

PROCEDIMIENTO AUXILIAR PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Lic. Lianet Gonzales Martín¹, Lic. Luisa María Rodríguez Fajardo², Lic. Elisset Ribot Vazquez³, Yeni Ortega Salgueiro

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. luisa.rodriguez@umcc.cu

3. 1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. elisset.ribot@umcc.cu

Resumen

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para implementar un Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 1999). En el contexto de esta investigación, el Cuadro de Mando Integral es el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la perspectiva del cliente, para lo cual es necesario implementar un procedimiento que contribuya a la identificación de los principales procesos y a partir de ahí poder mejorar los más significativos para la organización.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Procesos internos.

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Se puede definir “proceso” de manera integradora como: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) 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) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.”¹

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y como se hace”. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que piden. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión. La mayoría de las organizaciones que toman conciencia de esta posibilidad, potencian el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”², reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y éste se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, en consecuencia, ver al proceso diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos) como la forma natural de organización del trabajo. Los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), uno de los pilares sobre los que se asienta la gestión de la Calidad Total y es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido, como para lograr la integración de los sistemas de gestión.

¹ Medina León et. al. 2017. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas.

² Amozarrain, 1999. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

En contraposición, la gestión por procesos cada vez es más necesaria, impuesta por la globalización, las crecientes posibilidades de los clientes de seleccionar lo que desean y, por tanto, su influencia en el mercado; así como, la necesidad de los empresarios de encontrar vías que permitan elevar los resultados de las estrategias empresariales diseñadas.³

Por tanto, la Gestión por Procesos se justifica por la necesidad de lograr eficiencia en los procesos, un enfoque al cliente capaz de detectar y resolver sus necesidades, y como una forma de materializar las estrategias empresariales (eficacia).

El enfoque de procesos permite resultados que superan los tradicionalmente esperados de los estudios de mejora del valor añadido, centrados en:

- 1) Logra la mejora continua de las actividades desarrolladas.
- 2) Reduce la variabilidad innecesaria.
- 3) Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- 4) Optimizar el empleo de recursos.

³ Medina León et. al. 2017. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas.

La Gestión por Procesos se presenta como una visión que permite a los directivos de las empresas de hoy contemplar su estructura organizativa desde el punto de vista de sus procesos, por lo que se posibilita su fortalecimiento o eliminación en la medida en que estos aporten valor al producto final. Por consiguiente, existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: "Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de estos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma que posibiliten reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué?, ¿Quién? y ¿para quién? se hace el trabajo".⁴

A consideración de la autora, los procesos son secuencias ordenadas de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario con un valor agregado, lo cual no solo implica la aplicación de las tecnologías sino también la gestión eficaz de todas las variables que puedan controlarse. La gestión por procesos es una forma de gestión de la organización basándose en los procesos mediante la mejora continua de los mismos y de sus actividades, así como también su identificación, selección, descripción y documentación para obtener un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente y genere un valor añadido.

Clasificaciones existentes para los Procesos:

Primeramente, la clasificación de los procesos deberá estar en dependencia de la contribución que realizan a la actividad fundamental de la organización y la utilización posterior de esta clasificación en la elaboración del mapa de procesos es un tema coincidente por los autores que desarrollan esta ciencia. Clasificaciones existentes para los procesos. Acerca de la conceptualización de estos conceptos los autores relacionados plantean:

Procesos Estratégicos:

- Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección.
- Vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente con acciones a largo plazo. Ligados a factores clave o estratégicos.
- Responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas... emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización.

⁴ Medina León et. al. 2017. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas.

- Proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección; suelen referir a leyes, normativas.

Procesos Operativos:

- Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio al cliente.
- Ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea.
- Tienen contacto directo con el cliente, de hecho, son los procesos a partir de los que el cliente percibirá y valorará la calidad.
- Tienen impacto en el cliente, crean valor para este; actividades esenciales del servicio, su razón de ser.
- Encargados de transformar las entradas en sus correspondientes salidas. Asociados al cumplimiento de la misión de la organización.
- Caractericen la función principal que estas desarrollan; relacionadas de forma directa con la realización de un producto o la prestación de un servicio, dirigidas a la satisfacción de un cliente.

Procesos de Apoyo:

- Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero que su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.
- Dan soporte a los procesos operacionales. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.
- Responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios.

