

CAPÍTULO XXXIII

MEJORA DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN LA GANADERÍA DE DOBLE PROPÓSITO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. MEJORAMIENTO INTEGRAL DE PROCESOS
- III. PENSAMIENTO HOLÍSTICO
- IV. ALGUNAS ACCIONES Y PRINCIPIOS GERENCIALES
- V. LITERATURA CITADA

José J. Villasmil P.

I. INTRODUCCIÓN

A partir de la década iniciada en 1980 se ha venido observando en el país un esfuerzo importante por introducir cambios en los enfoques gerenciales clásicos, dominantes desde el inicio del presente siglo. Quizás la necesidad de mejorar la productividad de las organizaciones ejerció la presión requerida para promover cambios que permitirían alcanzar este objetivo. Es así como se decide dedicar grandes cantidades de recursos al mejoramiento de la capacidad gerencial de aquellos que cumplían roles del más alto nivel en las empresas u organizaciones, bien por la vía de recurrir a instituciones extranjeras que ya habían adquirido experiencia importante, bien por la contratación de instructores y consultores o bien por la realización de conferencias-cursos, talleres, seminarios en diferentes regiones del país.

En sus inicios se pensó que la capacitación debía sustentarse en aprender a usar o adquirir destrezas, con mucha profesionalidad, sobre el conjunto de herramientas básicas en estos nuevos enfoques gerenciales, que en todo caso, estaban focalizados hacia el mejoramiento continuo de los procesos. Algún tiempo después, se sintió la necesidad de fortalecer los niveles de conocimiento sobre tales herramientas para poder lograr un equilibrio apropiado entre los elementos conceptuales y los operacionales que permitía generar, a su vez, los cambios basados en el mundo de la gerencia. Al mismo tiempo, apareció en la escena el mejoramiento radical de los procesos o Reingeniería y se comenzó una confrontación entre estos enfoques que al final llegó a la inteligente conclusión de considerarlos como complementarios, entendiendo la conveniencia o necesidad de integrarlos en función del mejoramiento de procesos.

Hasta estos momentos sólo se había trabajado sobre la obtención de conocimientos asociados a la adquisición de destrezas para su apropiada operacionalización, pero, cuando comienza la década en 1990, se hizo evidente que el elemento humano también requería su mejoramiento para que las empresas u organizaciones sintieran el efecto deseado de un cambio positivo de la productividad, tal como se venía buscando en las distintas instancias. Surge, entonces, la concepción integral del mejoramiento y mediante un esfuerzo conjunto entre el CEPET (hoy CIED) y la Gerencia de Administración de PDVSA se logra definir el **Mejoramiento Integral de Procesos**, enfoque gerencial que a continuación se presenta en la búsqueda de su aplicación en el negocio agrícola y básicamente en la ganadería de doble propósito.

Es importante aclarar que el presente trabajo incluye elementos conceptuales y operacionales del mejoramiento integral de procesos en posibles aplicaciones en agricultura, aún cuando todavía no se haya generado la experiencia conveniente y necesaria en este mundo pero con la esperanza de contri-

buir al mejoramiento de los procesos gerenciales en la ganadería de doble propósito.

II. MEJORAMIENTO INTEGRAL DE PROCESOS

DEFINICIÓN

- Es un enfoque gerencial sustentado en principio y valores, soportado por un conjunto de metodologías y herramientas, orientado a mejorar sistemáticamente los procesos de una organización [1].

De esta definición se pueden derivar las siguientes consideraciones:

- a. Implica una manera de actuar (metodologías y herramientas) asociada con una determinada forma de pensar (principio y valores).
- b. Se refiere, también, a la conveniencia de relacionar metodologías y herramientas en la búsqueda del mejoramiento de procesos sin excluir aquellas que ya se han desarrollado o bien se encuentren en pleno proceso de desarrollo. Es más una necesidad de complementar que de establecer confrontaciones que imposibilitan manejar una concepción integral del mejoramiento.
- c. El enfoque gerencial se orienta hacia el mejoramiento de procesos y se entiende como **proceso** a un conjunto de actividades gerenciales que transforman los insumos en productos o servicios, agregándole hoy la expresión: a plena satisfacción de los clientes, es decir, de aquellos que requieren los productos o servicios. Luego, bajo la concepción integral se puede ver con claridad que se debe trabajar sobre todos los insumos requeridos por el proceso, en todo caso, los recursos físicos, recursos económicos y recursos humanos, situación a la cual no escapan, por supuesto los procesos gerenciales relacionados con la ganadería de doble propósito.

