

# LA CULTURA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA. ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD CÁTOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## THE CULTURE OF PROCESS MANAGEMENT AT THE ECUADORIAN UNIVERSITY. CASE STUDY: UNIVERSIDAD CÁTOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

VICENTE ADOLFO GALLARDO POSLIGUA<sup>1</sup>, MARCOS XAVIER MIRANDA RODRÍGUEZ<sup>2</sup>

1 Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. [vicente.gallardo@cu.ucsg.edu.ec](mailto:vicente.gallardo@cu.ucsg.edu.ec)

2 Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. [marcos.miranda@cu.ucsg.edu.ec](mailto:marcos.miranda@cu.ucsg.edu.ec)

### RESUMEN

La forma de trabajo de las personas vinculadas con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se basa en la necesidad y urgencia del día o del departamento, y no en el trabajo en equipo, por objetivos. En este contexto, el objetivo de este artículo es analizar la incidencia de la gestión por procesos en la cultura del uso y manejo de los procesos académicos de grado. Los instrumentos aplicados fueron la entrevista, encuesta y observación participante; el objeto de estudio fue el personal vinculado con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Como resultado de la investigación se pudo determinar que la estructura organizativa jerárquica o por funciones que utiliza la institución incide directamente en la productividad y eficiencia de las personas. Por ello, resulta necesario apuntar a un cambio de cultura orientado a una estructura de gestión por procesos; lo cual contribuirá a mejorar la eficiencia de las personas, la productividad, competitividad y rentabilidad para la institución.

**PALABRAS CLAVE:** gestión por procesos, trabajo en equipo, productividad, eficiencia, educación superior.

### ABSTRACT

The way people works linked to the Universidad Católica de Santiago de Guayaquil is based on the need and urgency of the day or department, and not teamwork, by objectives. In this context the objective of this article is to analyze the influence of process management on the culture of the use and management of academic processes. The instruments applied were the interview, survey and participant observation, the object of study was the personnel linked to the Catholic University of Santiago de Guayaquil. As a result of the investigation, it was possible to determine that the organizational structure hierarchical or by functions that the institution uses directly affects the productivity and efficiency of the people. Therefore, it is necessary to aim for a culture change oriented to a management structure by processes; which will contribute to improve the efficiency of people, productivity, competitiveness and profitability of the institution.

**KEYWORDS:** process management, teamwork, productivity, efficiency, higher education institutions

DOI: <http://dx.doi.org/10.23878/alternativas.v19i1.238>

RECIBIDO: 30/11/2017

ACEPTADO: 15/3/2018

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la medición de la calidad en la que están inmersas las instituciones de educación superior del Ecuador, a través del modelo de evaluación y acreditación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES, 2015) ha originado que las universidades del Ecuador revisen la información que se maneja en cada uno de sus procesos. Ishikawa (1994) manifestó que el círculo de control de calidad,

es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros. (p.134).

La acreditación exige a las universidades que adopten estructuras organizacionales formales, enfatizando en la importancia del liderazgo, aplicando estructuras de gobernanza interna mejor jerarquizadas y procesos coherentes con estructuras administrativas para la evaluación (Jarvis, 2014). Los modelos de evaluación de la educación superior desarrollados en Europa y Latinoamérica en gran parte tienen como base el análisis de los procesos (Mora, 2004). Los procesos adecuados deben generar resultados correctos. En este contexto, emerge una escasa cultura de trabajo en función de procesos en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ello influye en la capacidad de respuesta, agilidad y disponibilidad de la información de manera oportuna y completa. Todo ello motivado por la manera cultural de trabajar y hacer las cosas mediante un conjunto de prácticas y hábitos culturales que surgen como respuesta al diseño organizacional actual con sentido jerárquico y orientado al control, lo cual originan silos organizacionales.

El objetivo de la presente investigación es analizar la incidencia de la gestión por procesos en la cultura del uso y manejo de los procesos académicos de grado para plantear estrategias en el modelo de gestión organizacional. Apuntado esto, a un enfoque basado en procesos, en el que cada departamento o grupo aporte al conjunto de la organización con información exacta, oportuna y completa y se pueda superar

el efecto silo donde cada grupo y departamento funciona aisladamente. La calidad y productividad de las empresas aumentan si la dirección lo provoca fomentando la participación de los empleados; los cuales pueden contribuir cuando comprenden los procesos y el modo en que estos pueden mejorar (Deming, 1993).

## MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en la que se tomaron en cuenta varias unidades académicas, administrativas y personal vinculado con las mismas como: docentes, estudiantes, personal administrativo y proveedores. El estudio planteado tiene un carácter cualitativo considerando que los comportamientos y experiencias influyen de alguna forma en la percepción y la creación de una realidad subjetiva y social que se refleja en el quehacer diario (Flick, 2004); lo cual se confirma por la intención de describir el fenómeno social a partir de ciertos rasgos determinantes, según sea percibido por los sujetos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2010).

Si bien es cierto que dentro de la investigación cualitativa se pueden dar diferentes enfoques, se decidió orientarla hacia la observación participante, la encuesta y la entrevista. Durante el período de un año se pudo recoger información a través de la observación y participación en diferentes reuniones, discusiones, definiciones de procedimientos de índole académico y administrativo de la institución. Además, se realizaron entrevistas al personal académico-administrativo y encuestas a los estudiantes, docentes y proveedores de la institución.

## RESULTADOS

### GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES BAJO EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), propone organizar o agrupar los procesos por su función o por el papel que toman dentro de la organización, dividiéndolos en cuatro grandes grupos. En el primer grupo, aparecen los procesos para la gestión de una organización. Estos incluyen procesos relativos a la planificación estratégica; el establecimiento de políticas; la fijación de objetivos; las comunicaciones; el garantizar la disponibilidad de recursos para la organización de otros objetivos de calidad y los resultados deseados; y para evaluaciones de la gestión.

En el segundo grupo, relacionado con los procesos para la gestión de los recursos, se incluyen todos los procesos que son requeridos para proporcionar los recursos necesarios para la organización de los objetivos de calidad y los resultados deseados. El tercer grupo hace referencia a los procesos de realización; entre ellos se incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados de la organización. El cuarto grupo está relacionado con la medición, análisis y procesos de mejora. Estos hacen referencia a los procesos para medir y recopilar datos para el análisis y la mejora de la eficacia y la eficiencia (Organización Internacional para la Estandarización, 2008).

### DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización (Bernal y Sierra, 2008), involucran aspectos como:

- La división y la especialización del trabajo
- Las jerarquías administrativas
- Las líneas de autoridad o cadenas de mando
- La amplitud de control
- La centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones
- La formalización de las relaciones, normas y procedimientos en el trabajo
- La departamentalización

Los diseños de departamentalización tradicionales de las organizaciones se muestran en la Figura 1:



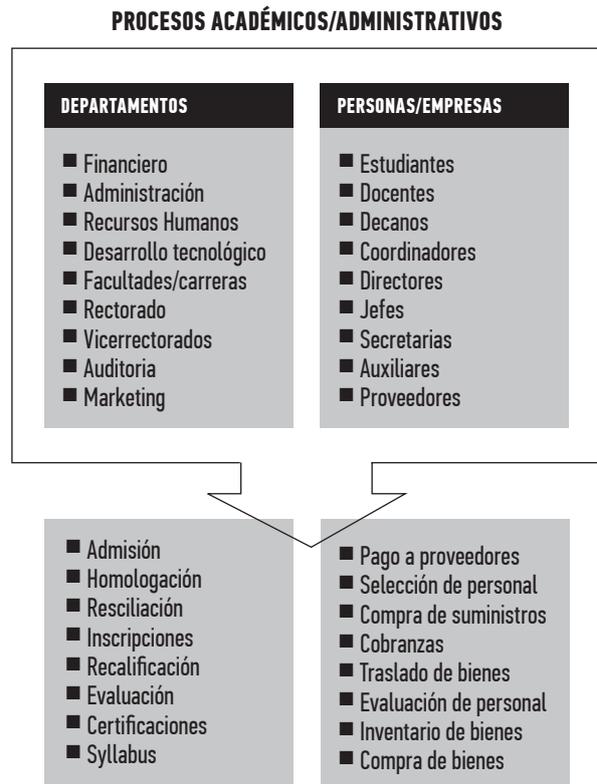
**Figura 1.** Diseños de departamentalización tradicionales  
Fuente: Bernal y Sierra (2008).

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil utiliza la departamentalización funcional en donde se agrupan los cargos o puestos de trabajo en departamentos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares.

Adam Smith (1776) estableció la teoría de la división del trabajo en donde propuso la cultura de trabajar por tareas. Otros pensadores la complementaron y establecieron la organización funcional que convirtió a las personas en funcionarios dedicados a hacer solo aquello que les toca hacer. En otras palabras, únicamente aquello que está descrito en el manual de funciones.

