



*¿Cómo ayuda una adecuada gestión de procesos en la estrategia de gestión de calidad de una organización?*

Anthony Fuentes Fallas, M.Sc., MBA

Profesora: María Vanessa Zamora, Ph.D.

Escuela de Administración,  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología,  
ULACIT, Urbanización Tournón, 10235-1000  
San José, Costa Rica  
[afuentesf897@ulacit.ed.cr](mailto:afuentesf897@ulacit.ed.cr)  
<http://www.ulacit.ac.cr>

## Abstract

This investigation seeks to compare the adequate management of processes with quality in an organization to increase customer satisfaction in the Central Valley of Costa Rica, while describing the current perception of professionals in this region about management of processes, the relationship between good process management and quality management, and to consider what recommendations organizations can adopt. This research is of high importance to determine if companies are developing process improvement to eliminate waste, identifying activities of value, diagramming of processes and effectively obtaining requirements from customers. Hence, a quantitative research of explanatory type was carried out and an instrument of data collection was applied to 61 participants. Many participants were found to be involved in process improvement, however, they have eliminated very little waste. It is recommended to improve the management of the processes to increase the quality and customers satisfaction, which will have an impact in the success of the organizations. In addition, this research will allow to develop further studies to expand the subject.

*Keywords: Process Management, Waste, Process Mapping, Voice of Customer, Quality Management*

## Resumen

La presente investigación busca relacionar la adecuada gestión de los procesos con la calidad en una organización, para aumentar la satisfacción de los clientes en el Valle Central de Costa Rica, a la vez que describe la percepción actual de los profesionales en esta región acerca de la gestión de los procesos, la relación entre una adecuada gestión de procesos con la gestión de la calidad y examinar cuáles recomendaciones pueden adoptar las organizaciones. Esta investigación es de suma relevancia para determinar si las empresas están desarrollando mejora de procesos para eliminar desperdicios, identificando actividades de valor, diagramación de procesos y una adecuada obtención de los requerimientos de los clientes. Para ello, se realizó una investigación cuantitativa de tipo explicativo y se aplicó un instrumento de recolección de datos a 61 participantes. Se encontró que muchos participantes participan en mejora de procesos; sin embargo, han eliminado muy pocos desperdicios. Se recomienda mejorar la gestión de los procesos para aumentar la calidad y la satisfacción de los clientes, lo cual impactará en el éxito de las organizaciones. Además, esta investigación permitirá desarrollar otros estudios futuros para ampliar el tema.

*Palabras clave: Gestión de procesos, Desperdicios, Mapeo de procesos, Voz del cliente,*

## 1. Introducción

Los procesos son mecanismos por los cuales, en su forma más básica, se toman entradas o insumos, se procesan y se crea una salida o un conjunto de ellas. Prácticamente todo lo que hacemos es parte de un proceso, por ejemplo acciones elementales como nacer, comer, dormir, etc. Las empresas también realizan todas sus actividades mediante procesos, ya sea por ejemplo una investigación de mercado, una planificación de inventario, un pronóstico de ventas o el simple hecho de pagar una factura a un proveedor.

Existen diversos tipos de procesos según su contexto, siendo los procesos para la creación de valor y los procesos de apoyo los tipos más importantes. La diferencia más básica entre estos es con respecto a si la entrega de valor es directa o no al producto o servicio.

Las empresas gestionan sus procesos por medio de la administración de los procesos, la cual, según Evans y Lindsay (2008), comprende tanto la planeación como el manejo de las actividades, para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así identificar las oportunidades para mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente. (p. 330)

La calidad es un elemento que se ha fortalecido y desarrollado durante las últimas décadas por medio de las enseñanzas de los llamados maestros de la administración, de las iniciativas de las empresas y de la colaboración de los empleados y la sociedad en general para hacer las cosas mejor. Esta búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo mediante los tres componentes de la calidad, los cuales son la innovación, el control y la mejora, han sido parte de los esfuerzos de las empresas por conservar su liderazgo, mantener la fidelidad de los clientes y sobrevivir en un mundo agresivamente competitivo, lo cual ultimadamente beneficia a todos, ya que el ser humano trata de hacer las cosas mejor, de una forma más eficiente y entregando u obteniendo el valor más alto posible.

Sin embargo, algunas organizaciones han adoptado una deficiente gestión de los procesos, los cuales no agregan valor a los clientes, provocando su malestar, disminuyendo su satisfacción y su fidelidad, aumentando los desperdicios y por supuesto disminuyendo en gran medida la calidad en general en los productos y servicios que estas organizaciones entregan. Algunos ejemplos comunes son las largas filas de espera, el tiempo excesivo en la solución de un trámite, el deficiente servicio al cliente, la alta variabilidad en los procesos, entre otros.

