

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD PARA IMPLEMENTAR EL ENFOQUE A PROCESOS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CACAO

ASSESSMENT OF THE CAPACITY TO IMPLEMENT THE PROCESS APPROACH IN A COCOA PRODUCING COMPANY

Jaime Santiago Burbano Cabrera.

Magister en Administración Pública,
Universidad Técnica de Babahoyo,
Babahoyo, Ecuador.
ORCID: 0000-0003-3832-7415

Cumandá Fanny Campi Cevallos.

Magister en Docencia y Currículo,
Universidad Técnica de Babahoyo,
Babahoyo, Ecuador.
ORCID: 0000-0001-7495-6871
cumandacampi@hotmail.com

Daniel Gustavo Lemos Beltrán

Magister en Marketing, Universidad
Técnica de Babahoyo, Babahoyo,
Ecuador.
ORCID: 0000-0001-7169-2399

Ginger Leonela Mora Viejo

Licenciada en Secretariado Ejecutivo
Bilingüe, Universidad Técnica de
Babahoyo, Babahoyo, Ecuador

Revista Científica Aristas

Recibido: 13 de enero del 2023
Aceptado: 15 de mayo del 2023
Vol. 5, No. 1, mayo 2023
ISSN: 2600-5662
Pág. 6-23

RESUMEN

Este trabajo se centra en la necesidad de valorar las condicionantes de implementación del enfoque a proceso en la organización. El objetivo es evaluar la capacidad de enfoque a proceso en una empresa productora de cacao. Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos (encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación) y estadísticos matemáticos. Se parte del análisis de la información bibliográfica que permite determinar los elementos influyentes en el enfoque a procesos y sus pesos relativos; posteriormente, la obtención, procesamiento de la información y análisis de los resultados en la empresa objeto de estudio para la evaluación de la capacidad de implementar el enfoque a procesos por medio de un Índice Integral basado en los principios clave de la gestión por procesos. La evaluación de la capacidad de enfoque a proceso en la organización estudiada revela potencialidades y áreas de mejora a priorizar en el propósito de adoptar esta filosofía de gestión

Palabras claves: Mejora de procesos, capacidad, principios de la gestión.

ABSTRACT

This work focuses on the need to assess the conditions for the implementation of the process approach in the organization. The objective is to evaluate the ability to focus on the process in a cocoa-producing company. For the development of this research, theoretical, empirical methods (surveys, interviews, direct observation, documentation consultation) and mathematical statistics are used. It starts from the analysis of the bibliographic information that allows determining the influential elements in the approach to processes and their relative weights; subsequently, the obtaining, processing of the information and analysis of the results in the company under study for the evaluation of the capacity to implement the approach to processes by means of an Integral Index based on the key principles of management by processes. The evaluation of the process approach capacity in the studied organization reveals potential and areas for improvement to prioritize in order to adopt this management philosophy.

KEY WORDS: Improvement of processes, capacity, principles of management.

INTRODUCCIÓN

Resulta una necesidad para las condiciones de la economía, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, no sólo de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, sino conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización. Internacionalmente, se reconoce la existencia de dos herramientas asociadas a las necesidades del control de gestión moderno: el cuadro de mando integral y la Gestión por Procesos.

La implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión, más efectivas para todos los tipos de organizaciones (Davenport, 2010). Del análisis del criterio de varios autores, se puede definir como la gestión de la organización basándose en los procesos a partir de un conjunto de actividades estructuradas y organizadas que permiten la identificación, análisis, definición, monitoreo, evaluación y perfeccionamiento de estos para generar un valor añadido (Da Fonseca et al., 2019); responder a los requerimientos del cliente y mejorar su satisfacción, en la obtención de un resultado específico (Rodríguez & Junior, 2017).

Uno de los primeros ejemplos de aplicación de la Gestión por Procesos, es la realizada en la IBM Corporation por Kane en el año 1986, bajo la idea de que el enfoque en la mejora debe estar en los procesos, en las tareas que lo conforman

En tiempo similar, otras empresas como: AT&T, Ford, Motorola, Corning y Hewlett-Packard, también resultaron precursoras de esta implementación. Su actuación se caracterizaba por poseer para el proceso de fabricación elaborados conceptos y herramientas, tales como: la definición de los requisitos, la documentación y el aseguramiento de los procesos. IBM planteó entonces, que esto se generalizara a todos los procesos de la organización (Ricardo Cabrera et al., 2016).

