



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 1, Nº 3 (agosto/agosto 2008)

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL BASADO EN PROCESO EN LAS INSTALACIONES TURÍSTICAS CUBANAS

MSc. Darkys E. Lujan García

Centro de Estudios de Dirección Empresarial

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas

Villa Clara, Cuba

darkyslg@fce.uclv.edu.cu

Mini currículum

Msc. Darkys Edith Lujan García, Graduada en la "Universidad Central de la Villas" de la Carrera de Ingeniería Industrial, 2003, Master en Dirección, 2007, Profesora del Centro de estudio de Dirección Empresarial, perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, ha impartido la asignatura de Administración de Empresas y Dirección Estratégica, en cursos de pregrado y la asignatura de Gestión de Calidad, en cursos de postgrado, dirigidos a directivos de Empresa Cubanas, también ha impartido temas de Dirección Integrada de Proyectos. Además de su maestría ha cursado diferentes cursos de postgrado, entre los que se destacan: Diplomado en Formación del Adiestrado en la Educación Superior, la Escuela de Aspirantes a Doctores, entre otros. Su tema de investigación esta relacionado con los Diseños organizativos con enfoque de procesos, como tema de doctorado, sin embargo, ha realizado, otros trabajos investigativos en los que se destaca: Procedimiento para medir el impacto de la formación a directivos, y Propuesta de un Estudio empírico sobre necesidades de conocimientos, en los temas de Administración de Empresas, Administración de Operaciones y Logística. Aplicación

en la provincia de Villa Clara; ha participado en varios eventos tanto nacionales como internacionales y ha publicado en las memorias de los eventos.

Resumen

Hoy en día, la gestión por procesos es un reto para las entidades turísticas, necesitadas de insertarse en los niveles de la economía internacional, sobre esta base el presente trabajo propone un *Procedimiento General para el Diseño y/o Rediseño Organizacional basado en la Gestión por Procesos*. El mismo surge por la necesidad de integrar la gestión por procesos al diseño organizacional en las empresas cubanas. Para su concepción se parte de un análisis bibliográfico y de la integración en un procedimiento de técnicas y herramientas para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. Se valida el procedimiento mediante el criterio de expertos y la aplicación en el Hotel Villa La Granjita en Villa Clara.

Palabras claves:

Procesos-gestión por procesos-organización-diseño organizacional-estructuras

Summary

Today, the process management is a challenge for that company's tourist, need to be inserting in the international economy. In the present research a *General procedure for the organizational design and/or redesign based in the process management* is elaborated. This procedure emerge because the necessity of integrate the process management to the organizational design in the Cuban enterprises. For the conception, it starts from the bibliographic analysis and the integration in one procedure of thecnics and tools for the organizational design and/or redesign based in the process management. The procedure is validating through the expert criterion and the application in the Hotel "Villa La Granjita" en Villa Clara

Key words:

Process – process management – organization – organizational design – structures

Introducción

Tanto a nivel internacional como en Cuba, se han venido dando pasos firmes en la implantación de la gestión por proceso como alternativa para proporcionar soluciones económicas derivadas de una mayor eficiencia y productividad, pero hasta el momento solo se han diseñado herramientas que llegan a la organización de los procesos. Sin embargo, su vinculo con la dirección no ha quedado explicito, hasta el punto que los directivos no asocian este enfoque con su actividad, y esto queda demostrado cuando se analizan las estructuras organizativas de las empresas observándose la ausencia del enfoque de procesos de la organización, lo que lleva a que no exista coherencia entre " la forma en que se trabaja" y " la forma en que se dirige", (Lujan, 2007).

Esta situación provoca que los directivos de nuestras organizaciones se planteen la siguiente interrogante, ¿Cómo lograr la integración entre el diseño organizativo y la gestión por procesos en las

empresas cubanas, de manera que se alcance coherencia y correspondencia, para alcanzar las metas de la organización?

En este sentido es necesario elaborar un procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos, a partir de la definición de sus procesos empresariales, la documentación, organización y coherencia con el sistema de dirección aplicado en la organización.

Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por proceso.

El procedimiento propuesto integra la gestión por procesos al diseño y/o rediseño organizacional (ver figura1).

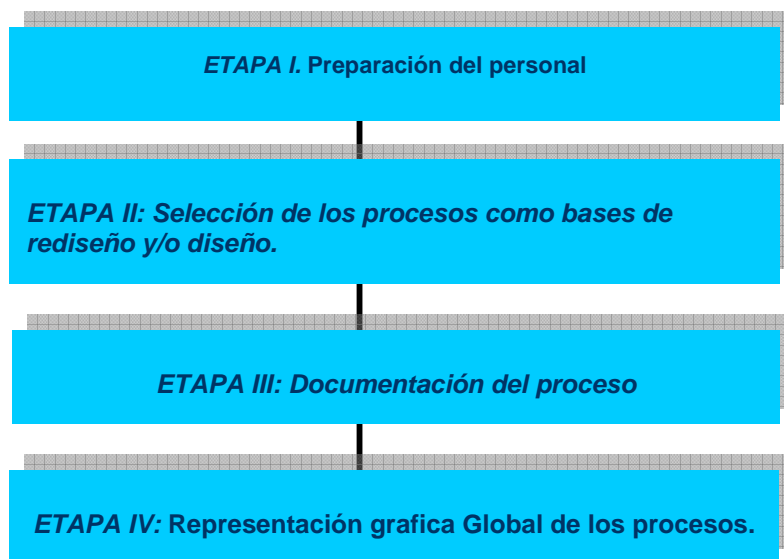


Figura 1: Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por proceso.

Etapa I. Preparación del personal.

En esta etapa se forma el equipo que será el encargado de llevar a cabo el trabajo. El mismo debe estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad, no más de siete personas (Tener en cuenta que en los encuentros no siempre estarán presentes todos). La mayor parte de sus miembros deberán formar parte del consejo de dirección. Un miembro del equipo debe tener experiencia en graficar diagramas de procesos.

Etapa II: Selección de los procesos como base del diseño y/o rediseño organizacional.

En esta etapa se seleccionan los procesos relevantes y claves de la organización y se finaliza con la clasificación de estos.

Para la selección de los procesos relevantes se utiliza el método Delphi o la técnica de grupos nominales debiéndose tener en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asociado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o pretende representar.

- El mayor número de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en algunos de los procesos listados.
- En caso contrario debe hacerse un análisis de las mismas, valorando la posibilidad de unir las con otras, reestructurarlas o eliminarlas.
- Se deben identificar procesos que aporten valor al producto. Los procesos deben estar enfocados a la satisfacción del cliente interno como externo.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 a 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999). Como regla se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

A partir de la definición de los procesos se realiza, si es necesario, la reestructuración de las áreas de resultado clave, para buscar la coincidencia entre estas y los procesos de trabajo, y sobre esta base desarrollar la estrategia de las entidades.

Se necesita establecer prioridades para poder seleccionar cuáles de éstos pueden considerarse críticos para la organización, aportan mayor valor al producto y repercuten directamente en el cliente externo. Para la determinación de estos procesos claves es utilizado el **enfoque integrado de selección**, (Machado, 2003), el cual se basa en la integración de tres enfoques existentes en la literatura, resultando insuficiente la aplicación de cada uno de ellos por separado.

Para complementar este orden y para conocer como se manejaran desde el punto de vista estructural la toma decisiones a corto y largo plazo estos procesos claves se clasifican en dos grupos (Lujan, 2007).

Procesos claves estratégicos y procesos claves operativos.

El resto de los procesos relevantes también se clasifican en: Procesos estratégicos y Procesos de Apoyo.

Etapas III: Documentación del proceso.

En esta etapa se realiza la documentación del proceso mediante la elaboración de la ficha del proceso. Incluye la selección de los responsables de procesos.

