

7 CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados de la investigación teórica sobre el enfoque de gestión por procesos y su aplicación práctica en las empresas se llega a las siguientes conclusiones con relación a los objetivos de investigación.

7.1 En cuanto al objetivo general de investigación.

Como objetivo general se estableció “Determinar los principios y el alcance del enfoque de gestión por procesos, su implementación en las empresas Antioqueñas, y la incidencia de su aplicación en las organizaciones, especialmente en su estructura organizacional”.

Se considera que este objetivo se cumple, dado que se identificaron los principios del enfoque de gestión por procesos y como afecta su aplicación al diseño organizacional incluyendo la estructura (tabla 35). De igual forma se pudo determinar en una muestra no representativa estadísticamente, como se ha realizado la aplicación del enfoque en las organizaciones seleccionadas para el estudio (tabla 36).

7.2 En cuanto a los objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

“Describir la naturaleza y principios para la aplicación del enfoque de gestión por procesos”: Se identificaron en el capítulo 2 la naturaleza y principios del enfoque

“Conocer los principios, parámetros para el diseño organizacional y su aplicación dentro del enfoque de gestión por procesos” Se identificaron en el capítulo 4 los principios y parámetros para el diseño organizacional.

“Determinar cómo afecta la adopción del enfoque de gestión por procesos a la estructura organizacional”. En el capítulo 5 de la investigación se presenta el modelo que relaciona las características del enfoque de gestión por procesos y el impacto en el diseño de la organización.

“Identificar el concepto y punto de vista sobre el enfoque de gestión por procesos y su adopción por parte de los asesores de gestión de calidad y otros expertos técnicos” En el capítulo 5 se hace el análisis del concepto presentado por consultores y expertos en el enfoque de gestión por procesos.

“Determinar cómo ha sido adoptado este enfoque de gestión por procesos en las organizaciones en Antioquia, como parte del proceso de implementación de la gestión de calidad con la norma ISO 9001:2000”. El capítulo 3 y tabla 35

presenta los resultados de la aplicación del enfoque en organizaciones que llevan varios años con la aplicación del mismo y como ha sido esta aplicación.

“Determinar el impacto, beneficios y dificultades, de la adopción de este enfoque en empresas que lo han implementado en Antioquia”. El capítulo 3 se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del enfoque en organizaciones incluyendo los principales beneficios reportados por las organizaciones.

“Establecer qué distancia existe entre el enfoque teórico propuesto y el implementado en la realidad para las empresas antioqueñas”. La tabla 35 muestra en que se ha aplicado el enfoque en las organizaciones y los puntos en los que se tiene mayor fortaleza y mayor debilidad.

7.3 En cuanto a las hipótesis propuestas para la investigación

Se definió como propósito del trabajo de investigación someter a estudio dos hipótesis principales:

1. “La adopción del enfoque de gestión por procesos promovido por las normas de la serie ISO 9000:2000, ha permitido que las organizaciones incrementen su capacidad para cumplir requisitos de sus clientes (que sea más eficaz) y que incremente la capacidad para hacer uso adecuado de sus recursos (que sea más eficiente)”
- 2 “La adopción del enfoque de gestión por procesos ha implicado un cambio en la estructura de la organización o diseño organizacional en las empresas en Antioquia”

En cuanto a la primera se concluye que la adopción del enfoque de gestión por procesos ha permitido estructurar mejor las actividades de las organizaciones, precisar la asignación de responsabilidad y autoridad, definir sistemas de medición del desempeño de los procesos y de las personas, definir y mejorar la competencia del personal y establecer formalmente programas de mejoramiento continuo entre otros beneficios.

Sin embargo no se pudo establecer una relación de causalidad entre los resultados de la organización como financieros, costos, gastos, satisfacción de los clientes y otros del desempeño, por la aplicación del enfoque. La frase más común encontrada es “nos ha ayudado a organizarnos”, pero nadie se atreve a asegurar que por cuenta del enfoque se han logrado resultados mas eficaces o eficientes.

Esto preocupa ya que el principio de enfoque por procesos establece que “se logran mejores resultados cuando las actividades se gestionan como un proceso”, pero esto no se ha podido validar y probablemente se requiere más

tiempo de maduración y más estudios de tipo cuantitativo para concluir en este punto.

En la segunda hipótesis, se concluye que si hay impacto de la adopción del enfoque de gestión por procesos en el diseño organizacional. En variables de diseño como los sistemas de control organizacional, diseño del puesto de trabajo y las personas se han presentado cambios muy similares en las organizaciones evaluadas y aproximándose al modelo teórico propuesto.

Los cambios en la estructura organizacional (Configuración), mecanismos de coordinación y sistema de toma de decisiones, han sido mas relativos a cada caso y se percibe que no han sido asociados al enfoque de procesos sino a otras necesidades competitivas y motivaciones externas como se describe en la teoría de la contingencia.