Por lo anterior, el presente artículo de investigación tiene como objetivo principal relacionar cómo una adecuada gestión de los procesos ayuda a aumentar la gestión de la calidad en una organización para aumentar la satisfacción de los clientes.

Los objetivos secundarios de la investigación son: describir la percepción actual de los profesionales de empresas privadas del sector del Valle Central de Costa Rica acerca de la gestión de los procesos, determinar la relación entre una adecuada gestión de procesos con la gestión de la calidad en las organizaciones y examinar cuáles recomendaciones pueden adoptar las organizaciones para realizar una mejor gestión de procesos.

Es así como la investigación se enfoca en responder la siguiente pregunta: ¿cómo ayuda una adecuada gestión de procesos en la gestión de la calidad en una organización?

Para cumplir con el fin de la investigación, esta incorporará la percepción de una muestra de profesionales de empresas privadas en empresas ubicadas en el Valle Central de Costa Rica acerca de la actual gestión de procesos en su organización, se investigará acerca de la relación entre la gestión de procesos y el grado de calidad en las organizaciones y se explicarán algunas recomendaciones para mejorar o adoptar una adecuada gestión de procesos.

Para responder a lo anterior, el método utilizado para la obtención de resultados y la elaboración de las recomendaciones se basará en el estudio y la revisión bibliográfica de los conceptos, técnicas, metodologías y buenas prácticas de la gestión de procesos y de la calidad de las organizaciones por medio del buscador EBSCO Discovery Service y de algunos libros importantes acerca de estos temas.

Finalmente, cabe destacar que a la fecha se ha hecho una cantidad importante de publicaciones acerca de la gestión de la calidad en las empresas, siendo las de Evans (2014), Evans y Lindsay (2008), Gutiérrez (2010), Chase *et al.* (2009), Summers (2009) y Camisón *et al.* (2006) algunas de las más importantes. Sin embargo, no se tiene conocimiento de estudios realizados acerca de la relación entre la gestión de procesos y la gestión de la calidad en las empresas ubicadas en la región del Valle Central de Costa Rica.

## 2. Revisión Bibliográfica

Uno de los factores importantes de una adecuada gestión de la calidad en las organizaciones es, definitivamente, contar con una adecuada gestión de los procesos en todos los niveles. A continuación, se explican los conceptos más importantes con respecto a los procesos y la calidad.

- **Procesos**

Según Evans y Lindsay (2008), un proceso está definido como “una secuencia de actividades que están destinadas a alcanzar algún resultado, típicamente para crear valor agregado para los clientes”. Es así como se logra apreciar la importancia de los procesos en las organizaciones a la hora de gestionar las actividades eficiente y efectivamente, para cumplir con la meta de entregar valor a los clientes (p. 293). Chase *et al.* (2009) explican que un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según lo espera la organización, tendrán un valor más alto que los insumos originales. (p. 160)

Algunos tipos de procesos son los procesos para la creación de valor, los cuales son los más importantes para manejar el negocio y mantener y lograr una ventaja competitiva continua. Dan lugar a la creación de productos y servicios, son críticos para la satisfacción del cliente y tienen un impacto significativo en los objetivos estratégicos de la organización. Los procesos de producción y entrega crean o entregan el producto real, tales como la manufactura, el ensamble, etc., y garantizan que el producto cumpla con las especificaciones y que se fabrique de manera económica y eficiente. Los procesos de soporte o apoyo son los más importantes para los procesos para la creación de valor, ya que le ofrecen la infraestructura necesaria. (Evans y Lindsay, 2008, p. 332)

- **Gestión de los procesos**

La gestión de los procesos es, según Šmída (2007), los sistemas, procedimientos, métodos y herramientas para proveer el máximo rendimiento y mejora en los procesos de los negocios, con base en la estrategia corporativa, y su meta es alcanzar objetivos de negocios estratégicos. Summers (2009) explica que la gestión de los procesos permite a las organizaciones eliminar el desperdicio a tiempo, con esfuerzo, materiales, el dinero y la mano de obra. Las organizaciones efectivas se concentran en las mejoras orientadas hacia el valor, al reconocer que los procesos deben ser medidos y que los resultados deben ser cuidadosamente analizados para identificar oportunidades de mejora. (p. 316)

Para poder aplicar las técnicas de gestión de los procesos, estos deben ser tanto repetibles como medibles. Al hablar de repetible se refiere a que debe ser recurrente a través del tiempo. Con respecto a la medición, esta debe ser capaz de capturar indicadores importantes de calidad y desempeño, para revelar los patrones acerca del desempeño del proceso.