Los responsables de procesos son seleccionados por el equipo de trabajo, los cuales para esta selección tendrán en cuenta que estos responsables de procesos serán directivos de la organización y deben cumplir con todos los requisitos establecidos en la literatura internacional y en caso del sistema empresarial cubano, los autores proponen sean revisadas las bases del perfeccionamiento empresarial, como documento rector.

El proceso quedara documentado teniendo en cuenta, la misión y visión del proceso que sirva de guía para todos sus miembros y que defina exactamente la razón de ser del equipo y del proceso, así como la declaración de los objetivos estratégicos del proceso con la definición de los subprocesos y actividades involucradas en los mismos.

Definidos los subprocesos y las actividades con la documentación necesaria se procede a la representación gráfica del proceso en general, para que de esta forma los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo, para lo que se utiliza el diagrama As-Is (tal como es) o diagrama de flujo.

Como final de la etapa se identificarán los indicadores para gestionar el proceso como mecanismo de control, los indicadores deben dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Que debemos medir?, ¿Donde es conveniente medir?, ¿Cuando hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?, ¿Quien debe medir?, ¿Como se debe medir?, ¿Como se van a difundir los resultados?, ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Etapa IV: Representación grafica global de los procesos.

En esta etapa se representa gráficamente la estructura que refleje la situación global de los procesos en la empresa, mediante el uso del mapa de proceso y el organigrama de la empresa.

En la representación de estas estructuras es necesario tomar como base la agrupación de procesos.

El mapa de procesos se realiza a consideración del responsable del proceso y su equipo, tomando como base, los siguientes pasos (Lujan, 2007):

1. Tomar como base la agrupación realizada en la Etapa 2.
2. Establecer adecuadamente la consecutividad e interrelaciones entre los procesos.
3. Reflexionar fundamentalmente acerca de que salidas produce cada proceso y hacia quien va, que entradas necesita el proceso y donde viene y que recursos consume el proceso y de donde proceden.

Como resultado final del procedimiento conjuntamente con la terminación de todas las etapas anteriormente definidas, es el momento de concebir el organigrama empresarial que tenga como base los procesos de trabajo y tomando como base el orden siguiente:

1. Tomar como base la agrupación de la Etapa 2.
2. Hacer una lista de los procesos identificados, según las categorías.
3. Colocar el proceso clave estratégico, en el ápice estratégico del organigrama.
4. Subordinando a él los procesos relevantes estratégicos, antes de la línea media.
5. Reducir los departamentos dedicados a una función concreta, por los macroproceso que atraviesan dichas funciones, donde se ubicarían los procesos operativos y de apoyo.
6. Ubicarlos en la línea media.
7. Dividir todo el trabajo relacionado con los procesos claves estratégicos, en subprocesos de ser necesario. A esto se le denomina División del trabajo.
8. Establecer determinados métodos o mecanismos para desarrollar el trabajo entre los directivos de los procesos operativos y de apoyo, teniendo en cuenta que habrá subproceso que se nutrirán de diferentes procesos.
9. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarla a las necesidades.

El organigrama propuesto no niega la estructura funcional, sino que se propone que paulatinamente se vayan convirtiendo los procesos en la base estructural de la organización para que no exista un divorcio entre el estilo de trabajo y el estilo directivo, evitando cambios violentos en la organización que puedan provocar el incumplimiento de sus objetivos y afectar el clima laboral.

Resultados de la aplicación práctica.

El procedimiento propuesto fue aplicado en el hotel Villa La Granjita en Villa Clara, obteniéndose como principales resultados a destacar, la identificación y clasificación de los procesos como se muestra en la tabla 2, así como la propuesta de estructura organizativa basada en procesos para el hotel. (Vease figura 2).

Procesos	Clasificación	Procesos	Clasificación
Gestión estratégica.	Proceso clave estratégico	Gestión de la Calidad	Proceso relevante estratégico
Atención al cliente	Proceso clave operativo	Gestión de la Comercial	Proceso relevante estratégico
Servicios gastronómicos	Proceso clave operativo	Aseguramientos	Proceso relevante de apoyo
Alojamiento	Proceso clave operativo	Gestión de los recursos humanos	Proceso relevante de apoyo
		Gestión Económico – financiero	Proceso relevante de apoyo
		Servicios técnicos	Proceso relevante de apoyo

Tabla 2: Clasificación de los procesos.

