



Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones

Organizational redesign to improve processes approach in organizations

“Silvio Alberto García García”^{1*}

“Norbel Romero Abreu”² “Mabel Sánchez Plasencia”^{3*}

“Lianet Meléndez Breijo”⁴ “Daniel Alfonso Robaina”⁵

Resumen

El enfoque basado en procesos es una estrategia de gestión que las organizaciones utilizan actualmente. Este permite interrelacionar los procesos que se llevan a cabo en ellas. El siguiente artículo tiene como objetivo presentar los resultados de la aplicación de un procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque de procesos en la Oficina del Conservador de Viñales, Pinar de Río, Cuba. El procedimiento utilizado en la investigación parte del análisis de la integración del sistema de dirección de la empresa desarrollado por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”. Se logró el resultado esperado que mostró que el procedimiento es flexible y adaptable a cualquier tipo de organización.

Abstract

The process-based approach is a management strategy that organizations currently use. This allows to interrelate the processes that are carried out in them. The study was conducted by the Center for Studies of Management Techniques of the Technological University of Havana “José Antonio Echeverría”. The objective of this article is to present the results of the application of an organizational redesign procedure to improve the focus of processes in the Office of the Conservator of Viñales, Pinar de Río, Cuba. The procedure applied in the investigation starts from the analysis of the integration of the management system of a company.

Palabras clave/Keywords

Rediseño organizacional; enfoque por procesos; integración; sistema de dirección/Organizational redesign; process approach; integration; management system

*Dirección para correspondencia: dalfonso@ind.cujae.edu.cu

Artículo recibido el 01 - 04 - 2019 Artículo aceptado el 29 - 04 - 2019 Artículo publicado el 30 - 12 - 2019

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ Empresa Transcontenedores, La Habana, Ing., Jefe de Grupo RRHH, Cuba, joaquin@infomed.sld.cu

² Empresa Transcontenedores, La Habana, Ing., director, Cuba, norbel@enoc.transnet.cu

³ Universidad de Pinar del Río, Ing., Docente, Pinar del Río, Cuba, mabel931107@gmail.com

⁴ Universidad de Pinar del Río, Ing., Docente, Pinar del Río, Cuba, lianet.melendez@upr.edu.cu

⁵ Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Dr.C., Vicerrector, La Habana, Cuba, dalfonso@ind.cujae.edu.cu

1. Introducción

En la actualidad existe una orientación marcada a que las organizaciones más eficientes y con mayor desempeño se basen en una organización por procesos (Robaina, Gómez, Milanés-Amador, González & Espín, 2011). En el contexto cubano se observa un proceso de transformación continua de las organizaciones como parte de la actualización del modelo económico del país, sobre la base del *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*, y de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (CUJAE), desarrolla desde el año 2011 un procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones cubanas (Robaina et al., 2011). Este procedimiento tiene como base teórico-metodológica la concepción de integración del sistema de dirección de la empresa (Alfonso, 2007; Rummmler, 1995; Acevedo, 2002; Vialog Group Communications, 2004; Hernández & García, 2001; Román, 2006; Hernández, 2009; Beltrán, 2002; Gómez & Acevedo, 2001, 2007a, b).

El objetivo general de este procedimiento, basado en perfeccionar el enfoque por procesos, es lograr que los rediseños organizacionales contribuyan a la mejora de las organizaciones. En esta investigación se aplica el procedimiento en la Oficina del Conservador de Viñales de la provincia de Pinar de Río, Cuba. El procedimiento no había sido aplicado anteriormente en este tipo de organización. Esto da evidencia de la flexibilidad y adaptabilidad de este.

2. Materiales y Métodos

Como base teórica y metodológica de la investigación se asume la propuesta de procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos propuesto por el CETDIR (Robaina et al., 2011). Las fases del procedimiento se ilustran en la figura 1.

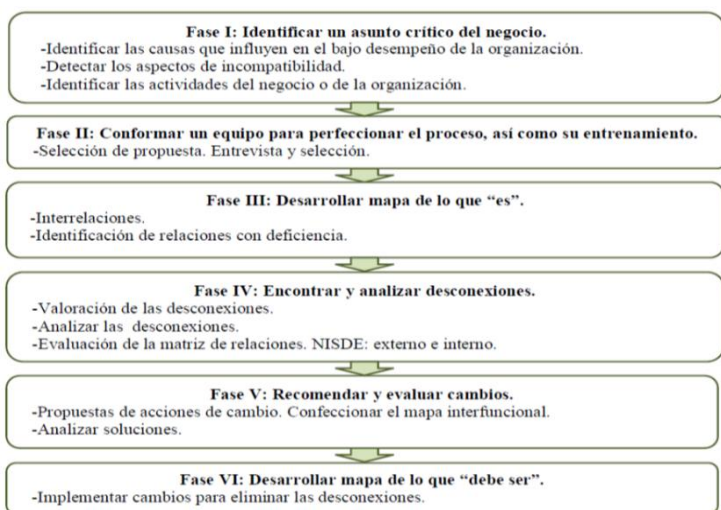


Figura 1. Fases del procedimiento general de rediseño organizacional.