Una clasificación que muestra otro enfoque es la realizada por González Méndez (2002b) al considerar que existen macroprocesos o supraprocesos y procesos sencillos en función de la cantidad de actividades, departamentos involucrados y la importancia del proceso. Plantea, además, que toda organización cuenta con un macroproceso central que es aquel que sintetiza la representación de su misión, cadena de valor y estrategia general.

A partir de estos criterios se determina la utilización en esta investigación de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte.

Perspectiva de Procesos Internos:

La medición de la Perspectiva de Procesos Internos permite saber qué tan bien va el negocio, si los productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos, ya que son precisamente estos los que crean y entregan valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejoras en los

resultados financieros y con los clientes. Los grupos de procesos internos dentro de una empresa cualquiera de negocios⁵:

- 1) Procesos de Gestión de Operaciones: producen y entregan productos y servicios a los clientes.
- 2) Procesos de Gestión de Clientes: establecen y potencian las relaciones con los clientes.
- 3) Procesos de Innovación: desarrollan nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- 4) Procesos Reguladores y Sociales: permiten adaptarse a las regulaciones y expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

La construcción del CMI recomienda la definición completa de una cadena de valor de sus procesos internos que inicia con el proceso de innovación, identificando las necesidades actuales y futuras de los clientes y desarrollando nuevas soluciones a estas necesidades; sigue luego, con el proceso de operación, entregando los productos y servicios existentes a los clientes actuales y terminando con el servicio post-venta, ofreciendo servicios después de la venta que adicione valor recibido por los clientes de los productos y servicios entregados. Si algún eslabón de esta cadena es débil o falta, no se logrará un resultado satisfactorio final. Puede resumirse entonces que es en esta perspectiva donde se analiza la calidad de cada proceso de la empresa, su tiempo de respuesta, la introducción de nuevos productos y el servicio postventa. La perspectiva de los procesos internos se focaliza hacia la excelencia de las operaciones que mejoren los procesos para añadir valor intangible a través de crear satisfacción en los clientes.

Procedimiento auxiliar para la gestión de los procesos internos en la elaboración del Cuadro de Mando Integral

La gestión empresarial aplicada a la actividad turística se convierte en una herramienta importante para el logro del éxito. La Gestión por Procesos, ha resultado de amplia utilización en este propósito al concentrar la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades particulares. Pródigos resultan la cantidad de procedimientos y metodologías diseñados y encontrados en la literatura que abordan la “Gestión y Mejora de Procesos”⁶. Este análisis teórico y la experiencia práctica acumulada, conllevan a que resulta imposible abordar, de una sola vez, la mejora y transformación de toda la organización, como parte de un proceso de mejora continua. Ciertamente, el objetivo será la mejora de proceso de la empresa, pero es indudable que los recursos, fundamentalmente personal y tiempo, son finitos, lo que impone un orden para abordar la mejora del proceso. A partir de las premisas expuestas en el capítulo I y con basamento en el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera D. (2002), Nogueira Rivera D. et al. (2004), complementada por los instrumentos expuesto por Medina León, Nogueira Rivera, y Hernández Nariño (2008);

⁵ Kaplan, Robert; Norton, David. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. 2004. Gestión 2000. Barcelona.

⁶A. Medina León et al., 2012

Hernández Nariño (2010) y Medina León et. al. (2017), el procedimiento tiene como objetivos:

- 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.
- 5) Propiciar al proceso de mejora y de gestión de un conjunto de buenas prácticas existentes en la literatura científica, y coincidentes en principios, objetivos y manera de actuar con el procedimiento propuesto.

A continuación, se detallan las etapas del procedimiento propuesto para esta investigación.

- Fase I. Análisis del proceso.

Etapas 1. Planificación del proyecto y formación del equipo.

Paso 1. Planificación del proyecto: Resulta necesario en la organización previa al trabajo establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe implantar como premisa que, es imprescindible:

- a) La presencia del máximo líder de la organización, de lo contrario el proyecto no se ejecuta.
- b) El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas, a la vez que, debe existir una representación de todas las actividades que realiza la organización.

Paso 2. Formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección de la empresa⁷. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno o externo) con conocimientos acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

Etapas 2. Identificación y clasificación de los procesos y subprocesos del hotel.

Paso 1. Obtención del listado de procesos.

Antes de embarcarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa⁸. Por lo tanto, en esta fase se

⁷Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2008.