- **Mejora en los procesos**

Si las organizaciones desean buscar la excelencia operativa, fortalecer su servicio al cliente y mantener la calidad, deberán apuntar hacia la mejora de la calidad de los procesos cada vez más hacia la perfección, viéndola no como un fin sino como el camino a seguir. Un adecuado modelo de gestión continuo podrá identificar oportunidades de mejora que permitan generar y mantener ventajas competitivas; además, al identificar el proceso a mejorar se debe comprender cómo cada proceso impacta en otros con los que tiene relación, y que a la vez afectan la cadena de valor del producto o servicio. (Mora, 2013, p. 12)

Según Suárez y González (2007), los procesos siempre tienen oportunidades de mejora, aunque cuanto mayor sea el nivel de calidad del proceso, más difícil será mejorarlo (pp. 34-35). La mejora continua en los procesos es una práctica que optimiza la efectividad y la eficiencia del control de los procesos en una organización (Mokhtar y Yusof, 2010, p. 293)

Summers (2009) menciona que los procesos pueden ser mejorados por medio de “mapeos” de los procesos, que generan valor, separación de problemas, análisis de causas raíz y resolución de problemas. La idea es refinar los procesos al concentrarse en el proceso desde el punto de vista del cliente y al identificar y eliminar las actividades que no generan valor (p. 320). Un mapa de procesos es una representación gráfica de todos los pasos envueltos en un proceso completo o de un segmento particular de un proceso. (p. 325)

- **Variación en los procesos**

La variación en los procesos está presente en cualquier proceso natural. Summers (2009) menciona que, por ejemplo, en el área de manufactura, la variación es comúnmente identificada como la diferencia entre las dimensiones actuales de una parte contra la de otras partes. En el área de servicios, la variación podría presentarse como la diferencia entre el tipo de servicio recibido y el tipo de servicio esperado. Las organizaciones buscan eliminar o reducir la variación de un proceso. La variación se puede dar en los tiempos de espera, en la calidad, en el tiempo de procesamiento, en la disponibilidad del inventario, etc. (pp. 335-336)

- **Calidad**

La calidad es un elemento crítico en las operaciones de las empresas para poder sobrevivir en un mundo tan competitivo. Pascu *et al.* (2011) definen la calidad como el grado en el cual un conjunto de características inherentes cumplen con los requerimientos.

- **Gestión de la calidad**

Las organizaciones han adoptado distintos modelos, estándares, marcos de trabajo y premios para gestionar la calidad y así crear conciencia en todos los procesos organizacionales, con tal de ayudar a las organizaciones a alcanzar sus estándares de calidad y así asegurar que la organización cumpla o exceda los requerimientos de los clientes y ayude a esta a gestionar los factores que determinan su éxito. (Galandere-Zīle, 2009, p. 133)

Para Camisón *et al.* (2006), la gestión de la calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Es así como existen tres dimensiones que son comunes en todos los enfoques hacia el concepto de la gestión de la calidad, los cuales son: los principios, los cuales guían la acción organizativa; las prácticas, que se incorporan para llevar a la práctica estos principios; y las técnicas, las cuales intentan hacer efectivas estas prácticas. (p. 211)

### 3. Metodología de Investigación

Para la presente investigación se realizará un estudio explicativo, el cual irá dirigido a responder a los motivos y fenómenos que causan el problema a solucionar. Se enfoca también en explicar por qué ocurre un fenómeno y bajo cuáles condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables, tales como la gestión de los procesos con la gestión de la calidad. (Hernández *et al.*, 2010, pp. 83-85)

Se desarrollará, además, un enfoque cuantitativo, en el cual se analizarán las hipótesis acerca del problema a tratar y así aportar evidencia con respecto a los lineamientos de la investigación.

Para lograr los objetivos establecidos en la actual investigación, se desarrollará un diseño de investigación parcialmente experimental, ya que se manipularán levemente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y será definida de antemano con precisión (Hernández *et al.*, 2010, p. 173). Para calcularla, se usarán muestras probabilísticas con una población o universo igual a la cantidad de estudiantes matriculados en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad ULACIT y contactos profesionales de distintas empresas. Es así también como se usará un error máximo aceptable del 5%, porcentaje estimado de la muestra del 50%, y un nivel deseado de confianza del 95%.

El instrumento de recolección de datos que se usará será una encuesta enviada a los respectivos correos electrónicos a los participantes por medio de la plataforma BlackBoard o Survey Monkey, las cuales harán que se le envíe la invitación a participar a todos los estudiantes y contactos, con igual oportunidad de responder.