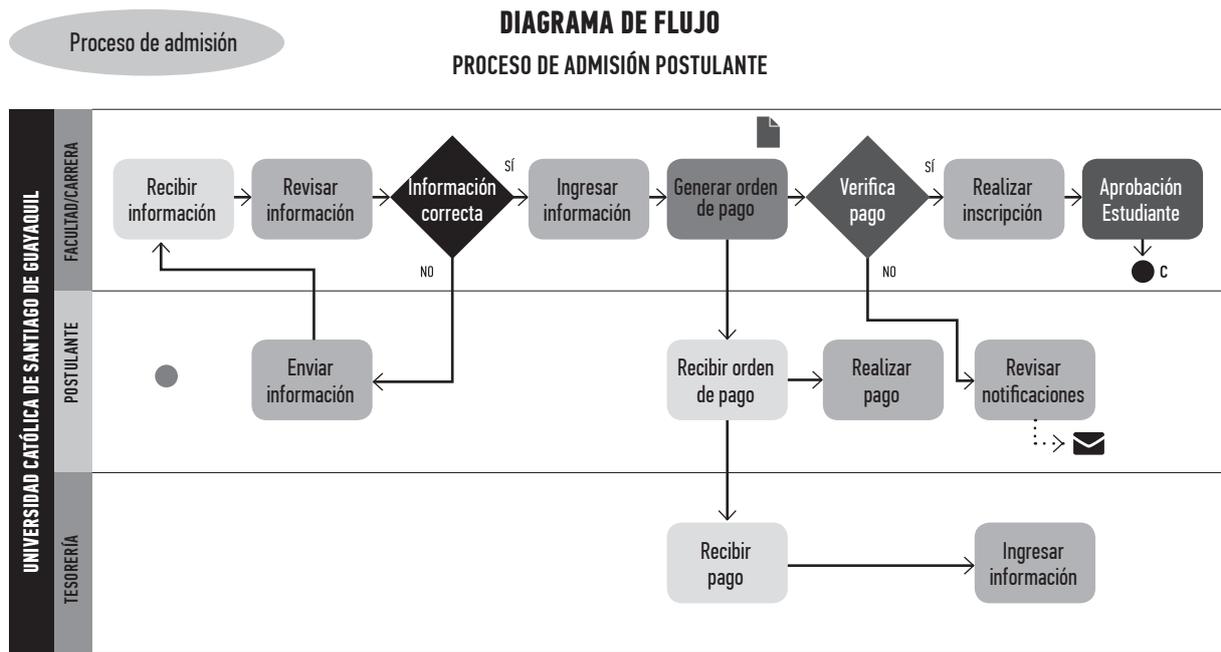
### ENTORNO DE TRABAJO

El entorno de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se encuentra clasificado en dos áreas: académica y administrativa. Para el manejo de los procesos de la institución intervienen, el personal de acuerdo al área, el departamento a nivel interno y las empresas o proveedores a nivel externo; lo cual es mostrado en la Figura 2.



**Figura 2.** Visión general de Procesos Académicos/Administrativos. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016

En la Figura 3 se muestra un diagrama de flujo donde se relaciona un proceso académico de la institución con el departamento de tesorería, estudiantes y la facultad/carrera.



**Figura 3.** Diagrama de Flujo. Proceso de admisión postulante. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016.

De los datos recopilados se pudo determinar la cantidad de personas y empresas relacionadas con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (comunidad universitaria) en año 2016, entre estudiantes, docentes, personal administrativo y proveedores como se muestra en la Figura 4.

Luego de las entrevistas realizadas a las autoridades académicas y al personal administrativo de la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales, así como la observación participante al personal vinculado con las áreas académicas y administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se presentan los siguientes resultados referentes a la manera

en cómo se gestionan los procesos académicos y administrativos en la institución de educación superior:

1. En las definiciones y cambios de los procesos no participan todas las personas relacionadas con los respectivos procesos (los involucrados). En algunos casos por desconocimiento, falta de coordinación o interés; lo cual ocasiona que posteriormente surjan observaciones, objeciones y cambios constantes en cada uno de los procesos.
2. Las personas involucradas con los procesos no conocen el detalle y funcionamiento de los mismos, solamente se involucran o interesan cuando se presenta la necesidad; exigiendo explicaciones y respuestas inmediatas a lo que no conocen, por no haber participado o no haberse involucrado. Ello ocasiona retrasos, pérdida de tiempo y un desgaste constante de las personas y áreas. Se trabaja de acuerdo a la necesidad y urgencia del día o del área y no en función del trabajo en equipo por objetivos.



