos de vista a través de los cuales se puede percibir una organización.

Visión Vertical.

Punto de vista vertical: desde esta perspectiva es como generalmente los directivos perciben sus empresas. Este enfoque da prioridad a las actividades que se realizan en la organización, agrupando en áreas funcionales a todas aquellas que poseen un mismo fin, o que sean afines. Más adelante se profundiza en esta forma de ver la empresa.

Se sabe que las empresas, por lo general, se organizan de forma funcional. Por esto es muy común que al solicitar una representación de la empresa, se responda con un cuadro organizacional Figura 1.1, en esta se excluyen Clientes, Proveedores, Relaciones Interfuncionales, además de que se omite la existencia de flujos de trabajo que cruzan las fronteras establecidas en el diagrama de forma horizontal. Y es que rara vez se representa la estructura de una empresa de otra forma, pues esta se agrupa funcionalmente y muestra con claridad a quién se subordina cada nivel.

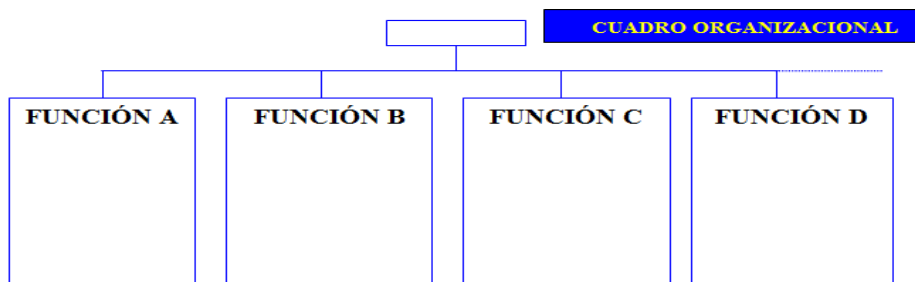


Figura 1.1. Visión Vertical de la Organización. Fuente: Referenciado en Jardines, Maylin. 2009.

Uno de los problemas principales, a decir de Geary A. Rummler y Alan P. Brache, es que “no se debe confundir el Qué, Por qué y Cómo del negocio...” y, “...cuando sucede, es el cuadro organizacional el que se administra y no la organización”, y esto es lo que representa, por lo general, la Visión Vertical de un negocio.

Es muy frecuente que en la forma funcional de concebir la empresa, como tendencia, se produzca una “separación” entre las diferentes áreas funcionales de la misma, ya que cada departamento se centra en la consecución de las metas que le fija la alta gerencia.

La literatura denomina a estas “separaciones”, como la cultura del Silo. Cada departamento constituye una especie de fortaleza, guardando dentro las actividades que les corresponde realizar, y dejando fuera la de las otras áreas. En este ambiente la comunicación interdepartamental se hace muy dificultosa, potenciando la “separación” de las partes de la organización y poniendo en peligro la integridad y desempeño de los Procesos.

Entonces “Cómo” hacer que la organización funcional de hoy en día supere estas deficiencias y pueda sobrevivir.

Visión Horizontal.

Punto de vista horizontal: percibe la empresa como un sistema, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general. (González González, A e Issac Godines, CL, 2003) (Ver figura 1.2)

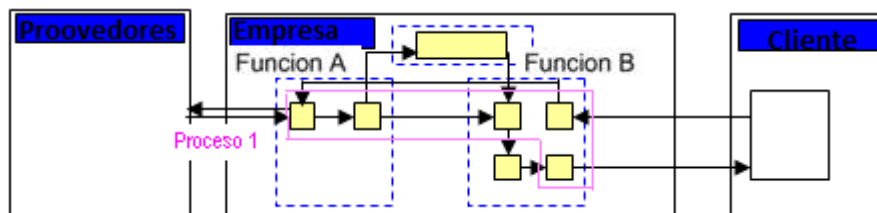


Figura 1.2: Organización como sistema desde el punto de vista horizontal. Fuente: Hernández Lugo, A y Lemus Viera, H.