## 4. Instrumento de Recolección de Datos

Para la confección y aplicación del instrumento que será usado para recolectar los datos relacionados con los objetivos de la presente investigación, se efectuará lo siguiente:

### Plan de recolección de datos

Los datos serán proporcionados principalmente por profesionales tanto en el área de Administración de Negocios como de las Tecnologías de Información, además de otras áreas, en menor medida. Los servicios son adquiridos por una gran cantidad diversa de personas, por lo que prácticamente cualquier persona puede responder las preguntas de la encuesta y dar su criterio acerca del tema de la presente investigación.

### Fuentes

Las fuentes corresponden a la muestra seleccionada.

### Medios para la recolección de datos

Los datos se recolectarán por medio de la herramienta de encuestas en línea Survey Monkey.

### Variables

Dentro de las principales variables por investigar se encuentran:

- Grado de satisfacción acerca de la gestión de procesos por parte de los encuestados.
- Grado de necesidad por una mejor gestión de los procesos en las organizaciones.
- Grado de satisfacción acerca de la gestión de la calidad por parte de los encuestados.
- Grado de relación entre una adecuada gestión de procesos con la calidad percibida por los encuestados.

## Muestra

Se utilizará una muestra de 50 participantes como mínimo.

## Recursos disponibles

Se posee un lapso de tiempo de cinco a siete días para realizar la aplicación del cuestionario.

## Fases del ciclo de desarrollo del instrumento

### Fase 1

- Las variables se detallaron anteriormente.
- Los datos se recabarán por medio de una herramienta de cuestionarios en línea y en las oficinas donde el investigador labora.
- El propósito de la recolección será obtener datos que sirvan para conocer las causas del problema por investigar, los problemas y recomendaciones relacionados con la presente investigación.
- El instrumento será aplicado a profesionales en el área de Administración de Negocios y de Tecnologías de Información.
- Los tipos de datos que se quieren obtener son respuestas seleccionadas de entre varias opciones dentro del cuestionario en línea.

### Fase 2

- En estudios anteriores se han realizado estudios de campo y entrevistas a profesionales en las ramas de análisis de la presente investigación.

### Fase 3

- Variable: grado de satisfacción acerca de la gestión de procesos.
- Dimensión: satisfacción.
- Indicadores: niveles de satisfacción entre los encuestados.
  
- Variable: grado de necesidad por una mejor gestión de los procesos.
- Dimensión: necesidades.
- Indicadores: niveles de necesidad por una mejor gestión de los procesos.

- Variable: grado de satisfacción acerca de la gestión de la calidad.
- Dimensión: satisfacción.
- Indicadores: niveles de satisfacción en la gestión de calidad de las empresas.
- Variable: grado de relación entre la gestión de procesos y la calidad percibida.
- Dimensión: relación.
- Indicadores: factores que relacionan el nivel de gestión de procesos con el nivel de gestión de calidad.

#### Fase 4

- Se desarrollará un cuestionario para recolectar la información, el cual tendrá un formato de letra Arial de 12 puntos.
- Se desarrollará vía Internet, por medio de una herramienta de cuestionario en línea.

#### Fase 5

- Los niveles de medición y codificación de los ítems o reactivos estará basado en el número de categorías que tenga. Para una pregunta con cinco categorías se usarán cinco códigos numéricos en la escala del uno al cinco.

#### Fase 6

- No se administrará el instrumento a una pequeña muestra para probar eficacia o condiciones de la aplicación.

#### Fase 7

- Se realizará la revisión del instrumento y su forma de administración, para poder realizar cambios.
- Se construirá la versión definitiva con un diseño atractivo.

#### Fase 8

- No se realizará ningún tipo de entrenamiento al personal encuestador, ya que únicamente se usará la plataforma en línea de encuestas y, además, se realizará la toma de los datos solamente por medio del presente investigador.

#### Fase 9

- Se consigue la autorización, por parte de la jefatura, tanto para el presente investigador como para los encuestados potenciales para las encuestas presenciales, quienes forman parte del equipo de Operaciones de Tecnología de Información; además, se encuestará a estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios y la Escuela de Tecnologías de Información en la Universidad ULACIT.

#### Fase 10

- Se realiza la aplicación del instrumento a los encuestados potenciales por el medio anteriormente mencionado (Internet).

#### Fase 11

- Se preparan los datos para su respectivo análisis, usando códigos que van en la escala dependiendo de la cantidad de respuestas disponibles. La escala del uno al cuatro es para preguntas con cuatro opciones, del uno al cinco para preguntas con cinco opciones y así sucesivamente. No habrá preguntas abiertas.
- Se limpiarán los datos para analizarlos.
- Posteriormente, se insertarán los datos en una base de datos para su análisis (matriz).