La eliminación de los defectos y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de todas las organizaciones (Hernández Nariño et al., 2009). En consecuencia, para lograr estos objetivos se hace necesario entender primero, y después cambiar, los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción (Hernández Nariño & Sánchez Macías, 2020).

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen, lo que se hace y como se hace. Su funcionamiento está matizado por sus principales características: se configuran por actividades repetitivas, se despliegan transversalmente a las estructuras funcionales, condicionan así la cooperación y una cultura de empresa más abierta y orientada a resultados. Es por eso que se considera que estos son esenciales en la organización, para responder con éxito a las exigencias del entorno; por tanto, la problemática se centra en que 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 (Medina León et al., 2019)

Ello hace que, los procesos pueden y deben ser documentados, de modo que se puedan identificar los insumos y los recursos, tanto materiales como humanos, que se requieren para generar el producto o servicio esperado (Medina León et al., 2020).

La Gestión por Procesos es una herramienta de mejora efectiva para las organizaciones, que cuentan con distintas áreas en la empresa (almacén, producción, ventas, administración, etc.). Tienen diferentes procesos estratégicos, operativos, soporte y procedimientos para poder llevar a cabo su labor en la empresa, que vienen desde un inicio hasta el final de su jornada laboral, si realizan los procesos adecuados les ayudara a lograr con los objetivos y metas de la organización (Jiménez Amésquita, 2020).

Según la revisión de más de 20 autores, es considerada una forma de gestión de la organización basada en los procesos, que busca alinear estos con la estrategia, la misión y los objetivos e incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar

con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién se hace el trabajo? (Medina León et al., 2019).

El enfoque de procesos se encuentra declarado, explícita o implícitamente, en un conjunto de Buenas Prácticas de la Gerencia Empresarial Moderna, a saber: Norma ISO del grupo 9000:2008 (ISO 9001 2000, 2008), abordado en una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI) (Kaplan & Norton, 2008), el Modelo European Foundation for Quality Management de Calidad Total (EFQM, 2008), forma una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera et al., 2004), para los productores de clase mundial resulta un arma competitiva (Heizer & Render, 1997), posee similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido (Medina León et al., 2010), la implantación de la Calidad Total, la Filosofía Seis Sigma (Savolainen & Haikonen, 2007), los Sistemas Integrados de Gestión, el logro de la mejora continua (Junior et al., 2016) o del alineamiento entre la estrategia y los procesos (Karpovsky & Galliers, 2015).

Entonces este enfoque concentra su atención en: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes, la necesidad de considerar el aporte de valor en el diseño; el control, la medición, la obtención de resultados y la mejora en el desempeño de la organización.

Precisamente, uno de sus beneficios más importantes, según Carmona Ochoa and Flórez Mariaca (2021), es que encamina a las organizaciones hacia la mejora continua, para facilitar su adaptación frente a los cambios tanto internos como externos, lo que permite asegurar parte de su continuidad o existencia. Este enfoque garantiza la proyección y el desempeño eficaz y eficiente de la empresa.

La creciente necesidad de mejorar la actuación de un proceso mediante la simplificación, la agilidad y la flexibilidad, apunta a considerar criterios como los siguientes:

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, la ejecución de actividades. Herramientas de reconocida utilidad como las fichas de proceso, mapas y diagramas de flujo o actividad, permiten visualizar el funcionamiento y las relaciones de los procesos y actividades con el fin de detectar oportunidades de mejora (Hernández Nariño & Sánchez Macías, 2020). Se deben eliminar todas las actividades que no añaden valor. En este sentido el análisis de valor añadido es una técnica generadora de ideas que pregunta para qué sirve aquello que es objeto de análisis y elimina todo tipo de actividad que no le aporte valor (Rey

Sacristán, 2007); el benchmarking, que compara el desempeño de la empresa, los procesos, productos o servicios con organizaciones, procesos o productos más eficientes, eficaces, competitivos o que son reflejo de las mejores prácticas en un sector determinado (Naranjo Gil & Ruiz Muñoz, 2015);