Entonces, los jefes funcionales orientados a los sistemas, siempre identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos o funciones sus decisiones. Es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa. El logro de esto o no, se encuentra en la forma en que se traten las relaciones entre las diferentes áreas de la Organización y esta a su vez depende de la concepción sobre la empresa, el estilo de dirección, de cómo son establecidos los mecanismos de trabajo para la construcción y desarrollo de una cultura de integración.

Este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los **Clientes, proveedores y flujo de trabajo**, además permite ver “Cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales.

Lo anterior lleva a la premisa de que los sistemas son la base de las organizaciones a través de los procesos los cuales deben ser administrados correctamente, lo que implica la implantación del Enfoque y la Gestión por Proceso.

1.2. ENFOQUE Y GESTIÓN POR PROCESO

Enfoque por proceso.

Diferentes autores han definido lo que es un proceso, según el consultor norteamericano Stephen Heffernan: “Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno”, en la misma se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso.

La ISO 9000: 2000 define como “Un proceso: toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

Durante la investigación se consultaron varios conceptos de proceso para indagar en los elementos que lo conforman, en el *anexo 2* se muestran algunos de ellos y en la *tabla 1.1* se resumen los autores y los principales elementos de los conceptos.

Tabla 1.1: Comparación entre los diferentes conceptos de proceso de diferentes autores. Fuente: Confeccionado por el autor.

CONCEPTOS DE PROCESO	ASPECTOS QUE TRATAN					
	Autor	Actividad	Elementos de entrada y salida	Etapas (Actividad Secuencial)	Trasformación (Resultado)	Agregar valor
ISO 900:2000		X	X		X	
VIALOG Group COMMUNICATIONS. 2004		X				X
Morris, D y Brandom, J. 2005		X		X	X	
Lehtinen, J. 2001		X		X	X	
James, E y William, L. 2005		X		X	X	X
Harrington. 1998 y Evans. 1999		X	X		X	
Nogueira Rivera, 2004		X	X	X	X	X
Total (%)		100	42.8	57.1	85.7	42.8

En la tabla se muestra que los conceptos son muy variados, siendo los aspectos actividad y transformación (resultados), los que aparecen explícitamente con mayor frecuencia en los mismos. De los conceptos estudiados el más completo es el de *Nogueira Rivera (2004)*, ya que cuenta con el 100% de los elementos identificados.

Como aspecto esencial para el buen funcionamiento del proceso, se define la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo. (*Ver anexo 3: Características de los procesos*).

En la actualidad las organizaciones poseen como objetivo de primer orden, la realización de sus actividades y la utilización de sus recursos con la mayor eficiencia posible, esto dependerá directamente de cuán eficaz sea la ejecución de sus procesos, lo que le permitirá brindar a los clientes un producto o servicio que cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades. El medio para lograr que esos objetivos se conviertan en resultados es a través de la implantación en la organización de un enfoque por procesos que sustituya al ya tradicional sistema funcional que ha dado muestras de funcionamiento ineficiente, dado que el mismo se basa en el accionar de la empresa de forma vertical, seccionándola en parcelas (departamentos) y dificultando la interrelación entre ellas, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos. Este enfoque es popular en la empresa cubana y ha demostrado no solo en

Cuba sino en todo el mundo su ineffectividad al ser incapaz de orientar a la empresa verdaderamente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

En consecuencia con lo que dicta el *Diccionario de la Real Academia Española* (R.A.E.) acerca del vocablo “enfoque” en algunas de sus acepciones, se define como: “Manera de tratar un asunto, o aparato óptico que logra una mayor nitidez para la imagen y su reproducción en un plano”; entendiéndose entonces como la lente con que se mire la organización; a través de la cual, se verá en primer plano los procesos que fluyen por la misma; determinando los puntos donde peligra la integridad y el óptimo desempeño de los mismos. Estos puntos, frecuentemente, lo constituyen las relaciones que se establecen entre las distintas áreas funcionales por donde fluyen los procesos de la empresa.

El **Enfoque por Proceso** es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión. (*ISO/FDIS 9001:2000*)

Cuando en una organización se aplica un sistema de procesos los que se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, se cuenta con un enfoque basado en procesos.