⁸ T. Bendell, Louis Boulter, & John Kelly, 1993.

recogerá, mediante una sesión de *Brainstorming*, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Para la sesión de trabajo del grupo para lograr el consenso acerca del listado de los procesos de la instalación se recomienda dividir al equipo de mejora en tres subgrupos. Previo a ello, o en la propia sesión se deben circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades turísticas internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Todos los subgrupos no tienen por qué tener los mismos listados. Cada subgrupo presenta la relación de los procesos del hotel conformados por ellos desde su perspectiva. Posteriormente, se trabaja en la búsqueda del consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se deben clasificar los procesos en estratégicos, clave o de apoyo.

Etapa 3: Determinación de los procesos a mejorar.

Paso 1. Identificación de los procesos relevantes. (Son los que satisfacen plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Son interfuncionales y cruzan la organización vertical y horizontalmente). Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se deberá presentar al consejo de dirección para su revisión y aprobación. Posteriormente, para verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes, se recomienda el método del coeficiente de Kendall.

Paso 2. Selección de procesos “Diana”. (Son los que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la organización y son críticos para el éxito del negocio, o sea, procesos claves). Existe plena concordancia con Amozarrain (1999b) cuando crea la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en el cliente, para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente).

Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar:

- 1) Impacto del proceso (IP): Valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.
- 2) Repercusión en el cliente (RP): Reflexión para cada proceso acerca de las incidencias que posee en la satisfacción de los clientes de la organización.

Otros criterios manejados en la literatura e incorporados a la selección de los procesos para la mejora son:

- 1) Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), basado en que se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible y, por tanto, ser más redituables⁹.
- 2) Variabilidad (V) y Repetitividad (R), por ser las dos características esenciales que hacen importante el estudio de los procesos. Adicionalmente, las empresas que aplican de forma sistemática estas herramientas de mejora, con seguridad, llegarán al momento en que procesos de apoyo, por ejemplo, sean la causa principal de las insatisfacciones de los clientes, dado que los procesos claves o misionales ya mejorados reiteradamente, se encuentran ajustados y alineados. Un ejemplo pudiera ser el proceso de mantenimiento de un hotel. Evidente resulta que, en la medida que un proceso se repita más, será decisivo dedicarse a su mejoría. De ahí se puede definir: Variabilidad (V): cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo: nunca dos outputs son iguales.

Repetitividad (R): los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: a más repeticiones más experiencia.

- 3) Valor agregado al producto final (VAPF), se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización.
- 4) Peso Económico (PE), pues los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado, no sólo por la carga de trabajo, sino también por la carga de recursos humanos y capital invertido.
- 5) Perfiles de Competencias (PC), se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas de prestación de servicios técnicos, cuya demostración en el desempeño de las funciones implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados.

Como se aprecia, son varios los criterios que se pueden considerar en la selección de los procesos a ser mejorados¹⁰. Además, resulta factible la incorporación de algún otro criterio

⁹ Nogueira Rivera, 2002. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas.

que el equipo considere diferente a los mencionados. Se define como procesos “Diana”, a aquellos en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora. Los criterios que formarán parte de la matriz serán aquellos que el equipo de mejora, con una valoración subjetiva, determinó como influyentes para la aplicación del método Kendall para la selección de los procesos relevantes y, por tanto, para los posibles procesos Diana. Existe consenso en la literatura en cuanto a la importancia de las dos primeras variables, y la experiencia práctica ha demostrado que resulta viable considerar como factibles las cinco primeras. En cuanto a las restantes, se considera que están reflejadas en las cinco primeras en alguna medida. No obstante, la elección para utilizar una u otra, así como la incorporación de alguna nueva, resulta plena potestad del grupo de trabajo y el someterlo a su consideración, con la explicación precisa de su significado, constituye un paso obligatorio de quien dirige el proyecto. Lo anterior demuestra que resulta difícil establecer, fijos y de antemano, los criterios que determinan la secuencia de los procesos a mejorar, máxime en época donde lo único fijo es el cambio.

