

Vol. 7 – Núm. 2

Julio - Diciembre - 2024

El Enfoque de Procesos. ¿Cuánto ha Avanzado?

The Process Approach. How much progress have you made?

Margarita de Miguel Guzmán¹

Instituto Superior Tecnológico Atlantic. margarita.demiguel@atlantic.edu.ec

Gelmar García Vidal²

Universidad UTE. gelmar.garcia@ute.edu.ec

Alexander Sánchez Rodríguez³

Universidad UTE. alexander.sanchez@ute.edu.ec

Rodobaldo Martínez Vivar⁴

Universidad UTE. rodobaldo.martinez@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2024

Aceptado: 10/10/2024

Publicado: diciembre/2024

¿Cómo citar?:

De Miguel, M.; García, G.; Sánchez, A.; Martínez, R. (2024). El Enfoque de Procesos. ¿Cuánto ha Avanzado? Revista Científica Mundo Recursivo, 7(2), 25-39.

¹ Ingeniera Industrial (1990), Master en Dirección (1996). Doctora en Ciencias Técnicas (2007). Vicerrectora del Instituto Superior Tecnológico Atlantic

² Ingeniero Industrial (1994), Doctor en Ciencias Económicas (2006). Autor de múltiples publicaciones y director de varias tesis doctorales y de maestrías. Profesor de la Universidad UTE Ecuador.

³ Ingeniero Industrial (1998), Master en Dirección (2001). Doctor en Ciencias Técnica (2008). Docente Investigador Universidad UTE, Ecuador.

⁴ Ingeniero Industrial (2006), Master en Ingeniería Industrial (2009), Doctor en Ciencias Técnicas (2013). Autor de múltiples publicaciones y director de varias tesis doctorales y de maestrías. Profesor de la Universidad UTE Ecuador

RESUMEN

La gestión por proceso constituye una filosofía de gestión que a lo largo de las últimas décadas ha ganado en adeptos y generalización en las diversas regiones geográficas en mayor o menor medida. En la presente investigación se desarrolló con el objetivo de evaluar el grado de concreción de la aplicación del enfoque de gestión por proceso y su impacto en los resultados en empresas constructoras del Ecuador. Para su desarrollo se aplicaron instrumentos e indicadores en empresas del Ecuador en organizaciones del sector de la construcción de la zona 4. Como resultados principales se identificó que aun cuando existe reconocimiento de la pertinencia de la gestión por procesos esta se ve restringida a la aplicación de un conjunto de herramientas propias de esta filosofía, pero no se ha materializado el cambio cultura que demanda de los gestores la aplicación de esta teoría administrativa.

Palabras claves: Administración, Gestión por proceso, Empresas constructoras.

ABSTRACT

Management by process constitutes a management philosophy that over the last decades has gained popularity and generalization in various geographic regions to a greater or lesser extent. This research was developed with the objective of evaluating the degree of concreteness of the application of the management approach process and its impact on the results in construction companies in Ecuador. For its development, instruments and indicators were applied in companies in Ecuador in in the construction sector, zone 4. The main results were identified that even when there is recognition of the relevance of process management, it is restricted to the application of a set of tools typical of this philosophy, but the cultural change that the application of this administrative theory demands of managers has not materialized.