Fuente: (Robaina et al., 2011).

El procedimiento cuenta con seis fases que se describen a continuación:

Fase I. Identificar un asunto crítico del negocio: el asunto crítico del negocio responde a la calidad con que se producen los resultados finales valorables por los clientes (internos y externos).

Fase II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento: este equipo deberá ser conformado por un personal de alta experiencia en la entidad y debe existir representatividad de áreas o especialidades.

Fase III. Desarrollar mapa de lo que “es”: es importante tener en cuenta la secuencia de actividades en la organización a partir de cómo se desarrolla en la actualidad.

Fase IV. Encontrar y analizar desconexiones: se realizará un resumen del estudio de las principales inconformidades detectadas en el servicio, mostrándose las oportunidades de mejora.

Fase V. Recomendar y evaluar cambios: recomendar y proponer medidas para la mejora del desempeño del servicio, así como prever su alcance.

Fase VI. Desarrollar mapa de lo que “debe ser”: se realizará el mapeo de los procesos y las relaciones que presentaron oportunidades de mejoras en etapas anteriores. A partir de las desconexiones señaladas se elaborará el mapa de proceso internacional que permita eliminar dichas desconexiones y se representarán las propuestas de mejoras a las desconexiones, específicamente las referidas en los flujos.

3. Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento en la Oficina del Conservador de Viñales se describen a continuación por cada fase.

Fase I. Identificar un asunto crítico del negocio

La Oficina del Conservador, antes Oficina de Monitoreo del Sitio en Viñales, ha presentado a lo largo de estos años una inadecuada gestión del marketing como filosofía, partiendo primeramente de que no han existido las condiciones necesarias para su desarrollo; esto ha provocado un decrecimiento en cuanto a clientes extranjeros y nacionales. La figura 2 muestra una breve descripción de la situación de esta oficina a través de un diagrama Ishikawa con su problema y las causas y subcausas fundamentales que afectan el desarrollo social y económico de esta oficina.



Figura 2. Diagrama causa efecto del asunto crítico del negocio en la Oficina del Conservador de Viñales.

Fuente: Elaboración propia.

La situación problemática de esta investigación radica fundamentalmente en la insuficiente gestión del marketing, dada por un grupo de causas y subcausas como:

- Ubicación desfavorable de la oficina: no existe un local propio; existe informalidad del gobierno en cuanto a esta cuestión, actualmente la oficina radica en el interior, hacia el fondo del museo del municipio. Esto provoca que los visitantes tengan poca visibilidad y desconocimiento de la existencia de la oficina.
- Carencia de infraestructura tecnológica y materiales para la divulgación: es una causa importante la insuficiente gestión del marketing, ya que está dada por ciertas limitaciones en cuanto a inversiones en tecnología. Esta es una unidad presupuestada y en muchas ocasiones la planificación del presupuesto no llega a satisfacer esa necesidad; otra limitante para esta causa lo constituye la informalidad por parte del gobierno para tratar estos asuntos, llega a convertirse en un proceso burocrático y se queda en la fase de planeación.
- Insuficiente publicidad por parte de los proveedores: está dada por la falta de interés y de autonomía en la negociación, lo que trae consigo que disminuya o permanezca constante el número de visitantes.
- El déficit de personal especializado como causa y subcausa: la alta fluctuación y las insuficientes condiciones de trabajo trae consigo que no se lleve a cabo el marketing como filosofía en esta oficina.

Fase II. Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento

El equipo para perfeccionar el proceso está conformado por el director general, un geógrafo, un especialista en arquitectura y dos asesores pertenecientes a la Universidad de Pinar del Río.

Fase III. Desarrollar mapa de lo que “es”

En la figura 3 se representa el mapa de procesos de la Oficina del Conservador de Viñales:



Figura 3. Mapa de procesos de la Oficina del Conservador de Viñales
Fuente: Elaboración propia.

Fase IV. Encontrar y analizar desconexiones

Para el análisis de las desconexiones se utilizan las matrices de relaciones externa e interna. Las acciones externas se presentan en la tabla 1, dónde se relacionan los procesos clave (Promoción y comunicación) en las filas y las entidades externas (clientes internacionales, clientes nacionales, agencia y el gobierno municipal) en las columnas.

Tabla 1.

Relaciones externas de los procesos clave en la Oficina del Conservador

| | Cientes Internacionales | Cientes Nacionales | Agencias | Gobierno Municipal |
|--------------------------|-------------------------|--------------------|--------------|--------------------|
| Promoción y Comunicación | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 2 |
| Servicios Especializados | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 3 | I= 5 D= 3 |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presentan las relaciones internas entre los procesos clave y los procesos funcionales (Promoción y comunicación, Servicios especializados, Dirección estratégica, Cooperación y relaciones internacionales, Gestión de recursos humanos, Gestión económica y Transporte).

