

ARTÍCULO ORIGINAL

Diseño del proceso de Dirección Estratégica, cambio de un enfoque funcional a enfoque de proceso

Design of strategic management process, change of functional focus to process focus

Lisandra Quintana Álvarez¹, Laura Hernández Vizcaíno¹

¹Ingeniera Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Habana. Cuba. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saíz Montes de Oca. Pinar del Río, Cuba. Profesora Instructora. Teléfono: (53) 48-728646. Correo electrónico: lquintana@eco.upr.edu.cu

RESUMEN

Actualmente en las empresas cubanas se está realizando la transición del enfoque funcional al enfoque de proceso, con el fin de poder ejecutar todos los procesos de la organización de manera eficiente y de esta forma poder satisfacer las necesidades de los clientes, de manera que esta investigación se realizó teniendo como situación problemática "La inexistencia de un proceso de Dirección Estratégica que refleje el enfoque a proceso para lograr que la organización sea exitosa y que sus clientes estén satisfechos".

Para lograr el establecimiento de un enfoque a procesos se parte de la definición de los procesos clave, de apoyo y estratégicos, siendo estos últimos los que organizan planifican,

dirigen y controlan los demás procesos; por su nivel de importancia dentro de un diseño organizacional esta investigación se traza como objetivo el diseño del proceso de dirección estratégica proponiendo una metodología que logre su implementación.

Entre los principales resultados de la investigación están el propio diseño del proceso antes referido, su implementación parcial, así como una metodología, para el diseño y mejora del proceso de Dirección Estratégica.

Los métodos y técnicas empleados para lograr el objetivo fundamental de la investigación fueron: búsquedas bibliográficas, la tormenta de ideas, encuestas, la Matriz DAFO, diagramas de flujo, las fichas de proceso.

Palabras clave: Dirección estratégica, Subproceso de planificación, Metodología, Procesos.

ABSTRACT

To get the establishment of a process focus, we began with the definition of key process, support process and strategic process, be the latter who organize, planning, manage and control all the other process; by your importance level into an organizing design, we do a study establishing a methodology to get a design to Strategic Management process and effect it.

The main results of research are the very design of the aforementioned process, the partial implementation and a methodology for designing and improving the process of strategic management of DTS.

The methods and techniques employees to achieve the fundamental objective of the investigation were: bibliographical searches, the storm of ideas, surveys, the Main DAFO, diagrams of flow, the process records.

Key words: Strategic Management, Planning subprocess, Methodology, Process.

INTRODUCCIÓN

El diseño de proceso de dirección estratégica se realiza con el fin de mejorar la organización, la fluidez del trabajo y con ello la mejora en la prestación de servicios. La implantación de un enfoque a proceso permite a las organizaciones identificar indicadores

para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades, que no deben considerarse de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Esta evaluación, es sin duda, el primer paso obligado hacia la mejora continua, que requiere la adaptación permanente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados actuales.

La implantación de este enfoque comienza con la conformación del Mapa de Procesos de la organización, en el que se definirán y diseñarán los procesos claves, estratégicos y de apoyo que lo conforman y tributan en su conjunto a la satisfacción de sus clientes. Dentro del mapa un pilar importante para el sustento de la organización es la Planeación estratégica, ofreciéndole prioridad número uno a dicho proceso, para llevar a cabo esta investigación, contribuyendo a la conformación de una metodología que apoyara el diseño de los procesos de Dirección estratégica en las organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Las normas o estándares internacionales de calidad, como la *ISO 9001:2000* o la *ISO 14001:2004*, recomiendan al enfoque de procesos como la herramienta que mejor apoya a la gestión del negocio, porque se ha probado que utilizándolo, los resultados, la eficacia y eficiencia de las organizaciones se logran más consistentemente.

La gran mayoría de las empresas cubanas se desempeñan mediante el enfoque funcional, el cual representa una estructura verticalizada donde no existe la interrelación entre las distintas áreas y departamentos, o sea que cada quien realiza su tarea sin importar el desempeño ni los resultados de los demás, no siendo así en el enfoque basado en procesos introduce, pues este se basa en la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las diferentes etapas del proceso, se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas y funciones de manera integral. Este enfoque permite una rápida identificación y resolución de los problemas sin necesidad de interrumpir el funcionamiento del resto de los procesos, lo que facilita la rápida adaptación al cambiante mercado, criterio planteado por *Pérez (2010)*.

Percibiendo de esta forma la superioridad del enfoque a procesos ante el enfoque funcional, es importante concluir la importancia que conlleva realizar la gestión por procesos para el logro de los objetivos de la organización, para ello es necesario definir cada procesos que apoyaran a los procesos claves, así como cuales son aquellos procesos estratégicos que proporcionarían la organización planificación y el control de dichos procesos claves.

El diseño de los procesos no es más que realizar un procedimiento escrito de los procesos de la organización, teniendo en cuenta la descripción de estos y agruparlos de forma tal que se pueda eliminar o agregar determinadas actividades, se emplean para este diseño diversas técnicas tales como: flujogramas y fichas de procesos.