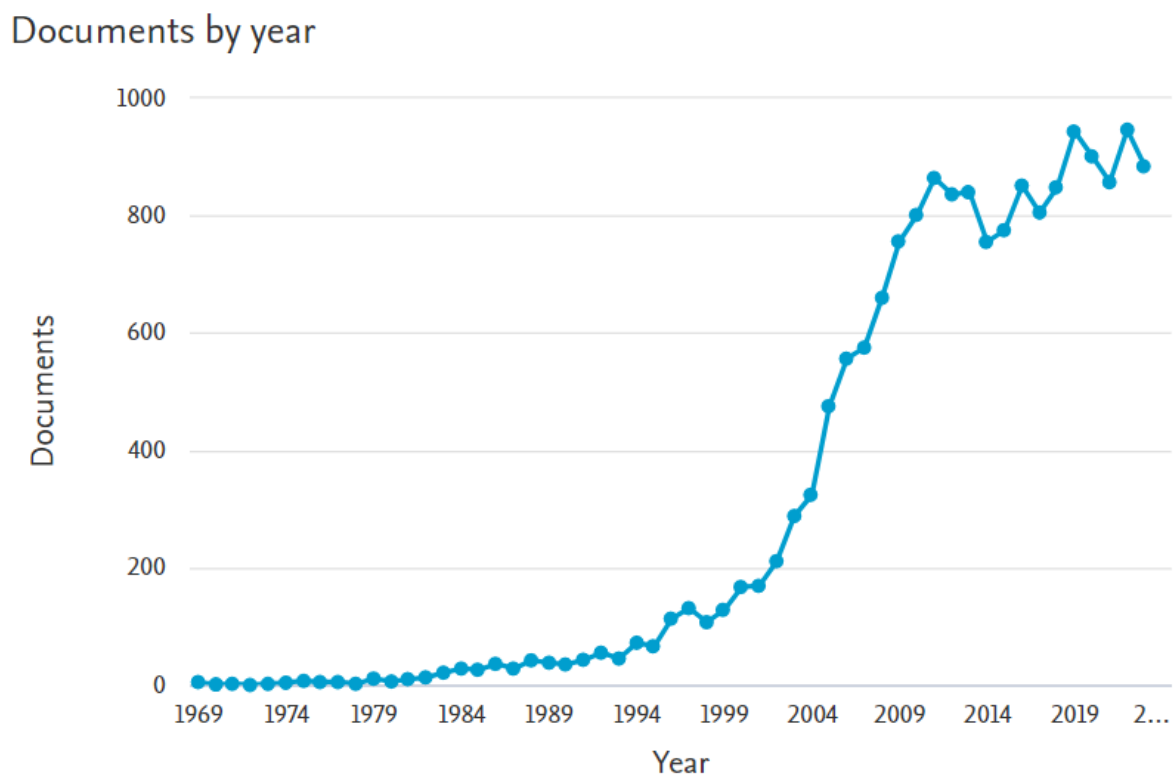
Keywords: Administration, Management by process, Construction companies.

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo pasado las publicaciones sobre la gestión por procesos han mostrado una tendencia creciente con tendencia a estabilizar por algunos momentos. En la figura 1 se muestra esta tendencia de acuerdo a las publicaciones indexada en la base de datos Scopus.

Figura 1.

Publicaciones sobre Gestión de Proceso indexada en la base de datos Scopus desde 1969 hasta la actualidad



Lo anterior responde al propio proceso evolutivo de la Administración como ciencia. Con el nacimiento de esta ciencia a finales del siglo XIX e inicio del siglo XX a partir de los aportes del Estadounidense Frederick Winslow Taylor (Münch, 2007) y el turco Henry Fayol (Chiavenato, 2004) comenzó el despegue del enfoque funcional en las organizaciones

amparado en los fundamentos de la división del trabajo, proliferaron los departamentos, las empresas asumieron una tendencia a crecer en su estructura administrativa, todo se sustentaba en las ventajas de la especialización y los efectos de las curvas de aprendizaje. El enfoque funcional era válido porque aseguraba calidad y productividad y así fue hasta que la práctica empresarial puso en evidencia las dificultades aparentemente intrínsecas de la concepción funcional, entre la que destacan tendencias a:

- buscar óptimos locales en lugar del óptimo global
- pérdida de la orientación al resultado final o fundamental de la organización
- ubicación del control de la calidad, fundamentalmente al final del proceso, en la entrega del producto al cliente
- predominio de los intereses individuales o grupales de cada departamento frente al interés grupal de toda la organización.

En ese momento ya se disponía de varios fundamentos de la gestión de procesos. Se habían identificado las exigencias del entorno (Pérez Pravia, 2010) a la que debían responder los procesos que establecían que un proceso operaría en mejores condiciones en la medida que fuera capaz de:

- Capacidad de reacción: responder en menor tiempo a las demandas del entorno
- Fiabilidad: trabajar con menor probabilidad de fallo
- Estabilidad: generar volúmenes estables de producción
- Flexibilidad: contar con medios de producción capaz de asimilar la mayor cantidad de operaciones dentro del proceso (menos especializados)
- Dinámica de rendimiento: mostrar una tendencia a incrementar su rendimiento

De igual modo, para asegurar el cumplimiento de estas demandas se debían cumplir principios organizativos (Pérez Pravia, 2010) tales como:

- Continuidad: Mantener de forma constante el flujo productivo

- Ritmicidad: Asegurar estabilidad en el ritmo de trabajo
- Paralelismos: Lograr que las operaciones se desarrollen en paralelo, siempre que sea posible
- Proporcionalidad: Alcanzar niveles proporcionales de las capacidades instaladas
- Racional distribución espacial: Garantizar la mejor distribución espacial en función del flujo productivo

Como solución a la problemática evidenciada en los finales del Siglo XX comienza a emerger el enfoque de procesos. Esta nueva visión es enarbolada inicialmente como propuesta para gestionar la calidad de los productos. Buscaba entre otros aspectos:

- orientar todas las áreas de la organización hacia el resultado final
- hacer notar que la operación siguiente de cualquier proceso era cliente de su antecesora y en consecuencia debía exigir y controlar la calidad de la entrega como todo cliente inflexible
- eliminar la tendencia a subordinar la organización a cada uno de los intereses representativos de las diferentes áreas de la organización

La nueva propuesta rápidamente se expandió en la generalidad de las organizaciones y fue asumida por la mayoría de las disciplinas que forman parte de las ciencias administrativas (Boukadi, & Grati, 2019; Huang et al., 2019; Kogut, & Janshanlo, et al.;2020). Si bien en sus inicios procedía directamente de la gestión de la calidad muy pronto pasó a ser parte de la gestión logística y posteriormente incorporada a la gestión de los recursos humanos, la gestión comercial entre otras. En la nueva propuesta se fusionan herramientas ya clásicas como la diagramación de los flujos productivos en cualquiera de sus versiones (OTIDA; OPERIN, Diagrama de Recorrido, Diagrama en Planta, Diagrama de hilo) con otras más modernas como:

- Mapa de Procesos

- Fichas de Procesos
- Manuales de Procesos
- Fichas de Proceso
- Control de Indicadores, con propuestas como el Cuadro de Mando Integral o de los KPI (Navarrete Reynoso, 2018).

La nueva propuesta arrojó ventajas entre las que destacan:

- Distinción entre tres tipos de procesos:
 - los principales o claves orientados a satisfacer las necesidades del cliente y que conforman la esencia de la cadena de valor;
 - los rectores o estratégicos encargados de establecer las políticas orientadoras de la organización y
 - los de apoyo que asumen las actividades que no tributan valor, pero aseguran el funcionamiento de los procesos claves
- La estandarización de los procesos mediante el empleo de manuales o fichas de procesos
- El perfeccionamiento de los mecanismos de control al establecer sistemas de control mediante el empleo de indicadores más específicos de acuerdo con las peculiaridades de los procesos
- El nacimiento y crecimiento de la intención de gestionar los óptimos globales en lugar de los locales.

Si bien la gestión por procesos arrojó todos estos beneficios, lo cierto es que tal vez su propósito fundamental aún está por lograrse, aún cada departamento o área de una organización intenta seguir convirtiéndose en el centro de la organización y subordinando todo el desarrollo organizacional a su arista de percepción. Y es que si bien todos los aportes de la gestión por proceso son loables resultan insuficiente para su objetivo sino se logra cambiar la tendencia egocéntrica que caracteriza a quienes integran la organización y forman

parte de una u otras de sus áreas. En consecuencia, es posible afirmar que no se podrán alcanzar las metas anunciadas de la gestión por proceso si el conjunto de herramientas desarrolladas y aplicadas no se acompañan de acciones sistemáticas y pertinentes enfocadas a modificar la cultura organizacional del personal que integra la organización. Solo un cambio de percepción de los integrantes de la organización respecto a su misión en la organización hará factible el logro del anunciado fin de la gestión por procesos. Cambiar la cultura organizacional no será posible con declaraciones de políticas tacitas o explicitas, tampoco con acciones de comunicación o capacitación. Si bien todas estas acciones son viables y contribuyen al propósito anunciado, resultará recomendable desarrollar vías que aseguren que todos los miembros de la organización sientan que los beneficios que reciben de la organización están en correspondencia con los resultados que se alcanzan en los procesos principales de la organización y no por sus aportes individuales dentro de una u otra área funcional.