La solución de esta matriz puede ser abordada de dos formas distintas: la primera, bajo la consideración de que todos los criterios poseen la misma importancia y significación en cuanto al momento en que se aplica, o el sector al que pertenece la empresa; y la segunda, ofreciéndoles pesos relativos a cada uno de los criterios que denoten su importancia y significado. La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia los de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno), comenzando por los procesos clave de primer orden. Los procesos claves serán aquellos que obtengan la máxima calificación y en ellos se debe centrar la mejora. Se recomienda comenzar por aquellos que cumplan con:

$P_n > (IP \text{ med.}) (RC \text{ máx.}) (ECP \text{ máx.}) (\text{Número de Objetivos})$; propuesto por (Nogueira Rivera et al., 2004).

Paso 3. Nombrar a los responsables de los procesos.

Una vez seleccionados los procesos clave y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, delegando 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. Representación y mejora del proceso.

Realizar la representación del proceso presupone la ejecución de un conjunto de pasos que logran su resultado o materialización final en la Ficha de proceso y de indicadores.

¹⁰ Medina León et. al. 2017. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas.

Etapa 4. Representación del proceso.

Paso 1. Determinación del equipo de mejora del proceso.

El equipo de trabajo deberá estar constituido por grupo de personas propuestas por el jefe del equipo de mejora, en cantidad entre 6 y 8 en función de la complejidad del proceso y tipo de organización, liderados por el propietario del proceso, con conocimiento del proceso y posibilidad de aportar ideas y criterios. En lo posible es importante contar con la presencia de personas que resulten suministradores o clientes del proceso que se analiza.

Paso 2. Definición del proceso empresarial, del propietario del proceso y de los objetivos y políticas del proceso.

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)¹¹, de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye, la confección de una ficha 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. Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz de objetivos estratégicos / impacto en clientes y procesos para el análisis siguiente:

- 1) Contraste con los objetivos estratégicos: De acuerdo con los impactos registrados por el proceso clave seleccionado, el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- 2) Contraste con las necesidades de los clientes: Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

El propietario del proceso es nombrado por la alta dirección de la organización y puede o no ocupar responsabilidades funcionales. Debe poseer un amplio dominio del proceso y, sobre todo, capacidad para analizar con enfoque sistémico y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. En muchas ocasiones una excelente medida para un área de la organización perjudica el resultado general del proceso y en estas situaciones es decisiva la existencia y participación adecuada del propietario del proceso.

La definición de los objetivos y políticas del proceso resulta una exigencia de las normas ISO. Se recomienda que se analice su definición desde los enfoques estratégicos, de calidad y ambiental.

Etapa 5. Representación general del proceso.

Paso 1. Confección del diagrama del proceso As-Is (tal como es).

¹¹ 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).

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 y se puede realizar de dos maneras: Primero, el líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo. El segundo método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de *Brainstorming* para desarrollar el diagrama partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias del proceso de los miembros del equipo. Por último, el líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues este constituye la base para el análisis del valor añadido. Para completar un Diagrama de Flujo de Procesos primeramente se deben definir los símbolos a utilizar en el mismo.

Paso 2. Determinación de las competencias distintivas

Una competencia distintiva debe traducirse en resultados que sean valiosos para el cliente y que satisfagan la estrategia de la organización. Exige que operaciones se concentre en la tarea que debe dominar, ya que es frecuente que no se puedan dominar todas las dimensiones empresariales a la vez. A pesar de ser un tema abordado por clásicos de la Gestión de Operaciones aún su consideración en las estrategias organizacionales y en la propia mejora de los procesos resulta limitada.

Se propone analizar las fuerzas laborales (según actitudes y aptitudes) con que cuenta las áreas del proceso seleccionado para la mejora, que ayudan proporcionar una efectividad en la realización del proceso y de las actividades que tributan al mismo, o sea, como contribuyen a ser una fuerte competencia dentro del mercado dónde se desenvuelven que posibilita así su distinción.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social cubano en 1999 y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2000 definen a las competencias como:

- (RES-21-1999 MTSS, Cuba): "Conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones".
- OIT (2000): " la competencia se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".
- Santos Yaniel, 2007 la define como: "conocimiento técnico inteligente", que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades)

y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Paso 3. Identificación de los riesgos

La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización. Insertar dentro de la ficha de proceso los riesgos empresariales, es un punto importante para lograr una verdadera integración en la función de control.