No se puede mejorar un proceso sin datos relativos a recursos esenciales para proveer un servicio, actividades, tiempo, productividad, flexibilidad, eficiencia, eficacia, calidad o resultados (Abbeh et al., 2019; Chávez Epiquén, 2014). En consecuencia, son necesarios los indicadores de gestión (Fonseca Lemus & González, 2018), o indicadores clave de desempeño, cuando estos son críticos para el éxito sostenido de la organización (Organización Internacional de Normalización, 2018), pues favorecen la medición objetiva de la evolución de un proceso o de una actividad, y el desempeño organizacional (Ramos Castro & Hernández Nariño, 2022) En la actualidad existe preferencia por el uso de indicadores sintéticos o integrales para el diagnóstico permanente, evaluar la eficiencia del sistema, comparar períodos, organizaciones y analizar tendencias, entre disímiles usos (Medina León et al., 2014; Vasquez Giler & Pinargote Vasquez, 2018).

La universalidad y aplicabilidad de la gestión por procesos en distintas organizaciones y su carácter de herramienta común a diversos sistemas de gestión, ha conducido a teorías sobre la relación entre la madurez de las organizaciones y la capacidad de desarrollar este enfoque de gestión (Kosieradzka & Rostek, 2021).

Rosemann and vom Brocke (2015) identificaron seis factores clave de éxito en la implementación de gestión por procesos, a decir:

Alineamiento estratégico. Los procesos deben diseñarse, ejecutarse y medirse según las prioridades estratégicas de la organización

Gobernanza: define las relaciones entre los grupos de interés, la garantía de y asignación de roles y responsabilidades

Métodos empleados. El uso de instrumentos y técnicas para el modelado, el análisis y la mejora

Tecnologías de la Información. Determina la selección de soluciones basadas en tecnologías de información, importantes para la gestión de los procesos

Personas. Son elementos clave por su posibilidad de mejorar gradualmente las competencias en términos de gestión y mejora del desempeño organizacional

Cultura. Implica el establecimiento de un entorno laboral propicio para el funcionamiento de la organización y define valores y beneficios compartidos desde una visión centrada en procesos.

Todas estas son razones para considerar que detrás de la capacidad de las organizaciones para implementar el enfoque de procesos, está la posibilidad de desarrollar, con mayor facilidad, liderazgo y participación efectiva del personal, sistemas de gestión que apunten a diseñar las organizaciones basado en las expectativas y necesidades de los clientes, alinear las metas operativas con la estrategia y los objetivos, tomar decisiones de forma proactiva y anticipada a la ocurrencia de riesgos, soportadas en un sistema de información e indicadores, que favorezcan el monitoreo permanente del desempeño organizacional, en busca de la mejora continua.

La empresa objeto de estudio manifiesta estas necesidades y exigencias. Mediante un estudio detallado de su funcionamiento, se denota que no se cuenta con un plan estratégico enfocado en los procesos, ni se visibilizan o manejan los riesgos y sus repercusiones a corto, mediano y largo plazo; un diseño productivo carente de enfoque al cliente; escasos indicadores que midan la eficacia de los objetivos previstos; limitados programas que permitan la superación de los trabajadores, e insuficiente planificación a mediano y largo plazo. Entonces, el objetivo de este trabajo es evaluar la capacidad de enfoque a proceso en dicha organización.

METODOLOGÍA

Se despliega una investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo, dado que se plantea una hipótesis de investigación relacionada con que si determinan e implementan correctamente los principios que rigen la gestión por procesos, entonces los resultados de eficiencia de la organización y en especial su alineamiento estratégico será superior.

Por otra parte, la investigación utiliza los métodos correlacional y experimental, dado que relaciona los principios de la gestión por procesos y la eficiencia de la organización; así como se aplica a un objeto de estudio práctico al que se transforma y modifica.

En el desarrollo de esta investigación se parte del análisis documental por medio del estudio de los Índices Integrales creados en los últimos años, el proceso de análisis y síntesis (búsqueda de similitudes y diferencias en las propuestas estudiadas), la experiencia práctica acumulada en la creación y aplicación del Índice de Eficiencia económica y la conjugación de estos elementos con los diversos métodos estadísticos que se exponen en el procedimiento creado.

Un estudio a profundidad de la construcción de los Índices Integrales muestra la utilización de un conjunto de pasos comunes, que se pueden resumir en: 1. Recopilación de los síntomas. 2. Reducción del listado. 3. Obtención de coeficientes de prioridades (pesos) por métodos multicriterio. 4. Formulación matemática y cálculo del índice

cuantitativo. En contradicción con similitud en los pasos para la elaboración de los índices, se encuentra una amplia diversidad de métodos empleados en cada uno de los pasos para dar solución a los objetivos deseados (Medina León et al., 2014).