#### Codificación

Para las preguntas cerradas se realizará una codificación *a priori*. Se usarán valores numéricos para las categorías de cada pregunta dependiendo del número de estas, por ejemplo:

- 5. Totalmente de acuerdo.
- 4. De acuerdo.
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 1. Totalmente en desacuerdo.

## Niveles de medición

Para algunas categorías de los ítems de la presente investigación se utilizará un nivel de medición nominal, que coloca en una u otra categoría aquello que mide, a partir de diferencias con respecto a una o más características. Un ejemplo de este nivel de medición es la variable “género” de la persona, la cual solamente tiene dos categorías: masculino y femenino.

También se utilizará un nivel de medición ordinal, el cual mantiene un orden para establecer las categorías de menor a mayor. Por ejemplo, al ordenar los principales factores de insatisfacción en los clientes, se puede pedir al participante que acomode las categorías de forma ascendente, de acuerdo con qué tan común es la ocurrencia de ese factor en los servicios adquiridos.

## Instrumento a utilizar

Para la aplicación del instrumento en línea se usará un cuestionario, y presencialmente se empleará una entrevista en la cual se administre un cuestionario.

## Tipos de preguntas

Por la naturaleza de la presente investigación, se usarán preguntas cerradas. Las primeras preguntas del cuestionario son acerca de:

- Género
- Edad
- Escolaridad
- Lugar de residencia

## Diseño del instrumento

Ver el diseño del instrumento en la sección de Anexos.

## 5. Resultados

Luego de haber recolectado los datos por parte de los 61 participantes en el instrumento usado en la presente investigación, se obtuvieron resultados muy interesantes con respecto a las variables del estudio.

En primer lugar, se aprecia una gran mayoría de participantes masculinos (80%) de un rango de edad entre 31 y 35 años (38%), la mayoría con bachillerato universitario como su último grado académico y habitantes del sector de Heredia, principalmente.

Al inicio de la encuesta, se logra apreciar que un gran grupo de participantes mencionaron que en su organización se están realizando esfuerzos para la mejora de procesos (84%). Esto es un buen indicio de que las empresas han comprendido que los procesos son críticos en sus operaciones y en la satisfacción de sus clientes. Por el contrario, solamente un pequeño grupo de personas manifestó que en su organización no se está llevando a cabo ningún tipo de esfuerzo de mejora de procesos (16%).

Seguidamente, se quiso conocer el porcentaje de personas que laboran en organizaciones que tuvieran implementados mecanismos para determinar los requerimientos o necesidades del cliente, tales como la voz del cliente, por ejemplo. Afortunadamente, casi dos terceras partes de los participantes (67%) manifestaron que sí se están realizando esfuerzos de este tipo, mientras que solamente uno de cinco personas expresó que no (21%), y un pequeño grupo manifestó que no sabía (11%).

Se obtuvieron datos acerca del porcentaje de participantes que laboran en ambientes donde se adopta algún tipo de “mapeo” de los procesos, como por ejemplo diagramas de flujo, diagramas de carriles, *Value Stream Mapping* (VSM), etc. Lamentablemente, y como se esperaba, apenas un poco más de la mitad de los participantes expresó que en su organización sí se realizaba (56%), mientras que un grupo considerable de ellos manifestaron que no (36%). Un pequeño grupo de personas manifestó que no tenía conocimiento acerca de ello (8%).

Afortunadamente, luego de obtener el porcentaje de participantes que sabían si en su equipo de trabajo se conocía con exactitud cuáles eran las actividades que generaban valor y cuáles no, se logró conocer que casi dos terceras partes sí sabía (67%). Esto mejora un poco con respecto al rubro anterior, ya que el grupo de personas que contestó que no a la pregunta es de apenas uno de cinco participantes (21%). Un grupo pequeño manifestó que no sabía (11%).

Ahora, luego de interpretar los resultados anteriores, uno de los principales objetivos del instrumento usado en la presente investigación era conocer en qué medida los equipos de trabajo en las organizaciones de los participantes han sido eliminados. Desafortunadamente, un 80% de los participantes expresó que en su organización se han eliminado menos del 60% de los desperdicios. Los grupos de participantes que respondieron que se han eliminado de un 0% a un 20% fueron de casi una tercera parte de los participantes (31%), mientras que un 28% respondió que se ha eliminado entre un 21% y un 40% de los desperdicios, un 21% expresó que lo han realizado entre un 41% y un 60%, y en menor medida un grupo del 16% del total de participantes expresó que se ha realizado entre un 61% y un 80%; finalmente, un grupo aún menor, del 3%, manifestó que lo han logrado entre un 81% y un 100%.