El abordaje de los riesgos es visto en la literatura desde diversos enfoques, a saber: químicos, físicos, biológicos, económicos, ambientales, seguridad y protección del trabajo. En menor medida, pero con una máxima importancia deberán considerarse aquellos riesgos que pueden atentar contra la misión de la organización. Las normas ISO exigen la declaración de las consecuencias asociadas a los riesgos. Su detección deberá estar acompañada de su frecuencia de ocurrencia, importancia o repercusión y de su permanencia en el tiempo.

El poseer registro de los accidentes, incidencia y riesgos o eventos casuales nos permitirá su gestión y prevención.

Paso 4. Representación de los resultados en la Ficha de proceso

Para culminar la definición de los procesos se realiza una ficha que incluye las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso. La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización. (Ver cuadro 3.2. Ficha de procesos)

Paso 5. 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. El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. Se define el listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial a través del CMI. Para una formalización de los indicadores se deben definir al menos las características siguientes: nombre, objetivo del indicador, forma de cálculo, unidad de medida, punto de lectura, periodicidad y niveles de referencia.

Etapa 6. Mejora del proceso.

Paso 1. 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. El primer paso que se debe realizar es la clasificación de las actividades (las que aparecen en todos los diagramas As Is del proceso) en actividades que aportan valor añadido o que no aportan. De forma práctica este paso se realiza al mismo tiempo que se construyen los diagramas As Is.

El análisis del valor añadido se lleva a cabo, en esencia da respuesta a las cuestiones siguientes:

- 1) ¿El paso del proceso aporta valor al cliente?, ¿Contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿Es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar?
- 2) ¿El paso del proceso aporta valor a la empresa?, ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?
- 3) ¿El paso del proceso aporta valor al proceso?, ¿Ayuda a los directivos a la toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?

Según el diccionario de administración y finanzas, el valor añadido es el aumento del valor experimentado por un bien, en su proceso de producción o distribución. Al valor añadido también se le conoce como valor incrementado o plus, y algunos lo definen como lo que el empleado de una empresa o instalación ofrece al cliente, que por categoría este no esperaba. Otra definición señala al valor añadido como el incremento neto del valor de uso de un producto como consecuencia del trabajo incorporado.

Analizando estas definiciones, podemos darnos cuenta que el valor añadido puede ser aplicado a la producción de bienes de consumos y también a los servicios, siendo determinante en la evaluación que el cliente hace de nuestro actuar.

Finalizaremos diciendo que el valor añadido o incrementado es más que uno de los componentes de valor, relacionados con aquellos beneficios que el cliente ni siquiera se imagina, pero estamos en disposición de ofrecer. En esencia, son valores que se incorporan a un determinado producto o servicio para incrementar su valor de uso, fuera de lo que es peculiar y esperado. Influye favorablemente ya que es algo inesperado, que le toma por sorpresa, pero tiene como objetivo su satisfacción, sobrepasando las expectativas personales que el cliente se había conformado.

Con el objetivo de ayudar al equipo de trabajo a la clasificación de las actividades se propone un esquema con los pasos necesarios para evaluar si los procesos (las actividades que se incluyen dentro del diagrama) aportan valor añadido o no.

Para conocer la importancia que tiene la relación que se establece entre el cliente interno y el cliente externo, debemos primeramente conocer, lo que es momento de verdad, y para ello citaremos a varios de los estudiosos del tema.

- Albrecht Karlk (1992). Es un episodio, en el cual el cliente contacta con algún aspecto de la instalación y obtiene una impresión sobre su servicio.
- González José Ignacio (2000). Es todo un evento en que la persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una empresa, creándose una impresión de la misma.
- Otros autores definen al momento de verdad como ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestra instalación y sobre la base de ese contacto se

forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto.

El momento de verdad no implica necesariamente el contacto humano. La carta de un restaurante, sus precios, los sanitarios, la disposición de los muebles en una Recepción, son solo algunos ejemplos en los que el cliente entra en contacto con la instalación sin que medie el contacto personal, y sin dudas que son verdaderos momentos de verdad con gran impacto sobre el cliente. Los momentos de verdad constituyen verdaderos momentos de peligro para la organización si la gestión se realiza de manera deficiente o si el contacto realizado por el cliente con algún elemento de esta no lo satisface o le desagrada. Por el contrario, si este momento resulta satisfactorio, dejará una imagen que consolidará la reputación de un buen servicio.