El pensamiento integral está relacionado directamente con el ***Pensamiento Holístico; no hay manera de actuar integralmente sobre una empresa u organización si ella no se observa y estudia teniendo como base el pensamiento holístico.***

III. PENSAMIENTO HOLÍSTICO

De la manera más simple posible, el pensamiento holístico se basa en el principio que el todo es mucho más que la suma de las partes que componen este todo; quizás por la generación de efecto sinérgico, significaría esto que

cada una de las partes puede estar funcionando a niveles de perfección y no alcanzar que ese todo también se encuentre a estos niveles [2].

El pensamiento holístico se contrapone así, a una manera de pensar que algunos autores la califican como enfoque analítico, el cual considera que cuando cada uno de los componentes es perfecto, el agregado de las partes, es decir, el todo también debe ser perfecto. Este enfoque es microscópico ya que focaliza su acción en los elementos individuales más que en ese agregado que se ha denominado como un todo [2].

Desde el punto de vista gerencial es determinante precisar que una empresa u organización, en el caso que se trata en el trabajo, una finca, es conveniente visualizarla con un pensamiento holístico y mejorarla a través de un enfoque integrador. Es cuando comienza a tener sentido que la finca no es más que un conjunto de procesos relacionados y en una interacción permanente para generar productos o servicios (leche y carne) y desde este enfoque gerencial, los procesos y los sistemas conceptualmente son sinónimos.

IV. ALGUNAS ACCIONES Y PRINCIPIOS GERENCIALES

El estilo gerencial que se desea promover y se está promoviendo, requiere de algunas acciones y principios gerenciales, independientes del nivel cultural de quienes participan de la empresa u organización. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes [2]:

- a. El gerente debe lograr que sus empleados y trabajadores entiendan el significado de un proceso o sistema, de tal manera que la estrategia de trabajar en equipo sea la base para alcanzar los objetivos hacia la optimización de los esfuerzos.
- b. Debe ayudar, además, a que sus empleados y trabajadores se vean como componentes de un proceso o sistema para desarrollar el sentido de la cooperan entre todo los elementos.
- c. El gerente debe comprender que los humanos son diferentes, aprenden a velocidades y maneras diferentes y buscar que todos disfruten el trabajo que realizan. Es indispensable contribuir al mejoramiento de sus conocimientos, destrezas y actitudes.
- d. Debe el gerente, estar en un proceso permanente de aprendizaje y promover de manera continua en el tiempo y el espacio, el mejoramiento profesional y personal de la gente.
- e. Es importante disminuir, hasta erradicar, la actitud de juzgar y transformarla en aquella que permita ser una guía y consejero permanente.

- f. El gerente debe estudiar los resultados obtenidos para mejorar su desempeño en la empresa u organización.
- g. El gerente genera su actividad básicamente por su conocimiento, destrezas y actitudes asociadas a su personalidad y poder de persuasión, capaces de generar la credibilidad requerida en el ejercicio de ascendencia denominado **Liderazgo**.
- h. Promueve la creación de un ambiente donde la verdad, la libertad de pensamiento y la innovación son sus denominadores comunes.
- i. Comprende los beneficios de la cooperación y los principios de la competencia entre personas y entre equipo.

De pronto en el mundo de la agricultura se piensa que las acciones y principios antes mencionados no tienen aplicación por el nivel cultural de gerentes, administradores, empleados y obreros que ha venido caracterizando ese mundo. Continuar en tal posición significaría estar asociado a una **Resistencia de Cambio**, que impide el mejoramiento de los procesos gerenciales y posiblemente su disminución sea el reto para el futuro como estrategia para incrementar la productividad de una manera importante.

Es determinante hacer énfasis en que el mejoramiento de las organizaciones requiere de acciones precisas para que los humanos, en este caso, asociados a la agricultura, puedan internalizar la necesidad de cambiar actitudes, por ejemplo, la autocracia y el individualismo, para alcanzar un estado que sustentado en principio y valores, pueda facilitar tanto los cambios personales como organizacionales.

1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La formulación explícita de la misión hace posible concretar la **Razón de Ser** de la empresa u organización, indispensable para derivar su **Proceso** más importante. A partir de este **Proceso**, se puede derivar, a su vez, el conjunto de procesos o sub.procesos existentes y así, llegar a construir el **Mapa de Procesos**.

