

Artículo Revisión

Gestión de procesos de cambio

Management of change processes

Yamilés Tamayo García, Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial, Profesora Asistente, Directora de Gestión Estratégica Institucional de la Universidad de Granma. Profesora de Gestión de la Calidad en la Carrera de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de Granma, Bayamo, Granma, Cuba.

ytamayog@udg.co.cu



Juan Pablo Tamayo García, Ingeniero Industrial. Especialista en Gestión de la Calidad de la Empresa Extrahotelera Palmares Sucursal Granma, Cuba. calidad@grm.palmares.cu



Niurka Castro Domínguez, Licenciada en Comunicación, Máster en Desarrollo Socioeconómico Local, Profesora Asistente, Directora de Comunicación Institucional de la Universidad de Granma. Profesora de Comunicación Institucional en la carrera de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de Granma, Bayamo, Granma, Cuba.

ncastrod@udg.co.cu



Recibido: 7 de marzo 2021 | **Aceptado:** 30 de junio 2021

Resumen

La investigación que se presenta sustenta su desarrollo en el uso de métodos teóricos y empíricos de comprobada valía. Tiene como objetivo la revisión del estado del arte sobre gestión de procesos de cambio para el posterior diseño de una tecnología que garantice una organización competitiva; para ello, es necesario el respaldo en principios que permiten a las organizaciones incrementar los niveles de eficacia y eficiencia. Por lo que el objetivo general de esta investigación es revisar el estado del arte de la gestión de procesos y la gestión de procesos de cambio, lo que constituirá un amplio punto de partida para futuras investigaciones sobre este tema, ya que la correcta gestión de procesos de cambio debe garantizar organizaciones competitivas.

Palabras clave: gestión; procesos; cambio; competitividad

Abstract

The research that is presented supports its development in the use of theoretical and empirical methods of proven value. Its objective is to review the state of the art on change process management for the design of a technology, which guarantees a competitive organization; this

requires support for principles that allow organizations to increase levels of effectiveness and efficiency. Therefore, the general objective of this research is to review the state of the art of process management and change process management, which will constitute a broad starting point for future research on this topic, since correct process management Exchange must guarantee competitive organizations.

Keywords: management; processes; change; competitiveness

Introducción

El surgimiento de la dirección estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por esta, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino. Asociado a la evolución experimentada por los sistemas productivos, se ha ido enriqueciendo la teoría de la dirección, que va desde la administración de recursos hasta la incorporación de aspectos tales como: el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno, entre otros. En los últimos años han ocurrido grandes cambios en el entorno empresarial, los cuales giran alrededor de la revolución tecnológica en muchos sectores, que han originado el desarrollo acelerado de nuevas técnicas de gestión.

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de calidad total. La gestión de procesos en las organizaciones, surgida con la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión empresarial en la década de los años 80, inicia la creación de un estilo de trabajo para desarrollar productos o servicios con una elevada calidad competitiva. La mejora continua, el trabajo en equipo, las técnicas y herramientas que apoyan la toma de decisiones, son filosofías de trabajo para lograr niveles de desempeño superiores que se reflejen en los resultados empresariales.

Se define el proceso como el conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en elementos de salida. Es una sucesión de actividades realizadas con la ayuda de medios (personal, equipamiento, materiales, informaciones) y cuyo resultado final es un producto. Un proceso presupone elementos de entrada medibles, valor agregado y elementos de salida medibles, < conformes con los criterios de aceptación.

Según Nogueira (2004),

el proceso es la "secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de

transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios". (Nogueira, 2004, p. 34).

La gestión de procesos apunta a una dinámica de mejora continua, debido a que las mejoras que resultan de los cambios son medibles y el control de las interfaces se perfecciona con una mejora, por la participación de recursos humanos capaces de identificar, seleccionar, evaluar y procesar datos, en cada uno de los procesos desplegará el mayor éxito en la de toma de decisiones y con ello, mejora la competitividad empresarial; razón por la que el objeto de estudio de esta investigación lo constituye la gestión de procesos.

De manera que el objetivo general de esta investigación es revisar el estado del arte de la gestión de procesos de cambio.

El objetivo de este artículo es desarrollar un análisis de los principales aspectos teóricos que constituyen antecedentes de la presente investigación; se parte de la gestión de procesos, sus conceptos y enfoque, para profundizar luego en la gestión de procesos de cambio.

Gestión de procesos

Desarrollo

En la actualidad es frecuente escuchar a profesionales y directivos las frases de: gestión de los materiales, gestión de los recursos humanos, gestión de la producción, gestión del mantenimiento, gestión ambiental, gestión de la tecnología, etc.