Según *Hernández Lugo, A. y Lemus Viera, H, (2001)* los procesos se clasificaran en:

- *Básicos o Claves:* Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.
- *De Dirección o Gestión:* son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo e intervienen en la visión de una organización.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial para introducir la Gestión por proceso.

- *De Apoyo*: son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el Cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves.

A continuación se muestran algunas ventajas del Enfoque por Procesos. (*Vialog Group Communications, 2004, Anónimo: Conocer al cliente y llegar a su mente, Colectivo de autores del CETDIR, 2004*).

- Da a la organización un enfoque al cliente.
- Es un medio para efectuar grandes cambios radicales.
- Ayuda a la gestión de interrelaciones
- Da una visión de sistema.
- Permite tomar mejores decisiones.
- Menores costos y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.
- Mejora consistente y resultados predecibles.
- El enfoque adecuado y prioritario, mejora las oportunidades.
- Adecuado tanto para la gestión operativa como la estratégica
- Promueve la gestión de las interrelaciones y las enmarca en el tiempo para acortar los plazos de entrega
- Muestra los vínculos causa- efecto entre actividades y las coloca en relación con los objetivos globales y con las necesidades de los clientes.
- Se preocupa tanto por los costos como por el valor. Identifica los procesos relacionados con los factores clave de éxito que proporcionan competencias distintivas, poniéndolos en relación con el valor agregado percibido por los clientes.

En el *anexo 4* se exponen las principales diferencias existentes entre una organización centrada en las tareas y las que se encuentran centradas en los procesos, evidenciándose la superioridad en las organizaciones con Enfoque por Procesos.

Por tanto el Enfoque por Procesos aporta a la entidad una vía más efectiva de tomar decisiones estratégicas y operativas asumiendo como elemento más importante al cliente (externo e interno), teniendo en cuenta la gestión adecuada de los recursos.

Gestión por Proceso

La *Gestión por Proceso* constituye la actividad sistemática del colectivo laboral dirigida a garantizar un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que aseguren la más racional y armónica conjugación cualitativa y cuantitativa de los elementos del sistema productivo en tiempo y espacio a lo largo de todo el proceso de producción de manera de satisfacer al máximo las exigencias del cliente con una elevada eficiencia, efectividad y competitividad. (Ortega Pérez, M, 2007).

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Teniendo estos una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Por tanto, la organización está consciente de las necesidades de sus clientes y para eso trabaja a través de un sistema interrelacionado que hace posible la gestión transfuncional.

Poner en práctica la Gestión por Procesos ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha.

Algunas de estas situaciones son:

- A. Diseñar un proceso (Crear, Estudiar)
- B. Rediseñando en la búsqueda de mejoras
- C. Organizar un Proceso Fraccionado

En todos los casos, la búsqueda del perfeccionamiento deberá ser la premisa. (Ver *anexo 5: Ventajas de la Gestión por Proceso*)

Resumiendo, la Gestión por Proceso es la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Pero resulta indudable que, para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un Enfoque por Procesos. Entonces el enfoque por proceso constituye el medio y la gestión el fin a alcanzar.

Puede decirse que la *Gestión por Proceso* brinda una perspectiva general de todas las actividades realizadas en la institución, propicia el intercambio con los clientes para elevar la calidad, eficiencia y efectividad de los productos y estimula las relaciones establecidas entre los subprocesos asociados. Dicho enfoque incentiva la gestión transfuncional porque las interrelaciones en los procesos se desarrollan de manera horizontal.

1.3. METODOLOGÍAS, MODELOS O PROCEDIMIENTOS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESO.

Analizando la factibilidad del Enfoque por Proceso en una institución, se hace necesaria la implementación de una metodología que permita la introducción del mismo y así elevar el grado de satisfacción de los clientes y la mejora de las interrelaciones entre los procesos de la entidad.

Para poder definir la herramienta de trabajo se realizó una búsqueda bibliográfica y se estudiaron 7 resultados (*Ver anexo 6*) diseñadas por diferentes autores y organizaciones tanto nacionales como internacionales.