Las obras vinculadas con la construcción son, por lo general, buenas asimiladoras del enfoque por proceso dado que la naturaleza de sus operaciones es propicia a adoptar esta concepción. Este tipo de obra, por lo general, se desarrolla mediante la gestión por proyecto donde se transita desde el diseño hasta la construcción y entrega de la obra, con una definición frecuentemente clara de quién es y que desea el cliente. Cada una de estas fases se desarrollan con una concepción de proceso, es decir: entrada, transformación y salida.

En este trabajo se exponen los resultados de una investigación realizada con el objetivo de evaluar el grado de concreción de la aplicación del enfoque de gestión por proceso y su impacto en los resultados en empresas constructoras.

El enfoque de gestión por procesos en obras constructivas es ampliamente abordado en la literatura. Entre estas investigaciones se encuentran Collinge & Harty (2014); da Rocha & Kemmer (2018); Gajendran, Brewer, Gudergan & Sankaran (2014); Zapata, Mejía Vega &

Marques, 2019).

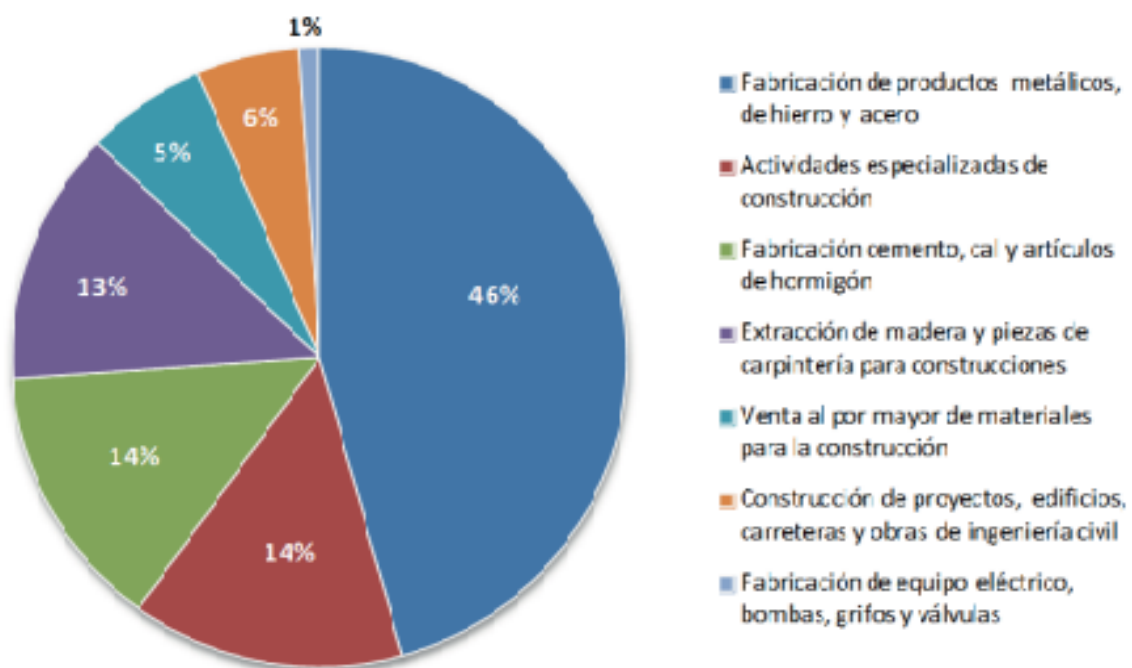
METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se siguieron los pasos siguientes:

Selección de la muestra: En Ecuador existen 14 366 empresas vinculadas al sector de la construcción. La forma en que estas empresas tributan al sector se representa en la figura 2. Del total de empresas cerca del 10% se concentran en la Zona 4.

Figura 2.