**Figura 4.** Distribución de la comunidad universitaria, departamentos-procesos. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016.

procesos no conocen el detalle y funcionamiento de los mismos, solamente se involucran o interesan cuando se presenta la necesidad; exigiendo explicaciones y respuestas inmediatas a lo que no conocen, por no haber participado o no haberse involucrado. Ello ocasiona retrasos, pérdida de tiempo y un desgaste constante de las personas y áreas. Se trabaja de acuerdo a la necesidad y urgencia del día o del área y no en función del trabajo en equipo por objetivos.

3. En algunas ocasiones no se sigue la secuencia de actividades definidas de los procesos (aprobaciones, revisiones) debido a saltos ocasionados por la jerarquía del cargo de la persona, manifestado por la urgencia del momento.
4. Existe una escasa difusión, socialización y capacitación de los procesos debido a la falta de estrategias para la gestión del conocimiento lo cual provoca desconocimiento, confusión y retrasos en las actividades y funcionamiento de los procesos.
5. No se conocen la cantidad y ubicación de los procesos debido a que no se dispone de una política para almacenar la información de la documentación de cada proceso de acuerdo al área administrativa académica respectiva.
6. Existe un escaso nivel de revisión y aprobación del contenido de la documentación de los procesos. En algunos casos no se incluyen diagramas de flujo, fichas técnicas; en otras ocasiones aparecen manuales de usuarios con capturas de pantallas del sistema informático como interpretación del proceso.
7. Existe desconocimiento de los responsables, estados y flujos de los procesos, lo cual causa dificultad para el seguimiento y control de las actividades además del malestar de los involucrados o participantes del proceso.

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad; productividad eficiente; eficacia y efectividad; satisfacción, coherencia y congruencia; y compromiso y participación individual/ colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede mostrar que gran parte de los problemas existentes, se deben a la estructura organizacional actual de la institución. Ello influye directamente en la productividad y eficiencia de las personas ya que en el modelo funcional, los poderes de interés de la alta gerencia generan procesos redundantes en las diferentes áreas funcionales.

Se dificulta visualizar la totalidad del proceso para tomar acciones correctivas porque la retroalimentación se hace muy lenta. La relación inter-

na cliente- proveedor genera incumplimiento de requisitos y, por tanto, mucho reproceso.

Las exigencias actuales del cliente requieren el cambio de un modelo de gestión organizacional diferente. Debe pasarse de administrar de forma tradicional por funciones, vertical (hacia arriba y hacia abajo) a un modelo de gestión organizacional por procesos (horizontal) según se muestra en la Figura 5; donde se busca minimizar los esquemas funcionales y las fronteras entre departamentos. Ello tiene por objetivo la satisfacción con eficacia de las necesidades y expectativas del cliente, mediante la conformación de equipos multidisciplinarios cuyo interés concreto es el logro del cumplimiento de los objetivos de los procesos que conforman la empresa (Agudelo, 2012).

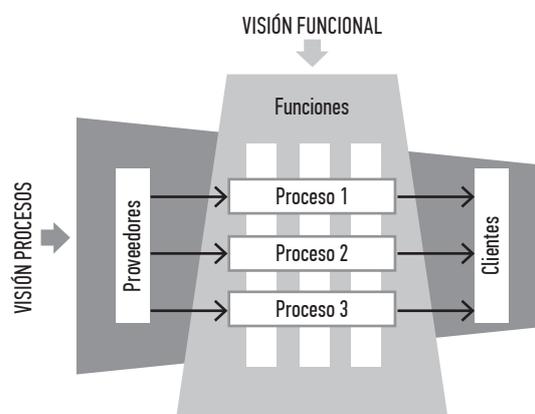


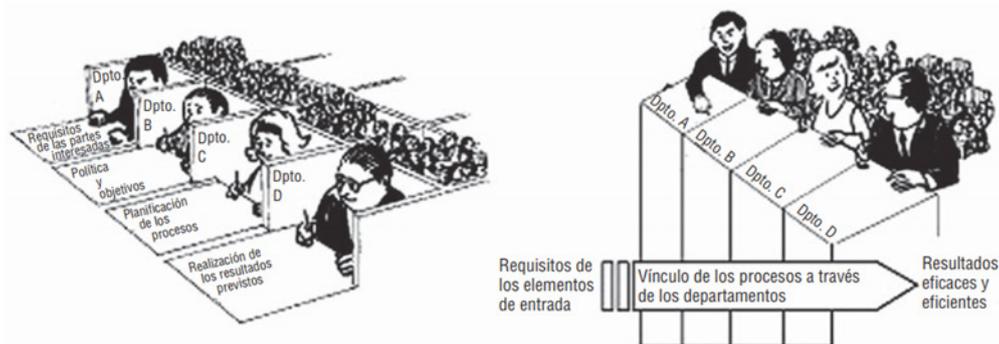
Figura 5. Representación gráfica de la visión funcional y la visión por procesos de una organización