Finalmente, al final del instrumento de recolección de datos se quiso obtener la opinión de los encuestados acerca de qué tan de acuerdo o desacuerdo están con respecto a asegurar que una adecuada gestión de los procesos contribuyen a la mejora de la calidad en las organizaciones, y no fue sorpresa conocer que más de la mitad de los participantes (56%) aseguró estar totalmente de acuerdo, mientras que una cuarta parte de ellos mencionó estar de acuerdo (26%); por su parte, tres pequeños grupos manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo (7%), en desacuerdo (2%) y totalmente en desacuerdo (10%).

Con base en todos los datos obtenidos, se puede apreciar que si bien es cierto que los participantes manifestaron que en sus organizaciones se están haciendo esfuerzos para la mejora en los procesos, cuando se les preguntó acerca de qué porcentaje de desperdicios han eliminado, las respuestas fueron totalmente opuestas. Esto quiere decir, posiblemente, que a pesar de que las empresas se esfuerzan por mejorar las cosas, los resultados no han sido los esperados, quizás porque no se usan las técnicas, metodologías o modelos correctos.

## 6. Discusión

Con base en los valiosos resultados del instrumento de recolección de datos, se logra llegar a varias conclusiones importantes. Primero, el perfil de participante es consistente con el gran grupo de profesionales que trabajan en la provincia de Heredia, principalmente en las zonas francas, las cuales son el centro de las operaciones de muchas empresas privadas y algunas públicas. Con base en el perfil de los participantes, se puede decir que todos han tenido una experiencia laboral de al menos diez años, con una madurez de edad adecuada para dar un criterio conciso según su experiencia.

Luego, como se pudo apreciar en la sección de resultados, un gran porcentaje de los participantes manifestó que en sus organizaciones se están dedicando recursos para mejorar los procesos. Esto hizo suponer, inicialmente, que los procesos de mejora estaban en un nivel maduro y que esto se iba a reflejar en el porcentaje de desperdicios eliminados por las organizaciones. Sin embargo, esto no ocurrió, a pesar de que solamente un 16% dijo que en sus organizaciones no se estaban realizando iniciativas de mejora en los procesos.

Luego, se pudo conocer que un grupo considerable de los participantes también laboran en organizaciones en las cuales se tienen mecanismos para obtener los requerimientos o necesidades del cliente, lo cual, hasta ese momento, hacía pensar que los resultados de la investigación iban a ser muy favorables.

Un resultado similar ocurrió con la adopción de algún tipo de “mapeo” en las organizaciones, los cuales definitivamente sirven para ilustrar los procesos completos en las organizaciones a la vez que se determinan aspectos claves en el funcionamiento de los procesos. De hecho, Summers (2009) menciona que los procesos que proveen los productos y servicios deben ser mejorados, con el objetivo de prevenir defectos y aumentar la productividad, al reducir los tiempos de ciclo en los procesos y eliminar los desperdicios. Summers añade que la clave en la redefinición de los procesos es concentrarse en los procesos desde el punto de vista del cliente e identificar y eliminar las actividades que no proporcionan valor a los procesos. (p. 320)

Es así como se prosigue en conocer el porcentaje de participantes cuyo equipo de trabajo conocía con exactitud cuáles son las actividades que generan valor y las que no. En este rubro un muy buen porcentaje de los equipos de trabajo de los participantes conocía acerca de este tipo de actividades (67%), contra los que no (21%) y los que no sabían (11%); sin embargo, en muchas ocasiones las personas piensan que su equipo de trabajo ha identificado cuáles actividades generan valor y cuáles no, pero podría ser que no sea así, y esto se refleja en el siguiente rubro acerca de los desperdicios eliminados.

Es así como se llegó a un rubro clave en el instrumento de recolección de datos cuando se preguntó a los participantes acerca del porcentaje aproximado de desperdicios, tales como tiempos de espera, retrabajos, procesos redundantes, etc., que su equipo de trabajo ha eliminado de sus procesos, lo cual apuntaba a que iba a coincidir con los resultados de los rubros anteriores, al demostrar que en sus organizaciones los resultados de la mejora en los procesos han dado resultados. Sin embargo, no fue así. Cabe destacar que este resultado no causó una gran sorpresa, debido a que el concepto de mejora de los procesos se logra escuchar en muchas organizaciones de todas las industrias; no obstante, dependiendo de los esfuerzos que realicen las organizaciones, esto puede ser eficiente en mayor o menor medida.