1. Geary R. y Alan B. (1995). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart.*
2. Vialog Group Communications. (2004). *Procedimiento de mejoramiento de proceso. "Introduction to Process Redesign"*.
3. Hernández A. y Lemus H. (2001). *Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un Procedimiento en la industria del Ocio.*
4. Román M. E. (2006). *La Gestión por Procesos. Su implementación e importancia en la práctica empresarial.* 2006.
5. Beltrán J. (2002). *Como enfocar a procesos un Sistema de Gestión.*

6. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. MINTUR. (2001) Metodología para una Gestión por Procesos.
7. Jardines Ochoa, M. (2011). Metodología para introducir el Enfoque por Proceso en el marco de la Gestión Hospitalaria.

Se realizó un análisis general de todas las herramientas encontradas con el fin de establecer puntos de contacto entre las mismas. (Ver tabla 1.2)

Tabla 1.2: Comparación entre las metodologías de diferentes autores para la introducción y mejora del enfoque por proceso. Fuente: Confeccionada por el autor.

PASOS DE LAS METODOLOGÍAS	AUTORES							
	1	2	3	4	5	6	7	%
Seleccionar un equipo de trabajo.	X			X			X	42.9
Identificar objetivos de mejoramiento (asunto crítico).	X	X	X				X	57.1
Listado de los procesos de la empresa.	X		X	X	X		X	71.4
<i>Seleccionar los procesos a analizar.</i>	X	X	X	X	X	X	X	100
<i>Caracterizar el proceso. (Mapa de procesos, propietario, entradas, salidas, actividades y subprocesos incluidos, misión, clientes, normas y regulaciones, inspecciones, indicadores, costos, tiempos de ciclo).</i>	X	X	X	X	X	X	X	100
Analizar el funcionamiento del proceso y determinar campos de reserva (Encontrar y analizar desconexiones, análisis del valor añadido y dimensiones de calidad).	X	X	X	X	X		X	85.7
Recomendar cambios. (Proceso mejorado).	X	X	X		X	X	X	85.7
Evaluar beneficios y costos de las mejoras recomendadas.		X					X	28.6
Plan de implementación.	X	X	X	X	X	X	X	100
Plan de seguimiento y control.				X	X		X	42.9

Según se aprecia:

Los criterios de convergencia entre los diferentes autores analizados son: *la selección, la caracterización del proceso en estudio y el Plan de Implementación*, coincidiendo en un 100%. Esto demuestra la importancia que se le da a la correcta selección del proceso, al empleo de las técnicas adecuadas para el análisis y a la implantación del mismo.

La mayoría de las fuentes consultadas, consideran importante el *análisis del proceso y la determinación de los campos de reservas* con un 85.7%.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial para introducir la Gestión por proceso.

Los autores no les dan mucha importancia a *identificar objetivos de mejoramiento, el plan de seguimiento y control y la evaluación de los beneficios y costos de mejoras (asunto crítico)*. Una metodología para introducir el Enfoque por Proceso en una empresa debe primeramente definir el asunto crítico de la misma, pues a partir de este se comienza el rediseño del proceso, también debe tener en cuenta el seguimiento y control de la misma para corregir errores y aprovechar la retroalimentación en el proceso y por último contemplar el análisis de los costos se contribuye, con una buena gestión, a elevar la eficiencia de la organización.

En tal sentido se adopta como base para la investigación el procedimiento para la introducción de la Gestión por Proceso de los autores Rummler & Brache. El mismo, cuenta con el 80% de los pasos identificados en las metodologías estudiadas, es muy generalizable, es decir, se puede ajustar a cualquier objeto de investigación y ofrece la posibilidad de tratar los procesos haciendo énfasis en sus interrelaciones y no tanto en el contenido en sí.