Composición de las empresas vinculadas al sector constructivo en Ecuador



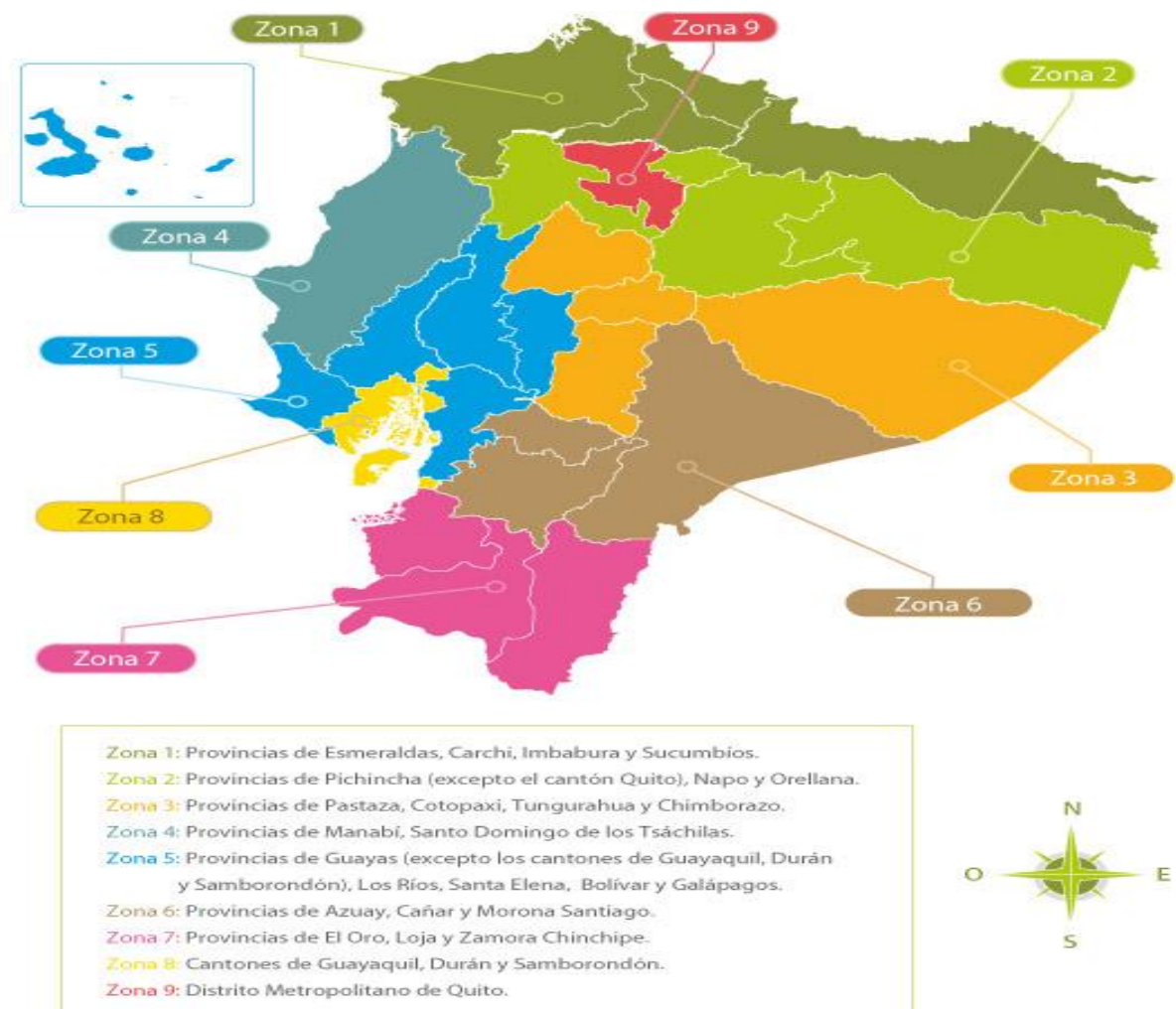
Fuente: Censo Económico Nacional. INEC (2012)

Se trabajó con 11 empresas constructoras de la Zona 4 de Ecuador, esta zona contempla las provincias de Santo Domingo y Manabí. En la figura 3 se representa la ubicación geográfica de la Zona. Las empresas seleccionadas clasifican como empresas medianas dado que cuentan con un promedio de trabajadores que oscilan entre 10 y 50. Las empresas se dedican en su generalidad a la construcción de obras civiles y (o) industriales. La selección de

la muestra se realizó por un muestreo no probabilístico por juicio y conveniencia, en función de los resultados alcanzados por la empresa en la aplicación del enfoque de gestión por proceso y la disponibilidad de la empresa para permitir la realización del estudio.