Burbidge (1989), ve la gestión como un proceso que encierra las actividades de dirección (planificación, supervisión y control) y define las funciones de gestión siguientes: financiera, personal, diseño, planificación de la producción, marketing, control de la producción, compras o aprovisionamiento, secretaría y administración.

El concepto de gestión se asocia habitualmente al conjunto planificación, organización y control, donde la planificación es el establecimiento o formulación de objetivos y de las líneas de acción para alcanzarlo; *organización* es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos para dirigirlos hacia la

Gestión de procesos de cambio

consecución de los objetivos y el control se utiliza para garantizar que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y para tomar las medidas correctoras necesarias en caso de desviaciones significativas.

Hoy en día, las técnicas más actualizadas en el control de gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran.

Los momentos actuales imponen la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Partiendo del criterio de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999) y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no solo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa, a tono con lo planteado por Nogueira (2002).

Para elevar la competitividad de las empresas, se están llevando a cabo en la actualidad, dos planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido. El análisis del valor añadido en los procesos se lleva a cabo descomponiéndolos en pasos o etapas que se representan en forma de diagrama, denominados as-is (tal como es) y, posteriormente, realizando un estudio en cada etapa donde se localicen las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento.

En la normas ISO 9000 se define un “proceso” como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

A su vez, Amozarrain (1999) define los términos relacionados con la gestión por procesos que son necesarios considerar para facilitar su identificación, selección y estudio, como son:

proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador. Dichos conceptos se relacionan a continuación:

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, y son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.

Procesos claves: son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitan diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental entre los proyectos con los procesos y procedimientos estriba en su no repetitividad.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Gestión de procesos de cambio

Entre las características más relevantes de los procesos se encuentra su variabilidad y repetitividad; es esta última la que justifica que valga la pena invertir tiempo en mejorarlo, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica, prácticamente, por la cantidad de veces que se repita el proceso. Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el decursar del tiempo, se les fue considerando, poco a poco, como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, y dan paso así a la denominada gestión por procesos.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM de calidad total y representan una de las cinco claves del benchmarking. De hecho, los productores de clase mundial usan su estrategia de proceso como un arma competitiva. A su vez, para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos y el CMI, toda la empresa deberá invertir tiempo y esfuerzo en las áreas siguientes (Nogueira, 2002): liderazgo de la dirección, participación plena y formación.

La gestión por procesos es la generalización de la gestión de un proceso, y se aplica a una organización en su conjunto. Una organización vista en su conjunto también “*procesa*”. Recibe recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes, y hace llegar salidas a unos destinatarios (a quienes normalmente llama clientes). Los clientes vuelven a contar con la organización cuando lo que reciben cubre adecuadamente sus expectativas.

El éxito de cualquier proyecto de mejora depende de la actitud que asuman los directivos, quienes han de crear valores y expectativas que sean claros y visibles. Es necesario que los trabajadores perciban que los directivos conocen y dominan los temas relacionados con la mejora continua, la gestión por procesos y, en general, las herramientas gerenciales que se quieran implementar, y se comprometan con ellas. Asimismo, se debe reconocer la importancia que tiene otorgarle a las empleadas responsabilidad y autoridad para que actúen según su propio juicio hacia la consecución de los objetivos, desarrollando la creatividad e innovación en la búsqueda de soluciones, en los marcos de una cultura de trabajo en equipo, en un ambiente de confianza. Para lograr lo anterior, resulta indispensable formar al personal para que conozca y pueda aplicar las técnicas correspondientes, comenzando por el equipo directivo y si es

posible, convertir la formación en una forma de vida, cuyo resultado final será el lograr que los trabajadores se apropien de las herramientas necesarias para poder llevar a cabo la mejora continua.

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos. Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Beneficios del enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Favorece la transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Las organizaciones están estructuradas, a menudo, como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos, dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos introduce 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 interfaces del proceso. El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y

Gestión de procesos de cambio

sus interacciones. Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global.

La gestión por procesos de una organización es una concepción “horizontal” de la misma, que se contrapone a la concepción tradicional funcional “vertical”.