El Procedimiento de Rummler & Brache, 1995 presenta una concepción sistémica que parte de considerar tres niveles a los cuales se puede implementar una investigación (Ver figura 1.3), con el fin de detectar reservas de mejora, estos son:

- Nivel de Empresa
- Nivel de Procesos
- Nivel del Trabajo
(o las tareas)

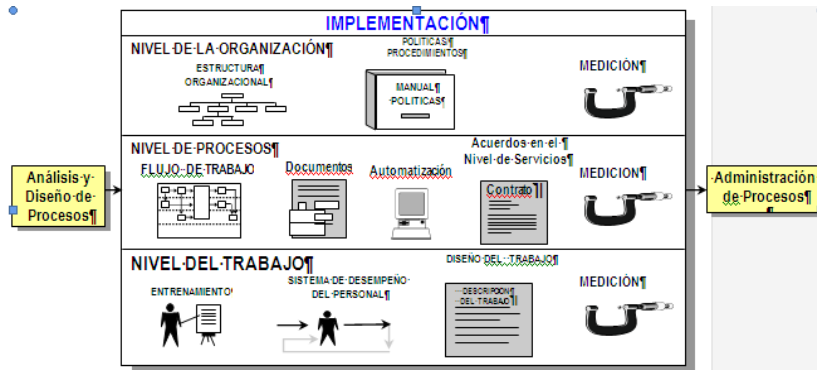


Figura 1.3: Los tres niveles de mejoramiento.

Fuente: Rummler & Brache.

El análisis a *nivel de organización o de empresa* permite encontrar mejoras estratégicas en los procesos y en la organización. Además de Identificar mejor el asunto crítico y

Seleccionar los procesos a analizar. En este aspecto, la metodología de R y B supera al resto de las estudiadas.

El *nivel organizacional*, considera las divisiones funcionales y esferas de autoridad de la organización en relación con cuatro componentes externos: sociedad, clientes, mercado e inversores o accionistas.

Se analiza la empresa en su totalidad desde una perspectiva macro, este punto de vista generalmente es el que posee la alta dirección de la organización, por esto y porque como tendencia, las decisiones a este nivel comprometen un número elevado de recursos; es aconsejable que la alta dirección sea la encargada de la realización de las mejoras a este nivel.

El *nivel de procesos* considera las secuencias de procesos de trabajo que interrelacionan los diferentes departamentos, en un análisis horizontal que evalúa su alineamiento con los resultados.

El análisis al *nivel de los procesos* permite, fundamentalmente determinar posibles separaciones o fraccionamiento en los procesos, y por tanto mejorar las relaciones entre las áreas funcionales, persuadiendo a las mismas a la consecución de las metas organizacionales.

A este nivel se aprecia como los procesos trascienden las fronteras funcionales de la organización, estudiándolos de principio a fin. El estudio posee un nivel más riguroso de detalle que al nivel de la organización.

Para administrar adecuadamente las variables de funcionamiento a nivel de proceso primero es necesario asegurar que:

- Los procesos han sido concebidos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los procesos funcionan eficaz y eficientemente.
- Los objetivos e indicadores de los procesos responden a los requerimientos de los clientes y de la organización.

El análisis al *nivel de las tareas*, permite realizar mejoras operativas a los procesos. Es el nivel más detallado al que se puede estudiar un proceso, llegándose a analizar, muchas veces, subprocesos que forman parte de procesos mayores. Resulta aconsejable que en este análisis participen las personas encargadas de realizar las tareas que se pretenden mejorar.

En la *figura 1.4* se muestra la matriz de Rummler & Brache, donde aparecen las 9 variables a tener en cuenta en los tres niveles de mejoramiento mencionados anteriormente.

	Metas y Medidas	Diseño y Desarrollo	Gestión
Nivel de Organización	Metas y medidas de hechos organizacionales	Diseño y Desarrollo de la Organización	Gestión de la Organización
Nivel de Proceso	Metas y medidas de hechos de proceso	Diseño y Desarrollo del Proceso	Gestión del Proceso
Nivel de Actividad	Metas y medidas de hechos de Actividad	Diseño y Desarrollo de la Actividad	Gestión de la Actividad

Figura 1.4: Matriz de Rummler & Brache: Fuente: Rummler & Brache.

Luego de conocer los diferentes niveles de mejoramientos y las variables a analizar en cada uno, se muestra la secuencia de etapas del procedimiento para la introducción del Enfoque por Proceso del libro “How to manage de white space on the organization chart”, de los autores Rummler & Brache, el cual se tomará como base para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que cada una de las etapas tienen diferentes interpretaciones según el nivel de mejoramiento que se está estudiando.

Etapas 1: Identificar un asunto crítico del negocio.