Algunas diferencias de enfoque entre una estructura organizacional funcional o tradicional y una organización por procesos u horizontal es mostrada en la Tabla 1.

TABLA 1. DIFERENCIA DE ENFOQUE EMPRESA TRADICIONAL VS. POR PROCESO

EMPRESA	TRADICIONAL	POR PROCESOS
Eje central	Función (tarea)	Proceso
Unidad de trabajo	Departamentos	Equipos de trabajo
Descripción de tareas	Limitada (solo lo que a mí me corresponde) Manual de funciones	Amplia, todos ayudamos a hacer. Manual de Competencias
Mediciones	Puntuales, locales Incentivo individual	De resultados globales Incentivo grupal
Enfocado	Al jefe	Al cliente
Remuneración	Basada en la actividad	Basada en resultados
Papel del Gerente	Supervisor	Instructor
Figura Clave	Ejecutivo funcional	Dueño del proceso
Cultura	Conflictiva Buscar culpable	Participativa Ayudar a hacer

Nota: Tomada de Hammer (2002).



**Figura 6.** Ejemplo de proceso de los vínculos entre los departamentos en una organización  
**Fuente:** Tomada de Organización Internacional para la Estandarización (2008).

El enfoque en los procesos es una manera de organizar y gestionar las actividades; crea valor para el cliente y las partes interesadas. Esto permite que las organizaciones, a menudo estructuradas en una jerarquía de unidades funcionales y gestionadas de manera vertical, eliminen las barreras entre las distintas unidades funcionales y mejoren su gestión (Colmenares, 2009), como se logra visualizar en la Figura 6. De esta manera, el cliente final y las partes interesadas recibirán realmente la satisfacción, el resultado de los procesos y no se encontrarán con los problemas propios de cada unidad funcional cuando no se trabaje bajo este enfoque.

Finalmente, la gestión por procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999). Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y cómo se lo hace” (Bendell, 1993, p.12). Poseen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos. Estas son: • **La variabilidad.** Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos outputs son iguales”; • **La repetitividad.** Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

## CONCLUSIONES

Las exigencias actuales de calidad que se persigue con la acreditación institucional en las universidades del Ecuador conducen a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a revisar internamente la forma cómo se gestiona y manejan sus procesos. Luego de haber reali-

zado esta investigación se puede concluir que es necesario plantear un cambio en la estructura organizacional, de un enfoque orientado a funciones, vertical hacia una estructura orientada a procesos. Esto producirá un cambio de mentalidad, de cultura empresarial. Los empleados no se centrarán solamente en su departamento y pasarán a ver la empresa como un todo; con el pensamiento de que su trabajo producirá un resultado que beneficiará a toda la organización acompañada de competitividad y rentabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: Contacto Gráfico Ltda.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Bendell, T. (1993). *Ventajas Competitivas a través del benchmarking*. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bernal, C. A., y Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Education.
- CEAACES. (2015). *Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Recuperado de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Modelo-de-evaluacio%CC%81n-institucional-2016.pdf>
- Colmenares, J. (2009). *Organizate Online*. Recuperado de <http://organizaonline.blogspot.com/2009/06>
- Deming, W. (1993). *La Nueva Economía de Industria, Gobierno y Educación*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

- Hammer, M. (2002). Bajo el mismo paraguas. *Revista Gestión*, 5(4), 44-52.
- Ishikawa, K. (1994). *¿Qué es el control de la calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- Jarvis, D. (2014). Regulating higher education: Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education. A critical introduction. *Policy and Society* (33), 155-166. doi:10.1016/j.polsoc.2014.09.005
- Mora, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación* (35), 13-37.
- Organización Internacional para la Estandarización. (2008). *ISO/TC 176/SC 2/N544R3 Guidance on the concept and use of the process approach for management systems*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf)
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Londres, Reino Unido: W. Strahan & T. Cadell.