Después de tener la razón de ser de la empresa es conveniente establecer la **Visión**, es decir, hacia donde se debe dirigir de tal forma que con dirección los esfuerzos puedan concentrarse en su alcance.

El alcance de la misión y la visión está sustentado en un conjunto de **Principios y Valores**, entendiendo como tales a aquellos que rigen el comportamiento de los humanos. Y es en estos elementos donde es urgente introducir cambios en la búsqueda de la excelencia personal en las relaciones humanas y el respeto mutuo entre los humanos que participan en los procesos, en el caso presente, proceso de la producción agrícola. Algunos pensarán en la

imposibilidad de concretar estos sueños, pero pareciera que no existe alternativa diferente.

2. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS

Construido el *Mapa de Procesos* se deben seleccionar aquellos procesos que prioritariamente requieren de ser sometidos a un análisis y evaluación de su desempeño. Para ello es obligante la fijación de algún criterio siendo uno de los criterios más utilizados el efecto que tenga sobre el alcance de la misión y la visión de la empresa.

3. DESIGNACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El equipo que está responsabilizado de la construcción del *Sistema de Calidad* o del *Mejoramiento Integral de Procesos*, procede a designar los *Equipos de Trabajo* para cada uno de los procesos seleccionados teniendo como base de esta designación el conocimiento que sobre el proceso tenga la persona designada. Es posible incluir en estos equipos aquellas personas con alta capacidad de análisis para generar una discusión a profundidad acerca del mejoramiento del proceso. En aquellos casos donde no exista experiencia relacionada con esta estrategia gerencial, generalmente es conveniente organizar algún tipo de adiestramiento en *Trabajo en Equipo*, sobre todo para aclarar las diferencias existentes entre grupo y equipo.

4. DETECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

Generalmente se denominan las oportunidades de mejoramiento como problemas, término que encierra una carga negativa y por ello la opinión de utilizarla lo menos posible cuando se trata de mejorar integralmente los procesos. Es todo aquello que se considera se debe llevar a un mejor desempeño y poder alcanzar la misión, es decir, conducir el proceso principal de la empresa u organización en condiciones óptimas previamente establecidas.

5. DEFINICIÓN DEL PROCESO

Definir el proceso significa establecer sus límites que sirven para precisar el espacio donde se realizará el análisis y donde se pueden aplicar las posibles soluciones y por otro lado también significa la construcción del *Diagrama de Flujo* que se trata de la representación gráfica de las actividades del proceso.

6. ANÁLISIS DE CAUSA - EFECTO

Después de haber detectado las oportunidades de mejoramiento y mediante la técnica de la **Tormenta de Ideas**, también recurriendo a los **Grupos Nominales**, los miembros del equipo realizan un **Análisis de Causa-Efecto** para encontrar aquellas causas que estén influyendo de manera más importante en el desempeño del proceso y la oportunidad de mejoramiento detectada.

La realización de la Tormenta de Ideas requiere un conjunto de condiciones, por ejemplo, no se deben emitir juicios de valores sobre las opiniones emitidas, todas las opiniones son igualmente importantes, debe desaparecer cualquier intento de imponer algunas de las opciones.

Después de agotada la tormenta de ideas, a juicio del coordinador y los miembros del equipo, las causas encontradas (hipótesis) son clasificadas en **Categorías** para facilitar la construcción del **Diagrama de Causa - Efecto**, también llamado **Diagrama de Ishikawa** o **Diagrama de Espina de Pescado** cuya gran contribución es su poder de comunicación.

7. PRIORIZACIÓN DE LAS CAUSAS

La aplicación del **Principio de Pareto** mediante el cual se explica que en un proceso cualquiera el 20% de las causas es responsable del 80% del efecto total de las causas, hace posible la priorización, de tal manera que los esfuerzos se puedan focalizar hacia las ideas seleccionadas como de mayor importancia. A partir de esta priorización se puede construir el gráfico de barras conocido como **Diagrama de Pareto**.

8. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

El mismo equipo que ha analizado el proceso, inicia la discusión acerca de las posibles soluciones para aquellas causas consideradas como prioritarias y sus aportes deben considerarse en la búsqueda del mejoramiento integral del proceso. Es uno de los momentos claves para practicar la **Teoría de la Participación** como elemento fundamental para incrementar los niveles de compromiso de los empleados y obreros con la empresa u organización.

9. IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Con las soluciones propuestas, se asignan responsabilidades para su implementación y se fija el tiempo requerido en su ejecución, de tal forma que pueda exigirse su cumplimiento de acuerdo con el compromiso establecido.

10. SEGUIMIENTO

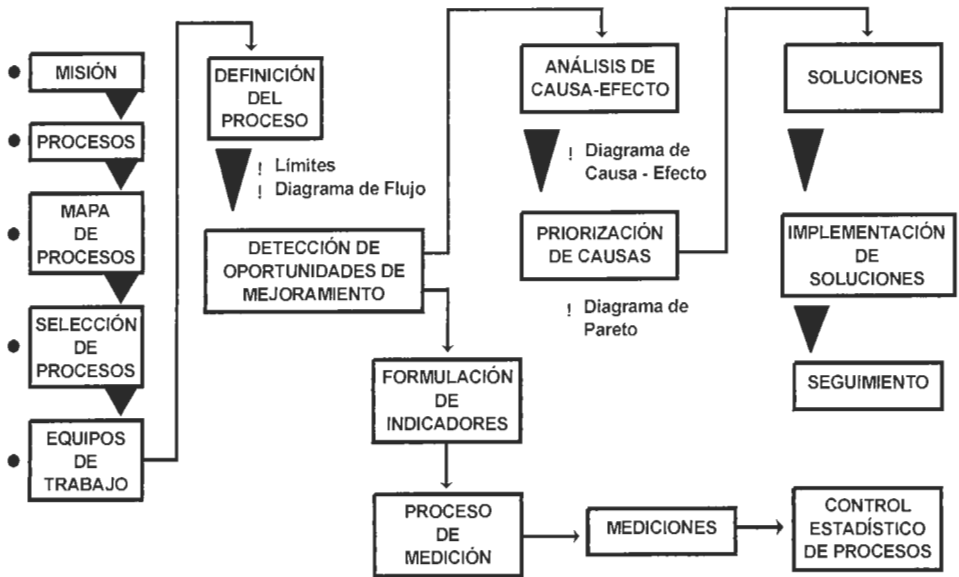
Por supuesto que el equipo mejorador del proceso continuará sus acciones y hará el seguimiento que haga posible formular las acciones correctivas necesarias o por lo menos, convenientes. Al mismo tiempo, también pudiera iniciar el análisis sobre otras oportunidades de mejoramiento o contribuir con otros procesos que en ese momento se están analizando en la organización.

Todas las acciones presentadas hasta el momento están basadas en las opiniones de los miembros del equipo, alternativa a utilizar en el caso de la inexistencia de **Indicadores o Mediciones** formuladas para el proceso y sus oportunidades de mejoramiento.

Bien porque insista un sistema de indicadores o mediciones o bien porque sean formulados a partir de la detección de las oportunidades de mejoramiento, entonces es posible recurrir a métodos cuantitativos que mejoran la objetividad en la toma de decisiones. Así, la **Estadística ofrece técnicas como la Distribución de Frecuencias, el Histograma** y en general, el **Control Estadístico de Procesos** que permiten detectar la presencia de **Causas Especiales (Asignables)**, las cuales inestabilizan los procesos. La acción gerencial estaría centrada en la eliminación de estas causas especiales para que el proceso se haga estable y se pueda analizar la **Aceptabilidad** de sus resultados e iniciar la necesidad del mejoramiento, pasando por la información relacionada con el **Índice de la Capacidad del Proceso**, información relevante para darle dirección al mejoramiento continuo o al mejoramiento radical de los procesos.

Para finalizar, es de suma importancia introducir en la gerencia agrícola la construcción del **Índice de Gestión** a partir de los indicadores formulados para aquellos procesos que se han seleccionado como relevantes en una gestión determinada. La estimación produce del índice de gestión hace posible detectar la situación de una empresa u organización en cuanto al valor del índice que ha debido lograrse para un momento particular y en aquel caso donde la información sea negativa, se podrían introducir las correcciones necesarias precisando el proceso que está provocando esta situación.

A continuación se presenta gráficamente y a nivel referencial, un modelo de las actividades que forman parte del mejoramiento integral de procesos.



**Mejoramiento integral de procesos.
Modelo referencial**

V. LITERATURA CITADA

- [1] CEPET/PDVSA. Mejoramiento Integral de Proceso: Fundamentos. Caracas, Venezuela. 1993
- [2] Yoshida, Kosaku. Implementing Deming Management Philosophy. Lecture Notes. California State University. U.S.A. 1992