En ambas tablas se evalúa la importancia (I) en función del cumplimiento de la misión y el desempeño (D) en la ejecución de la actividad. La escala utilizada es de uno a cinco, donde 1 es el peor valor y 5 el mejor.

Tabla 2.

Relaciones internas de los procesos clave en la oficina del Conservador

| | Promoción y Comunicación | Servicios Especializados |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Promoción y Comunicación | | |
| Servicios Especializados | I= 5 D= 3 | |
| Dirección Estratégica | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 2 |
| Cooperación y Relaciones Internacionales | I= 5 D= 2 | I= 5 D= 2 |
| Gestión de Recursos Humanos | I= 5 D= 5 | I= 5 D= 5 |
| Gestión Económica | I= 5 D= 3 | I= 5 D= 2 |
| Transporte | I= 5 D= 3 | I= 5 D= 3 |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el análisis anterior se puede observar un bajo nivel de desempeño de las relaciones que agregan valor en la Oficina del Conservador de Viñales.

Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones
García García, Romero Abreu, Sánchez Plasencia, Meléndez Breijo, Alfonso Robaina



Fase V. Recomendar y evaluar cambios y Fase VI. Desarrollar mapa de lo que “debe ser”

Actualmente se llevan a cabo un conjunto de acciones y normativas que se han ido poniendo en vigor a partir de diferentes intervenciones desde el Consejo Nacional de Patrimonio y la Red de Oficinas del Conservador, se trabaja además en mejoras como:

- El diseño de un plan estratégico de marketing turístico del patrimonio cultural.
- La reubicación de la oficina en un local propio.
- La realización de proyectos con la comunidad que ayude a la concientización y preservación de los bienes patrimoniales tangibles e intangibles.
- La elaboración de boletines, plegables, artículos y toda actividad de promoción y comunicación que ayude a dar mayor visibilidad a la Oficina del Conservador.
- Llevar a cabo planes de capacitación en cuanto a la gestión del marketing para preparar a los trabajadores de la oficina.
- Contratar a personal capacitado en el tema relacionado con el marketing, la comunicación, la promoción y la publicidad.

Robaina, D. A., Gómez, A. V., Milanés-Amador, P. E., González, A. R., & Espín-Alonso, R. (2011). Procedimiento General de Rediseño Organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 32(3), 238-248.

Román, V. M. E. (2006). *Ámbito Empresarial: la Gestión por Procesos. Su implementación e importancia a en la práctica empresarial. Revista Informativa del Centro CIMEX de Capacitación. V IX, N3*, p. 28-31.

Rummmler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart* San Francisco, California, EE. UU, Jossey Bass, ISBN 0-7879-0090-7.

Vialog Group Communications. (2004). *Introduction to process redesign*. 2nd. ed., USA, VIALOG.

4. Discusión

El procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos diseñado en el CETDIR ha contribuido de manera positiva a introducir el enfoque por procesos en la Oficina del Conservador de Viñales, Pinar de Río.

Las aplicaciones realizadas demuestran el carácter de adaptabilidad y flexibilidad del procedimiento general de rediseño organizacional.

El cumplimiento de las fases V y VI permitirá lograr en la organización estudiada una mejor gestión de marketing.

Referencias bibliográficas

Acevedo, S. J. A., et al. (2002). *Organización de la producción y los servicios*. La Habana, ISPJAE.

Alfonso, R. D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. [tesis de doctorado]. La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, CUJAE, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).

Beltrán, S. J. (2002). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Andalucía, España, Instituto Andaluz de Tecnología, 9-45.

Gómez, A. M. I., & Acevedo, S. J. A. (2001). *Diseño del servicio al cliente*. LOGESPRO. CETA. Ediciones ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba.

Gómez, A. M. I., & Acevedo, S. J. A. (2007a). *La Logística Moderna en la Empresa*. vol. 1, La Habana, LOGICUBA, 2007.

Gómez, A. M. I., & Acevedo, S. J. A. (2007b). *La Logística Moderna en la Empresa*. vol. 2, La Habana, LOGICUBA, 2007.

Hernández, L. A., & García, G. J. J. (2001). *Experiencias de la introducción del enfoque por proceso en la industria del ocio*. Memorias del Simposio Internacional Turismo y Desarrollo (TURDES' 2001), Varadero, Matanzas. Cuba.

Hernández, N. A. (2009). Importancia de la Gestión Hospitalaria para la Competitividad del Turismo de Salud en Cuba. *Retos Turísticos*. (aceptado para publicación).

Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones
García García, Romero Abreu, Sánchez Plasencia, Meléndez Breijo, Alfonso Robaina