Los momentos de la verdad se tendrán en cuenta, a la hora de clasificar las actividades dentro del proceso, para así definir que actividades aportan valor al proceso y son de vital importancia su realización a la hora de cumplir con los objetivos del departamento al que pertenece el proceso que se establece para su mejora. Para ello se realiza el cálculo de la moda en las filas de una matriz con valores correspondientes de 1, 3 y 5, que se corresponden con las clasificaciones de: actividad que no aporta valor, actividad que aporta valor moderadamente y actividad que sí aporta valor, dados estos valores por el equipo de mejora del proceso, según la consideración de cada integrante.

- Fase III. Implantación del proceso.

Etapa 7. Implantación, seguimiento y control.

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos. Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar, de entre las que se pueden citar las siguientes:

- a) Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- b) Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- c) Escoger el momento adecuado.
- d) Desarrollar una implantación progresiva, procurando iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos para su posterior análisis. La monitorización se realiza mediante cuadros de mando que son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido. Luego, a partir del estudio del cuadro de mando se analiza cada uno de los procesos clave y se plantean acciones de mejora para su perfeccionamiento.

A partir de consultar la bibliografía y otras fuentes nacionales e internacionales, se confeccionó un procedimiento auxiliar para la gestión de los procesos internos en la elaboración del cuadro de mando integral, en aproximación al procedimiento de Nogueira Rivera D. (2002), Nogueira Rivera D. et al. (2004), complementada por los instrumentos expuesto por Medina León, Nogueira Rivera, y Hernández Nariño (2008); Hernández Nariño (2010) y Medina León et. al. (2017).

Bibliografía

- AMAT SALAS, O. & DOWDS, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España, 1998. pp.21-29.
- AMOZARRAIN, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España, 1999.
- BLANCO ILLESCAS, F. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México, 1993.
- CORZO SÁNCHEZ, Y. Diseño e implementación del cuadro de mando integral en el Hotel Meliá varadero. Matanzas, 2008.
- DÁVILA, A. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos, España, 1999.
- DÍEZ DE CASTRO, J. & REDONDO LÓPEZ, C. Administración de empresas. Ediciones Pirámide, España, 1996.
- DUPUY, Y. & ROLLAND, G. 1992. Manual de Control de Gestión. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
- FAJARDO RODRÍGUEZ, L. Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera. Caso de estudio Hotel Barlovento. Matanzas, 2017.
- HERNÁNDEZ TORRES, M. & ACEVEDO SUÁREZ, J. 2001. El diagnóstico como función del sistema de control de gestión [fecha de consulta: 19 enero 2017]. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1.html>.
- HERNÁNDEZ TORRES, M. & GARCÍA GÓMEZ, J. Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Ingeniería Industrial, Vol.XXII, No.4. Ciudad de La Habana, 2001. pp.54-61.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A, 1992.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001.
- LÓPEZ VIÑEGLA, A. 1998. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid.
- MEDINA LEÓN ET. AL. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas, 2017.
- NOGUEIRA RIVERA, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas, 2002.
- NOGUEIRA RIVERA, D. El control de gestión. Ponencia al II Encuentro Nacional de Técnicas Comerciales de la EMSUNA, (febrero). Holguín. Cuba, 2000/c/.
- NOGUEIRA RIVERA, D. Modelo de Control de Gestión como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial. Ponencia al XIV Fórum Municipal de Ciencia y Técnica (octubre). Cuba, 2001/a/.
- NOGUEIRA RIVERA, D. Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Revista RAUSP, Brasil, 2002/a/.

- NOGUEIRA RIVERA, D. Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales “CIEMPRES V”, (abril). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba, 2002/c/. ISBN 959-16-0132-8.
- NOGUEIRA RIVERA, D. ET AL. Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE, Cuba, 2002/h/.
- RIVAS JIMÉNEZ, I. & NOGUEIRA RIVERA, D. Matriz Objetivos Estratégicos, Diagrama “As-Is” y Diccionario de Actividades como herramientas del Control de Gestión. Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales “CIEMPRES V”, (abril). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba, 2002. ISBN 959- 16-0132-8.
- SÁNCHEZ ROQUE, A. El control de gestión en el GET Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba, 1997.
- TORRES RIVERO, F. Diseño e implementación del cuadro de mando integral en el Hotel Sol Palmeras. Matanzas, 2008.
- TRISCHLER, W. E. Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998.
- ZARATIEGUI, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. España, 1999. pp.81-88.