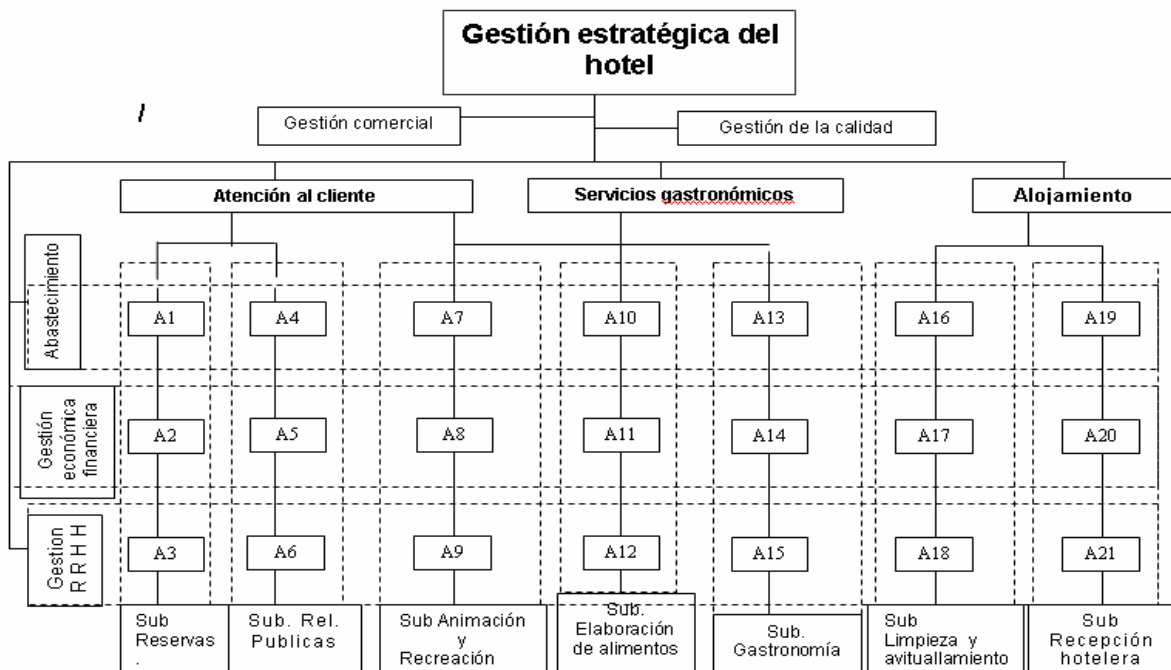


Figura 2: Propuesta de la estructura organizativa basada en procesos para el Hotel Villa La Granjita.

Leyenda:
A: Actividad

Conclusiones

- A partir de la bibliografía consultada y los documentos rectores del Perfeccionamiento Empresarial, se elaboró una propuesta de procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por Procesos, el cual esta formado por cuatro etapas que abarcan desde la identificación del proceso hasta la concepción general del organigrama.
- Se hace imprescindible para la empresa cubana, incluida las entidades turísticas, perfeccionar sus estructuras a partir de tener en cuenta el enfoque de procesos de sus respectivas organizaciones.
- El procedimiento propuesto para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la Gestión por Procesos, fue aplicado en el Hotel Villa La Granjita en Villa Clara, demostrando su factibilidad y validez.

Bibliografía.

- Amorrazarain, M; 1999. La gestión por procesos. España. Editorial Mondragón Corporación Corporativa.
- Lujan García, D.E. 2007. Procedimiento general para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. Villa Clara. 75h.Tesis (en opción al grado científico de Master en Dirección) UCLV.
- Machado Noa, N. 2003. El Control de Gestión en instituciones bancarias. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas) UH.