El menor impacto se encuentra en los sistemas de incentivos y reconocimiento, tal vez por ser un tema asociado a los costos y gastos. En cuanto a la organización informal se tiene la percepción de que si se han logrado mejoras significativas, pero no es información concluyente ya que no hay información sobre esto antes y después de la aplicación del modelo de gestión por procesos.

7.3 En cuanto a las preguntas de investigación

Con base en los resultados de la investigación teórica y de campo las respuestas a las preguntas de investigación son:

¿En la teoría, cuales son las acciones necesarias para la adopción de un enfoque de gestión por procesos?

R/ En cuanto a la estructura:

- Identificación de los procesos de gestión de la organización
- Diseño de procesos con la definición de sus interacciones, responsabilidades, autoridad y métodos de operación y control con base en el PHVA y documentación de los procesos
- Rediseño de actividades con énfasis en valor agregado y la mejora continua (Benchmarking, Outsourcing, etc.)
- Cambios en el diseño organizacional incluyendo
 - Ajustes a la estructura o configuración(cuando sea necesario)
 - Establecimiento de sistemas adecuados de coordinación
 - Revisión de la y asignación de responsabilidad y autoridad y rediseño de puestos de trabajo
 - Revisión y ajuste de sistemas de recompensa
 - Sistemas de información y decisión

En cuanto a las personas

- Mayor delegación al personal operativo, asignando mayor responsabilidad en la planeación
- Mayor empoderamiento del personal operativo, desarrollo de la competencia del personal y motivación para el compromiso del personal
- Desarrollo de un pensamiento sistémico (ver la organización como un conjunto de procesos orientados al logro de resultados individuales y organizacionales)
- Orientación a la aplicación de la metodología PHVA en las personas.

¿La adopción de un enfoque de gestión por procesos implica la transformación de la estructura de la organización?

R/ Puede implicar cambios en la configuración de la estructura organizacional si esta no es adecuada a las necesidades de la organización, pero en general el enfoque de gestión por procesos más que transformar la estructura, la complementa y la mejora con la definición de interacciones entre áreas.

¿Cómo se debe alinear el enfoque de gestión por procesos a la estrategia de la organización ?

R/ la adopción del enfoque de gestión por procesos debe ser una decisión estratégica (no debe ser motivada por la implementación de normas), donde se definan los procesos de acuerdo con el plan estratégico de la organización y se definan los objetivos de los procesos en función de los objetivos del negocio.

En cuanto a la aplicación práctica del enfoque de gestión por procesos en las empresas en Antioquia:

¿Cómo las empresas en Antioquia están adoptando un enfoque de gestión por procesos?

R/ La aplicación ha estado mas asociada a la implementación de la norma ISO 9001, que a una estrategia de mejoramiento. Para esto se ha trabajado especialmente en la identificación y diseño de los procesos con base en el ciclo PHVA, en el diseño de sistemas de medición y en la gestión de competencias, pero no se ha realizado un análisis del impacto del enfoque en el diseño organizacional y aunque hay conciencia de la transformación requerida (especialmente en las competencias) apenas se está empezando a trabajar en este punto.

¿La adopción del enfoque de gestión por procesos en Antioquia ha estado acompañado de un cambio en la estructura organizacional?

R/ En algunos casos se ha modificado la estructura y en otros se ha conservado intacta. Se percibe que la transformación de la estructura se da más por factores externos y necesidades competitivas.

¿Que consecuencias ha traído establecer un enfoque de gestión por procesos y mantener la estructura?

R/ No trae consecuencias positivas o negativas inherentes el mantener la estructura dado que el enfoque por procesos como se concluye anteriormente complementa y fortalece la estructura en lugar de reemplazarla

¿La adopción de este enfoque en Antioquia ha sido real o más bien documental?

R/ La documentación de procesos es el primer paso en el diseño del enfoque de gestión por procesos y la implementación es un tema de mediano y largo plazo. Algunas organizaciones están más maduras en la aplicación del enfoque que otras, pero es incorrecto afirmar que el enfoque es solo documental.

¿Cuales son las experiencias, implicaciones, beneficios y problemas que ha traído la adopción de un enfoque de gestión por procesos en empresas en Antioquia? (Reducción de personal, aumento de la eficiencia y eficacia, capacidad real para resolver problemas, mejora en la comunicación).

R/ Como se explica en el numeral 7.3 la adopción del enfoque ha beneficiado en el diseño de procesos, la formalización de responsabilidades y autoridad, los sistemas de medición, la gestión de competencias y a la organización interna, pero no hay datos suficientes que permitan establecer incremento de eficacia o eficiencia por cuenta del enfoque.