Existen diferentes metodologías para diseñar los procesos, algunas de ellas son:

- Metodología de *Evans y Lindsay, 1999*.
- "Metodología de Análisis y Diseño de los procesos para elevar la calidad de los servicios", propuesta por un *Colectivo de Autores* de la Facultad de Ingeniería Industrial en la CUJAE en el 2007, para los proyectos de Mejora de los servicios en entidades del MININT.
- Metodología para el Diseño Organizacional del Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), establecida por Rodríguez et al. 2010.

La Dirección Estratégica se basa en la planificación, la organización y el control: siendo estas un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances, según Martín (2008) citado en monografías, también agrega este autor que se incluye en el diseño estratégico el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Según Betancourt (2002) la dirección estratégica tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el qué hacer. Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización. Durante la Planificación Estratégica se comienza a realizar el análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización.

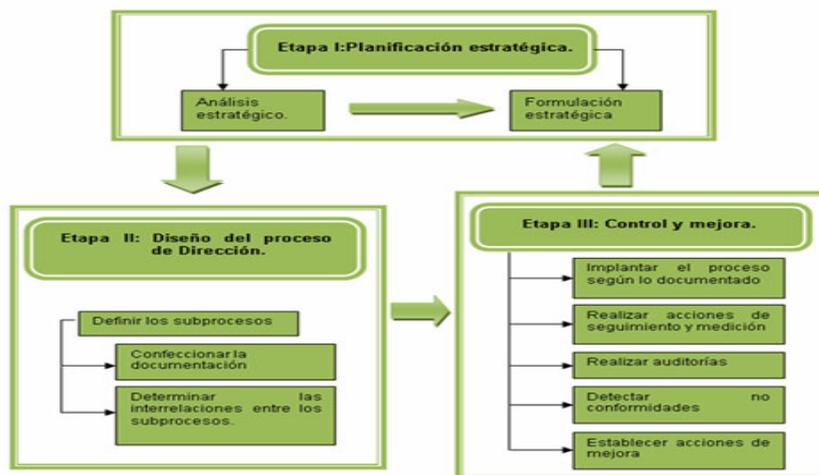
Los criterios anteriores, conjuntamente con los de Gómez (2003) constituyen referentes importantes en la importancia que presenta la planificación estratégica, como pilar sostenedor de los procesos claves en las organizaciones, siendo el proceso a largo plazo, mediante el cual se desarrollan un conjunto de acciones para lograr los objetivos estratégicos planteados, teniendo en cuenta la misión, la visión de la empresa, así como el comportamiento de la situación interna y externa de la misma, detectándose un conjunto de

oportunidades y amenazas que le presenta el entorno a la organización y los puntos fuertes y débiles de la misma frente a ese entorno cada vez más exigente.

Toda la búsqueda bibliográfica realizada sustenta el objetivo y los resultados de la investigación y utilizando también la tormenta de ideas, el procesamiento de encuestas, la conformación de la Matriz DAFO, y el software Sample.exe y el MINTAB, conformas los métodos y materiales que apoyan y facilitan la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación está encaminado al logro del diseño de un proceso de Dirección Estratégica es conveniente auxiliarse de una metodología que se ajuste a las necesidades de la organización, teniendo en cuenta el análisis de las tres metodologías antes mencionadas se definen 3 diferentes etapas que responden el Diseño del proceso de Dirección Estratégica (*Figura 1*).



*Figura 1: Metodología para el diseño del proceso de Dirección Estratégica.
Fuente: Quintana, Lisandra y Hernández, Laura. Diseño del proceso de dirección estratégica en la Dirección de Tecnologías y Sistemas. Tesis de Diploma. IJAE. 2011*

A continuación se explican los objetivos perseguidos por cada una de las etapas del modelo y los aspectos asociados a las actividades correspondientes.

Etapa I: Planificación Estratégica.

Etapa II: Diseño del proceso de Dirección.

Etapa III: Control y mejora.

Esta Metodología pretende crear un proceso de Dirección desde sus inicios, la Planificación Estratégica, pilar sumamente importante para la creación de las bases organizativas de cualquier organización, para su formación es importante definir el por qué se trabaja

respondiendo a la misión y hacia dónde se camina definiendo la visión, cuales son las fortalezas, debilidades de la organización y cuáles son las amenazas y oportunidades existentes en el entorno (DAFO); analizados y teniendo en cuenta cada uno de los aspectos antes mencionados, se llega a la elaboración de los objetivos estratégicos, las estrategias y plan de acción para la implementación de los mismos en cada una de las Áreas de Resultados Claves. Explicando cada uno de los pasos que se sigue en el proceso de planificación en la *Figura 2*.



Figura 2: Pasos para la Planificación Estratégica en el proceso de Dirección.

Con el desarrollo de la segunda etapa se pretende que se establezcan todas las bases documentales (fichas de procesos; instrucciones y formatos) que sustenta la implantación y el funcionamiento del proceso de Dirección y el establecimiento de la relación existente entre cada uno de los subprocesos que lo conforman, importante paso para la fundamentación del enfoque a proceso.