Figura 3:

Zonas Administrativas de Ecuador



Diseño de los instrumentos: La recopilación de la información se orientó a los aspectos siguientes: la identificación y análisis de indicadores antes y después de la aplicación del enfoque por proceso y la aplicación de un instrumento orientado a evaluar los avances de la aplicación del enfoque de gestión por procesos.

Los indicadores utilizados fueron: Cumplimiento del tiempo de entrega, Ingresos, % de Satisfacción de clientes, Costos de producción y Pérdidas (Se contabilizan en dinero en función de reprocesos, mermas, producciones defectuosas). Por solicitudes de las empresas por razones de confidencialidad, los valores de cada uno de los indicadores fueron estandarizados mediante la expresión (1).

$$\text{Valor del indicador estandarizado} = \frac{\text{valor del indicador} - \text{valor mínimo}}{\text{valor máximo} - \text{valor mínimo}} \quad (1)$$

En el instrumento aplicado se valoraron los aspectos siguientes:

- Grado de aplicación del enfoque de proceso: este objetivo contempló la aplicación de las herramientas siguientes: mapa de proceso, diagrama de flujo, ficha de procesos, manual de proceso y(o) procedimientos de trabajo. Respeto a esto se verificó su existencia y utilización.
- Cambio de percepción sobre la aplicación de la gestión por procesos de acuerdo con la función que se desarrolla en la empresa. Para este fin se encuestaron a las personas que desarrollaban las funciones de Dirección, Gestión de recursos humanos, Finanzas, Contabilidad, Seguridad e Higiene Ocupacional, Comercialización y Producción. A cada una de estas personas se le interrogó sobre su percepción sobre los aspectos siguientes:
 - Importancia de la aplicación de la gestión por procesos
 - Cumplimiento de la aplicación de la gestión por procesos
 - Orientación de la empresa al cliente
 - Misión del cargo, en este parámetro se consideraron tres opciones: satisfacer al cliente, generar ingresos o asegurar los resultados del área

Procesamiento de la información: Para procesar la información se recurrió al empleo de la estadística descriptiva esencialmente la frecuencia relativa y la utilización de gráficos

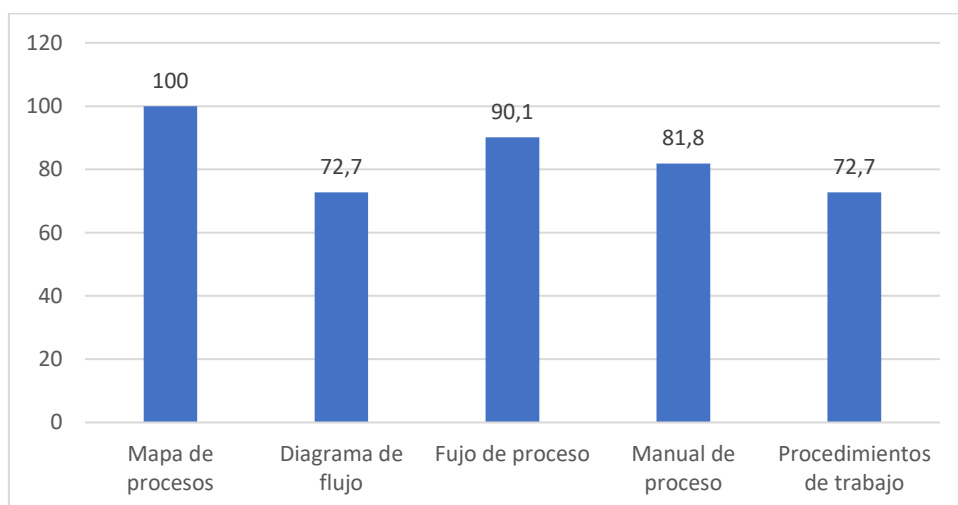
para su representación. Además, se recurrió a la aplicación de una prueba de hipótesis t de Students, para evaluar la significación de los cambios de los indicadores.

RESULTADOS

Los resultados del análisis del instrumento se muestran a continuación. Como se puede observar en la figura 4 la mayoría de las herramientas más tradicionales de la gestión por proceso han sido aplicadas en todas las organizaciones. Los diagramas de flujo, en menor medida, producto a la alta variabilidad del tipo de actividades que se pueden desarrollar en esta empresa en función de la producción a ejecutar y por una causa similar el comportamiento del grado de existencia de los procedimientos de trabajo.