Sobre la base de las concesiones teóricas anteriores, se propone la utilización del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su enfoque a procesos. En consecuencia, se desarrollan cinco etapas:

1. Análisis de procesos y su alineamiento estratégico

Esta etapa se enmarca en el propósito de evaluar el alineamiento entre los procesos y los objetivos estratégicos, y por ende el posicionamiento de la organización para la implementación de la gestión por procesos. Derivado de ello se estructuran tres pasos: la revisión de las categorías básicas de la estrategia definida, la identificación de los procesos, y el análisis de su alineamiento, basado en el grado de concreción de los objetivos estratégicos en los procesos relevantes (1) y la valoración del aporte de los procesos relevantes a la estrategia empresarial definida (2) (Comas Rodríguez et al., 2017).

$$I_{ae} = \sum_{i=1}^n O_{ei} * \omega_j \quad (1)$$

I_{ae} : Índice de alineamiento estratégico

O_{ej} : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j

ω_j : peso relativo el objetivo estratégico j N : cantidad de objetivos estratégicos

$$I_{pr} = \sum_{i=1}^n P_{ri} * \omega_p \quad (2)$$

Donde:

I_{pr} : Índice de alineamiento de los procesos P_{ri} : media del valor obtenido por el proceso i

ω_{pk} : peso del proceso k M : cantidad de procesos.

2. Determinación de los principios que determinan en enfoque de procesos

El conjunto de pasos seguidos para la obtención del consenso acerca de los principios resultó en:

- Revisión, a manera de referencia, de los principios que rigen las normas ISO 9001 2000 (2008), el Modelo EFQM y otras formas de gestión actuales que representan paradigmas de las buenas prácticas empresariales; así como del estado del arte de esta ciencia en modo general.
- Análisis documental de otras fuentes bibliográficas vinculadas al tema.
- Trabajo grupal para fertilizar los resultados obtenidos de la literatura especializada con la experiencia práctica acumulada.
- Elaboración de una propuesta preliminar de principios para regir el enfoque a procesos.
- Evaluación de la propuesta por un grupo de expertos seleccionados. Comprobado el nivel de experticia de los participantes.
- Realizar iteraciones con los expertos hasta obtener consenso.

3. Formalización de los principios

Con el apoyo del grupo de expertos, se determinan los criterios de medición de cada principio, para valorar su importancia relativa y así obtener el peso de cada elemento; para lo que se aplicó el Método (Saaty, 1980).

4. Determinación del Índice General de capacidad de enfoque a procesos

Una vez determinados los principios se requiere de la construcción de un instrumento para su medición, por lo que a tal efecto se recomienda la propuesta de un Índice Integral, basado en los beneficios que ofrece según Mujica de González and Pérez de Maldonado (2009) y Medina León et al. (2005): mediante un único valor es fácil la comparación con períodos precedentes u otras empresas, el estudio de tendencias y la automatización; su creación son producto de un estudio científicamente argumentado; resulta factible crear una relación causa – efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación; permite el diagnóstico permanente del sistema, así como vincularse a otros procedimientos de mejora empresarial.

Se construyó la expresión (3)

$$IPEC = \sum_{i=1}^n W_i * EEP \quad (3)$$

Dónde: ICEP: Índice General de Capacidad de enfoque a procesos. W_i : Peso Relativo.

n : Cantidad de elementos.

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.

Para determinar el estado en que se encuentra el índice en la empresa se establece una escala de valoración de intervalo que se determina mediante el método de amplitud y rango (tabla 1).

TABLA I. ESCALA DE VALORACIÓN DEL ÍNDICE E INTERPRETACIÓN.

Escala	Situación
[0-0.33)	Desfavorable
[0.33 - 0.66)	Intermedia
[0.66 - 1]	Favorable

FUENTE: PILOTO FLEITAS (2011)

El análisis de los resultados del índice permite indicar el rumbo del programa de mejoras.

5. Evaluación

Para calcular el indicador los autores se auxiliaron de una encuesta (tabla 2), para la que se asume una escala Likert donde: 1 (0 % de cumplimiento); 2 (25 % de cumplimiento); 3 (50 % de cumplimiento); 4 (75 % de cumplimiento); 5 (100 % de cumplimiento).