En todo procedimiento o metodología es necesario establecer una fase o etapa de control y mejora que permita realizar acciones de seguimiento y medición, para detectar las deficiencias que pueden existir en el proceso o las malas prácticas, atendiendo a la violación de lo establecido en la documentación, midiendo así el desempeño del proceso y la mejora continua. Dentro de los principales resultados de esta investigación se ostentan:

- La elaboración de una metodología para diseñar el proceso de Dirección Estratégica, que a su vez contiene la Planeación Estratégica.
- La definición de los objetivos estratégicos; además se establecen las estratégicas y el plan de acción para el cumplimiento de estos objetivos.
- La identificación de tres subprocesos que componen el proceso de Dirección Estratégica, ellos son: Planificación Estratégica, Implantación y Control, realizando el diseño del subproceso de Planificación Estratégica y del de Control.
- Se logra establecer la documentación de los subprocesos diseñados, a través del empleo de la ficha de procesos; instrucciones y formatos.

CONCLUSIONES

- Las bases teóricas que soportan esta investigación proporcionan solidez a la misma pues ayudan a una mejor comprensión y aplicación de todos los temas abordados.
- Se elaboró una metodología para diseñar el proceso de Dirección Estratégica, que a su vez contiene la Planeación Estratégica de la organización.
- La metodología propuesta permite diagnosticar estratégicamente a la organización, mediante este análisis se detectan oportunidades de mejora, pues tenían definido la misión, la visión y los objetivos estratégicos, sin tener en cuenta la Planificación con una visión estratégica a largo plazo.
- Se identifican tres subprocesos que componen el proceso de Dirección Estratégica, ellos son: Planificación Estratégica, Implantación y Control, de ellos se realiza el diseño del subproceso de Planificación Estratégica y del de Control.
- Se diseñó la documentación del proceso de Dirección Estratégica mediante la ficha de procesos que incluye la misión, flujo y mapa de actividades, mapa de competencias, mapa de riesgos e indicadores, además de formatos e instrucciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, Rayner. (2009). "Diseño de los Procesos de Planificación y Ejecución de los Proyectos de Investigación". (Tesis de diploma), ISPJAE.
- Beltrán, Jaime et al. (s.f.). Guía para una Gestión basada en Proceso. Instituto Andaluz de Tecnología, España.
- Betancourt R, José. (2002). Gestión estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición de t.g. red 2000 ediciones.
- Colectivo de autores (2007). Conceptualización de las etapas. Guía de trabajo para el desarrollo de la mejoras en los trámites del MININT, ISPJAE, Ciudad de la Habana.
- Cuesta, A. (2008). Tecnología de gestión de Recursos Humanos, La Habana, Ed. Tercera corregida y ampliada.

- Evans, J. R. y Lindsay, W. (1999). Administración y control de la Calidad. 4ta edición. Ed. Internacional Thomson Editores.
- Gárciga, Rogelio. (2001). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Gómez Báez, Joel. (2003). Dirección Estratégica. Enfoque Moderno de la Dirección. Recopilación y Apuntes. Material de Estudio, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la Calidad- Requisitos (Traducción certificada), IDT. ISO 2008.
- ISO 14001: 2004. Sistemas de gestión ambiental _ Requisitos con orientación para su uso.
- Labrada Sosa, Ailed. (2008). "Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas". (Tesis para optar por el título de Máster en Gestión de Recursos Humanos). Ciudad de La Habana.
- Martínez, Daymí. (2009). "Diseño de los procesos de Aseguramiento Técnico Material, Sostenimiento _ Renovación e Inversiones y Alimentación del CITI. (Tesis en opción al grado de Ingeniero).
- Martín, Serguei. (2008). Estrategia de Dirección. Citado en: <http://www.monografias.com/trabajos34/el-trabajo/el-trabajo.shtml>
- Negrín Sosa, Ernesto. (2007). La gestión por Procesos. Universidad de Matanzas.
- Pérez, Angélica. (2010). Diseño de los procesos Elaboración de Proyectos e Instalación de la Unidad de Servicios Técnicos. (Trabajo de Diploma), ISPJAE, Ciudad de la Habana.
- Rodríguez, Iraida et al. (2010). Metodología para el Diseño Organizacional del Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas.
- Rummler, Geary A. & Brache, Alan P. (1995). "Improving Performance. How to Manager the White Space on the Organization Chart" Second Edition, Jossey Bass Publishers. San Francisco, California, EEUU.
- Soltura, Ariel. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. (Tesis de Doctorado), ISPJAE, Ciudad de la Habana.
- VIALOG (2004). Group COMMUNICATIONS: Introduction to Process Redesign. Segunda Edición, Ed. VIALOG. EEUU.

Aceptado: Enero 2013

Aprobado: Junio 2013

Ing. Lisandra Quintana Álvarez. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Habana. Cuba. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saíz Montes de Oca. Pinar del Río, Cuba. Profesora Instructora. Teléfono: (53) 48-728646. Correo electrónico: lquintana@eco.upr.edu.cu