Figura 4.

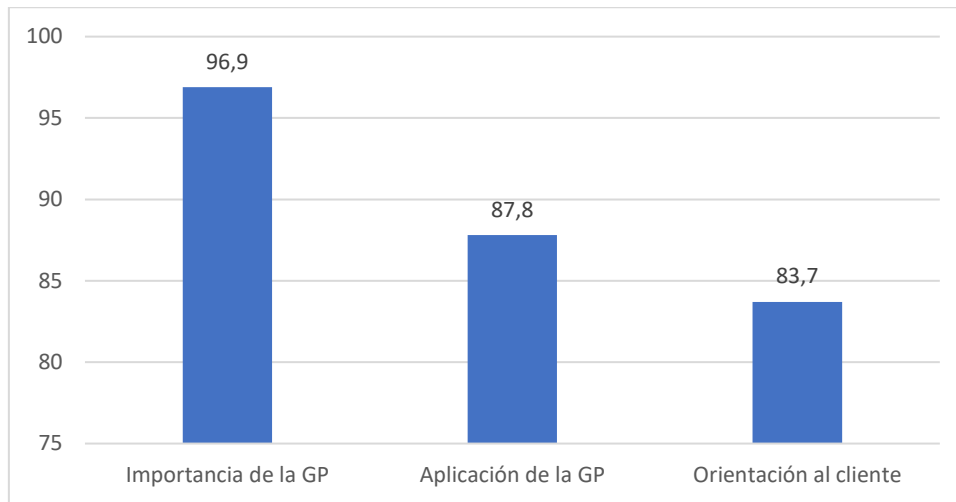
Grado de existencia de herramientas de la gestión por proceso



De igual modo, en la figura 5 se refleja el grado de reconocimiento de la importancia de los clientes, el grado de aplicación del enfoque y de orientación a los clientes de forma general es reconocido por la mayoría de los trabajadores de la organización.

Figura 5.

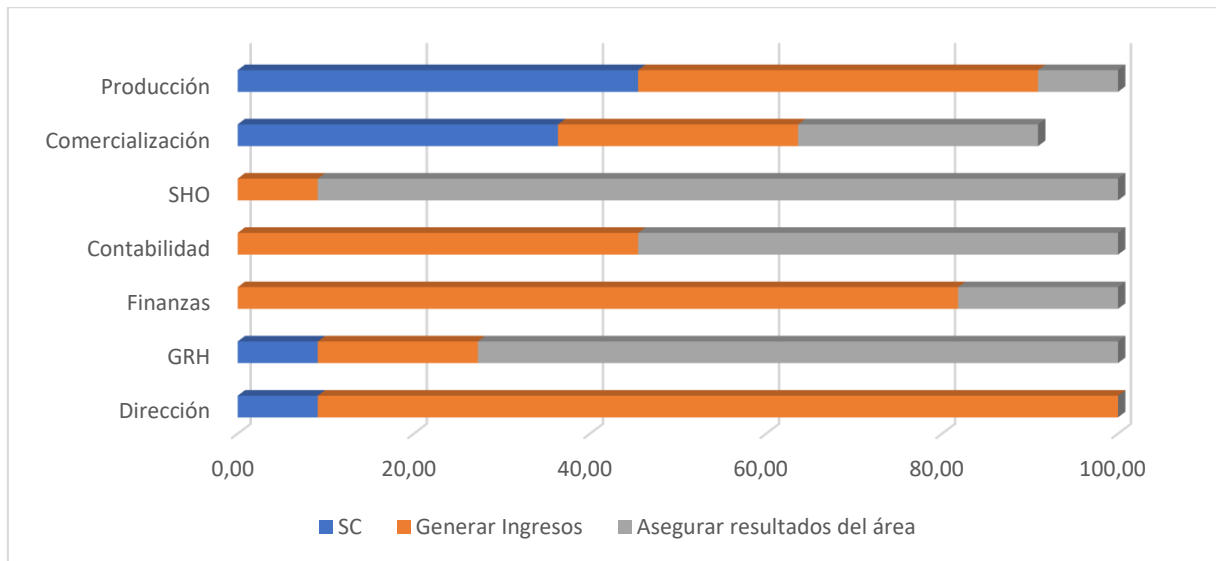
Grado de reconocimiento de la pertinencia de la Gestión de procesos