Según el porcentaje de participantes que seleccionaron los porcentajes aproximados de eliminación de desperdicios en su equipo de trabajo, es posible decir que casi la tercera parte de ellos expresó que solamente de un 0% a un 20% de los desperdicios se han eliminado. Esto es grave, ya que del total de los 61 participantes, respondieron así 19 de ellos. Un porcentaje muy similar respondió que lo han logrado para entre un 21% y un 40% de los desperdicios (28%), un grupo un poco más pequeño declaró haberlo hecho para entre un 41% y un 60% (21%), lo cual es un porcentaje aún bajo. Siguiendo con los grupos de participantes, se encontró que solamente un 16% de ellos laboran en equipos de trabajo que han eliminado entre un 61% y un 80% de los desperdicios. Si el mayor grupo de participantes hubiera seleccionado este rango de porcentaje de desperdicios eliminados, hubiera sido una excelente señal de que las empresas van por buen camino, o al menos que la mayoría hubiera estado entre un 41% y un 60%. Finalmente, solo un 3% de toda la muestra seleccionó el rango entre un 81% y un 100%, lo cual es preocupante.

Finalmente, y como era de esperarse, la mayor cantidad de participantes expresó que estaban totalmente de acuerdo en que una adecuada gestión de los procesos contribuye con la mejora de la calidad en la organización (56%), mientras que un 26% estuvo de acuerdo, un 7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 2% no estuvo de acuerdo y un 10% estuvo totalmente en desacuerdo. Llama la atención que a pesar de que los grupos que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo y los que estaban en desacuerdo son bastante pequeños, el grupo que estaba totalmente en desacuerdo no es tan pequeño (10%). Posiblemente, en este grupo los participantes no tengan claro la correlación que existe entre la mejora en los procesos y la mejora de la calidad.

Como se pudo apreciar en esta investigación, la gestión de los procesos es realmente importante para lograr la meta de eliminar desperdicios que definitivamente no agregan valor a las actividades, y mucho menos en los productos y servicios que se les ofrecen a los clientes. Es por estas razones que los desperdicios deben ser eliminados, a la vez que ahorran recursos, costos y problemas a las organizaciones. Definitivamente, este tipo de estudios se puede profundizar tomando este estudio como base.

## 7. Conclusiones y Recomendaciones

Como se pudo apreciar en la presente investigación, existe mucho camino por recorrer por parte de las empresas que quieran mejorar sus procesos, y con más razón las que no lo han hecho aún.

Las organizaciones deberán realizar una adecuada gestión de los procesos para identificar elementos que no agregan valor y que de cierta medida podrían impactar en la calidad, la cual, a la vez, podría impactar la satisfacción de los clientes. Como mencionan Camisón *et al.* (2006):

Es bastante habitual en las organizaciones gestionar los procesos productivos y los relativos al área de ventas, pero inusual gestionar otro tipo de procesos de servicio internos o de relación cliente-proveedor interno. Actualmente, se pueden y se deben gestionar variables como la satisfacción del cliente y todos procesos llevados a cabo en la organización. Tradicionalmente, esto no se gestionaba debido principalmente a la dificultad y necesidad de encontrar sistemas de medición y evaluación adecuados. (p. 863)

Para lograr estos objetivos, sería recomendable que la organización adopte una “gestión por procesos”, la cual, según Camisón *et al.* (2006), es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo.

Si no se eliminan los desperdicios, sería bastante difícil tener una adecuada gestión de la calidad en las organizaciones, de ahí que el presente estudio analizó diversos factores que al afectar la gestión de los procesos en las organizaciones, también afectarán la calidad de estas.

Para realizar una adecuada gestión de los procesos, se recomienda primero comprender el concepto de gestión y el concepto de procesos, para luego realizar lo siguiente (Camisón *et al.* pp. 864, 867):

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
2. Fijar los límites del proceso.
3. Planificar el proceso, realizar la representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso y del producto.

4. Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.
5. Asignar los recursos necesarios, físicos y de información, para la realización y el seguimiento (control) del proceso.
6. Ejecutar el proceso.
7. Medición y seguimiento del proceso.
8. Proponer acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación con respecto a los objetivos.
9. Iniciar el proceso de mejora continua del proceso.

Para conseguir una correcta mejora de los procesos se recomienda usar también métodos adecuados, siendo el Ciclo PDCA y la reingeniería de procesos dos de los más conocidos. El ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. La reingeniería como sistema permite mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa, a través de la reducción de los costes, de los plazos de entrega y la mejora de la calidad del producto y servicio al cliente (Camisón *et al.* pp. 875, 881).

A pesar de las debilidades de la presente investigación, se demostró que existe una correlación entre gestión de los procesos y la calidad con la que operan las organizaciones. Uno de los aspectos curiosos de la organización es el de apreciar cómo piensan las personas que se está realizando una mejora de los procesos en sus equipos de trabajo, pero que en realidad no se ven los resultados. Uno de los indicadores de si estos esfuerzos están produciendo resultados es por medio del porcentaje de desperdicios eliminados, el cual no brindó resultados positivos en los datos del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, sin tomar en cuenta que podría haber más desperdicios no identificados por los participantes que tampoco se han eliminado.