TABLA II. ENCUESTA PARA VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DEL ENFOQUE DE PROCESOS

Principios	Elementos a tener en cuenta	Evaluación				
Enfoque al cliente	a) La organización mide las necesidades actuales y futuras del cliente. b) La organización satisface las necesidades del cliente. c) Se esfuerza en exceder las expectativas del cliente d) Conoce y cumple los requisitos del cliente.					
Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos	a) Definidos los Objetivos Estratégicos b) Existe un sistema de indicadores que responda plenamente a los Objetivos Estratégicos. c) Se miden los Objetivos Estratégicos con cierta periodicidad y se toman las medidas correctivas necesarias. d) Se determinan las causas de las desviaciones de los indicadores que representan a los Objetivos Estratégicos contra los valores deseados o establecidos.					

<p>Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos</p>	<p>a) Se determinan los riesgos de cada uno de los procesos. b) Existen puntos de control que responden a estos riesgos. c) Existen indicadores que monitoreen la existencia de desviaciones en los indicadores fijados. d) El Sistema Informativo permite tomar decisiones ante la aparición de riesgos.</p>					
<p>Capacidad deliderazgo</p>	<p>a) Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. b) Se encuentran determinados los jefes de procesos c) Los jefes de procesos resultan líderes en los mismos.</p>					
<p>Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo</p>	<p>personas y trabajo en equipo a) Existencia de integración de las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento. b) Existencia del trabajo en equipo. c) Existencias de programas de formación continua. d) Los programas de formación continua demuestran su manifestación en el proceso productivo y los resultados de la empresa.</p>					
<p>Enfoque sistémico</p>	<p>a) La organización identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados. b) Las decisiones centrales de la organización son tomadas por la alta dirección y con criterios integradores.</p>					
<p>Innovación y Mejora continua</p>	<p>Innovación: existe identificación del proceso por innovar; identificación de los apoyos para identificar el cambio; desarrollo de la visión del nuevo proceso; análisis y comprensión del proceso existente; diseño del nuevo proceso; realización de un prototipo; validación del prototipo. Mejora Continua: se establecen los planes de acción, para implementar la mejora; se trabaja prioritariamente en la innovación y mejora de los procesos Diana; se controla la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.</p>					
<p>Enfoque basado en hechos para la toma de decisión</p>	<p>El flujo informativo permite la toma de decisiones en tiempo real o, al menos, en el momento adecuado. En la organización las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.</p>					

<p>Relacion es mutuamente beneficiosas con el proveedor</p>	<p>a) Se establece comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costoso.</p> <p>b) Se coopera con los proveedores en la validación de la capacidad de sus propios procesos.</p> <p>c) Se da seguimiento a la capacidad de los proveedores para entregar productos conformes y evitar así el alto costo de la inspección al recibo.</p> <p>d) Se alienta a los proveedores a implementar programas de mejora continua y a participar en iniciativas conjuntas de mejora de productos del cliente.</p> <p>e) Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.</p>					
---	--	--	--	--	--	--

RESULTADOS

El análisis del diseño estratégico de la empresa ilustra como señales importantes para el estudio:

Desafíos en la eficiencia industrial, los rendimientos productivos, el desarrollo tecnológico y la calidad de los aprovisionamientos

La visión estratégica hacia el 2023 apunta a la competitividad, el posicionamiento como referente de calidad en el mercado y un ascenso proyectado en la producción, con mínimos impactos ambientales

El Potencial Humano, el Enfoque al cliente, y la Gestión del financiamiento para el desarrollo de tecnológico, de infraestructuras en armonía con el Medio Ambiente, constituyen los ejes principales para alcanzar la visión

Los objetivos estratégicos fijan metas para la inversión en la modernización de los procesos y la inserción de nuevas tecnologías; el desarrollo de investigación desarrollo y la innovación, la diversificación, eficiencia y eficacia productiva, la garantía de productos inocuos y de calidad, y el desarrollo del capital humano

El análisis del alineamiento estratégico demostró que los objetivos estratégicos tienen representación en los procesos y, por tanto, es pertinente la definición del sistema de control para el despliegue de la estrategia formulada.

De manera que, el planteamiento estratégico apunta a la consideración de factores relevantes orientados a los resultados, la búsqueda de la eficiencia, eficacia, calidad y la innovación, la gestión efectiva del personal, la garantía de la satisfacción de los clientes.