Objetivos:

- Identificar las no correspondencias de los requerimientos del proceso con los resultados de salida necesarios para la satisfacción de los clientes.
- Conocer la dirección de las mejoras que se producirán.
- Establecer parámetros de salida que requiere el cliente.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial para introducir la Gestión por proceso.

Contenido: El asunto crítico del negocio responde a la calidad con que se producen los resultados finales valorables por los clientes (internos y externos). Que exista un asunto crítico del negocio supone que los criterios pertinentes no se cumplen de manera satisfactoria para los usuarios del negocio, afectando la calidad del funcionamiento de los usuarios internos o comprometiendo el nivel de complacencia y satisfacción de los externos.

Etapa 2: Seleccionar un líder y los miembros del equipo para perfeccionar el proceso.

Objetivo: Seleccionar el personal que llevará adelante el proyecto de mejora del proceso.

Contenido: En esta labor le corresponde a la alta dirección de la organización promover el personal que llevará a término la ejecución de este procedimiento, entiéndase por ello el líder y el equipo de trabajo, puesto que las mejoras deben ser aprobadas al más alto nivel, ya que podrían implicar consumo de recursos.

Es conveniente que el equipo esté conformado por personal representativo de todas las instancias involucradas íntimamente con el funcionamiento del negocio, en particular con los usuarios del mismo.

Etapa 3: Entrenar al equipo.

Objetivo: Lograr pensamiento del equipo de trabajo, enfocado a los procesos.

Contenido: El equipo debe ser entrenado si así lo precisa. Se le debe preparar, en primer lugar, en la “forma de pensar” que propone el enfoque o el marco de una Gestión por Procesos, y en segundo lugar “cómo” utilizar las diferentes herramientas para el perfeccionamiento de los procesos, así como los pasos a seguir para cumplir con el proyecto. En este momento del trabajo se tendrá en cuenta el adiestramiento con cursos, o capacitaciones intensivas en la medida que sea posible.

Etapa 4: Desarrollar mapa de lo que “es”.

Objetivo: Visualizar el funcionamiento actual del proceso.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial para introducir la Gestión por proceso.

Contenido: Describir el proceso tal y como se realiza en la actualidad para poder determinar si el modo en que está diseñado o el modo en que se realizan los pasos y actividades está apropiadamente estructurado en virtud de los requerimientos de salida.

Etapa 5: Encontrar y analizar las desconexiones (disconnects).

Objetivos:

- Identificar los aspectos que impiden la efectividad y eficiencia del proceso en términos de los resultados de salida.
- Analizar las causas de ocurrencia de estos aspectos.

Contenido: Identificar en el “mapa de lo que es” las desconexiones que existen, dado por cualquier aspecto que impida la efectividad y eficiencia de los procesos comprometiendo los resultados de salida, lo cual puede estar asociado a:

- Una entrada, un paso o una salida ausente, innecesaria o deficiente.
- Alguna actividad efectuada en el momento incorrecto, por ejemplo efectuada en serie cuando se pudiese realizar en paralelo.
- Actividades no ejecutadas por la persona o entidad adecuada.
- Actividades no efectuadas de forma correcta.
- Pasos efectuados manualmente cuando es posible su automatización.
- Actividades efectuadas que no añaden valor.
- Actividades que quedan sin responsables y se sobrecargan al cliente.

Una vez identificados estos elementos se procede con el análisis de su origen o causa.

Etapa 6: Desarrollar mapa de lo que “debe ser”.

Objetivo: Visualizar el funcionamiento del proceso mejorado.

Contenido: Se procede en esta etapa al desarrollo del mapa mejorado del proceso que refleja el cómo deben realizarse las tareas o actividades que corrigen las deficiencias

encontradas en la etapa 5, asumiendo un pensamiento creativo y sin obviar ninguna alternativa que aunque no pueda ponerse en práctica en el momento que se efectúa la etapa pudiera ser viable en el futuro

Etapa 7: Establecer medidas.

Etapa 8: Recomendar y evaluar cambios.

Objetivo: Proporcionar transformaciones que permitan una mejor forma de funcionamiento, en aras del cumplimiento de los resultados de salida.