La organización como entidad “horizontal”:

- La organización se visualiza como un conjunto de flujos de producto y(o) de servicio que, de forma interrelacionada, consiguen el producto y(o) servicio final que los clientes finales están dispuestos a adquirir. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización.
- La dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) en las salidas globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final), y es capaz de desglosar estos objetivos totales en objetivos parciales e interrelacionados dentro de la organización, es decir, fijar objetivos para cada una de las partes de la red de procesos de la organización.
- Debido a que la dirección busca de antemano coordinar esfuerzos parciales e interrelacionados, es más probable que se alcancen los objetivos globales de la organización.
- La descripción gráfica de la organización es el macroproceso o red de procesos. En el macroproceso se representan actividades o grupos de actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

Gestionar una organización horizontal supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del macroproceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al macroproceso.

Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos,

maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo, en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio, es necesario conocer sus valores, sus creencias y comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

El proceso de cambio es un proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio y resistencia al cambio.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano, el cual debe estar motivado con el cambio, con el objetivo de evitar la resistencia a él; además, se debe contar con un capital humano capacitado, para enfrentar el proceso eficazmente, ya que este es un proceso riguroso en todos los ámbitos de una organización.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

Gestión de procesos de cambio

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil lograrlo, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer:

1. Período de cuestionamiento, donde se fijan metas y se diseña el cambio.
2. Período de cambio; se crean estructuras y se desarrollan nuevos sistemas.
3. Período de consolidación, institucionalización y evaluación; en esta etapa se hace permanente el cambio.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas:

1. Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo con lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar una adecuada cartera de productos y(o) servicios.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación, por parte de los empleados, de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; las personas pueden asumir riesgos calculados y son incentivadas a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

En la actualidad el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye un programa general de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Gestión de procesos de cambio

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de una metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de "productividad" que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación y(o) prestación de servicios.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementen los resultados de eficacia, eficiencia y efectividad de la organización, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación con sus competidores; "continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia usualmente existente donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición mejor en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante; y, "productividad", visto de esta manera, significa cualidad emergente de los procesos de producción (de bienes y servicios) que hace que tiendan a mejorar en todos los sentidos.

El proceso de gestión de cambios es un proceso global que gestiona simultáneamente el ciclo de vida y el estado de muchos cambios.

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir, hay que:

- Definir la forma de ejecutar el proceso: definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso, según las instrucciones anteriormente establecidas

Por su parte, la gestión según los principios de calidad total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías

concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la “forma en que se quiere que ocurra” un proceso. Estas mejoras, lógicamente, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso.

Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- Planificar los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- Ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- Comprobar la efectividad de las actividades de mejora.
- Actualizar la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.

Otra forma de mejorar procesos son las mejoras estructurales a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Dentro de esta categoría de mejora entran:

- La redefinición de destinatarios.
- La redefinición de expectativas.
- La redefinición de los resultados generados por el proceso.
- La redefinición de los intervinientes.
- La redefinición de la secuencia de actividades.

Estos tipos de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para estos tipos de mejoras son de tipo creativo o conceptual, como son las encuestas a clientes, la reingeniería, el análisis del valor, el QFD y otras.

Otras mejoras en los procesos son las mejoras en el funcionamiento. Para este tipo de mejoras son útiles las herramientas clásicas de resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otras basadas en datos.

Para este tipo de mejoras se pueden utilizar también las herramientas descritas para la mejora de la eficacia, complementadas con herramientas sencillas orientadas a la eliminación de despilfarros. También este tipo de mejoras se basa en el trabajo con datos.

Conclusiones

1. La revisión y consulta de la literatura especializada en la materia permitió un acercamiento al devenir histórico del objeto de investigación, evidenciando que existe una brecha para continuar con la investigación.
2. El análisis efectuado a los antecedentes metodológicos que sustentan la investigación resultan fragmentados, ofreciendo un amplio punto de partida, susceptibles de ser mejorados y complementados.

Referencias bibliográficas

- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Burbidge, J. (1989). *El control de la producción*. Tomo II. Ediciones Deusto, S.A. España
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London. Tavistock
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press. Boston
- Dupuy, Y. y Rolland, G. (1992). *Manual de control de gestión*. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Harrington, H. J. (1991). *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad*. Quality Press. Wisconsin. U.S.A.
- Hernández, T. M. y García, G. J. (2001). *Plataforma para gestionar integral mente el proceso de perfeccionamiento en las empresas*. Ingeniería Industrial, Vol XXII, No. 4. Ciudad de La Habana. (pp. 54-61)
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. (2003). *Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*
- ISO 9000:2000. *Sistema de gestión de la calidad*
- Nogueira, R. D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba
- Nogueira, R. D. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana. Pueblo y Educación. P 34.
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. *Economía Industrial*. Vol VI, No. 330. (pp 81-88). España.