La potencialidad de poseer objetivos estratégicos alineados a los procesos confiere mayor importancia a la capacidad de implementar este enfoque y, para ello, identificar e incidir en aquellos criterios que impiden o favorecen su despliegue exitoso y, con ello el cumplimiento de la estrategia empresarial.

La propuesta de los Principios del enfoque a procesos es la siguiente:

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales futuras, satisfacer los requisitos sus clientes y esforzarse en exceder las expectativas.

Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos: Las organizaciones deben poseer claramente formulados sus objetivos, las vías para alcanzarlos; así como alinear los procesos para su consecución.

Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos: El diagnóstico permanente, la detección de aquellas acciones que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos o, simplemente, el adecuado o eficiente desarrollo del proceso debe ser conocido, medido y controlado proactivamente.

Capacidad de liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización. Su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. La organización debe garantizar su desarrollo y aprendizaje, e implicarlo en los procesos de mejora como parte de equipos de trabajo.

Enfoque sistémico: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un sistema activo, y contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Innovación y Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Establecer un sistema de documentación sobre los procedimientos y registros apropiados que garanticen las decisiones eficaces, basadas en el análisis de la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Responsabilidad Social y prioridad a los grupos de interés: La gestión de la organización debe responder a los grupos de interés; así como cumplir con el desarrollo sostenible, el cuidado al medio ambiente y contribuir a la seguridad del país.

La aplicación del método de ponderación resultó en un coeficiente de inconsistencia de 0,08, válido para interpretar como factible la ponderación obtenida y visibilizada en la tabla 3.

TABLA III. RESULTADO DE LOS PESOS ESPECÍFICOS PARA CADA PRINCIPIO COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO SAATY.

Elementos	Peso
1 Enfoque al cliente.	0,135
2 Innovación y Mejora continua.	0,135
3 Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0,135
4 Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0,108
5 Enfoque sistémico.	0,135
6 Capacidad de liderazgo.	0,081
7 Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0,135
8 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0,108
9 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0,027

La tabla 4 muestra el comportamiento del Índice General de capacidad de enfoque a procesos (IGEP), según el peso relativo y los resultados de las puntuaciones consolidadas en las encuestas aplicadas

TABLA IV. RESULTADOS OBTENIDOS DEL IGEP

Elementos	Peso	EEP	
1 Enfoque al cliente.	0,135	0,75	0,101
2 Innovación y Mejora continua.	0,135	0,50	0,068
3 Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0,135	0,50	0,068

4	Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0,108	0,75	0,081
5	Enfoque sistémico.	0,135	0,50	0,068
6	Capacidad de liderazgo.	0,081	0,75	0,061
7	Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0,135	0,25	0,034
8	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0,108	0,50	0,054
9	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0,027	0,25	0,054
Índice General de capacidad de enfoque a procesos.		0,589		

La evaluación del IGEP ilustra un nivel Intermedio, ya que se encuentra en el intervalo [0,33; 0,66). Consiguientemente, hay que prestar más atención a la capacidad de liderazgo, orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

CONCLUSIONES

El Índice General de capacidad de enfoque a procesos, posee un nivel intermedio, demuestra que hay que prestar más atención a la capacidad de liderazgo, orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Las herramientas aplicadas para evaluar el enfoque a procesos y el alineamiento estratégico en la Empresa permitieron llegar a las acciones siguientes: puede continuar con el despliegue de la estrategia definida y prestar mayor atención en principios que se deben desarrollar en virtud de potenciar la capacidad de implementar el enfoque de procesos.

REFERENCIAS

Abbeh, O., Donatus Ngige, C., & Azuka, O. M. (2019). Total quality management and organizational performance: An exploration of issues. *Advance Journal of Management, Accounting and Finance*, 4(6), 21. <http://pubs.sciepub.com/ajie/1/3/2/index.html>