Contenido: Esta etapa supone una propuesta de cambios asociados a las desconexiones detectadas y analizadas en la fase anterior.

En la confección de alternativas de mejora debe elaborarse una lista de ideas, que puede surgir a medida que se caracterizan los procesos; resulta que en muchas ocasiones las mejores soluciones están en manos de los trabajadores, y esta oportunidad no se puede dejar escapar.

Al realizar las mejoras al proceso es necesario conocer el impacto que tendrán en los resultados del proceso.

Etapa 9: Implementar cambios.

Objetivos: Beneficiar a los usuarios con los cambios propuestos.

Contenido: Esta fase se puede prolongar en el tiempo, así que se deberá:

- Conformar un plan de implementación o de acción.
- Especificar el encargado de ejecutar cada nueva tarea o la nueva forma de realizarla.
- Planificar actividades de capacitación si así lo requieren las propuestas de mejoras.
- Definir tiempo que se estime requiera la implementación de la propuesta.

- Establecer vías para llevar a cabo la retroalimentación de la puesta en marcha de la implementación.

En la confección de estos indicadores es recomendable la utilización de los mapas de procesos, que se confeccionaron en etapas anteriores, los que serán de gran utilidad para determinar las medidas del desempeño necesarias para determinar si se están cumpliendo con los requisitos del cliente; qué pasos de este deben ser medidos y dónde se ubicaría el medidor.

1.4. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS.

Este trabajo está orientado al análisis de procesos y para ello se utilizarán técnicas fundamentalmente de mapeo de procesos como: el mapa de proceso, las fichas de proceso, las matrices de relaciones interna y externa, acompañadas del cálculo del NISDE. Además se emplearon un grupo de herramientas, como son las entrevistas, examen crítico, tormenta de ideas, encuestas, diagramas Causa-Efecto y otras, con estas se recopila la mayor cantidad de información posible, partiendo de los objetivos trazados en el trabajo. (*Ver tabla 1.3*)

Tabla 1.3: Herramientas y Técnicas. Fuente: Confeccionado por el autor.

TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN	UTILIDAD
Mapa de Proceso.	<p>Los mapas de procesos según Zaratiegui (1999); González Méndez (2002); Marrero Latorre (2003) son dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque en procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso. (Negrín Sosa, E.: <i>La gestión por procesos</i>. Universidad de Matanzas. Cuba. Disponible en: http://www.monografias.com/gestionporprocesos)</p> <p>Es mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo.</p> <p>El artículo: "<i>Herramientas básicas para el desarrollo de la Gestión por Procesos</i>", plantea que los mapas de procesos pueden ser agrupados en dos tipos fundamentales: Mapa de Proceso y Mapa de relaciones. (http://www.ogp.gobierno.pr. "Herramientas básicas para el desarrollo de la Gestión por Procesos") (Ver anexo 7)</p>	<p>La representación gráfica facilita el análisis, y la descomposición de los procesos en actividades; así como la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada a los grupos de interés o al resultado deseado. Permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. Permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).</p> <p>Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).</p>
Mapa de flujograma	<p>El flujograma es una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan símbolos (Ver anexo 8) con flechas para representar los pasos en orden secuencial.</p> <p>Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final). También es recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.</p>	
Mapa interfuncional	<p>Se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente es por filas. En las filas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de arriba a abajo. En cada fila, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.</p>	
Mapas de Relaciones	<p>Muestra la relación básica o elemental Proveedor-Cliente (input-output) de la organización, visualizando la relación de las partes con el todo permitiendo a los analistas encontrar deficiencias a nivel macro.</p> <p>Objetivo: "Ver la Organización y comprenderla como un sistema mayor de relaciones entre elementos"</p>	<p>Permite conocer cómo opera la empresa. Determinar deficiencias actuales o potenciales, inputs-outputs que hacen falta, llegan tarde, están por debajo de las normas, no tienen valor agregado. Determinar interrelaciones críticas entre las áreas.</p>
Matriz de Relaciones	<p>Existen dos tipos de matrices de relaciones, las de relaciones externas y las de relaciones internas. Después de identificar las relaciones críticas se puede medir el NISDE a partir de la expresión.</p> <p>$NISDE = 1 - (RC/RI)$</p> <p>Donde: NISDE: Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.</p>	<p>Esta es una herramienta muy útil en la evaluación de las relaciones entre procesos y facilita la identificación de relaciones críticas.</p>

Capítulo I: Marco Teórico Referencial para introducir la Gestión por proceso.