Como se puede observar en la figura 6, no existe total consenso en la claridad de cuál es la misión del área, lo que limita la propia aplicación del enfoque de proceso, siendo notorio cómo en el área de producción se produce un equilibrio entre generar ingresos y satisfacer al cliente, así como en el área directiva se manifiesta un predominio en la orientación a la generación de ingresos. Sin embargo, en las áreas con una alta orientación funcional, se incrementa la tendencia a priorizar los objetivos internos del área por sobre los intereses organizacionales.

Figura 6.

Misión reconocida por área



En el análisis de los indicadores se pudo establecer, de acuerdo con los resultados de la prueba t de Students que se muestra en la tabla 1, el cambio de los indicadores no resulta estadísticamente significativo.

Tabla 1.

Resultado de la prueba T de Student

		Diferencias relacionadas	t	gl	Sig.
		95% Intervalo de confianza			(bilateral)
		para la diferencia Superior			
Par 1	Indicadores antes –				
	Indicadores después de aplicar la Gestión de procesos	,02775	,596	54	,553

CONCLUSIONES

De todo el análisis desarrollado se puede concluir que si bien la implementación de la gestión por proceso es necesaria y su aplicación trae consigo un conjunto de beneficios el logro de la misma no debe ser limitado a la aplicación de un conjunto de herramientas propias de esta tendencia o disciplina. Sino que el éxito de su aplicación estará determinado por el grado en que se logre introducir cambios sustanciales en la cultura organizacional de modo que se asegure que lo que se representa en los mapas de procesos o diagramas de flujo y se regula en los procedimientos y fichas de procesos se materialice en las acciones del personal de la organización.

Los resultados del estudio realizado pusieron de manifiesto que la aplicación de las técnicas de la gestión por proceso por sí sola no son suficiente para garantizar un cambio estadísticamente significativo en los indicadores de desempeño. Que si bien el persona consultado manifiesta tener conciencia de la importancia de la gestión por proceso en la práctica sigue primando la visión tradicional del enfoque funcional donde lo importante es lograr la misión del cago o el área afectando de esta forma el logro de los resultados globales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boukadi, K., R. Grati, et al. (2019). "Business process outsourcing to cloud containers: How to find the optimal deployment?" *Future Generation Computer Systems* **97**: 397-408.
- Chiavenato, Idalberto.(2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Collinge, W. H., & Harty, C. F. (2014). Stakeholder interpretations of design: semiotic insights into the briefing process. *Construction Management and Economics*, 32(7-8), 760-772. doi:10.1080/01446193.2014.894247
- da Rocha, C. G., & Kemmer, S. (2018). Integrating product and process design in

- construction. *Construction Management and Economics*, 36(9), 535-543.
doi:10.1080/01446193.2018.1464198
- Gajendran, T., Brewer, G., Gudergan, S., & Sankaran, S. (2014). Deconstructing dynamic capabilities: The role of cognitive and organizational routines in the innovation process. *Construction Management and Economics*, 32(3), 246-261.
doi:10.1080/01446193.2013.845306
- Huang, M., J. Tu, et al. (2019). "Quality risk in logistics outsourcing: A fourth party logistics perspective." *European Journal of Operational Research* **276**(3): 855-879.
- Kogut, O. Y., R. E. Janshanlo, et al. (2020). Human capital accounting issues in the digital economy. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. **908**: 296-305.
- Münch (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Editorial Pearson, Primera edición, pp. 75-76.
- Navarrete Reynoso, R. (2018) KPI de defensa alimentaria en procesos de negocio de la cadena de suministros alimenticia. *Contad. Adm* vol.63 no.1 México ene./mar.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.960>
- Pérez Pravia. M.C. (2010) Tecnología para la gestión de restricciones físicas en entidades hoteleras. Aplicación en hoteles de la Provincia Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín
- Zapata Quimbayo, C. A., Mejía Vega, C. A., & Marques, N. L. (2019). Minimum revenue guarantees valuation in PPP projects under a mean reverting process. *Construction Management and Economics*, 37(3), 121-138. doi:10.1080/01446193.2018.1500024