- Carmona Ochoa, N., & Flórez Mariaca, V. M. (2021). *Mejoramiento de la gestión administrativa en una facultad de educación superior a través de la aplicación del enfoque por procesos* [Doctoral dissertation, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26724/Nicolas_CarmonaOchoa_VanessaMaria_FlorezMariaca_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Chávez Epiquén, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 75-81. <https://167.114.2.69/index.php/horizontedelaciencia/article/view/212>
- Comas Rodríguez, R., Medina León, A., & Mateo Díaz, N. F. (2017). Matriz e índice de alineamiento estratégico. Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial. In B. Flores Romero & F. González Santoyo (Eds.), *XXIII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial*. (pp. 3070).
- Da Fonseca, J. P., Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2019). Control de gestión en la inversión social en Angola: Aplicación en proyectos de mejoramiento de servicios de salud. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, III (2), 154-166. https://www.researchgate.net/profile/AlbertoLeon-6/publication/335291667Control_de_Gestion_en_la_inversion_social_en_Angola_Aplicacion
- Davenport, T. H. (2010). Process management for knowledge work. In *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 17-35). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3_2
- EFQM. (2008). Modelo de Excelencia EFQM. www.euskalit.net/que_le_ofrecemos/modeloexcelencia1.htm.
- Fonseca Lemus, A., & González, M. A. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnologica-latinoamericana-ecuador/finanzas-1/guia-para-la-construccion-y-analisis-de-indicadores-de-gestion-version-4-mayo-2018/31261155>
- Heizer, J., & Render, B. (1997). *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas* (4ta ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2009). Procedimiento de Gestión por Procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. *Revista de Investigación de negocios Negotia. México DF: ESCA Unidad Tepepan del IPN*, 5(19), 3-22.

- Hernández Nariño, A., & Sánchez Macías, A. (2020). Los diagramas y mapas como vía de representación de los procesos. In A. Medina León, D. Nogueira Rivera, & A. Sánchez Macías (Eds.), *Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos* (pp. 33-47). Salinas de Hidalgo. <http://salinas.uaslp.mx/Paginas/Memorias.aspx>
- ISO 9001 2000, N. (2008). *Norma ISO 9001:2000. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos"* (3a ed. ed.).
- Jiménez Amésquita, J. K. (2020). *Implementación de la gestión por procesos en el proceso de seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones* [Maestría, Universidad Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11568/Jimenez_aj.pdf?sequence=1
- Junior, R., Da Silva, D., & Junior, R. (2016). Avaliação de Fatores e Variáveis que Influenciam a Sustentação de Programas de Melhoria Contínua na Visão de Especialistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(3), 88 - 95. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331247426007.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
- Karpovsky, A., & Galliers, R. (2015). Aligning in practice: from current cases to a new agenda. *Journal of Information Technology*, 30(2), 136-160. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429286797-5/aligning-practice-anna-karpovsky-robert-galliers>
- Kosieradzka, A., & Rostek, K. (2021). *Process Management and Organizational Process Maturity*. Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-66800-6.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., & Hernández Nariño, A. (2020). De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 206-224. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista ingeniere*, 27 (2), 328-342. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Vitier Moya, J. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora

- Continua. *EIDOS*, 2(1), 65-72.
<http://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/download/62/58>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Perera, Y. (2005). El Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero. *Revista Retos Turísticos*, 4(3), 18-29.
<https://scholar.google.es/citations?user=GDjXHx8AAAAJ&hl=es&oi=sra>
- Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 94-104.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii10114.pdf>
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 392 -410.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Editorial Pueblo y Educación.
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *Norma Internacional ISO 9004: 2018. Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido*.
- Piloto Fleitas, N. (2011). *Índice de Evaluación Ergonómico de las camareras de piso del sector hotelero* Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad Industrial-Economía]. Matanzas, Cuba.
- Ramos Castro, G., & Hernández Nariño, A. (2022). *Sistema de indicadores de apoyo al desempeño de la innovación en salud II* Evento Científico Internacional Universidad-Sociedad 2022. I Conferencia Internacional de Innovación Matanzas.
- Rey Sacristán, F. (2007). Análisis del valor añadido para mejorar la productividad. *Revista cuatrimestral de ingeniería, industria e innovación*, 1(267), 42-44. Retrieved 2019, from <http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/a-751-analisis-anadido-mejorar-productividad.aspx>
- Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Abad Puente, J., Nogueira Rivera, D., Sánchez Díaz, O., & Núñez Chaviano, Q. (2016). Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto *Ingeniería Industrial*, XXXVII(1), 104 - 111. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000100011&script=sci_arttext&tlng=pt
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook of Business Process*

Management I (pp. 107–122). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-45100-3_5

Saaty, T. (1980). *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo*. RWS Publications.

Savolainen, T., & Haikonen, A. (2007). Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation. *The TQM Magazine*, 19(1), 66-17.

Vasquez Giler, M., & Pinargote Vasquez, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Ediciones ULEAM.