## 8. Referencias

- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Chase, R. B.; Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro*. (12 Ed.). México: Mc-Graw Hill.
- Evans, J. R. (2014). *Quality and performance excellence: Management, organization, and strategy*. (7 Ed.). Ohio, USA: Cengage Learning.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7 Ed.). México: CENGAGE Learning.
- Galandere-Zīle, I. (2009). The effective Management approach: Integration of business, quality management and knowledge management process. *Computer Science* (1407-7493), 38131-141.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3ra. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Mokhtar, S. M., & Yusof, R. Z. (2010). The influence of top management commitment, process quality management and quality design on new product performance: A case of Malaysian manufacturers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 291-300. doi:10.1080/14783360903553198
- Mora, Y. (2013). Más allá de Seis Sigma. *Debates IESA*, 18(1), 12.
- Pascu, R.; Zerbes, M. & Popescu, L. (2011). Project quality Management processes group – An integrative model. *Academic Journal Of Manufacturing Engineering*, 9(2), 79-84.
- Šmída, F. (2007). *Introduction and development of process management in the enterprise*. Grada Publishing a.s.

Suárez, Y. A. y González, A. G. (2007). Procedimiento para el mejoramiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad en el Centro Nacional de Biopreparados. *Ingeniería Industrial*, 28(2), 34-37.

Summers, D. (2009). *Quality management*. (2 Ed.). New Jersey, USA: Pearson Education.

## 9. Anexos

La presente sección contiene el instrumento de recolección de datos que fue usado en la presente investigación.

El diseño del instrumento será como el ilustrado a continuación:

### Portada

Muchas gracias por participar en la presente encuesta académica. Esta encuesta es parte de una investigación de tipo explicativo con un enfoque cuantitativo realizada para optar por el grado de MBA en Gerencia de la Calidad de la ULACIT.

Los objetivos generales de la presente encuesta académica son:

- Conocer el grado de madurez en la mejora de los procesos en los participantes.
- Determinar el nivel de manejo de desperdicios de los procesos en las organizaciones.
- Determinar la percepción de los participantes con respecto a la relación entre una adecuada gestión de procesos y la adecuada gestión de la calidad.

Su participación es muy valiosa, ya que como profesional y persona usted está realizando constantemente procesos y muy posiblemente contribuyendo con la mejora de la calidad en su equipo de trabajo.

El tiempo aproximado de respuesta es de dos a tres minutos. Las preguntas son cerradas y son un total de 10.

Los resultados del cuestionario servirán para obtener información que luego se procesará para formular recomendaciones para mejorar la calidad por medio de una adecuada gestión de los procesos.

Este cuestionario es totalmente confidencial, no obtiene datos personales de los participantes y es parte de un mínimo de 50 encuestas requeridas.

Para contestarlo, simplemente señale la o las opciones que se adecúan a la pregunta.

Nuevamente, muchas gracias por su tiempo.

## Cuerpo

\* 1. Para iniciar, ¿Podría decirnos cuál es su género?

- Femenino  
 Masculino

\* 2. ¿Cuál es su rango de edad?

\* 3. ¿Cuál es su grado máximo de estudios concluidos?

\* 4. ¿En qué parte del país vive actualmente?

\* 5. De acuerdo con sus labores diarias, ¿Realiza usted y/o su equipo de trabajo algún tipo de *mejora en los procesos*?

- Sí  
 No

\* 6. ¿Existe alguna forma para determinar los *requerimientos o necesidades del cliente*, tales como *La Voz del Cliente*, para centrar los procesos en sus necesidades?

- Sí  
 No  
 No sabe

\* 7. ¿Existe algún tipo de "mapeo" de los procesos en su equipo de trabajo que *ilustre gráficamente* el funcionamiento de éste (como *diagramas de flujo, diagramas de carriles, value stream mapping, etc.*)?

- Sí
- No
- No sabe

\* 8. ¿Sabe su equipo de trabajo con exactitud cuáles son las actividades que *generan valor* y la que no lo generan en sus operaciones diarias?

- Sí
- No
- No sabe

\* 9. ¿Aproximadamente qué porcentaje de *desperdicios* (*tiempos de espera, retrabajos, procesos redundantes, etc.*) ha eliminado su equipo de trabajo?

- 81%-100%
- 61%-80%
- 41%-60%
- 21%-40%
- 0%-20%

\* 10. ¿En qué nivel estaría usted de acuerdo en que una adecuada *gestión de los procesos* contribuyen a la *mejora de la calidad* de la organización?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				