	<p>RC: Cantidad de relaciones críticas. RI: Cantidad de relaciones importantes. Mientras más se acerque a 1, el NISDE indicará que será mayor la integración del sistema de Dirección de la empresa.</p>	
Matriz de Relaciones Externas	<p>Se construye la matriz de relaciones externas de la entidad empleando como herramienta una matriz de dos entradas para relacionar en este caso las entidades externas y los procesos de la empresa (<i>Ver anexo 9</i>). $NISDE_{ext.} = 1 - (RC_{ext.} / RI_{ext.})$ Donde: RCext: Cantidad de Relaciones Críticas externas, RIext: Cantidad de Relaciones Importantes externas</p>	
Matriz de Relaciones Internas	<p>Después de calcular el NISDE externo, se realiza el análisis del NISDE interno, construyendo la matriz de relaciones internas, teniendo en cuenta los procesos de la empresa, en particular del hospital (<i>Ver anexo 10</i>). Se tienen en cuenta los mismos criterios utilizados para el cálculo del NISDE externo pero aplicados a las relaciones internas. $NISDE_{int.} = 1 - (RC_{int.} / RI_{int.})$ Donde: RCint: Cantidad de Relaciones Críticas internas, RIint: Cantidad de Relaciones Importantes internas.</p>	
Ficha de proceso	<p>Recoge información de los procesos, permite observar todos los aspectos relacionados con los mismos tales como: nombre y código del proceso, misión, objetivos, ubicación espacial, responsable, participantes, clientes, necesidades del cliente, funciones, documentos normativos, medios técnicos involucrados, representación del proceso, entradas, salidas, representación y descripción de los subprocesos, control del proceso, evaluación del desempeño y gastos (<i>Ver anexo 11</i>).</p>	<p>Recoge información de gran utilidad a la hora de identificar el problema real y poder diseñar los procesos que serán estudiados y mejorados.</p>
Diagrama Ishikawa	<p>Identifica posibles causas que inciden en un problema teniendo en cuenta, para problemas técnico-organizativos, las "5 Ms" (Maquinaria, Materiales, Mano de Obra, Métodos, Medio ambiente (entorno)); y para problemas comerciales las "5 Ps" (Producto, Precio, Publicidad, Plaza (canales), Personas).</p>	

1.5. Conclusiones Parciales

Según los criterios expresados en el capítulo se puede concluir que:

1. Analizar una institución productiva como un sistema desde un punto de vista horizontal, propiciaría resultados favorables tanto para el cliente como para la misma entidad, pues se trabajaría en continuo intercambio Producto-Cliente y elevaría la capacidad de la organización para resolver los problemas debido a que el personal de la empresa tendría como prioridad la integración de las áreas y la elevación de la eficiencia al mejorar los procesos, de ahí la necesidad de introducir la gestión por proceso.
2. La incorporación de herramientas y métodos empresariales encaminados a elevar la integración entre las diferentes áreas de una entidad, es hoy un elemento importante para lograr una eficiente gestión empresarial en los nuevos escenarios institucionales.
3. En la UEB de Televisión y Monitores de la Empresa Industria Electrónica no se trabaja con enfoque a proceso, por lo tanto, es recomendable introducir la Gestión por Proceso como una vía de solución a varios de los problemas que hoy afectan contra el desempeño de la misma.
4. Se ha seleccionado la metodología de Rummler & Brache, como la base para el diseño de un procedimiento para introducir la Gestión por Proceso en la UEB de Televisión y Monitores de la Empresa Industria Electrónica, por ser una de las más completas de las estudiadas y adaptarse mejor al objeto de investigación; en este sentido la metodología ofrece la posibilidad de tratar los procesos haciendo énfasis en sus interrelaciones y no tanto en el contenido en sí.